

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



Informe Final

**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.

Presentación

La ley N°20.302, que crea el Servicio Nacional de Protección Especializado a la Niñez y Adolescencia, conforme a lo dispuesto en el artículo 6° letra j) establece que una de sus funciones será la de “Realizar, licitar, contratar o convenir, según corresponda, estudios, análisis y propuestas para el cumplimiento de su objeto, considerando la realidad territorial, cultural y geográfica del lugar donde los programas se ejecuten, con el objeto de elevar la calidad técnica de las intervenciones”. Para el cumplimiento de esta función, desde la entrada en vigencia del Servicio en octubre de 2021, se conforma la División de Estudios y Asistencia Técnica, cuyo objetivo recae en supervisar y coordinar los procesos de gestión y análisis de la información, estudios e investigaciones en materia de protección de derechos de la niñez y adolescencia, además de garantizar la correcta aplicación de los lineamientos de asistencia y transferencia técnica dirigida a las Unidades y equipos a nivel nacional (Documento técnico orgánica nacional, 2021).

Con el objetivo de implementar las tareas relativas a coordinar la elaboración de estudios y gestionar la información, obtención y tratamiento de datos en materia de protección de derechos de niños, niñas y adolescentes, en virtud de las necesidades técnicas identificadas, la conformación del Departamento de Estudios y Gestión de la Información supervisa la gestión de la Unidad de Estudios, responsable de, entre otras funciones, detectar, desarrollar, coordinar y difundir iniciativas de investigación y análisis en materia de protección de derechos y reparación. La Unidad de Estudios asume la responsabilidad institucional de implementar el conjunto de acciones necesarias para el cumplimiento de la función antes señalada: i) levantamiento de necesidades y planificación de estudios, ii) Desarrollo y/o coordinación de la contratación de estudios, investigaciones y evaluaciones de programas, y iii) Publicación y difusión de los resultados de estudios, investigaciones y análisis. Para lo anterior, se establece el Plan de Estudios 2022-2025 que busca orientar el desarrollo de investigaciones al cumplimiento adecuado de los propósitos relativos al quehacer del Servicio, identificando cuatro dimensiones: a) Oferta programática, b) Sujetos de atención, c) Modelos de intervención, y d) Estándares y acreditación.

El presente estudio se sitúa dentro de la dimensión de Estándares y Acreditación, en la subdimensión de Gestión de Colaboradores, en donde pretende 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.

CONTENIDO

1	RESUMEN EJECUTIVO	5
1.1	METODOLOGÍA	5
1.2	RESULTADOS	6
1.2.3	REDES ECONÓMICAS, ESTRATÉGICAS Y DE GOBERNANZA	15
2	INTRODUCCIÓN	19
3	OBJETIVOS	21
3.1	OBJETIVO GENERAL	21
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4	METODOLOGÍA Y PLAN DE ANÁLISIS	22
4.1	ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN DE COLABORADORES ACREDITADOS	22
4.2	ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE COLABORADORES POTENCIALES ACREDITADOS Y NO ACREDITADOS	24
4.3	ETAPA 3: ANÁLISIS DE REDES	26
4.4	PLAN DE ANÁLISIS DE LA ETAPA DE REDES	26
4.5	MODELOS ANALÍTICOS Y TRIANGULACIÓN	30
4.6	ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD	30
5	RESULTADOS	31
5.1	CARACTERIZACIÓN DE COLABORADORES	31
5.2	POTENCIAL COLABORACIÓN	40
5.3	ANÁLISIS DE REDES	43
6	CONCLUSIONES	103
7	ANEXOS	109
7.1	ANEXO 1: RED GENERAL DE COLABORADORES- NIVEL DE CENTRALIDAD	109
7.2	ANEXO 2: RED GENERAL DE COLABORADORES- NIVEL DE INTERMEDIACIÓN	109
7.3	ANEXO 3: RED DE GOBERNANZA- NIVEL DE CENTRALIDAD	110
7.4	ANEXO 4: RED DE GOBERNANZA- NIVEL DE INTERMEDIACIÓN	110
7.5	ANEXO 5: RED ESTRATÉGICA - NIVEL DE CENTRALIDAD	111
7.6	ANEXO 6: RED ESTRATÉGICA - NIVEL DE INTERMEDIACIÓN	111
7.7	ANEXO 7: RED ECONÓMICA - NIVEL DE CENTRALIDAD	112
7.8	ANEXO 8: RED ECONÓMICA - NIVEL DE INTERMEDIACIÓN	113
7.9	ANEXO 9: RED DE GOBERNANZA - VÍNCULOS	113
7.10	ANEXO 10: RED DE GOBERNANZA – PROMEDIO DE VÍNCULOS SEGÚN CAPACIDAD DE OPERACIÓN	115
7.11	ANEXO 11: RED ESTRATÉGICA - VÍNCULOS	115
7.12	ANEXO 12: RED ECONÓMICA - VÍNCULOS	117

1 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 187¹ 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

¹ 187 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: Cliodinámica 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)². Esta clasificación aporta una mirada sobre la escala de intervención y cobertura territorial de los Colaboradores Acreditados.

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

² Para 7 Colaboradores no fue posible determinar su cobertura territorial.

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, resultando 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 Parícuta. 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.

2 INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al Informe final del Estudio de Caracterización de Colaboradores del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia y, como tal, presenta los resultados integrados de todo el proceso de consultoría. El objetivo general del estudio ejecutado fue analizar y caracterizar a los Colaboradores Acreditados del Servicio de Protección Especializada, identificando sus atributos organizacionales, patrones de operación y redes de vinculación. Así, el estudio tuvo como propósito aportar información relevante para el Servicio de Protección Especializado, proporcionando insumos para avanzar en la caracterización de los Colaboradores Acreditados, la relación que tienen con la oferta programática y la cobertura territorial, además de explorar como en los vínculos que son capaces de construir entre ellos y con otros actores involucrados para la protección de niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad.

En este marco, la primera parte del estudio, que coincide con el primer informe, se enfocó en caracterizar a los Colaboradores Acreditados del Servicio a partir del análisis de su oferta programática en ejecución y la descripción de los perfiles organizacionales de las 187 instituciones acreditadas al mes de junio de 2024. Este análisis consideró diversos elementos de caracterización. En primer lugar, se abocó a describir y caracterizar según criterios clave como, orientación ética y valórica, vinculación con grupos de interés y se construyó un indicador de capacidad operativa que permitió identificar la capacidad para ejecutar múltiples proyectos lo que proporcionó un panorama integral de los Colaboradores Acreditados desde la capacidad de operación y ejecución de los proyectos. Además, se abordaron aspectos organizacionales como los horizontes internos de las organizaciones, sus redes y vínculos institucionales, así como sus proyecciones al futuro, permitiendo una comprensión más profunda de su rol y contribuciones al sistema de protección.

La segunda parte del estudio, que coincide con el Informe número 2 de la consultoría, profundizó este análisis al centrarse en la identificación y caracterización de aquellos Colaboradores Acreditados que declararon, en la fase anterior, querer crecer ampliando la oferta programática, como también, a aquellos Colaboradores Potenciales No Acreditados que declararon interés en trabajar con el Servicio. En este informe se analizó el interés declarado por ellos para ampliar su operación hacia otras regiones y diversificar sus líneas de intervención dentro de las que se recogieron Diagnóstico Clínico, Intervenciones Ambulatorias y Cuidado Alternativo (en sus programas de Cuidado Residencial y Familias de Acogida). Asimismo, se analizaron, a partir de las entrevistas con ellos, las condiciones que, para ellos, limitan o facilitan esta expansión, incluyendo elementos de sostenibilidad financiera, capacidad operativa y adecuación a las necesidades del sistema, lo que permitió construir un diagnóstico detallado sobre las líneas de trabajo y visión de las condiciones de ampliación de los Colaboradores Potenciales, acreditados y no acreditados.

En la última etapa del estudio, que se centra este informe, se profundiza en la caracterización de los Colaboradores Acreditados en relación a los vínculos que

han construido entre ellos y con otros organismos. Esta parte del estudio explora las relaciones que los Colaboradores Acreditados establecen entre ellos a nivel general, los vínculos que mantienen con otros actores en las áreas de gobernanza, estratégicas para la operación y ejecución de proyectos y financieras. La identificación y análisis de estas conexiones permiten avanzar en la comprensión de cómo las instituciones colaboran, intercambian recursos y ejecutan sus proyectos.

De esta manera, el presente informe se estructura en cinco secciones. En un primer lugar, se plantean los objetivos del estudio y la metodología utilizada en cada fase de la consultoría, precisando en las muestras de cada etapa y sus ejes de análisis. En segundo lugar, se presenta una síntesis de los principales hallazgos de la etapa de caracterización de los Colaboradores Acreditados, seguida de una síntesis de los hallazgos de la fase del estudio que analizó a los Colaboradores Potenciales, tanto acreditados como no acreditados. Ya en cuarto lugar se da paso a la presentación de los resultados de la etapa de redes que constituye el grueso del presente documento.

Este análisis tiene una primera parte que da cuenta de la descripción general de cómo los Colaboradores Acreditados interactúan y se vinculan entre sí dando cuenta de los elementos que mayormente priman en la definición de estas vinculaciones. Posteriormente, se profundiza en la descripción de vinculaciones específicas de los Colaboradores Acreditados con ellos y con otros organismos describiendo redes de gobernanza, estratégicas de operación y ejecución de proyectos y redes financieras o de acceso a recursos. El documento termina con las principales conclusiones de todo el estudio sintetizando aquellas de las etapas anteriores y focalizando en las de la presente etapa. En un último acápite se presentan los Anexos utilizados en la producción del documento.

En suma, este Informe es una presentación de todo el proceso de consultoría que tiene por objetivo entregar una caracterización, en diferentes niveles, de los Colaboradores Acreditados del Servicio de Protección Especializado a la niñez y adolescencia.

3 OBJETIVOS

De acuerdo a los elementos técnicos, y acorde a los antecedentes que se presentan para la problemática que motiva el desarrollo de la misma, **la pregunta de investigación** que guía el presente estudio es la siguiente:

¿Cuáles son las características y las dinámicas de interacción social y política de los colaboradores acreditados y potenciales del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia en sus contextos?

3.1 Objetivo general

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.

3.2 Objetivos específicos

- a) Describir y caracterizar los diferentes perfiles de colaboradores acreditados, identificando sus principales atributos, considerando tanto información existente como la necesaria a construir.
- b) Operacionalizar, a partir de dimensiones y conceptualizaciones, las principales características y temáticas de los diferentes colaboradores acreditados para el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia.
- c) Indagar y profundizar con algunos colaboradores acreditados, temáticas específicas como focos de interés, visión, vinculación política y/o participación pública, trayectoria de ingreso a la acreditación, potencialidades de crecimiento, entre otros.
- d) Identificar, describir y analizar a nivel territorial (nacional y regional) la oferta de potenciales colaboradores para el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, que existen actualmente en Chile.
- e) Realizar análisis de redes entre los diferentes colaboradores identificados, considerando a sus directorios, proyectos y elementos característicos, estableciendo relaciones de desempeño financiero, estratégico, gobernanza, vínculos sociales, vínculos políticos y familiares, entre otros.

4 METODOLOGÍA Y PLAN DE ANÁLISIS

El presente apartado reúne y sistematiza la metodología utilizada a lo largo de todo el estudio, integrando las diferentes fases desarrolladas. Estas fases fueron implementadas de forma consecutiva y complementaria, teniendo como resultado un proceso investigativo escalonado que va desde la caracterización inicial de los Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, hasta el análisis de su potencial de expansión, culminando con el estudio de las redes de colaboración entre ellos y con otros organismos.

El propósito general del estudio fue caracterizar, categorizar y profundizar en el conocimiento sobre los Colaboradores Acreditados y Potenciales, tanto a nivel territorial como programático, de manera de contar con información detallada que le permita al Servicio la toma de decisiones en diversos niveles.

El enfoque metodológico fue mixto, integrando elementos cualitativos y cuantitativos, y adoptó un modelo analítico progresivo, con fases de levantamiento y análisis de información que se fueron complejizando a medida que avanzaba el estudio. Este consideró el uso de fuentes secundarias (documentales y bases de datos disponibles), aplicación de entrevistas semiestructuradas en profundidad y el análisis de redes a partir de información recolectada mediante encuestas en línea y las entrevistas previamente realizadas.

A continuación, se detalla el proceso metodológico en sus tres grandes etapas y las técnicas empleadas en cada una, así como el modelo analítico que orientó la síntesis final.

4.1 Etapa 1: Caracterización de Colaboradores Acreditados

Esta primera fase se centró en la obtención de un diagnóstico y caracterización de los Colaboradores Acreditados, con el objetivo de construir una caracterización general a nivel de describir la composición, oferta programática, orientación valórica, distribución y cobertura territorial, financiamiento y otros atributos relevantes. Esta etapa implicó la revisión de fuentes secundarias y material documental de los 187 Colaboradores Acreditados (al momento del estudio) y el desarrollo de una metodología cualitativa a través de la aplicación y análisis de entrevistas semiestructuradas a una muestra de Colaboradores Acreditados.

Revisión de fuentes secundarias: Se analizó legislación pertinente (Ley 21.302, Ley 21.430), reglamentos y lineamientos del Servicio, registro público de Colaboradores Acreditados, bases de datos del Servicio, información oficial disponible en las páginas web de cada Colaborador Acreditado (misión, visión, proyectos en ejecución, financiamiento, programas en marcha y vínculos con otras instituciones). A partir de este proceso de revisión, se realizó una sistematización y

vaciado en una matriz cuantitativa de información secundaria, cuyo esquema se ejemplifica en la siguiente tabla, y que va como material adjunto al presente documento

Tabla 2: Ejemplo de matriz de organización de la información secundaria recopilada

Nombre colaborador	Tamaño	Perfil de negocio	Financiamiento	N° proyectos al Servicio	N° proyectos alternativos	Temáticas abordadas	Otros programas públicos	Otras variables...

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas semiestructuradas: Adicionalmente, con el objetivo de profundizar en las motivaciones, focos de interés, condiciones organizacionales, vínculos institucionales y percepciones sobre el trabajo con el Servicio de Protección Especializada, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a una muestra de 30 de los 187 Colaboradores Acreditados. Estos fueron seleccionados según criterios de diversidad como tamaño, ubicación territorial y cantidad de proyectos en ejecución.

Para el tratamiento cualitativo de las entrevistas, se realizó un análisis de contenido para el cual las entrevistas fueron transcritas y sistematizadas según las pautas temáticas definidas que incluyeron elementos como: objetivo de la organización, capacidad operativa, relaciones interinstitucionales, experiencia con el Servicio). Se empleó el análisis de contenido siguiendo una lógica inductiva (Krippendorff, 2004; Canales, 2006; Strauss y Corbin, 2002), lo que permitió identificar patrones temáticos, frecuencias y divergencias en las respuestas. Las citas textuales se emplearon para reforzar la validez interpretativa y el resultado se sintetizó en matrices cualitativas, aportando una comprensión más fina de las dinámicas organizacionales y relacionales.

Finalmente, para el desarrollo y redacción de los hallazgos, la información fue triangulada, donde la información secundaria fue puesta en perspectiva con los hallazgos cualitativos, permitiendo enriquecer la caracterización inicial con el punto de vista de los actores. Esta combinación entregó una comprensión integral de la situación de los Colaboradores Acreditados, cumpliendo el objetivo específico c) del estudio.

Para esta etapa, se ocupó la siguiente pauta de entrevistas.

Tabla 3: Dimensiones tentativas para desarrollar las pautas de entrevistas en la primera fase

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES VARIABLES / PREGUNTAS
Horizontes internos	Aborda variables de caracterización de los objetivos y perfil de cada Colaborador, su fin, visión y apuestas proyectadas.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los objetivos, horizontes y principales focos de interés de la organización/institución? ¿Cuál es la visión de la institución sobre aspectos asociados a la niñez, o el trabajo con grupos de interés? ¿Cuál es su diagnóstico sobre la realidad de los NNA en Chile? ¿Cuáles son los focos de interés y principales ámbitos que como institución quieren trabajar para aportar al desarrollo de los NNA en Chile o de otros grupos de interés? ¿En qué proyectos y políticas públicas ha trabajado la institución en materia de protección y desarrollo de la niñez?, ¿Cómo ha sido dicho trabajo?
Condiciones orgánicas	Aborda las características descriptivas de cada Colaborador en relación a su aparato orgánico y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Por medio de qué canales y desde qué otras entidades (públicas y/o privadas) se financia la institución? ¿En qué regiones, comunas y territorios específicos tiene presencia la institución?, ¿Qué tipo de trabajos y actividades realizada en cada uno de dichos entornos? ¿Qué otros procesos y actividades realizan la institución más allá de su colaboración actual con el Servicio de Protección Especializada?
Redes y vínculos institucionales	Caracteriza las redes de colaboración interinstitucional de los Colaboradores, y se espera que aporte un particular valor al proceso posterior de búsqueda y prospección de nuevos Colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las principales redes de colaboración y trabajo que sostiene y mantiene la institución? ¿Con qué instituciones, públicas y privadas, se tienen actualmente vínculos de colaboración y trabajo? ¿Cómo es la articulación que tiene la institución con otras entidades y autoridades públicas? ¿Con qué organizaciones de la sociedad civil y comunitarias (JJVV, ONG's, movimientos ciudadanos, etc.) se mantienen vínculos y coordinaciones?, ¿en qué consisten dichas relaciones? ¿Existe alguna entidad, institución u organización con la cual se tengan vínculos de tensión, desacuerdo o los cuales interrumpan o dificulten las labores de la institución? ¿Qué relación tiene, y como es esta relación, con otros colaboradores del Servicio? ¿Cuáles serían los vínculos más sólidos y de los cuales depende mayormente la institución?, ¿Con quienes?
Experiencia con el Servicio de Protección Especializada	Explora la experiencia y valoración que tienen los Colaboradores en su trabajo con el Servicio, principalmente para conocer sus intereses y voluntad de seguir trabajando con el Servicio a futuro.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo evalúa su experiencia de trabajo y colaboración con el Servicio?, ¿Qué aspectos de esta colaboración podrían mejorarse y cuales otros los destaca como elementos positivos? ¿Puede detallar y contar como fue la llegada y las causas que lo hicieron vincularse y sumarse como colaborador del Servicio? ¿Cómo evalúa el futuro en su colaboración con el Servicio?, ¿en qué ámbitos le gustaría seguir trabajando con el Servicio? ¿Cómo ve su futura postulación a licitaciones del Servicio?, ¿en qué áreas o ámbitos específicos le interesaría integrarse?

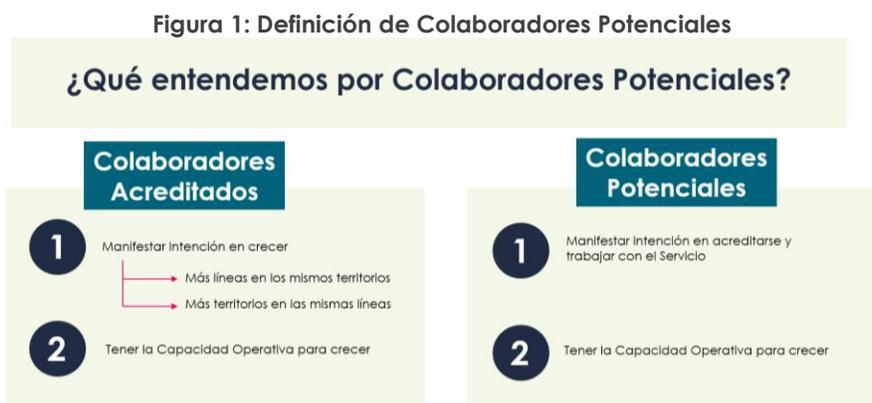
Fuente: Elaboración propia.

4.2 Etapa 2: Identificación y análisis de Colaboradores Potenciales Acreditados y no Acreditados

En esta etapa, el objetivo fue reconocer nuevas oportunidades de expansión de la oferta de Colaboradores Acreditados y la incorporación de actores que, sin estar Acreditados, podrían sumarse al trabajo del Servicio. Para ello, se partió de la información recopilada en la etapa anterior, especialmente los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas a Colaboradores Acreditados, donde se

obtuvo información explícita de aquellos que manifestaron interés en crecer y/o diversificar su participación con otras líneas de trabajo con el Servicio.

De manera complementaria, se llevó a cabo un proceso de búsqueda y revisión de fuentes secundarias para identificar a posibles Colaboradores Potenciales no Acreditados. Esta indagación se orientó siguiendo criterios de 1) identificación de organizaciones focalizadas en el trabajo con niñez y adolescencia u otros grupos de interés vulnerables, y que 2) por su naturaleza, objetivos o trayectoria, pudieran incorporarse a futuro como ejecutores de programas del Servicio. Para esto, se tomó la siguiente definición de Potencial Colaborador:



Fuente: Cliodinámica SpA.

Material cualitativo de Etapa 1: para el análisis de los Colaboradores Acreditados con potencial de crecimiento, se revisó y profundizó en la información recolectada en la etapa anterior, focalizando en aquellos que, de los 30 casos entrevistados, declararon abiertamente tener un interés en crecer y que llegaron a 24 de ellos.

Entrevistas semiestructuradas: Adicionalmente, luego de la identificación de los Colaboradores Potenciales no Acreditados, se realizaron 7 entrevistas semiestructuradas con ellos, de los cuales 1 declaró está en condición de Acreditado y 6 de ellos no estarían Acreditados con el Servicio. Estas entrevistas se enfocaron en conocer sus motivaciones, capacidades, intereses y barreras para acreditarse y/o colaborar con el Servicio. Los datos obtenidos se analizaron mediante técnicas cualitativas (análisis de contenido), incorporando a la reflexión los insumos previos de la Etapa 1. Este procedimiento permitió segmentar a los Colaboradores Potenciales según su nivel de preparación, recursos, interés y condiciones necesarias para iniciar o fortalecer su vínculo con el Servicio. La siguiente tabla detalla las entrevistas utilizadas en el proceso:

Tabla 4: Muestra de Colaboradores Potenciales Acreditados y No Acreditados entrevistados

Fase	Cantidad de Entrevistas	Cantidad de Interesados considerados en el informe
Caracterización de Colaboradores Acreditados	30	24
Identificación de Potencial Oferta	7	6

Fuente: Cliodinámica SpA.

4.3 Etapa 3: Análisis de Redes

La etapa 3 de esta consultoría, y que convoca el presente informe, se enfocó en realizar un análisis de los Colaboradores Acreditados del Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, buscando identificar y comprender las redes y vínculos que estos desarrollan entre ellos y con otros organismos a nivel general, de gobernanza, estrategias de operación y ejecución de proyectos y financiamiento.

Para esta etapa del estudio, se emplearon tres fuentes principales de información: los resultados de las entrevistas semiestructuradas de las etapas anteriores, el análisis documental y de fuentes secundarias de la primera etapa del estudio y la aplicación de un cuestionario de redes que fue enviado a los 187 Colaboradores Acreditados que correspondieron al universo de análisis del presente estudio. Este cuestionario de redes, presente en los anexos del documento, permitió conocer e identificar, desde lo declarado por los Colaboradores, aquellos organismos e instituciones con los que se vincularían para: 1) Incidir en la toma de decisiones, 2) estratégicas para ejecutar proyectos y 3) acceder a recursos financieros. Además, el cuestionario consideró la aplicación de preguntas de evaluación de estas relaciones lo que complementó el análisis de redes.

De esta manera, se utilizaron para esta etapa, la información secundaria proveniente de los 187 Colaboradores Acreditados, la información cualitativa derivada de las 30 entrevistas semiestructuradas de la etapa anterior, a la que se agregó 1 entrevista a Hogar de Cristo y el análisis de 95 cuestionarios de red que se lograron tras el envío censal a los 187 de ellos. La tabla siguiente resume lo anteriormente expuesto:

Tabla 5: Muestra de Colaboradores Acreditados incluidos en Análisis de Redes

	N°
Revisión de Información secundaria	187
Entrevistas de Colaboradores Acreditados	31
Colaboradores Acreditados que respondieron Cuestionario de Redes	95

Fuente: Clidínámica SpA.

4.4 Plan de Análisis de la etapa de Redes

En función de las técnicas implementadas en cada etapa del estudio, a continuación, se describen y detallan las diferentes estrategias de análisis utilizadas. Cabe mencionar que, dado que es un análisis que recoge hallazgos obtenidos a lo largo del estudio, se desarrolló una estrategia por etapas para completar y complementar la información obtenida.

4.4.1 Revisión de fuentes secundarias

La metodología comenzó con una revisión de las fuentes secundarias de los Colaboradores Acreditados de la etapa 1 utilizando la información disponible en sus páginas web oficiales. Este análisis permitió identificar elementos fundamentales

como su composición interna, proyectos ejecutados, vínculos con otros servicios, empresas y organizaciones de la sociedad civil, además de datos financieros, como memorias y balances. Esta información se sistematizó en una matriz que organizó datos clave como la distribución territorial, número de proyectos ejecutados, fuentes de financiamiento y estructura organizacional.

Con esta revisión, se identificó un primer nivel de vinculación entre Colaboradores Acreditados y con otras organizaciones. La revisión sistemática de estas fuentes evidenció limitaciones en la disponibilidad de datos, particularmente en aspectos relacionados con la gobernanza y los vínculos estratégicos o de operación de proyectos. Estas limitaciones fueron complementadas con información obtenida de las entrevistas y, posteriormente, con el diseño de cuestionarios de red, diseñados específicamente para complementar la información faltante para describir íntegramente las dinámicas relacionales de los Colaboradores Acreditados.

4.4.2 Entrevistas semiestructuradas

Tal como se comentó, las entrevistas desarrolladas en las fases anteriores del estudio recogieron información importante para caracterizar y diagnosticar a los Colaboradores Acreditados, y Colaboradores Potenciales, se enfocaron en explorar dimensiones como financiamiento, proyectos en ejecución, vínculos institucionales, intereses y proyecciones. Se llevaron a cabo un total de 31 dirigidas a representantes de Colaboradores Acreditados seleccionados según criterios de diversidad territorial y cantidad de proyectos ejecutados Potenciales.

Además, se incluyó una entrevista con un miembro de la Unidad de Gestión de Colaboradores del Servicio, con el objetivo de incorporar la perspectiva institucional en el análisis. Este enfoque permitió abordar tanto los elementos comunes como las particularidades de cada tipo de colaborador, enriqueciendo la comprensión de sus roles y dinámicas dentro del sistema.

Se utilizaron los hallazgos cualitativos obtenidos en la sistematización realizada previamente en las etapas anteriores lo que permitió identificar patrones, temas recurrentes y características compartidas entre los colaboradores, proporcionando una visión detallada de su estructura operativa y relacional.

4.4.3 Cuestionario y análisis de redes

Para profundizar en los vínculos específicos entre los Colaboradores Acreditados y con otras organizaciones en diferentes niveles según el objetivo específico e) del estudio, se diseñó y aplicó un cuestionario de redes online, programado en la plataforma e-encuestas. Este instrumento recolectó datos directos sobre las relaciones declaradas por los Colaboradores Acreditados en áreas clave como gobernanza, estratégicas de ejecución de proyectos y de financiamiento. El

cuestionario fue enviado a los 187 Colaboradores Acreditados³ y fue respondido por 95 de ellos.

Los datos obtenidos permitieron construir la red de Colaboradores en diferentes niveles, visualizándola a través de sociogramas y se desarrolló el cálculo de indicadores específicos para conocer y describir cada red.

El proceso de construcción del análisis de redes siguió las siguientes etapas:

1. **Depuración de la base de datos de cuestionarios:** tras la aplicación de los instrumentos se revisaron y depuraron las respuestas obtenidas para estandarizar cada una de ellas y cuidando no obtener datos anómalos o fuera de rango.
2. **Construcción de matrices espejos:** el proceso de redes consiste en la construcción de una matriz espejo donde fueron sistematizados todos los Colaboradores Acreditados que contestaron la encuesta, junto con aquellas organizaciones que ellos identificaron en las redes de gobernanza, estratégicas y financieras. Posteriormente se completó esta matriz denominando con un número "1" en el cruce de actores que declararon vincularse y un "0" que da cuenta de la ausencia de vinculación. Esta matriz se entrega como anexos.
3. **Construcción de Sociogramas en UCINET VI:** Posteriormente, cada matriz fue analizada a través del software especializado UCINET VI que permitió la construcción de sociogramas clasificando a cada actor según su tipo. Cabe mencionar que el sociograma que se presenta responde a criterios de distancia que son calculados por el mismo software.
4. **Cálculo de indicadores:** Finalmente, se procedió a realizar cálculos de indicadores especializados en cada red con la finalidad de describir el sociograma y la información que entrega. Dentro de estos indicadores se consideraron los más generales y son:
 - a. **Densidad de la red:** da cuenta del grado de relación que hay entre todos los actores de la red, se expresa como porcentaje y da cuenta que, a mayores porcentajes obtenidos en densidad, significa que los actores se vinculan mayormente entre ellos.
 - b. **Centralidad:** este indicador da cuenta del lugar o centralidad, que ocupan los actores dentro de la red. Suele identificarse con importancia y permite conocer a los actores que mayor importancia tienen dentro de la red y que se da según el nivel de menciones obtenidas por los Colaboradores Acreditados.
 - c. **Intermediación:** complementario a la centralidad, la capacidad de intermediación se entiende como la importancia que tiene un actor para integrar a otros actores que, sin ese vínculo, quedarían aislados de la red por lo que tiene la importancia de integrar a otros.

³ Considerando 187 Colaboradores Acreditados según el Registro vigente al mes de Junio de 2024.

El enfoque metodológico del análisis de redes se fundamentó en los lineamientos de Wasserman y Faust (1994)⁴ quienes conceptualizan las redes sociales como sistemas formados por actores (nodos) y las relaciones (lazos) que los conectan. Este enfoque permitió identificar patrones relacionales y estructuras subyacentes que influyen en el comportamiento de los actores dentro de la red. En este contexto, las métricas aplicadas —densidad, centralidad e intermediación— ayudaron a cuantificar aspectos clave como la cohesión de la red y el papel de ciertos nodos como puentes entre grupos. Aunque el estudio no incluyó análisis más avanzados, como el de subgrupos cohesivos (cliques) o modelos estadísticos complejos, combinó métricas cuantitativas con análisis cualitativo para proporcionar una visión contextualizada de las relaciones observadas.

El cuestionario de redes se diseñó específicamente para analizar las redes económicas, estratégicas y de gobernanza, consideradas como las más relevantes según los objetivos del estudio. Los sociogramas generados a partir de estos datos identificaron los vínculos más fuertes y frecuentes entre los Colaboradores Acreditados, además de actores clave que operan como conectores dentro del sistema. Este análisis integrador permitió visualizar las dinámicas internas de las redes y su contribución al funcionamiento del sistema de protección. La figura a continuación detalla el proceso analítico realizado.

Figura 2: Modelo de análisis Informe 3 de Caracterización de Colaboradores Acreditados



Fuente: Clodinámica SpA.

Finalmente, el Estudio contó con revisión de datos secundarios de los 187 Colaboradores acreditados es decir, aquellos que están acreditados por el Servicio de Protección Especializada para ejecutar proyectos en una o más líneas de acción, entrevistas en profundidad con 31 de ellos y datos cuantitativos recopilados por la encuesta de redes de 95 Colaboradores. Además, con el fin de dar cuenta de los actores mencionados en las citas incluidas en este informe, se ha

⁴ Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.

realizado un proceso de anonimización a través del uso de las Categorías por tamaño de cada Colaborador Acreditado, según se indica en la siguiente tabla:

Tabla 6: Categoría de Colaboradores Acreditados por n° de proyectos en ejecución

	Número de proyectos en ejecución	Número de Colaboradores Acreditados
Categoría 1	60 o más proyectos	4
Categoría 2	Entre 35 y 59 proyectos	4
Categoría 3	Entre 20 y 34 proyectos	11
Categoría 4	Entre 10 y 19 proyectos	18
Categoría 5	Entre 3 y 9 proyectos	41
Categoría 6	Entre 1 y 2 proyectos	74
No ejecuta	0 proyectos	35

Fuente: Clidínámica SpA.

4.5 Modelos Analíticos y Triangulación

La fase del estudio correspondiente al análisis de redes se desarrolló a partir de un modelo analítico escalonado, que integró progresivamente información secundaria, datos cualitativos y métricas de redes. La triangulación de métodos (fuentes secundarias, entrevistas, encuestas de redes) y enfoques (cuantitativo y cualitativo) fue clave para asegurar una comprensión integral del fenómeno.

La secuencia metodológica puede resumirse de la siguiente forma:

1. **Fase 1 (Caracterización Inicial):** Revisión de datos secundarios y matriz cuantitativa → Información base de Colaboradores Acreditados.
2. **Fase 2 (Profundización):** 31 entrevistas a Colaboradores Acreditados → Análisis cualitativo de contenido → Comprensión en profundidad de objetivos, vínculos, experiencias y visiones de futuro.
3. **Fase 3 (Expansión y Redes):** Cuestionario de redes en línea → Análisis de contenido y análisis de redes → Identificación de limitaciones, oportunidades de expansión, actores clave y estructura relacional.

Cada una de estas fases nutrió la siguiente, generando un proceso iterativo y complementario. Finalmente, la información se integró en un informe de cierre, brindando una visión global y final del sistema de Colaboradores Acreditados y Potenciales, sus relaciones internas, retos y posibilidades de expansión a nivel territorial y programático.

4.6 Ética y Confidencialidad

A lo largo de todo el proceso se observaron estrictas normas éticas:

- Consentimiento informado y asentimiento verbal de los participantes.
- Confidencialidad en el tratamiento de datos (anonimización de información sensible).
- Firma de compromisos de confidencialidad por parte del equipo investigador.
- Propiedad intelectual resguardada y uso exclusivo de la información según lo estipulado por la contraparte.

5 RESULTADOS

En el presente apartado, se entregan los resultados del estudio siguiendo un orden progresivo. En primer lugar, se sintetizan los hallazgos principales de los informes previos: el Informe 1, enfocado en la caracterización de los Colaboradores Acreditados, y el Informe 2, Colaboradores Potenciales Acreditados y no Acreditados. Posteriormente, se profundiza en el análisis de redes de los Colaboradores Acreditados, explorando las dinámicas y vínculos establecidos en áreas clave como gobernanza, financiamiento y estrategias de colaboración.

5.1 Caracterización de Colaboradores

Los Colaboradores Acreditados—que incluyen organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas y personas naturales—son entidades evaluadas y certificadas por el Servicio para implementar políticas públicas orientadas a la protección de niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad. Cumpliendo con estrictos estándares de calidad y requisitos legales establecidos por las normativas vigentes, estas entidades complementan el trabajo del Estado en la restitución de derechos y conforman una red esencial para garantizar el bienestar de la infancia y adolescencia.

De esta forma, el primer informe de esta consultoría tuvo como objetivo recopilar y analizar información clave sobre las características de los Colaboradores Acreditados por el Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Este análisis abarcó la oferta programática en ejecución, la revisión de información existente y la caracterización de los diferentes perfiles de Colaboradores, identificando sus principales atributos. También se definieron dimensiones y conceptos para estructurar sus características, y se profundizó en aspectos específicos como sus focos de interés, visión organizacional, vínculos políticos, trayectoria en la acreditación y oportunidades de crecimiento, proporcionando una visión integral de su rol y funcionamiento. A continuación, se presentan los principales hallazgos de esta fase.

A. Caracterización de Colaboradores Acreditados

Para comprender a los Colaboradores Acreditados y su rol dentro de la red del Servicio de Protección Especializada, el análisis se centró en una caracterización organizacional basada en la información secundaria recopilada de las 187 instituciones acreditadas al mes de junio de 2024 y en las entrevistas realizadas a 30 de ellas. No obstante, se identificaron brechas significativas en la información secundaria, ya que algunas instituciones presentaban datos parciales, desactualizados o inexistentes, lo que implica que los valores de N y los porcentajes expuestos podrían no reflejar completamente a la totalidad de los Colaboradores Acreditados. A partir de esta revisión, el análisis consideró seis criterios clave que permitieron abordar diferentes dimensiones de estas instituciones: la oferta programática del Servicio en ejecución (1), la distribución territorial de los Colaboradores (2), las categorías por tamaño de los Colaboradores Acreditados

(3), su orientación ética y valórica (4), los grupos de interés con los que trabajan (5) y su capacidad operativa (6). Estos criterios proporcionaron una base sólida para obtener una visión integral y organizada de las características y dinámicas de los Colaboradores Acreditados.

Oferta programática en ejecución

En primer lugar, es necesario señalar que el Servicio estructura sus intervenciones a través de cinco líneas de acción fundamentales que son ejecutadas por los Colaboradores Acreditados. Estas líneas incluyen el Diagnóstico Clínico Especializado, que permite evaluar integralmente los niveles de desprotección de los niños, niñas y adolescentes y definir planes de intervención personalizados; las Intervenciones Ambulatorias de Reparación, enfocadas en el apoyo terapéutico y psicológico para reparar daños por vulneración de derechos; el Fortalecimiento y Vinculación Familiar, que promueve mejores condiciones de crianza y fortalece los vínculos afectivos; el Cuidado Alternativo, tanto en Familias de Acogida como en Residencias, para casos en que los niños, niñas y/o adolescentes deben ser separados de sus familias de forma temporal; y, finalmente, la Adopción, que garantiza un entorno familiar estable y adecuado cuando no es posible el regreso a la familia de origen.

A nivel nacional, al mes de junio de 2024, se identificaron un total de 1.336 proyectos en ejecución, con una distribución en proyectos según el detalle de la siguiente tabla.

Tabla 7: Distribución de Colaboradores Acreditados por cantidad de proyectos en ejecución por línea de acción

Tipo de Proyecto	Cantidad de Proyectos	Número de Colaboradores Acreditados
Diagnóstico Clínico Especializado	129	8
Intervenciones Ambulatorias	876	82
Programa de Cuidado Alternativo en Familias de Acogida	111	20
Programa de Cuidado Alternativo Residencial	220	90

Fuente: Cliodinámica SpA⁵.

Este análisis no incluye los programas de las líneas de acción de Adopción ni de Fortalecimiento y Vinculación Familiar, ya que presentan características estructurales específicas que los distinguen en términos de diseño y enfoque.

Distribución territorial de oferta programática en ejecución

La distribución territorial de la oferta programática en ejecución muestra que, las regiones con mayor cantidad de población y concentración urbana tienden a concentrar una mayor cantidad de proyectos en ejecución; mientras que las regiones más extremas y con menos población presentan un menor número de proyectos en ejecución. Por ejemplo, las regiones de Arica y Parinacota (27), Tarapacá (34), Magallanes (20) y Aysén (16), son las regiones con menos cantidad

⁵ Para más detalles, remitirse a tablas de oferta programática disponibles en Anexos.

total de proyectos en ejecución. Mientras que las regiones de Valparaíso (173), Metropolitana (354) y Bio-bio (128), son las que cuentan con más proyectos en ejecución lo que se condice con la concentración población del país en estas regiones⁶.

Tabla 8: 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: Cliodinámica 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 las líneas de Cuidado Alternativo, la distribución es más equilibrada, aunque persisten concentraciones regionales. En Familias de Acogida, ADRA Chile ejecuta 6 de los 7 proyectos en Maule, mientras que Fundación Nuestra Señora de la Esperanza concentra 4 de los 9 proyectos en Ñuble. En Cuidado Alternativo Residencial, a nivel nacional, destacan Aldeas Infantiles SOS con 11 proyectos, Fundación ICEPH con 10 y Fundación Mi Casa, Fundación Creeser y Corporación María Ayuda con 9 cada una. Regionalmente, Fundación Nuestra Señora de la Esperanza concentra 5 de los 9 proyectos en Ñuble, Corporación de Ayuda a la

⁶ Para más detalles, remitirse a Informe 1: Caracterización de Colaboradores Acreditados

Familia gestiona 8 de los 24 proyectos en Maule, y Fundación Refugio de Cristo y Fundación Mi Casa concentran entre 4 y 5 proyectos cada una en Valparaíso.

Finalmente, y con el fin de facilitar los posteriores análisis, los Colaboradores Acreditados fueron clasificados según su cobertura territorial basada en su operación con el Servicio y la información declarada en sus páginas web. De los 187 Colaboradores Acreditados, se identificó que 74 trabajan a nivel local (en una comuna específica), 56 tienen cobertura regional (múltiples comunas dentro de una región), 31 operan de forma interregional (en varias regiones sin alcanzar cobertura nacional), 19 cuentan con cobertura nacional (presencia en más de diez regiones), y para 7 no se encontró información disponible que permitiera su clasificación.

Tamaño de Colaboradores Acreditados según número de proyectos en ejecución con el Servicio

A partir del número de proyectos que ejecutan los Colaboradores Acreditados, estos fueron clasificados en seis categorías según la distribución que expuesta en el apartado de metodología del presente informe. La categoría 1 incluye a 4 Colaboradores Acreditados que ejecutan más de 60 proyectos cada uno; la Categoría 2 agrupa a otros 4 Colaboradores Acreditados que implementan entre 35 y 59 proyectos; y, la Categoría 3 está conformada por 11 Colaboradores Acreditados que ejecutan entre 20 y 34 proyectos. Estas tres categorías conformadas por 19 Colaboradores Acreditados ejecutan el 58,5% de los proyectos totales, con un total de 763 proyectos, donde predomina la ejecución de intervenciones ambulatorias.

Por otro lado, la Categoría 4 incluye a 18 Colaboradores Acreditados que ejecutan entre 10 y 19 proyectos; la Categoría 5 incluye a 41 Colaboradores Acreditados que ejecutan entre 3 y 9 proyectos; y, la Categoría 6 está conformada por 74 Colaboradores Acreditados que ejecutan entre 1 y 2 proyectos. Estas tres categorías concentran el 41,5% restante de la oferta programática, con una mayor proporción de proyectos de Cuidado Alternativo Residencial. Adicionalmente, se identificaron 35 Colaboradores Acreditados que no están ejecutando proyectos actualmente, situación que podría ser atribuida a acreditaciones recientes, decisiones organizacionales o falta de adjudicación en licitaciones.

Tabla 9: Concentración de proyectos por Categoría de Colaboradores Acreditados

Categoría	Nº de Colaboradores Acreditados	DIAGNÓSTICO		INTERVENCIONES AMBULATORIAS		CUIDADO ALTERNATIVO FAMILIA DE ACOGIDA		CUIDADO ALTERNATIVO RESIDENCIAL		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Categoría 1	4	0	0,0%	280	32,3%	9	8,1%	10	4,6%	299	22,9%
Categoría 2	4	37	33,9%	97	11,2%	43	38,7%	0	0,0%	177	13,6%
Categoría 3	11	44	40,4%	202	23,3%	24	21,6%	17	7,8%	287	22,0%
Categoría 4	18	19	17,4%	173	20,0%	20	18,0%	47	21,6%	259	19,8%
Categoría 5	41	7	6,4%	92	10,6%	14	12,6%	85	39,0%	198	15,2%
Categoría 6	74	2	1,8%	23	2,7%	1	0,9%	59	27,1%	85	6,5%

Fuente: Clidínámica SpA

Orientación ético-valórica

Los Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Protección Especializada se clasifican en dos categorías principales según su orientación ética y valórica: Laica y Religiosa. Los Colaboradores Acreditados con Orientación Laica representan el 62% del total, con 116 instituciones, mientras que aquellos con Orientación Religiosa constituyen el 35,3%, con 66 instituciones. Los primeros operan desde principios basados en los Derechos Humanos, la justicia social y la equidad, priorizando la restitución de derechos y la reintegración social de niños, niñas y adolescentes desde un enfoque centrado en la dignidad y el bienestar humano. Por su parte, los Colaboradores Acreditados con orientación religiosa fundamentan su labor en valores espirituales como la caridad, la compasión y el amor hacia los más vulnerables, asumiendo su trabajo como una misión basada en la fe.

En cuanto a la categoría por número de proyectos en ejecución, los Colaboradores Acreditados con orientación laica tienden a encontrarse en categorías 1, 2 y 3 (más de 20 proyectos en ejecución), y a centrarse principalmente en Intervenciones Ambulatorias y Diagnóstico Clínico Especializado. En contraste, los Colaboradores Acreditados con orientación religiosa tienden a ubicarse en categorías 4, 5 y 6 (menos de 19 proyectos en ejecución) con una ejecución más focalizada en programas de Cuidado Alternativo Residencial y, en menor medida, en Familias de Acogida.

Tabla 10: Orientación Ético-Valórica y Proyectos que ejecutan los Colaboradores Acreditados

Categoría de Colaboradores	DIAGNÓSTICO		INTERVENCIONES AMBULATORIAS		CUIDADO ALTERNATIVO FAMILIA DE ACOGIDA		CUIDADO ALTERNATIVO RESIDENCIAL	
	Laico	Religioso	Laico	Religioso	Laico	Religioso	Laico	Religioso
Categoría 1	0	0	209	71	1	8	1	9
Categoría 2	37	0	87	10	12	31	0	0
Categoría 3	44	0	184	18	24	0	12	5
Categoría 4	19	0	101	72	14	6	28	19
Categoría 5	0	7	66	26	11	3	41	44
Categoría 6	2	0	12	11	1	0	32	27
Total	102	7	659	208	63	48	114	104

Fuente: Cliodinámica SpA.

Respecto a la cobertura territorial, los Colaboradores Acreditados con orientación laica presentan una mayor dispersión, ejecutando proyectos en diversas regiones del país. En contraste, los Colaboradores Acreditados con orientación religiosa muestran una cobertura más focalizada, concentrándose en regiones específicas donde su labor histórica y misión institucional han fortalecido intervenciones Residenciales. Estas diferencias, tanto en el número de proyectos como en su distribución territorial, sugieren que los Colaboradores Acreditados con orientación religiosa tienden a tener un enfoque más local y una operación menos extendida en comparación con aquellos de orientación laica.



Grupos de interés

Otro elemento diferenciador entre los Colaboradores Acreditados corresponde a los grupos de interés con los que dirigen sus intervenciones. A partir de esto, se identificaron dos categorías principales de Colaboradores Acreditados: Aquellos enfocados exclusivamente en niños, niñas y adolescentes y los que trabajan con Grupos Múltiples. La primera categoría está compuesta por 124 organizaciones, equivalentes al 66,3% del total, que concentran su labor en la protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes, alineándose directamente con los objetivos del Servicio de Protección Especializada. Por otro lado, la segunda categoría incluye a 63 organizaciones, que representan el 33,7% del total, y extienden sus intervenciones hacia Grupos Múltiples, abordando problemáticas de otros colectivos, como personas con discapacidad, adultos mayores, mujeres y familias completas.

Tabla 11: Grupos de interés en Colaboradores Acreditados

	Frecuencia	Porcentaje
Múltiples problemáticas	63	33,7%
Solo NNA	124	66,3%
Total	187	100%

Fuente: Clodinámica SpA.

En cuanto a la orientación ética y valórica, los Colaboradores enfocados exclusivamente en niños, niñas y adolescentes, se componen mayoritariamente de organizaciones con orientación laica, que representan el 62% del total, mientras que los Colaboradores que trabajan con Grupos Múltiples tienen una mayor proporción de organizaciones con orientación religiosa, correspondientes al 35,3%. Y, respecto a las categorías por tamaño y tipo de proyectos en ejecución, los Colaboradores Acreditados enfocados exclusivamente en niños, niñas y adolescentes tienden a ubicarse en categorías 1 y 2, con un alto número de proyectos ejecutados, concentrados principalmente en programas de Intervenciones Ambulatorias y Cuidado Alternativo. En contraste, los Colaboradores Acreditados que trabajan con Grupos Múltiples se concentran en categorías 3 y 4, desarrollando proyectos más diversificados que abordan diversas problemáticas y grupos de interés.

Capacidad operativa

Un elemento destacado en la caracterización de los Colaboradores Acreditados es su capacidad operativa, definida en función de la estructura organizacional y las fuentes de financiamiento. A través de la información secundaria levantada, se identificó que el 17,1% de los Colaboradores Acreditados (32) poseen una mayor capacidad operativa, reflejada en estructuras organizacionales complejas con áreas de gestión diferenciadas y múltiples fuentes de financiamiento, incluyendo recursos estatales, privados y propios. En contraste, el 53% de los Colaboradores Acreditados (99) presentan una menor capacidad operativa, con estructuras organizacionales simples y fuentes de financiamiento menos diversas y predominantemente estatal, lo que limitaría su flexibilidad y alcance.

En cuanto al tipo de proyectos, los Colaboradores Acreditados con mayor capacidad operativa gestionan un mayor volumen de proyectos y tienden a participar en líneas programáticas como Intervenciones Ambulatorias, mientras que, los Colaboradores Acreditados con menor capacidad operativa participan en un menor número de proyectos, con una mayor presencia en programas como Cuidado Alternativo Residencial, donde las exigencias de infraestructura y personal especializado suponen un desafío adicional ante sus limitaciones estructurales y financieras. Y, por último, respecto a su cobertura territorial, los Colaboradores Acreditados con mayor capacidad operativa muestran una mayor dispersión territorial, logrando ejecutar proyectos en diversas regiones del país. En contraste, los Colaboradores con menor capacidad operativa presentan una cobertura más concentrada, con intervenciones focalizadas en regiones específicas, donde sus recursos limitados condicionan su capacidad de expansión y consolidación.

Tabla 12: Capacidad de Operación y tipo de proyectos en ejecución

Capacidad de operación	DIAGNÓSTICO	INTERVENCIONES AMBULATORIAS	CUIDADO ALTERNATIVO FAMILIA DE ACOGIDA	CUIDADO ALTERNATIVO RESIDENCIAL
Mayor	66	371	58	68
Menor	19	432	51	121
Total	85	803	109	189

Fuente: Clidínámica SpA.

Esta mayor capacidad operativa, según declaran, permitiría a los Colaboradores Acreditados gestionar un mayor volumen de proyectos, contar con áreas específicas para la gestión de recursos y recaudación de fondos, y acceder a diversas fuentes de financiamiento, favoreciendo la expansión de sus operaciones y su sostenibilidad financiera. En contraste, los Colaboradores Acreditados con menor capacidad enfrentan mayores dificultades para captar fondos y diversificar ingresos, lo que limita la cantidad de proyectos que pueden ejecutar, incrementa su vulnerabilidad ante cambios en políticas de financiamiento y afecta su estabilidad, planificación a largo plazo y posibilidades de consolidación y expansión.

B. Profundización de dimensiones de caracterización de Colaboradores Acreditados

Adicionalmente a los elementos de caracterización recién expuestos, se realizó una profundización de algunas dimensiones de interés a través de entrevistas aplicadas a 31 Colaboradores Acreditados. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes relacionados con los horizontes internos; los vínculos y redes de colaboración; sus características organizacionales; su relación con el Servicio de Protección Especializada; y las proyecciones a futuro de los Colaboradores Acreditados⁷.

⁷ Para mayor detalle en la profundización de las dimensiones de interés, remitirse a Informe 1: Caracterización de Colaboradores Acreditados.

Horizontes internos, principios y motivaciones de Colaboradores Acreditados

El análisis de las declaraciones de los Colaboradores Acreditados sobre sus Horizontes Internos y Focos de Interés evidencia que, aunque el Enfoque de Derechos es un criterio central para la acreditación, no siempre está explícito en sus misiones y visiones organizacionales. De los Colaboradores Acreditados, 102 lo han integrado de manera explícita, mientras que 43 no lo han hecho. Las 28 instituciones estatales no fueron incluidas en esta comparación, ya que sus principios éticos y normativos están definidos por las directrices del Estado.

En términos de visión y motivaciones, se observó en las declaraciones que los Colaboradores Acreditados presentarían enfoques que varían según su capacidad operativa. Aquellos con mayor capacidad operativa tenderían a priorizar la diversificación de modelos de intervención, adaptándose a las necesidades de las líneas programáticas, e incorporan estrategias más amplias, como la prevención, formación y fortalecimiento institucional, lo que les permite consolidarse y expandir su operación dentro del sistema. En contraste, los Colaboradores Acreditados con menor capacidad operativa se enfocarían en acciones directas e inmediatas, priorizando la protección y el apoyo emocional de niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos, operando principalmente en contextos específicos, destinando sus recursos a la consolidación de su operación en lugar de buscar su expansión.

Vínculos y redes de colaboración

A partir de lo declarado por los Colaboradores Acreditados, se identificaron tres tipos de vínculos esenciales para su operación. Uno de ellos correspondería a las relaciones con servicios, autoridades e instituciones públicas a través del intersector, en áreas como salud, educación, seguridad e integración social. Estas relaciones incluyen hospitales, CESFAM, escuelas, tribunales y oficinas locales de infancia, que complementan la atención brindada. Además, el financiamiento estatal es una fuente clave de recursos, especialmente para los Colaboradores Acreditados con menor capacidad operativa, quienes dependen mayoritariamente de transferencias regulares del Servicio y, en menor medida, de fondos concursables para diversificar su oferta.

En segundo lugar, se identificó que los Colaboradores Acreditados mantienen vínculos con el sector privado a través de aportes económicos, donaciones en bienes y colaboración para mejorar instalaciones o realizar actividades recreativas. Estas relaciones se observarían con mayor frecuencia en los Colaboradores Acreditados con mayor capacidad operativa, quienes cuentan con áreas especializadas para la captación de fondos con empresas e instituciones privadas, así como campañas de socios que les permiten diversificar sus ingresos. En contraste, los Colaboradores Acreditados con menor capacidad operativa recibirían apoyos más localizados, enfocados en colaboraciones o donaciones materiales, los cuales, aunque limitados, contribuyen a mejorar aspectos específicos de la atención brindada.

Y, en tercer lugar, se identificó que las redes o mesas de trabajo en las que participan los Colaboradores Acreditados se constituirían como un espacio fundamental para su relación entre organizaciones, ya que les permiten ampliar su impacto, generar alianzas estratégicas y fortalecer su capacidad de respuesta frente a las necesidades de la infancia y adolescencia. Las redes más relevantes identificadas entre Colaboradores Acreditados corresponden a las asociadas a la oferta programática que ejecutan, como la Mesa de Residencias, la Red AFT, la Red diagnóstica y la Red de Acogida; y a redes ampliadas como, la Red de Autoconvocados y AINFA AG.

Características organizacionales de los Colaboradores

Entre los hallazgos más relevantes sobre las características organizacionales se identificaron cinco tipos principales de directorios en los Colaboradores Acreditados, cuyos perfiles inciden directamente en sus prácticas organizacionales, diseño e implementación de proyectos: directorios de enfoque religioso o confesional, que guían sus acciones bajo principios de fe y valores espirituales; directorios de profesionales técnicos especializados, que priorizan la experiencia y conocimientos técnicos en su toma de decisiones; directorios mixtos de filántropos y expertos, que combinan perspectivas caritativas con enfoques técnicos; directorios familiares, caracterizados por una gobernanza centrada en la continuidad familiar; y directorios orientados por liderazgos comunitarios, que reflejan una representación local o territorial.

En cuanto a las políticas organizacionales, los Colaboradores Acreditados con estructuras más desarrolladas declaran contar con políticas formalizadas en bienestar laboral, inclusión y capacitación, así como procedimientos estandarizados para la gestión y evaluación continua. Por su parte, los Colaboradores Acreditados con estructuras más simples operan con sistemas más flexibles e informales, adaptados a sus contextos específicos, pero con menor formalización. Estas diferencias también se reflejarían en las evaluaciones de gestión interna y externa, donde las organizaciones más grandes declaran utilizar sistemas estructurados, mientras que las más pequeñas se enfocan en prácticas menos sistemáticas y orientadas a resultados inmediatos.

Relación con el Servicio de Protección Especializada

La relación con el Servicio de Protección Especializada habría identificado brechas relacionadas con la comunicación y la interacción institucional. Entre las principales críticas declaradas por los Colaboradores Acreditados, se mencionaría lo que perciben como una excesiva burocratización de los procesos, la falta de apoyo y de espacios de diálogo, así como el diseño técnico y normativo de los programas, el cual, según ellos, estandarizaría las intervenciones y limitaría la flexibilidad necesaria para abordar las diversas problemáticas de niños, niñas y adolescentes. Además, señalarían que la falta de definición de roles dentro del intersector y las dificultades para acceder a servicios esenciales, como salud y educación, afectarían la efectividad del trabajo conjunto.

A pesar de las críticas, los Colaboradores Acreditados declararon una disposición transversal para continuar trabajando con el Servicio, motivados por el objetivo común de garantizar el bienestar de niños, niñas y adolescentes. Reconocieron, además, avances significativos como la creación de la Unidad de Gestión de Colaboradores, que ha contribuido a mejorar la comunicación y aportar mayor claridad operativa. Sin embargo, señalaron que esta colaboración está condicionada a sentirse escuchados y valorados como un aporte técnico significativo, sustentado en sus experiencias prácticas.

Proyecciones a futuro de Colaboradores Acreditados

Por último, respecto a las proyecciones a futuro de los Colaboradores Acreditados, se identificaron tres posturas principales relacionadas con sus planes y expectativas de trabajo con el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Una de estas corresponde a Colaboradores Acreditados que manifestaron interés en ampliar el número de proyectos o diversificar los focos de intervención, especialmente en las líneas de Diagnóstico e Intervenciones Ambulatorias, así como también, expresaron su intención de colaborar con nuevas instituciones dentro de su ámbito de acción y expandir su cobertura territorial.

Un segundo grupo de Colaboradores Acreditados declararon preferencia por mantener los actuales focos de trabajo, priorizando la consolidación y especialización de los proyectos en ejecución, con el fin de garantizar una atención de calidad, centrándose en áreas donde poseen mayor experiencia y presencia consolidada. Finalmente, un tercer grupo de Colaboradores Acreditados señalaron estar evaluando una transición en su modelo de operación, enfocándose en reducir el número de proyectos de Cuidado Alternativo Residencial y redirigir esfuerzos hacia modelos de atención ambulatoria, debido a las complejidades asociadas a los programas Residenciales.

5.2 Potencial Colaboración

El segundo informe de esta consultoría tuvo por objetivo identificar, describir y analizar territorialmente (a nivel nacional y regional) la oferta de potenciales Colaboradores Acreditados y no Acreditados para el Servicio en Chile, así como también, analizar qué factores serían facilitadores u obstaculizadores de dicha colaboración. Para esto, se tomó como fuente de información las entrevistas aplicadas a 31 Colaboradores Acreditados, de los cuales, 24 manifestaron interés en expandir su operación con el Servicio de Protección Especializada; y 6 Colaboradores Potenciales no Acreditados, de los cuales, todos manifestaron algún grado de interés por colaborar con el Servicio de Protección Especializada. En síntesis, este análisis contó con 30 entrevistas, 24 de las 31 correspondientes a la primera fase realizada con Colaboradores Acreditados y 6 entrevistas adicionales con Colaboradores Potenciales no Acreditados.

Las entrevistas estuvieron orientadas a recabar información detallada sobre los perfiles organizacionales, las motivaciones para colaborar con el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, y las principales barreras y

facilitadores en sus procesos de expansión. Con estos testimonios se buscó obtener una perspectiva en profundidad sobre las experiencias de los Colaboradores Potenciales en su trabajo en protección y promoción de derechos de niños, niñas y adolescentes en distintas regiones. Los resultados a continuación se presentan en torno a los siguientes elementos: Oferta potencial territorial (1), Relación entre oferta programática en ejecución y oferta potencial (2), Oportunidades de vinculación con el Servicio de Protección Especializada (3), y, Limitaciones para la vinculación con el Servicio de Protección Especializada (4).

Oferta Potencial territorial

La oferta potencial, basada en el interés manifestado en las entrevistas por 24 Colaboradores Acreditados y 6 No Acreditados, muestra una disposición a expandir operaciones hacia regiones con menor cantidad de proyectos en ejecución, como Aysén, Magallanes y Arica y Parinacota. Este interés se centra principalmente en proyectos de Intervenciones Ambulatorias, con 23 Colaboradores Potenciales interesados, y en proyectos de Cuidado Alternativo Residencial, con 8 Colaboradores Potenciales interesados. Ambas líneas son consideradas por los Colaboradores Potenciales Acreditados y no Acreditados como alineadas con su experiencia previa y capacidades operativas, lo que representa una oportunidad para ampliar la cobertura territorial en estas regiones.

En contraste, los proyectos de Diagnóstico Clínico Especializado y Cuidado Alternativo de Familias de Acogida presentaron un menor interés por parte de los Colaboradores entrevistados. Solo uno manifestó disposición para ejecutar proyectos de Diagnóstico, y tres expresaron interés en Familias de Acogida. Aunque no se identificaron razones específicas para esta tendencia, algunos Colaboradores sugirieron que estas líneas programáticas podrían requerir mayores recursos y enfoques más especializados, lo que podría influir en su interés dependiendo de sus capacidades técnicas. Adicionalmente, otro factor que podría influir en la falta de interés por ejecutar proyectos de Diagnóstico Clínico está en el impedimento legal de ejecutar estos proyectos en paralelo a proyectos en otras líneas, lo que los haría menos atractivo para Colaboradores Acreditados que ejecutan proyectos de Intervención Ambulatoria y/o Cuidado Alternativo.

Relación entre oferta programática en ejecución y oferta potencial

La relación entre la oferta en ejecución y la oferta potencial muestra una interacción que puede contribuir a diversificar la cobertura territorial y reforzar programas clave dentro del modelo de protección. Mientras la oferta en ejecución se concentra principalmente en regiones de alta densidad poblacional, como la Metropolitana, Valparaíso y Biobío, la oferta potencial señala interés en regiones con menor cantidad de proyectos, como Aysén, Magallanes y Arica y Parinacota, lo que sugiere oportunidades para equilibrar la presencia territorial del Servicio a nivel nacional.

En términos programáticos, la oferta en ejecución está dominada por programas de Intervenciones Ambulatorias y Cuidado Alternativo Residencial, y esto también

se observa en la oferta potencial, que se alinea con estas áreas al considerarlas dentro de su experiencia operativa. Sin embargo, la oferta de Diagnóstico Clínico y Cuidado Alternativo de Familias de Acogida, que cuenta con menor cantidad de proyectos en ejecución según lo diseñado por el Servicio, presentan un interés más limitado en la oferta potencial, lo que podría requerir acciones específicas para fomentar una mayor participación en estas áreas.

La comparación destaca que la oferta potencial puede complementar la oferta en ejecución al identificar regiones y programas específicos donde existe interés de expansión, pero también evidencia la necesidad de implementar estrategias para fortalecer líneas programáticas con menor representación e incentivar el interés en territorios menos cubiertos, asegurando así una distribución territorial más amplia en el sistema de protección.

Oportunidades de vinculación con el Servicio de Protección Especializada

El análisis sobre las oportunidades para la vinculación con el Servicio de Protección Especializada reveló una serie de hallazgos que dan cuenta de las motivaciones, intereses y facilitadores que impulsarían en los Colaboradores Potenciales la intención de crecer y/o comenzar a ejecutar proyectos. Al respecto, se identificó que existirían diferencias clave en las motivaciones, intereses y facilitadores basados en el estatus de acreditación de los Colaboradores Potenciales.

Por un lado, los Colaboradores Potenciales Acreditados manifestaron interés por ampliar su impacto y fortalecer su posición al expandir su operación hacia Intervenciones Ambulatorias principalmente, seguido de proyectos de Cuidado Alternativo Residencial, pues conocen las complejidades y condiciones que requiere la implementación de cada tipo de proyecto. Mientras que los Colaboradores Potenciales no Acreditados manifestaron interés por ejecutar proyectos dentro de la oferta programática del Servicio que se asemeje al tipo de proyectos que ejecutan, más allá de las condiciones que se requieran, pues su intención es fortalecer y legitimar sus metodologías y temáticas, aspirando con eso a ampliar su impacto y su posición dentro del sistema de protección de niños, niñas y adolescentes.

En cuanto a los elementos facilitadores de la vinculación, se identificó que, aunque existen diferencias en el tipo de redes y vínculos que mantienen los Colaboradores Potenciales según su estatus de acreditación, estas se constituyen como un facilitador clave para ambos, ya que les permiten operar en territorios conocidos, así como también, adaptarse y generar alianzas estratégicas para ampliar su presencia en nuevos territorios.

Adicionalmente, la experiencia previa en la implementación de proyectos y la capacidad técnica acumulada por ambos tipos de Colaboradores Potenciales también actuarían como facilitadores, aunque de manera diferenciada: los Colaboradores Potenciales Acreditados tienen una trayectoria y experiencia que les permitiría cumplir y operar con mayor facilidad bajo las exigencias técnicas del Servicio, mientras que los no Acreditados destacarían por su experiencia en áreas

específicas y metodologías innovadoras que consideraran podría ser un aporte para la oferta programática actual.

De esta forma, a pesar de las diferencias identificadas en los intereses, motivaciones y facilitadores entre los Colaboradores Potenciales Acreditados y no Acreditados, ambos compartirían el objetivo de expandir su impacto y contribuir desde sus experiencias al sistema de protección de niños, niñas y adolescentes. Así, los Colaboradores Potenciales buscarían mediante su crecimiento y/o vinculación, legitimar sus intervenciones y ampliar su alcance territorial, demostrando así un interés común en fortalecer y mejorar la calidad de atención proporcionada a la niñez y adolescencia en situación de vulnerabilidad.

Limitaciones para la vinculación con el Servicio de Protección Especializada

El análisis sobre las limitaciones expuso que existirían elementos importantes que condicionan la disposición de los Colaboradores Potenciales a vincularse y/o crecer con el Servicio de Protección Especializada. Entre estas, se identificó en primer lugar que los Colaboradores Potenciales percibirían el proceso de acreditación como complejo y carente de apoyo técnico por parte del Servicio. Además, la acreditación no aseguraría una relación de colaboración, pues el Servicio de Protección Especializada sería visto como rígido, poco flexible y vertical, focalizado más en la fiscalización del uso de recursos que en la calidad de las atenciones. Esta percepción, sumada a la falta de acompañamiento declarada, generaría en los Colaboradores Potenciales no Acreditados incertidumbre sobre pasar por el proceso de acreditación, ya que no les permitiría contar con información suficiente que les permita evaluar el cumplimiento de requisitos.

Por otra parte, se identificaron limitaciones importantes relacionadas con la ejecución de proyectos dentro de la oferta programática del Servicio de Protección Especializada. Las limitaciones principales que enfrentarían los Colaboradores Potenciales estarían relacionadas con la disponibilidad de recursos económicos y humanos para poder postular y ejecutar proyectos con el Servicio, los cuales no serían suficientes ni podrían ser cubiertos con las subvenciones asignadas a cada tipo de intervención. En específico, mencionan que el financiamiento asociado a la oferta programática no estaría bien calculado, pues no existiría mayor información ni datos que den cuenta de las necesidades y costos reales que requiere entregar una atención de calidad a los niños, niñas y adolescentes.

5.3 Análisis de redes

El presente capítulo aborda la identificación, descripción y caracterización de las relaciones y vínculos entre los Colaboradores Acreditados, así como sus interacciones con otros actores, tanto a nivel general como específico. En específico, se enfoca en aspectos relacionados con su gobernanza, las vinculaciones estratégicas y de ejecución de proyectos, así como las interacciones financieras.

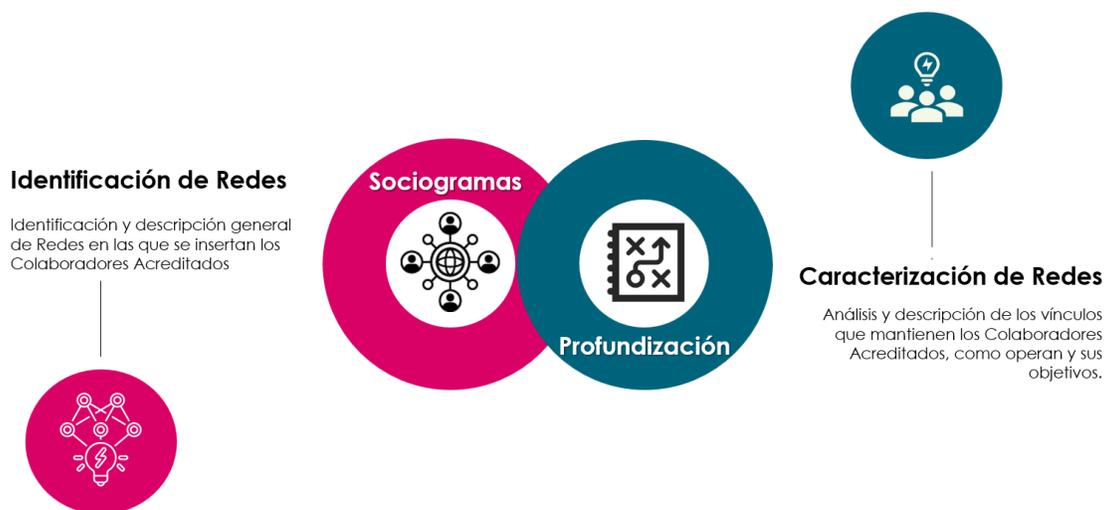
Como se detalló en la metodología, este análisis se elaboró a partir de las entrevistas, información secundaria de las páginas web de los Colaboradores Acreditados y de los resultados de la aplicación de un cuestionario online de caracterización de redes enviado a los 187 Colaboradores Acreditados y de los cuales se obtuvo respuesta de 95 de ellos.

La información recolectada se estructura en torno a cuatro apartados que reflejan las redes de conforman los Colaboradores Acreditados. Un primer apartado da cuenta de la Red General que se construye entre los mismos Colaboradores Acreditados. A continuación, se presenta un análisis más detallado de las relaciones entre los Colaboradores y otros actores, abordando tres dimensiones específicas: de Gobernanza, Estratégica o de ejecución de proyectos y Financiera. Las redes específicas, además, representan un zoom a dimensiones identificadas como relevantes en función de los objetivos del estudio, proporcionando una comprensión más detallada de las interacciones en áreas clave. A continuación, se definen cada una de las redes analizadas.

1. **Red General de Colaboradores Acreditados:** Aborda cómo y en qué ámbitos se vinculan entre sí los Colaboradores Acreditados⁸, identificando patrones de interacción que permite observar las dinámicas generales de conexión, los actores que operan como puentes estratégicos y los niveles de cohesión dentro de la red.
2. **Redes y vínculos de Gobernanza:** describe cómo los Colaboradores Acreditados se vinculan en función del análisis de sus directorios, redes sociales, vínculos políticos y familiares, así como también su participación en Mesas Técnicas, asociaciones y otras instancias de coordinación. Este análisis permite identificar las dinámicas de gobernanza que subyacen a las relaciones entre los actores y cómo estas impactan en la toma de decisiones estratégicas dentro del sistema.
3. **Redes y vínculos Estratégicos:** Analiza los procesos a través de los cuales los Colaboradores Acreditados se vinculan para la operación y ejecución de proyectos. Incluye tanto los vínculos establecidos para implementar los programas como aquellos generados para obtener apoyo o facilitación en dichas implementaciones, identificando los actores que fortalecen estas conexiones y su impacto en la efectividad de las intervenciones.
4. **Redes y vínculos de tipo Financiero:** Describe el proceso de vinculación entre los Colaboradores Acreditados y otros actores para acceder a financiamiento que habilita la ejecución de proyectos. Este apartado analiza cómo se articulan las instituciones para conseguir fondos, explorando las estructuras de vinculación, los niveles de dependencia económica y las estrategias utilizadas para justificar y garantizar la sostenibilidad financiera.

⁸ Siempre limitado a los 95 que respondieron el cuestionario.

Ilustración 1: Esquema de presentación de resultados



Fuente: Cliodinámica SpA.

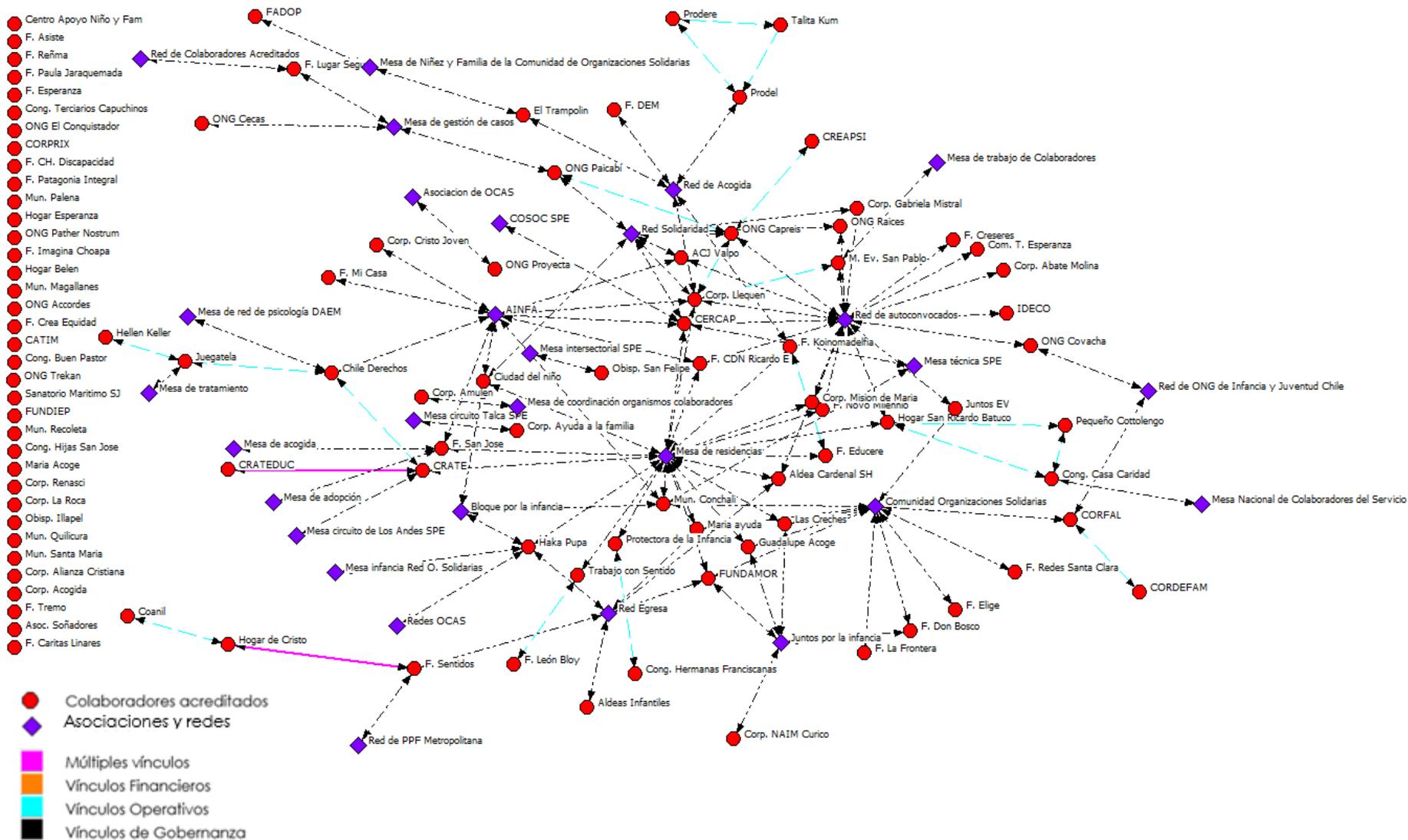
Como muestra la figura anterior, cada apartado de análisis se estructura a partir de la presentación de los sociogramas que grafican cómo los Colaboradores Acreditados, que respondieron la encuesta de redes, se vinculan en cada dimensión. A continuación, se profundiza en la caracterización de estas redes mediante gráficos que evalúan las relaciones a nivel general, complementados con un análisis cualitativo de las entrevistas y el análisis documental, lo que permite contextualizar y comprender el desarrollo de estas dinámicas relacionales.

5.3.1 Análisis general de Redes entre Colaboradores Acreditados

A continuación, se presenta el sociograma construido a partir de las vinculaciones identificadas entre los Colaboradores Acreditados. Este esquema de vinculación se construyó a partir de las redes de gobernanza, estratégicas, financieras, además de la información cualitativa y secundaria recogida previamente, donde se identificaron vinculaciones complementarias a las declaradas.

El siguiente sociograma de Redes entre Colaboradores Acreditados presenta la diagramación y la posición estructural que ocupan los Colaboradores de los cuales se obtuvo información.

Red 1: Análisis de redes General entre Colaboradores Acreditados



La posición estructural que ocupan los integrantes de la red está dada por el tipo de relaciones, su número y el tipo de actor con el que se relacionan. De esta manera, a mayor centralidad en la red, mayor importancia adquieren dentro como posición estructural.

Dentro del análisis lo primero es destacar que existen dos tipos de Colaboradores Acreditados en la red. Un primer grupo que aparece desconectado y otro que se vincula. El primero da cuenta de un grupo de 36 Colaboradores que declaró no vincularse con otros Colaboradores en ninguna de las dimensiones analizadas y que, tras revisar la información cualitativa y documental tampoco se observó vinculación de ellos con otros Colaboradores. En cuanto a las características de este grupo, se observa variedad de tamaños, ejecución de diferentes líneas programáticas y cantidad de proyectos.

Por otro lado, se observa otro grupo de Colaboradores que se observa que se vinculan entre ellos. En esta red, emergen como elementos clave diversas instancias que agrupan a los Colaboradores, aunque no siempre lo hayan expresado de manera explícita. Entre estas instancias se incluyen redes y mesas de trabajo en las que participan algunos Colaboradores Acreditados, destacando la Mesa de Residencias, la Red de Autoconvocados, la Red de Organizaciones Solidarias y AINFA. Asimismo, se destacan Fundaciones que actúan como nodos importantes, facilitando la intermediación y el vínculo entre los Colaboradores.

Dado que la vinculación entre los Colaboradores Acreditados se puede dar en diferentes dimensiones, se grafican estas relaciones por colores dependiendo del tipo de vinculación. De esta manera, vinculaciones de color negro representan vinculación en ámbitos de gobernanza, vinculaciones de color celeste representan vinculación en el ámbito operativo, vinculaciones de color naranjas vinculaciones de tipo financiero y en fucsia vinculaciones en múltiples dimensiones, siendo estas ya sean de gobernanza y operativa o gobernanza y financiera.

La red muestra que la mayoría de las vinculaciones son de color negro y celeste, lo que indica dos tipos distintos de relaciones. Las vinculaciones de color negro representan las interacciones en el ámbito de gobernanza, mientras que las de color celeste corresponden a relaciones en el ámbito estratégico, operativo y de ejecución de proyectos. Este último es un ámbito clave, ya que en las redes y mesas de colaboración es donde los Colaboradores Acreditados convergen, desarrollando elementos organizativos fundamentales que difieren de su relación con el Servicio.

Respecto al nivel de densidad de la red, este indicador se entiende como la cantidad de relaciones que tiene la red considerando sus potencialidades, es decir, en relación con la cantidad de relaciones que podría tener y se expresa en porcentaje. En el caso de esta red, el nivel de densidad es de 1,6% con un total de 226 vínculos entre todos los actores que la conforman, es decir, del total de posibles conexiones entre los actores sólo un 1,6% éstas se encuentran activas. Esto se explica por alta cantidad de Colaboradores que declaró no vincularse con otros ni

participar de instancias de colaboración y organización como mesas de trabajo y asociaciones.

Niveles de centralidad e intermediación

En este apartado se realiza el cálculo de los niveles de Centralidad e Intermediación. La centralidad se define por el número de relaciones que posee cada actor con su entorno e indica el nivel de importancia relativa de cada nodo dentro de la red, en términos de poder. Esto es, a mayor centralidad, mayor es la capacidad del nodo para articular la red.

La Intermediación en tanto, es una medida que cuantifica la frecuencia o el número de veces que un nodo actúa como un puente a lo largo del camino más corto entre otros dos nodos de la red. Este rol de intermediación permite que otros actores se incorporen a la red. Por ello, su importancia radica en la capacidad de incorporar a actores que, de otro modo, quedarían fuera de la red.

Cálculo de centralidad

Dicho lo anterior, el nivel de centralidad de la red revela una concentración en las redes de trabajo, como se observa en el análisis del sociograma. En este sentido, los cinco actores con mayor centralidad corresponden a instancias de trabajo o coordinación. Entre ellos, destacan la Mesa de Residencias y la Red de Autoconvocados, que cuentan con la mayor cantidad de vínculos con otros actores (20 y 18, respectivamente). Otros actores, como la Comunidad de Organizaciones Solidarias (11), AINFA (10) y la Red de Solidaridad (9), también tienen una centralidad significativa, aunque en una posición más distante de los dos principales nodos.

Con esto se puede inferir que estas redes cumplen un rol importante para la coordinación entre Colaboradores Acreditados. Además, respecto a los Colaboradores Acreditados no vinculados se da cuenta de instancias de organización entre ellos lo que podría indicar una dificultad para relacionarse con otros actores o integrarse a redes de trabajo. El detalle del puntaje de cada actor se presenta en el Anexo 1.

Cálculo de intermediación

El cálculo de los niveles de intermediación permite conocer el grado en que un nodo "habilita" la incorporación de otro a la red. De esta manera, un Colaborador o instancia de Colaboradores, con un alto grado de intermediación juega un rol clave en conectar a otros actores que, de no ser por su presencia, quedarían aislados o menos conectados. Por lo tanto, este indicador identifica a los actores que facilitan el flujo de recursos, información o colaboración en la red. A menudo, aunque no es necesario que siempre suceda, suele darse que la centralidad también es intermediación. En este caso, el cálculo de intermediación confirma la relevancia de ciertos actores en la red.

La interpretación de los resultados de intermediación en esta red indica una baja conectividad y pocos roles de 'puente' por parte de los Colaboradores Acreditados. Esto se debe a que pocos actores, especialmente la Mesa de Residencias, se identifican como claves en su rol de intermediarios en las interacciones entre los Colaboradores. Luego de esta Mesa, el nivel de intermediación de los actores restantes disminuye de forma importante. Considerando también que, sólo tres actores superan el 8% - Mesas de Residencia, Red de Autoconvocados y Corporación Llequén-, se podría afirmar que la red depende, en cierta medida, de unos pocos nodos para su conectividad.

Otro elemento interesante de analizar es que, a pesar de lo mencionado anteriormente, se destaca el rol de intermediación de determinados actores, tales como la Red de Acogida y la Comunidad de Organizaciones Solidarias. Estos casos son interesantes de ver, dado que no destacan por tener un valor alto de centralidad, pero su grado de intermediación sugiere que facilitan conexiones relevantes entre otros actores, lo que indica su mayor valor en este indicador, tal y como se observa en el Anexo

5.3.2 Vínculos y redes de gobernanza de Colaboradores Acreditados

El siguiente subapartado aborda los vínculos y redes de gobernanza en los que participan los Colaboradores Acreditados, entendidos como las relaciones estratégicas y mecanismos de articulación que sostienen en los procesos de toma de decisiones y en el diseño de políticas públicas, aspectos que son parte fundamental de la gobernanza del sistema de protección. Estas relaciones no solo buscan fortalecer su capacidad de decisión y consolidar su rol dentro del sistema, sino también articular acciones de manera más cohesionada. Al mismo tiempo, estos vínculos reforzarían la sostenibilidad de sus proyectos permitiendo comprender cómo los Colaboradores Acreditados influyen en distintos niveles de gobernanza, tanto institucional como comunitaria.

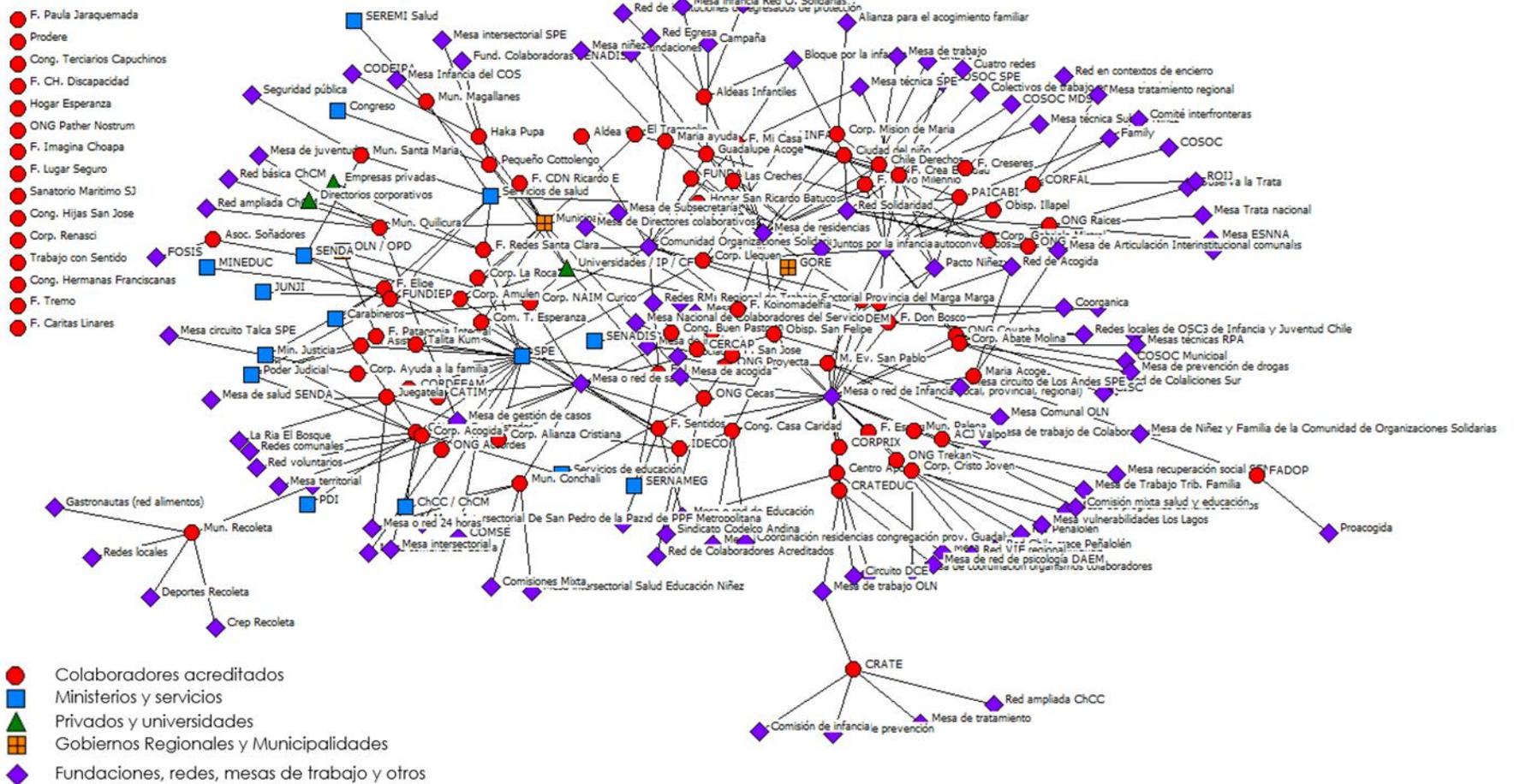
A partir de esto, los resultados se presentan en torno a los siguientes elementos: en primer lugar, se da cuenta del sociograma con visión global de redes de gobernanza, seguida de la caracterización de estos vínculos y la triangulación con información cualitativa de las entrevistas e información secundaria analizada. caracterización de los vínculos y redes de gobernanza de Colaboradores Acreditados

Sociograma Redes de Gobernanza de Colaboradores Acreditados

A continuación, se presenta la red de gobernanza de los Colaboradores Acreditados. El sociograma presenta gráficamente los vínculos identificados por cada Colaborador Acreditado respecto a las Redes, Asociaciones o Mesas de trabajo con las que se ha vinculado para participar como Colaborador Acreditado durante el último año.



Red 2: Sociograma de redes de gobernanza



Fuente: Cliodinámica SpA.

Junto con ello, el sociograma evidencia dos grupos identificados. Por un lado, un grupo de 15 Colaboradores acreditados que declararon no estar vinculados con ningún actor a nivel de gobernanza quedando aislados del resto – aquellos que aparecen enlistados al lado izquierdo del sociograma -. Por otro lado, se observa un grupo conectado donde confluyen diferentes actores y no solo Colaboradores entre los que destacan Fundaciones, Municipalidades, Gobiernos Regionales, entre otros. A nivel de detalle, se observa que los Colaboradores Acreditados se relacionan en mayor medida con nodos de color morado, es decir, fundaciones, redes y mesas de trabajo de distinta índole lo que se condice con lo observado en el sociograma de relación general entre ellos. Sin embargo, estos vínculos en muchos casos son únicos o específicos, lo que contribuye a la dispersión de la red.

A nivel de análisis de densidad para este caso se obtuvo una densidad de 1,1% para un total de 578 vínculos. Esto quiere decir que, de los 230 actores considerados en el sociograma, se obtuvieron 578 vínculos de 52.545 posibles (que da cuenta de que todos los nodos se vinculan con todos). Esto es concordante dado el número de Colaboradores que aparecen aislados y que da cuenta de que esta baja vinculación se puede interpretar como interacciones dirigidas hacia quienes cumplen roles específicos.

Cálculo de centralidad

El indicador de centralidad indica que el actor que tiene un mayor grado de centralidad son instancias de agrupación y organización entre Colaboradores como son las Mesas o Redes de infancia aunque estas mantienen vínculos con el 10,1% del total de sus potenciales conexiones. En segundo lugar, se encuentra el Servicio de Protección Especializada, en relación a lo que significa para la coordinación de las acciones de los Colaboradores con un 7,5% y, en tercer lugar, aparecen la Red de autoconvocados y la Mesa de residencias, ambas con un 7%. Estos valores indican que existe una red sin concentraciones de poder o dependencia de ciertos nodos específicos.

Cálculo de intermediación

Por su parte, los resultados del cálculo de intermediación muestran que las mesas o redes de infancia tienen el valor más alto de este indicador, con un 30,6%. Esto muestra su mayor capacidad relativa para conectar a actores dentro de la red. En este caso, a pesar de que efectivamente estas mesas o redes se constituyen como el actor central de mayor importancia de la red, su valor como articulador es más importante, dado que logra conectar a una cantidad importante de nodos, sin concentrar un número importante de relaciones.

Las siguientes posiciones son ocupadas por la Red de autoconvocados (16,1%), el Servicio de Protección Especializada (15,9%) y las Mesas o Redes de salud (15,5%). Estos valores dan cuenta de una mayor capacidad de articulación por parte de las redes de infancia respecto a estos actores mencionados. A pesar de esto, se



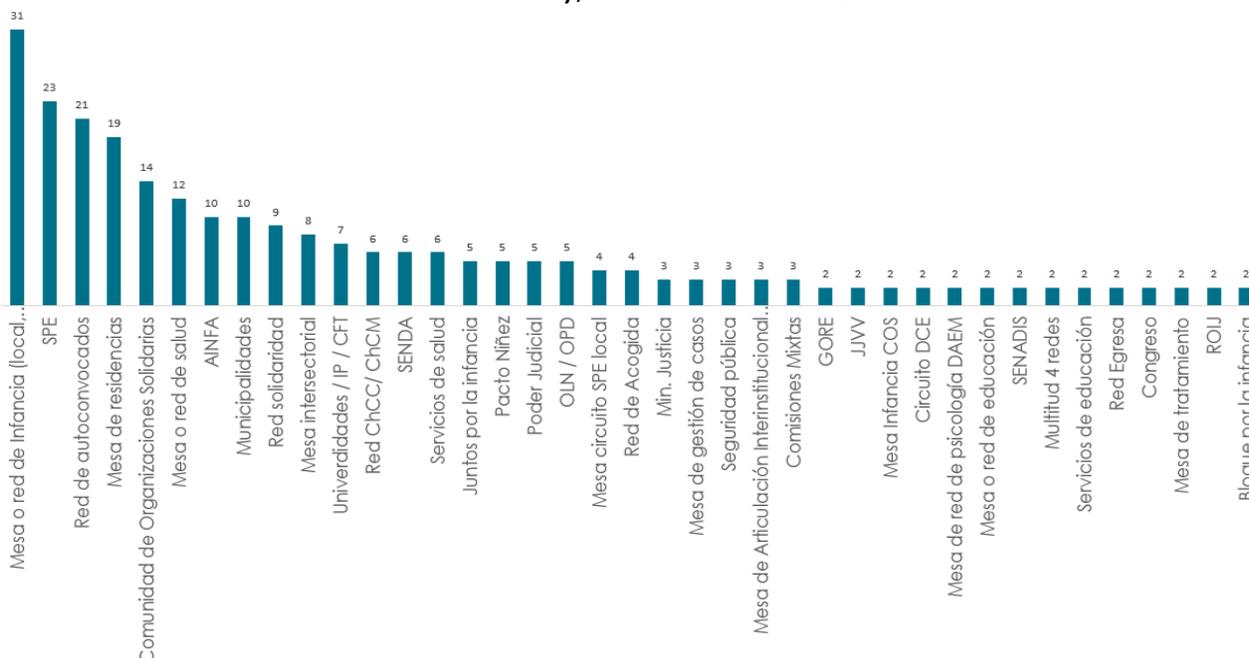
puede interpretar que esta red es equilibrada en términos de intermediación, en tanto las redes de infancia no logran que la red dependa de sí para establecer puentes entre los nodos.

Caracterización de Redes de Gobernanza de Colaboradores Acreditados

El presente subapartado, presenta una profundización de los vínculos y redes de gobernanza en las que se insertan los Colaboradores Acreditados del Servicio de Protección Especializada. Para esto, se realiza un análisis detallado de lo declarado por los Colaboradores Acreditados a través del cuestionario de análisis de redes que también incluyó preguntas de evaluación que son analizadas de manera cuantitativa, además de las entrevistas realizadas y de la información secundaria recolectada en las páginas oficiales.

En primer lugar, se pudo identificar que existen redes o mesas de trabajo con amplia participación de los Colaboradores Acreditados, las cuales no son excluyentes, es decir, una misma organización puede trabajar en múltiples espacios de incidencia. Al respecto, se identificó entre las principales redes que, 31 de los Colaboradores Acreditados participan en Mesas o redes de infancia locales; 23 participan en mesas asociadas al Servicio de Protección Especializada; 21 participan en la Red de autoconvocados; 19 en la Mesa de residencias; 14 en la Comunidad de Organizaciones Solidarias; 12 en la Mesa de red de salud; 10 en AINFA; 10 en Municipalidades; 9 en Red solidaridad; 8 en Mesa intersectorial; 7 en Universidades / IP / CFT; 6 en Red ChCC/ ChCM; 6 en SENDA; 6 en Servicios de salud; 5 en Juntos por la infancia; 5 en Pacto Niñez; 5 en Poder Judicial; 5 en OLN / OPD; 4 en Mesa circuito SPE local; 4 en Red de Acogida; 3 en Min. Justicia; 3 en Mesa de gestión de casos; 3 en Seguridad pública; 3 en Mesa de Articulación Interinstitucional; 3 en Comisiones Mixtas; 2 en GORE; 2 en JJVV; 2 en Mesa infancia COS; 2 en Circuito DCE; 2 en Mesa de red de psicología DAEM; 2 en Mesa o red de educación; 2 en SENADIS; 2 en Multitud 4 redes; 2 en Servicios de educación; 2 en Red Egresos; 2 en Congreso; 2 en Mesa de tratamiento; 2 en ROJ; 2 en Bloque por la infancia.

Gráfico 1: Vínculos y/o Redes de Gobernanza



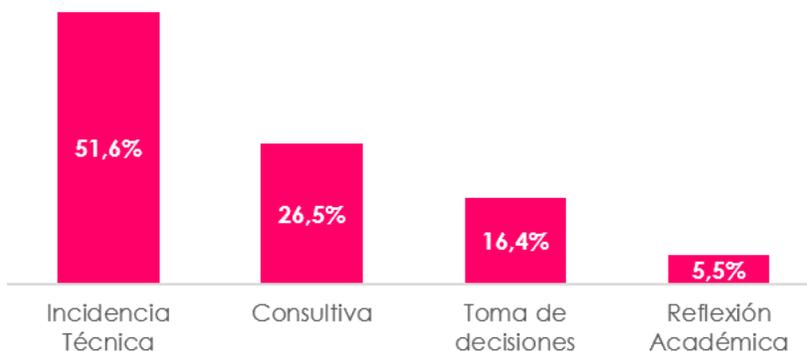
Fuente: Clidínámica SpA.

⁹ Listado completo de Redes mencionadas por Colaboradores Acreditados disponible en Anexos.



En segundo lugar, con relación al objetivo que tienen estos vínculos de Gobernanza para los Colaboradores Acreditados, el 56,6% declara que utilizan estas redes son espacios de incidencia técnica; el 26,5% declara que participa de forma consultiva en estos espacios; el 16,4% señala que estos espacios serían para toma de decisiones; y el 5,5% declara que corresponden a espacios de reflexión académica.

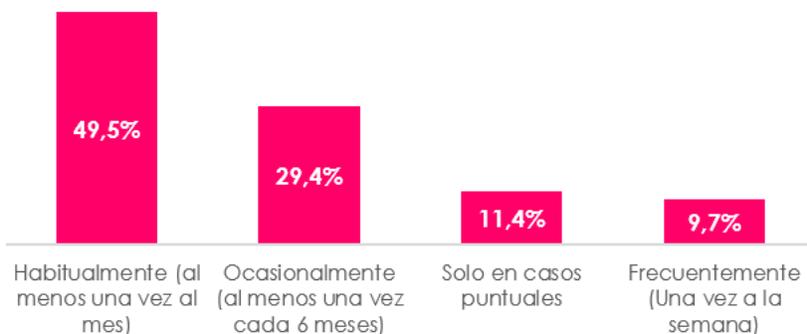
Gráfico 2: Objetivo de vínculos de Gobernanza



Fuente: Cliodinámica SpA.

En tercer lugar, con relación a la frecuencia con que los Colaboradores Acreditados se vinculan con estas redes o mesas, el 49,5% declara que participa de forma habitual, es decir, al menos una vez al mes; el 29,4% señala que participa en estas redes de forma ocasional, es decir, al menos una vez cada seis meses; el 11,4% declara que acude a estas redes solo en casos puntuales; y el 9,7% señala que acude o participa en estos espacios frecuentemente, es decir, al menos una vez por semana.

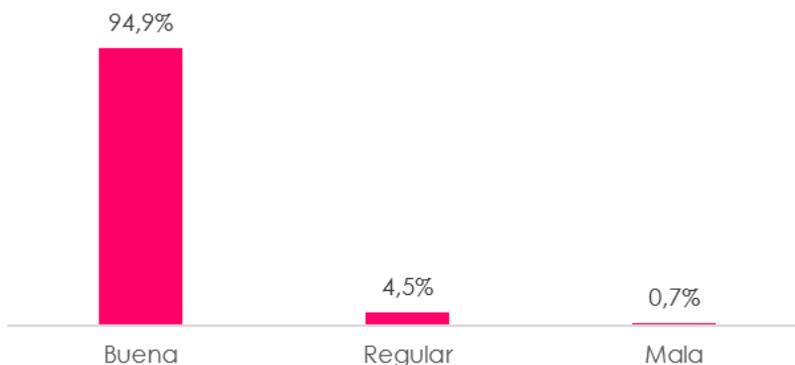
Gráfico 3: Frecuencia vínculos de Gobernanza



Fuente: Cliodinámica SpA.

Y, en cuarto lugar, se consultó a los Colaboradores Acreditados sobre como evalúan la relación que mantienen con estos actores, redes o mesas de trabajo, y el 94% de ellos manifestó que mantienen una buena relación, el 4,5% declaro mantener una relación regular, y solo el 0,7% declaro tener una mala relación.

Gráfico 4: Evaluación de vínculos de Gobernanza



Fuente: Cliodinámica SpA.

Vínculos entre directorios y relaciones de origen

En cuanto a los vínculos de directorios identificados entre Colaboradores Acreditados, en primer lugar, se encuentran las Fundaciones Trabajo con Sentido y León Bloy, las cuales compartían participación de miembros directivos. Según el artículo publicado por CIPER¹⁰ en 2021, Jorge Ormeño, presidente de Fundación Trabajo con Sentido también ejercía como secretario en Fundación León Bloy; y Mauricio Mateluna, tesorero de Trabajo con Sentido, figuraba como director en León Bloy. En los directorios vigentes publicados actualmente en las páginas, no se observan coincidencias entre los miembros directivos, sin embargo, existe el precedente para inferir la existencia de un vínculo entre ambos Colaboradores Acreditados.

El segundo caso corresponde a los Colaboradores Acreditados Fundación Talita Kum, Corporación Prodel y Fundación Prodere, las cuales hasta el momento en que se levantó la información¹¹ compartían miembros directivos. En el Caso de Talita Kum y Prodel, ambas tenían como presidente a Guillermo Alfonso Montecinos Rojas, y Prodere, compartía como miembro a Marina Inés Bustos Pino, quien ejercía como tesorera en Talita Kum y como presidenta en Fundación Prodere.

Un tercer caso corresponde a la Fundación Centro Regional de Asistencia Técnica y Empresarial (CRATE) y la ONG de Desarrollo para la Educación (CRATEDUC), las cuales, aunque no comparten miembros directivos en la actualidad, se encuentran relacionadas desde su origen y misión. Ambas organizaciones fueron fundadas por el Monseñor Carlos González Cruchaga, Obispo de la Diócesis de Talca, y hasta el día de hoy, comparten una misión, visión y planes estratégicos similares, diferenciados solo por sus áreas de especialización.

El cuarto caso identificado, corresponde a las Congregaciones Pequeñas Hermanas Misioneras de la Caridad, la Pequeña obra de la Divina Providencia y el Hogar San Ricardo de Batuco. Las primeras dos organizaciones, se encuentran

¹⁰ <https://www.ciperchile.cl/2021/06/22/sename-cuatro-de-los-ocho-organismos-que-se-adjudicaron-licitacion-para-diagnosticar-a-menores-vulneran-la-ley/>

¹¹ Agosto, 2024.

directamente relacionadas ya que fueron fundadas por San Luis Orión, y comparten los mismos valores y misión dentro de la Obra Don Orión. Mientras que el Hogar San Ricardo, se vincula a estos Colaboradores Acreditados en lo operativo y técnico, pues comparten una misión y trabajo con el mismo grupo objetivo, correspondiente a personas con discapacidad.

El quinto caso identificado corresponde a los Colaboradores Acreditados CAPREIS y CREAPSI, los cuales declaran compartir un vínculo en su origen. CAPREIS se dedicaba inicialmente a la ejecución de programas de Intervenciones Ambulatorias y Diagnóstico. Sin embargo, con la entrada en vigor de la normativa legal que exige la exclusividad en la ejecución de programas de Diagnóstico, sus profesionales decidieron fundar CREAPSI, organización que desde 2019 se ha dedicado exclusivamente a la ejecución de estos proyectos.

Finalmente, un sexto caso identificado corresponde también a una relación de origen, entre la Universidad Católica de Temuco y la Fundación La Frontera, definida como una institución de Iglesia vinculada a la universidad. Esta conexión se refuerza con la participación histórica del rector de la Universidad Católica de Temuco como presidente del directorio de la fundación, consolidando una colaboración directa en la misión de brindar apoyo psicosocial a personas y familias en situación de vulnerabilidad en la macrozona sur de Chile. La sinergia entre ambas entidades refleja un compromiso compartido por maximizar su impacto social a través de la coordinación de recursos y esfuerzos.

El análisis realizado permitió identificar vínculos a nivel de directorios y relaciones de origen solo entre estos catorce Colaboradores Acreditados. No obstante, es posible que existan otras conexiones que no fueron evidentes en la información recopilada, lo que refleja la complejidad y diversidad de las redes entre las instituciones analizadas. De forma que, este resultado permite ofrecer un panorama general de las relaciones identificadas, reconociendo que estas contribuyen a la configuración de las dinámicas operativas y colaborativas dentro del sistema.

Vínculos políticos de Colaboradores Acreditados

Los hallazgos resaltan que los Colaboradores Acreditados tienen una importante red de vínculos políticos y administrativos, lo que sugiere una fuerte interconexión entre las organizaciones sociales y el ámbito político en Chile. Estas relaciones podrían influir en la ejecución de proyectos y en su capacidad para incidir en políticas públicas relacionadas con la infancia y la protección social.

Para identificar vínculos políticos entre los Colaboradores Acreditados del Servicio de Protección Especializada, se hizo una búsqueda detallada de los miembros de los directorios y sus relaciones con movimientos, partidos o cargos políticos. A partir de esto, se pudo identificar que, en Fundación Coanil el secretario, Sergio Espejo Yaksic, es un abogado y político del Partido Demócrata Cristiano, se desempeñó como ministro de Transporte y Telecomunicaciones durante el primer gobierno de Michelle Bachelet (2006-2007), y, además, cumplió labores como diputado por el distrito 35 entre el 2014 y el 2018.

Se identificó también que en el directorio de Corporación Demos una Oportunidad al Menor o Crédito al Menor (Actualmente Corporación Crecer Mejor), el presidente Álvaro Pezoa Bissieres, es director del Centro de Ética Empresarial del IESE Business School de la Universidad de los Andes. Y también preside el directorio del centro de estudios "Ideas Republicanas", una organización que promueve ideales políticos enfocados en la familia y el Estado como su soporte. En Fundación Mi Casa, se identificó que su presidente, Fernando Enrique Correa Ríos, cuenta con trayectoria política asociada al Partido Socialista y participación en el gobierno de Patricio Aylwin.

Según registros públicos, es un consultor y político chileno afiliado al Partido Socialista, y fue ministro Secretario General de Gobierno durante el mandato del presidente Patricio Aylwin (1990-1994). Asimismo, Josefina Bilbao Mendezona, miembro del directorio, cuenta con experiencia en la administración pública, habiendo sido Ministra Directora del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) durante el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle e Intendente de la Región de Valparaíso bajo la administración de Ricardo Lagos. Y, dentro del equipo ejecutivo, también figura Luis Mario Riquelme Navarro, vinculado al Partido Demócrata Cristiano, quien se desempeñó como jefe del Departamento de Justicia Juvenil en SENAME entre 2014 y 2015.

En Corporación Comunidad Terapéutica Esperanza se identificó a Rodrigo Escobar Olmedo, presidente y representante legal, es Cientista político y asesor de la Bancada de Diputados de Renovación Nacional. Ha trabajado en propuestas como la reducción de parlamentarios y la modificación de escaños en la Cámara de Diputados. Además, participa en el "Observatorio Anti burocracia-Anticorrupción", junto a legisladores de Renovación Nacional, lo que refleja un vínculo directo con el ámbito político.

En el caso de Fundación Niño y Patria, directorio de esta fundación incluye miembros con vínculos políticos directos e indirectos. Cecilia Pérez Jara, quien ocupa el cargo de directora, fue Ministra de Desarrollo Social y Familia durante el gobierno de Sebastián Piñera, y es militante del partido Renovación Nacional. Asimismo, Harold Mayne-Nicholls Secul, también director, ha tenido roles en la administración pública, como presidente de la ANFP, que, aunque no es un cargo político, lo vincula indirectamente con el ámbito gubernamental.

Finalmente, el presidente Francisco Aylwin Oyarzún, quien es familiar directo del ex Presidente Patricio Aylwin, aunque no presenta vínculos de participación directa en política. Y un último caso identificado corresponde al de Paulina Fernández Fawaz, actual Directora Nacional de Abogacía y Estudios en Aldeas Infantiles SOS Chile, quien entre 2006 y 2007, ocupó el cargo de Directora Nacional del Servicio Nacional de Menores (SENAME), liderando iniciativas orientadas a la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y representando a Chile en instancias internacionales sobre la temática.

Además, es consejera en el Consejo de la Sociedad Civil de la Niñez (COSOC) del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, donde participa activamente en la



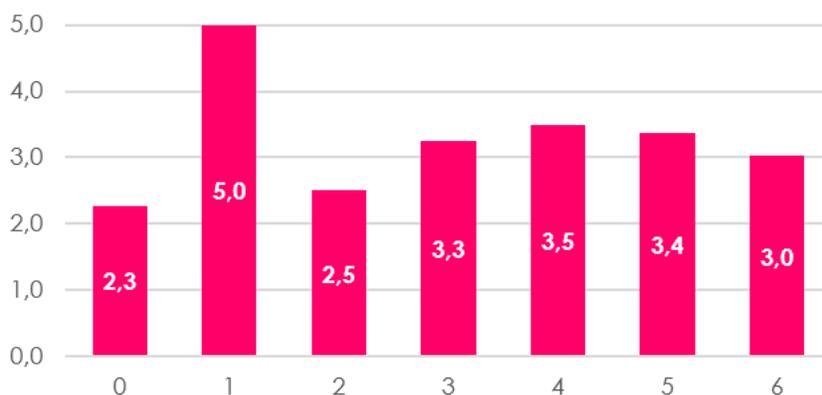
incidencia sobre políticas públicas y en la representación de las demandas ciudadanas relacionadas con la protección de los derechos de la infancia en Chile.

Adicionalmente, los hallazgos dan cuenta de que existirían también diferencias en cuanto al promedio de redes, naturaleza y profundidad de la relación que mantienen los Colaboradores Acreditados, en función de los elementos que los caracterizan, como lo son su alcance territorial, categoría y tipo de proyectos que ejecutan.

Categoría y capacidad de operación de los Colaboradores Acreditados

En cuanto a la categoría de los Colaboradores Acreditados, a través del análisis de redes se identificó que aquellos de Categoría 1, correspondientes a los que ejecutan más de 60 proyectos con el Servicio de Protección Especializada, mantienen vínculos con 5 redes o mesas en promedio; mientras que, aquellos de categoría 6, correspondientes a los que ejecutan entre 1 y 2 proyectos con el Servicio, mantienen en promedio vínculos con 3 redes o mesas de trabajo.

Gráfico 5: Promedio de vínculos de gobernanza según categoría



Fuente: Cliodinámica SpA.

Estos hallazgos, se condicen con lo observado en las declaraciones entregadas por los Colaboradores Acreditados a través de las entrevistas. En esa instancia, se identificó que los Colaboradores Acreditados de categorías 1 y 2, con más de 35 proyectos en ejecución, tienden a participar activamente en redes gremiales y mesas de trabajo nacionales, como AINFA AG y la Red de Autoconvocados, que agrupa a cerca de cien colaboradores. Estas redes les permiten consolidar su influencia colectiva en la toma de decisiones estratégicas y garantizar la representación de sus intereses ante el Servicio Nacional de Protección Especializada y otras entidades públicas. Además, los colaboradores de estas categorías suelen contar con personal dedicado exclusivamente a la participación en redes, lo que refuerza su capacidad para incidir en las dinámicas de gobernanza centralizada y ampliar su alcance estratégico.

“Somos uno de los pioneros en lo que es la Asociación Gremial de Instituciones de Infancia y Adolescencia. AINFA. Ahí nos vinculamos con otras OCAs, con otras fundaciones y corporaciones. (...) Claro, es que no están todas las instituciones Colaboradoras, pero están las más grandes, la Ciudad del niño, esta Opción.” (Colaborador Acreditado de Categoría 1, 60 o más proyectos en ejecución)

En contraste, los colaboradores de categorías 5 y 6, con menos de 10 proyectos en ejecución, enfrentan mayores dificultades para integrarse plenamente en estos espacios de gobernanza nacional. Según sus declaraciones, priorizan redes y alianzas locales, como mesas técnicas regionales o redes territoriales específicas, que les permiten mantener vínculos efectivos con autoridades locales y organizaciones comunitarias. Sin embargo, su limitada capacidad organizativa y la falta de personal especializado restringen su participación en múltiples espacios de gobernanza, generando una brecha en la representación y la capacidad de influencia dentro del sistema de protección. Estas diferencias reflejan cómo la capacidad operativa determina el alcance y efectividad de los vínculos estratégicos de cada categoría.

“No, tampoco participamos en mesas o redes, al menos no sé a lo mejor en otras regiones o en otros grupos, pero yo no estoy en ningún grupo. Desconozco si es que hay, pero sí por ejemplo yo asisto a todas las reuniones de la nacional.” (Colaborador Acreditado de Categoría 6, entre 1 y 2 proyectos en ejecución)

Aunque en el análisis de redes no se identificaron diferencias significativas en el promedio de vínculos que mantienen los Colaboradores Acreditados en función de su capacidad de operación¹², el análisis de las entrevistas dio cuenta de que este elemento se relacionaría con el nivel de acceso dentro de las redes de Gobernanza. Según lo declarado por los Colaboradores Acreditados, aquellos que poseen una mayor capacidad de operación contarían con recursos humanos y económicos que les permiten tener equipos dedicados a trabajar en su incidencia técnica y política, mientras que los de menor capacidad de operación, tenderían a establecer vínculos más locales y próximos.

“Claro, si tienes tres o cuatro abogados en tu institución, bajar una normativa y entenderla es una cosa. Va a estar conmigo, elaborar un proyecto, leer la propuesta del Servicio, decir "hagamos esto y aquello", y tener cinco personas trabajando en la propuesta técnica. Fácil. Algunas instituciones tienen en sus directorios ex trabajadores del Servicio. Fácil. Pero cuando no es así, es súper complejo. (...) Parte de eso tiene mucho que ver con el trabajo que hemos hecho como redes, con la cantidad de reuniones que hemos tenido con el Servicio, tanto regionales como nacionales, con las respectivas unidades nacionales, con la directora nacional. Tuvimos entrevistas con el ministro de Desarrollo Social en su

¹² Gráfico de promedio de vínculos de gobernanza según capacidad de operación en Anexos.



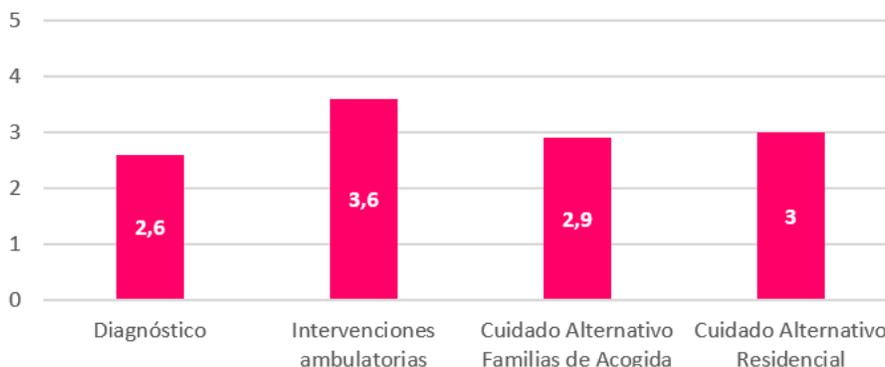
momento.” (Colaborador de Categoría 4, entre 10 y 19 proyectos en ejecución)

La información analizada daría cuenta que la categoría que detentan los Colaboradores Acreditados y su capacidad operativa influyen directamente en su nivel de acceso e influencia dentro de las redes de gobernanza. Los Colaboradores Acreditados con más proyectos en ejecución y con mayor capacidad, logran consolidar una representación más fuerte en los espacios estratégicos nacionales. Mientras que los Colaboradores Acreditados con menos proyectos en ejecución y menos capacidad de operación, se vinculan de forma más local, lo que podría limitar su incidencia en el diseño de políticas y estrategias a nivel nacional.

Tipo de proyectos en ejecución

Un elemento que se identificó como determinante en el tipo y cantidad de vínculos de Gobernanza que establecen los Colaboradores Acreditados corresponde a el tipo de proyectos que estos ejecutan. En el análisis de redes, se identificó que los Colaboradores Acreditados que ejecutan proyectos de Diagnóstico, mantienen en promedio vínculos con 2,6 actores; los que ejecutan proyectos de Cuidado Alternativo de Familias de Acogida mantienen en promedio vínculos con 2,9 actores; los que ejecutan proyectos de Cuidado Alternativo Residencial mantienen vínculos con 3 actores en promedio; y por último, los que ejecutan proyectos de Intervenciones ambulatorias mantienen vínculos con 3,6 actores en promedio.

Gráfico 6: Vínculos de gobernanza según tipo de proyectos en ejecución



Fuente: Cliodinámica SpA.

Como ya fue adelantado anteriormente, los hallazgos dan cuenta de que gran parte de las redes a través de las cuales se vinculan los Colaboradores Acreditados, se configuran en torno a líneas de acción específicas. Estas, operan como espacios de coordinación que permiten a los Colaboradores Acreditados compartir experiencias, mejorar la gestión de sus proyectos y en algunos casos, incidir en aspectos técnicos relacionados con sus áreas de intervención de expertise.

En este sentido, se identificó que los Colaboradores Acreditados que ejecutan proyectos de Cuidado Alternativo Residencial participan activamente en redes como la Mesa de Residencias y la Red de Autoconvocados. Estas redes les

permitirían no solo abordar las complejidades operativas de este tipo de programas, sino también presentar un frente común para negociar con el Servicio Nacional de Protección Especializada y otras instituciones estatales. Debido a las altas demandas de recursos e infraestructura asociadas al cuidado Residencial, estas redes también ofrecen un espacio para la colaboración en términos de estándares técnicos y buenas prácticas.

“Sí, ahí nosotros pertenecemos a la mesa de residencia, donde hay una colaboración permanente entre todas las residencias, son más de 55 residencias a nivel nacional o más parece, y ahí hay una colaboración permanente. Hay un diálogo bien fluido donde estamos tratando de aunar fuerzas para ser escuchados, así que sí, es como el principal articulador en ese ámbito.” (Colaborador Acreditado de Categoría 6, entre 1 y 2 proyectos en ejecución)

En contraste, los Colaboradores Acreditados que trabajan en programas de Intervenciones Ambulatorias tienden a integrarse en redes como la Mesa de Buenos Tratos PRM, la Red AFT o la Red PPF Metropolitana, las cuales buscan fortalecer el impacto de las intervenciones a través de una mayor coordinación territorial y metodológica. Estas redes, al estar centradas en intervenciones de menor complejidad logística y con un enfoque más preventivo, promueven la articulación entre diversos actores locales y regionales, lo que refuerza su sostenibilidad y efectividad operativa.

Asimismo, los Colaboradores Acreditados que trabajan proyectos de Diagnóstico forman parte de la Red Diagnóstica, Red de psicología DAEM y Circuito DCE, redes técnicas que facilitan la estandarización de procedimientos y la colaboración con actores como Tribunales de Familia y centros de salud mental. Estas redes destacan por su rol estratégico en la canalización de casos dentro del sistema de protección, subrayando la importancia de los vínculos intersectoriales para la efectividad de estos programas.

“Tenemos nuestra propia red de instituciones que ejecutan la línea diagnóstica. Somos súper pocas, somos siete, o sea, éramos seis, hoy día somos siete y se sumará una octava. Entonces, somos súper pocas, tenemos nuestra propia red. (...) No tiene nombre, somos tan pocos que no nos alcanza ni para ponerle un nombre, pero interactuamos permanentemente. Nos juntamos y, de hecho, presentamos minutas técnicas al servicio y estamos en procesos de negociación para lograr incidir en modificar algunos aspectos del modelo de diagnóstico del servicio. Eso en la línea diagnóstica” (Colaborador Acreditado de Categoría 3, entre 20 y 34 proyectos en ejecución)

Y, por último, los Colaboradores Acreditados que trabajan proyectos de Cuidado Alternativo de Familias de Acogida, manifiestan participar de instancias como la Red de Acogida y Mesa de Acogida. Estas instancias tienen por objetivo ser un punto de encuentro entre instituciones, con el objetivo es potenciar el sistema de

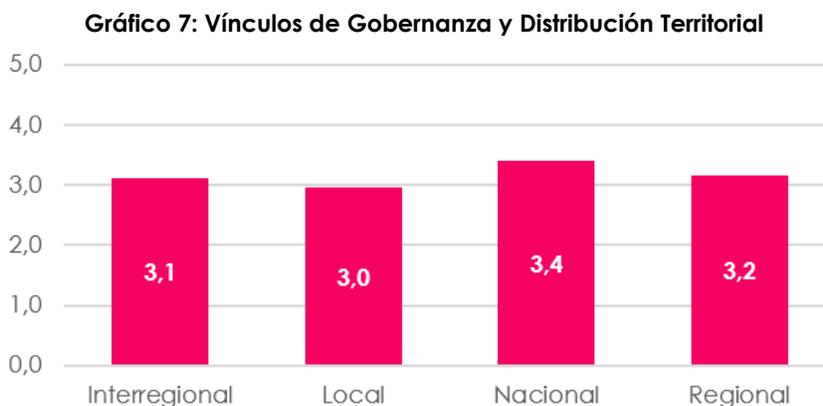


Familias de Acogida como cuidado familiar alternativo, fortaleciendo la cultura de acogimiento en Chile¹³.

De esta forma, los Colaboradores Acreditados a través del tipo de proyecto que ejecutan, establecen redes de gobernanza que no solo refuerzan su capacidad de operar, sino que también, les permiten amplificar su voz para incidir en la planificación estratégica y diseño técnico de la política pública. Asimismo, estas redes actúan como plataformas clave para enfrentar los desafíos específicos de cada línea de acción, permitiéndoles consolidar su rol dentro del sistema de protección de niños, niñas y adolescentes.

Distribución territorial

Con relación a la distribución territorial de los Colaboradores Acreditados, no se observaron diferencias significativas en el promedio de vínculos de gobernanza que estos mantienen. Los que operan solo de forma local, declaran mantener en promedio vínculos con 3 redes u actores; los regionales con 3,2 redes u actores; los interregionales con 3,1 redes u actores; y los de alcance nacional tienen vínculos en promedio con 3,4 redes u actores.



Fuente: Cliodinámica SpA.

La información levantada a través de las entrevistas permitió identificar diferencias relacionadas con el alcance territorial de los Colaboradores Acreditados. Al respecto, se identificó a través de lo declarado por los Colaboradores Acreditados, que aquellos que tienen presencia en múltiples territorios o incluso alcance nacional, tienden a participar activamente en redes nacionales y gremiales como AINFA o la Red de autoconvocados. Estas redes, que concentran a Colaboradores Acreditados de diversas líneas de acción, les permiten coordinar esfuerzos para incidir y representar sus intereses a nivel estratégico.

Por otro lado, aquellos Colaboradores Acreditados cuya operación se desarrolla en niveles locales o regionales, declaran participar en redes y mesas técnicas con enfoque territorial. Estas redes locales serían clave para asegurar la articulación con

¹³ Información extraída de: <https://redacogida.cl/>

actores comunitarios y para implementar programas adaptados a las necesidades específicas de sus territorios. Un ejemplo destacado es la participación en redes de cohesión social en comunidades con alta presencia de población indígena, donde los colaboradores adaptan sus enfoques de intervención a las particularidades culturales y sociales del entorno.

“Tenemos un sello muy particular, que es que somos una fundación regional. Ese sello también se refleja en que somos una fundación que tiene un trabajo con pertinencia cultural, al estar insertos en una región que tiene ciertas particularidades. Esta región tiene una alta población mapuche, por lo que tenemos un trabajo intercultural a la base (...) Por lo tanto, hay un sello importante en lo que significa ese trabajo para nuestros equipos, y que también ha sido durante un tiempo importante un sello de la institución.” (Colaborador Acreditado de Categoría 4, entre 10 y 19 proyectos en ejecución)

Al respecto, se identificó tras el análisis de información, que la centralización de las redes de Colaboradores Acreditados representaría un desafío para aquellos que tienen una menor presencia territorial, pues según declaran, aunque logran operar eficazmente en sus comunidades, enfrentarían barreras para integrarse en espacios de gobernanza nacionales. Esta situación, declaran, limitaría su acceso a recursos y a información estratégica, lo que, para ellos, acentuaría las diferencias en el nivel de incidencia política y planificación estratégica entre colaboradores con distinta cobertura territorial.

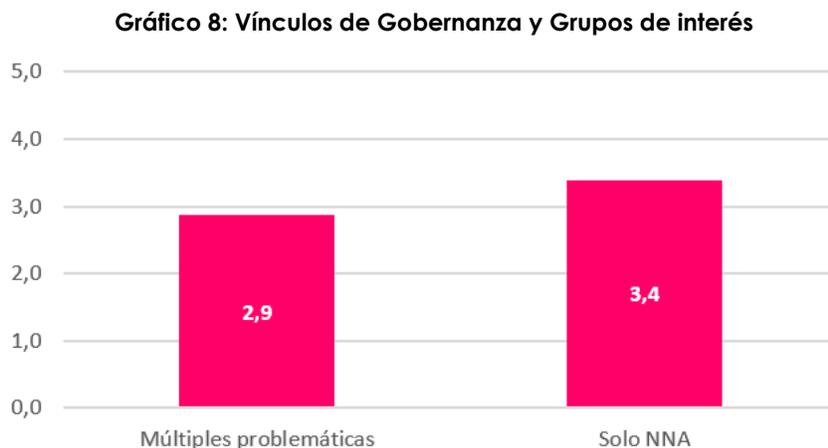
“Pero no es algo constante, como un trabajo con la municipalidad o algo que se mantenga, sino que son esporádicos. (...) Aquí en Talca, la ubicación en la que estamos es difícil. Bueno, la comunidad es difícil por lo que es típico, estamos retirados en un sector rural y en realidad tenemos poca locomoción, también porque la población es un poco peligrosa, está justo frente a nosotros, entonces hay poca locomoción.” (Colaborador de Categoría 6, entre 1 y 2 proyectos en ejecución)

De esta forma tras la información analizada, se observa que la distribución territorial actuaría condicionando el nivel y tipo de participación de los Colaboradores Acreditados en las redes de gobernanza. Esto se traduciría en que mientras que los Colaboradores Acreditados con mayor dispersión territorial declaran beneficiaria de una representación más sólida en redes nacionales y gremiales, los Colaboradores Acreditados con enfoque local o regional desarrollarían redes específicas y comunitarias que, aunque más limitadas en alcance, resultan esenciales para su operación y adaptación a las particularidades del territorio.

Grupos de Interés

Finalmente, un último elemento identificado como relevante en cuanto a los vínculos de incidencia para gobernanza que tienen los Colaboradores Acreditados

corresponde a los grupos de interés con los que estos trabajan. A través del análisis de redes se identificó que los Colaboradores Acreditados que trabajan de forma exclusiva con niños, niñas y adolescentes, mantienen vínculos con 3,4 redes u actores en promedio; mientras que, los que trabajan con múltiples problemáticas, mantienen con 2,9 actores u redes.



Fuente: Clíodinámica SpA.

Al profundizar en cómo se configuran estos vínculos según lo declarado en las entrevistas, se observa una situación similar a lo expuesto en las redes estratégicas y que se verá más adelante. Según la información analizada, los Colaboradores Acreditados que trabajan exclusivamente con niños, niñas y adolescentes, tienden a integrarse y desarrollar redes de gobernanza más amplias y altamente especializadas, orientadas tanto al trabajo de protección como al específico de las líneas de acción que ejecutan. De esta manera, su participación en estas redes les resulta relevante para su trabajo con niños, niñas y adolescentes, pues les permite coordinar acciones técnicas que aseguren la protección integral de los niños, niñas y adolescentes, incluyendo intervenciones en áreas como salud, educación y atención psicológica.

“Claro, somos parte de la mesa de residencia, así que ahí tenemos vinculación con María Ayuda, Aldeas Infantiles, Sename, Fundación María de la Luz... Y dependiendo de las regiones en las que estemos también, ahí hay vinculación con otras instituciones. Es una vinculación permanente principalmente a través de mesas de trabajo, en algunos casos ya no lo tenemos, pero también convenios y en otros, el trabajo que se hace directamente entre nuestros equipos y esas otras instituciones, dependiendo de las necesidades de uno u otro.” (Colaborador Acreditado de Categoría 5, entre 3 y 9 proyectos en ejecución)

Por otro lado, los Colaboradores Acreditados que trabajan con grupos de interés diversos, como familias, personas con discapacidad o adultos mayores, tenderían a integrarse en redes de gobernanza más amplias y generalistas, orientadas a abordar problemáticas multidimensionales. De forma que, según lo declarado se

puede identificar que el trabajo focalizado con niños, niñas y adolescentes requeriría de vínculos más estructurados y una gobernanza técnica que garantice la implementación de estándares comunes en la gestión de casos, reflejando la mayor especificidad y coordinación demandada por esta población.

5.3.3 Vínculos y redes estratégicas de Colaboradores Acreditados

El siguiente subapartado, corresponde a los vínculos y redes estratégicos en los que se insertan los Colaboradores Acreditados. Los vínculos estratégicos se entienden como las relaciones que los Colaboradores Acreditados establecen con otras instituciones, organizaciones y actores relevantes, con el propósito de fortalecer su capacidad de operación y optimizar la implementación de sus proyectos. A diferencia de los vínculos económicos, que se centran en la provisión de recursos financieros, los vínculos estratégicos se orientan hacia el acceso a apoyo técnico, coordinación interinstitucional, transferencia de conocimientos y fortalecimiento organizacional. Estos vínculos son fundamentales para garantizar que las acciones de los colaboradores estén alineadas con las necesidades del Sistema de Protección, a la vez que refuerzan su capacidad de respuesta ante los desafíos operativos y programáticos.

En función de esto, los resultados serán presentados en torno a los siguientes subapartados: en primer lugar, se da cuenta del sociograma con visión global de redes estratégicas, seguida de la caracterización de estos vínculos y la triangulación con información cualitativa de las entrevistas e información secundaria analizada.

Sociograma Redes Estratégicas de Colaboradores Acreditados

El siguiente sociograma presenta la articulación de las redes estratégicas de los Colaboradores Acreditados, mostrando los vínculos declarados con actores que les brindaron apoyo para ejecutar proyectos o co-ejecutaron proyectos en el último año.

El análisis del sociograma muestra que hay nodos que concentran muchas conexiones. Vale recordar que la posición que ocupa cada actor de la red está dada por el tipo de relaciones, su número y calidad de éstas y el tipo de actor con el que se relacionan. Por ello, a mayor centralidad en el sociograma, mayor es la importancia que se le atribuye a un determinado actor.

De esta manera, los Ministerios y Servicios del Estado ocupan posiciones centrales en la red, al igual que las Municipalidades, que se presentan como un actor con el que se desarrollan proyectos de manera conjunta. Este rol va más allá de ser meros financiadores, ya que su participación se explica por el apoyo técnico y los recursos que brindan para la implementación de los proyectos. Así, junto con el Servicio de Protección Especializada, se identifican al Poder Judicial, a los Servicios de Salud y Educación como actores clave en la ejecución de estos proyectos.

La mayoría de los Colaboradores Acreditados están vinculados principalmente con los nodos centrales previamente mencionados, lo que refleja una fuerte dependencia del Poder Judicial, los servicios públicos y las municipalidades para la ejecución de sus proyectos. Esto evidencia el rol predominante de estos actores tanto en el diseño como en la implementación de las intervenciones. Por otro lado, las empresas privadas presentan menos conexiones directas con los servicios del Estado, aunque ocupan una posición relevante en el sociograma. Su participación, al no estar integrada desde la etapa de diseño de las intervenciones, sugiere un menor grado de involucramiento en comparación con los servicios públicos. Sin embargo, su colaboración posterior demuestra una contribución significativa que no está condicionada por el diseño inicial de los proyectos.

Finalmente, los vínculos con agrupaciones religiosas y Fundaciones se sitúan en los márgenes del sociograma, lo que indicaría que cumplen un rol limitado o acotado a relaciones particulares con ciertos Colaboradores Acreditados lo que, sumado a un grupo que no declaró conectarse con nadie para la ejecución de proyectos

En cuanto a la densidad de la red, solo un 2,9% del total de vínculos posibles entre los actores está activo, lo que equivale a 888 conexiones de un total de 30.621 vínculos posibles. Aunque estos valores son superiores en comparación con las redes de financiamiento y gobernanza, la baja densidad se explica por la naturaleza de las relaciones entre los actores. No es necesario que todos estén conectados entre sí, ya que los vínculos están dirigidos hacia actores específicos. En otras palabras, los Colaboradores Acreditados interactúan únicamente con quienes desempeñan roles específicos, sin necesidad de establecer conexiones generalizadas.

Cálculo de centralidad

El nivel de centralidad muestra el nivel de importancia de cada actor en la red de operación, considerando las relaciones que este sostiene con el resto de los nodos.

En este caso, los resultados muestran una menor concentración en comparación con la red económica y de gobernanza. Los actores con mayor centralidad son los servicios de salud (27,3%) y el Servicio de Protección Especializada (26,1%), lo que indica que estos dos actores están conectados con aproximadamente una cuarta parte de los nodos de la red. Esto refleja un alto grado de concentración. Si bien el nivel de centralidad del Servicio de Protección Especializada es esperable, dado su rol como contratante de los Colaboradores Acreditados, la posición de los servicios de salud destaca por su papel estratégico en la ejecución de las intervenciones, lo que queda evidenciado en su nivel de centralidad.

Junto con ellos, las Municipalidades y el Poder Judicial también obtuvieron valores superiores al 20%. Al existir varios actores con un grado de centralidad similar se puede interpretar que, en este caso, no existe un actor que predomine como articulador de la red. Esto da cuenta de una mayor desconcentración del poder de la red, disminuyendo la dependencia, pero también dando cuenta de las particularidades de cada intervención a la hora de ejecutar proyectos.

Cálculo de intermediación

La intermediación se refiere a la capacidad de un nodo o actor para actuar como puente, incorporando a uno o más actores en la red mayor y conectando a aquellos que no están directamente relacionados. Según los datos de los Colaboradores Acreditados, los actores con mayor capacidad de intermediación en la ejecución de proyectos son los servicios de salud (21,3%), el Servicio de Protección Especializada (19,6%), las municipalidades (15,5%) y las empresas privadas (15%). Estos porcentajes reflejan su rol clave en facilitar la interacción y coordinación entre diferentes actores dentro de la red.

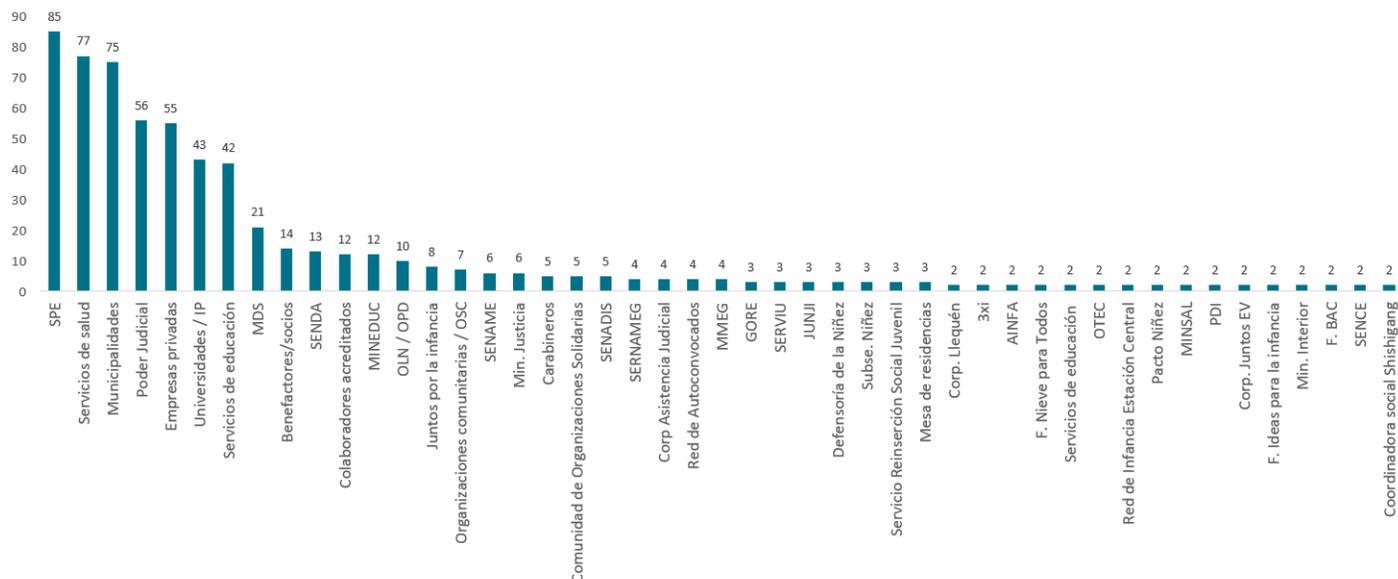
Caracterización de Redes Estratégicas de Colaboradores Acreditados

El presente subapartado, presenta una profundización sobre los vínculos estratégicos expuestos previamente a través del sociograma, complementando con los hallazgos obtenidos en entrevistas aplicadas a 31 de los colaboradores acreditados del Servicio y la información secundaria recogida de los 187 Colaboradores Acreditados.

Al respecto, de los 95 Colaboradores Acreditados que respondieron el cuestionario de redes, se observó que el 89% de ellos manifestaron tener vínculos de operación con el Servicio de Protección Especializada, seguido del 81,1% que manifestaron tener vínculos con diversos Servicios de salud locales, el 78,9% con municipalidades, el 58,9% con el Poder Judicial y el 57,9% con empresas privadas. Y en contraste, existen 35 actores que fueron mencionadas una sola vez por los Colaboradores

Acreditados, dando cuenta de lo diversos que son los vínculos estratégicos que facilitan su operación¹⁴.

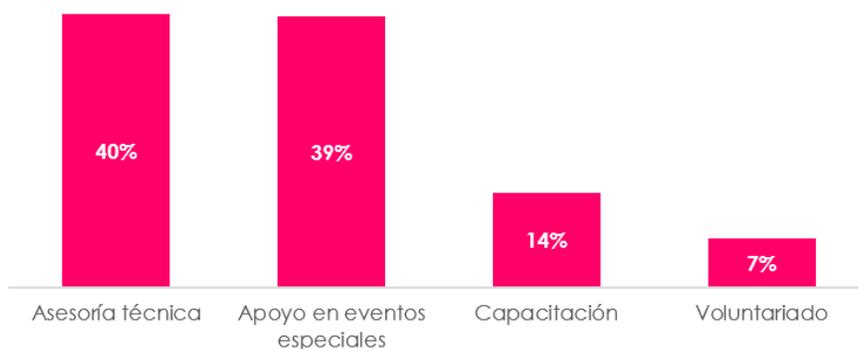
Gráfico 9: Actores con vínculos estratégicos



Fuente: Cliodinámica SpA.

En cuanto al tipo de vínculo que han establecido los Colaboradores Acreditados con estos diversos actores, observó que el 40% de esta relación corresponde a la entrega de asesoría técnica; el 39% corresponde a apoyo para eventos especiales; el 14% corresponde a servicios de capacitación, y el 7% corresponde a actividades de voluntariado.

Gráfico 10: Tipo de vínculo



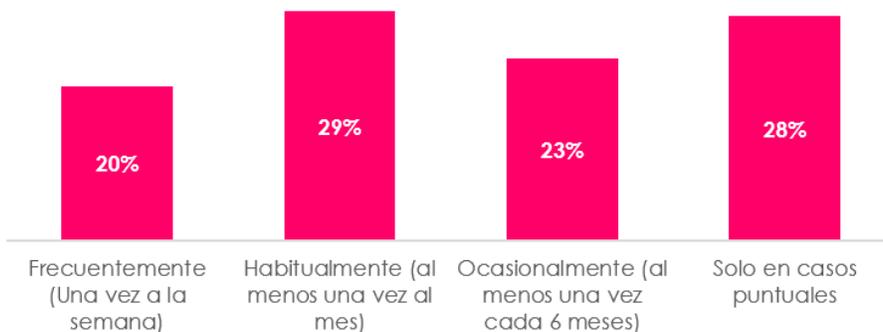
Fuente: Cliodinámica SpA.

Respecto a la frecuencia con que los Colaboradores Acreditados se relacionan con estas instituciones, se identificó que el 20% de estos vínculos tiene una frecuencia de relacionamiento semanal; el 29% de estas relaciones tienen una

¹⁴ Detalle de todos los vínculos estratégicos mencionados en el Anexo 11.

frecuencia mensual; el 23% corresponde a un vínculo ocasional, donde se relacionan al menos una vez cada seis meses; y el 28% tiene una frecuencia mucho menor siendo un vínculo para el desarrollo de actividades o situaciones puntuales.

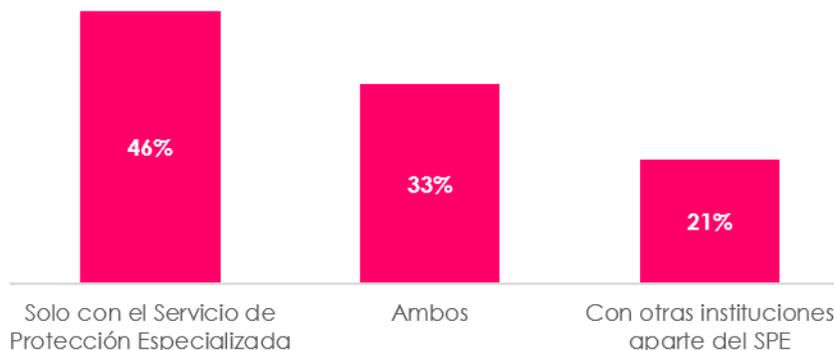
Gráfico 11: Frecuencia de vínculo



Fuente: Cliodinámica SpA.

En cuanto al objetivo con que los Colaboradores Acreditados se vinculan con estas instituciones, el 46% declara que estas relaciones las mantienen para ejecutar sus proyectos exclusivamente con el Servicio de Protección Especializada; el 21% declara que son relaciones para la ejecución de proyectos con otras instituciones diferentes al Servicio; y el 33% corresponde a relaciones para la ejecución de proyectos tanto con el Servicio como con otras instituciones.

Gráfico 12: Objetivo de vínculo

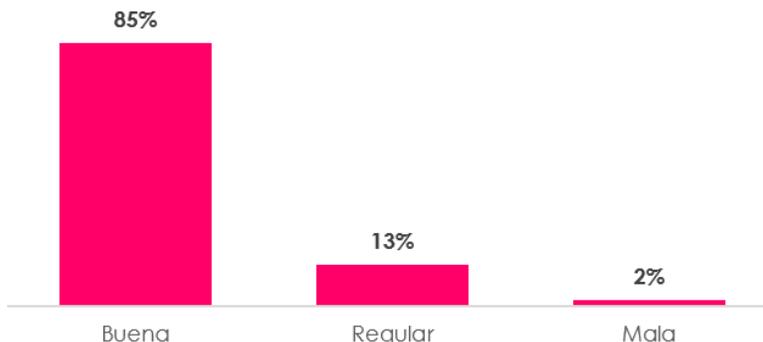


Fuente: Cliodinámica SpA.

Por último, en lo que respecta a la evaluación que realizan los Colaboradores Acreditados sobre la relación que mantienen con estas instituciones, el 85% de los Colaboradores Acreditados declara tener una buena relación; el 13% declara tener una relación regular; y un 2% declara mantener una mala relación con algunas de las instituciones a las que se vinculan.



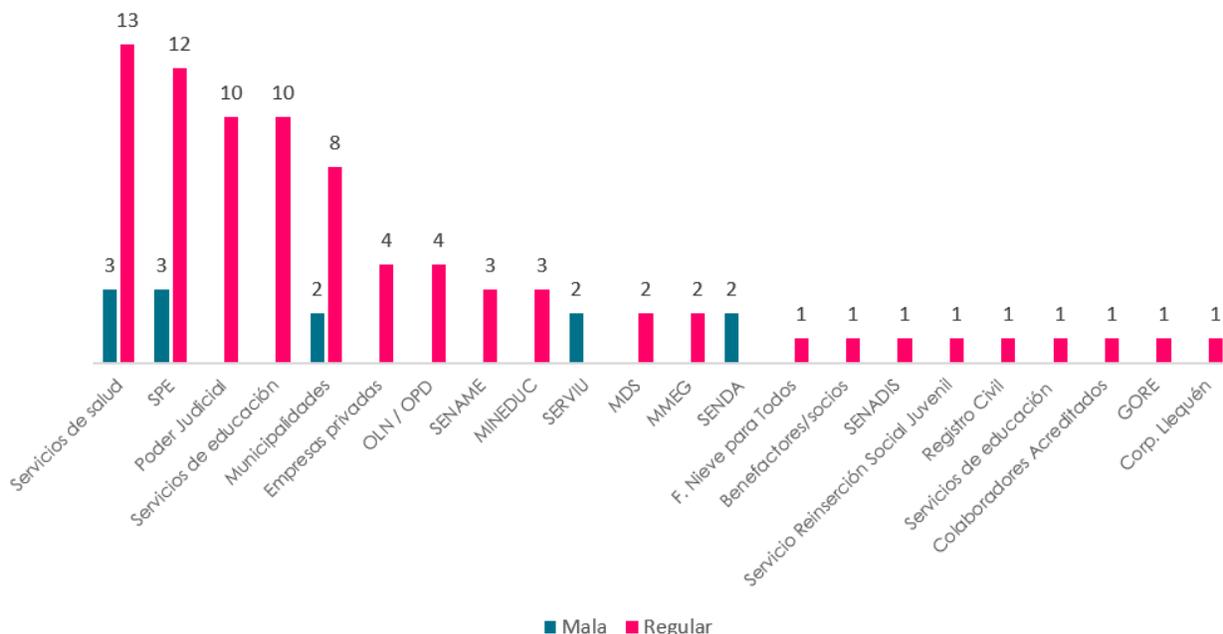
Gráfico 13: Evaluación de relación



Fuente: Cliodinámica SpA.

Finalmente, al analizar con mayor detalle las instituciones que reciben una evaluación regular y/o mala por parte de los Colaboradores Acreditados, se identifica que los vínculos peor evaluados son con Servicios de Salud, con 13 evaluaciones regulares y 3 malas; seguida del Servicio de Protección Especializada con 12 evaluaciones regulares y 3 malas; el Poder Judicial con 10 evaluaciones regulares; Servicios de Educación con 10 evaluaciones regulares; y Municipalidades con 8 evaluaciones regulares y 2 malas. Este dato es importante porque los actores con mayor centralidad o importancia son aquellos que cuentan con las menores evaluaciones.

Gráfico 14: Actores evaluados de forma regular/mala



Fuente: Cliodinámica SpA.

Vínculos estratégicos entre Colaboradores Acreditados y otros actores

Según la información analizada, los vínculos estratégicos establecidos entre los Colaboradores Acreditados están relacionados con las interacciones orientadas a fortalecer sus capacidades operativas y optimizar la implementación de sus proyectos. En este ámbito, los resultados indican una mayor vinculación entre actores en comparación con los vínculos económicos. Sin embargo, esta dinámica sigue siendo minoritaria: solo 16 de los 95 Colaboradores Acreditados declaran tener algún tipo de vínculo con sus pares. De dicha cantidad, sólo cinco instituciones mencionaron explícitamente el nombre de los colaboradores con que se relacionan¹⁵.

En línea con lo anterior, la información obtenida en las entrevistas aplicadas a 31 de los Colaboradores Acreditados muestra que esta vinculación se asocia como parte del carácter intersectorial y público del trabajo que realizan especialmente con instituciones de salud, educación y justicia. Específicamente, se asocia la relación estratégica entre Colaboradores Acreditados donde deben hacer la derivación de niños, niñas y adolescentes entre programas que apuntan a distintos objetivos dentro del Sistema de Protección.

Se pudo obtener información más detallada respecto a dos casos de vinculación operativa entre Colaboradores Acreditados. Uno de los casos se da entre la Fundación de Ayuda al Niño Limitado (Coanil) y la Fundación Hogar de Cristo, donde destaca una relación basada en objetivos compartidos. Por ello, ambas organizaciones han colaborado en iniciativas conjuntas, como la campaña "Yo tengo el poder", orientada a empoderar a personas con discapacidad intelectual y garantizar su reconocimiento como sujetos de derecho. Asimismo, participan en redes y alianzas con otras instituciones con el fin de reforzar su impacto en la promoción de políticas públicas y programas inclusivos.

Un segundo ejemplo se da entre la Corporación de Formación Laboral al Adolescente (CORFAL) y la Corporación Desarrollo Familiar (CORDEFAM) están vinculadas a través de la transferencia de la ejecución del Centro de Diagnóstico Ambulatorio (DAM) en Arica. CORFAL estuvo a cargo de este programa hasta abril de 2021, fecha en que su ejecución pasa a depender de CORDEFAM. La nueva administración decidió que el equipo profesional continuara su labor, asegurando así la continuidad en la atención y diagnóstico de niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad en la región.

Los resultados del análisis de redes indican que los vínculos de los Colaboradores Acreditados con otras instituciones, como servicios estatales, el Servicio de Protección Especializada, actores privados e incluso universidades, resultan ser más relevantes y significativos que las conexiones establecidas entre los propios

¹⁵ Fundación Sentidos declara tener vínculo con Fundación Hogar de Cristo; CORDEFAM declara tener vínculo con CORFAL; ONG Capreis declara tener vínculos con ONG Paicabi y Corporación Llequén; Corporación Juégatela declara tener vínculos con Corporación Hellen Keller y Chile Derechos; y Congregación de Hermanas Franciscanas declara tener vínculos con Protectora de la Infancia.

Colaboradores Acreditados. Esto pues, la información recabada respecto a los vínculos estratégicos indica que la relación que sostienen los Colaboradores tiene un carácter más bien funcional y generado por el contexto. La razón de ello se debería a las dinámicas propias del trabajo intersectorial que realizan estas instituciones, así como también por, según lo declarado por los actores, el limitado número de organizaciones que trabajan estos ámbitos, más que por el interés de los Colaboradores Acreditados de articularse con sus pares. De esta manera, se puede inferir que los Colaboradores Acreditados tienden a establecer vínculos con otros actores, principalmente servicios e instituciones públicas, con el objetivo de obtener apoyo financiero y operativo para el desempeño de sus funciones, en lugar de priorizar relaciones entre ellos mismos.

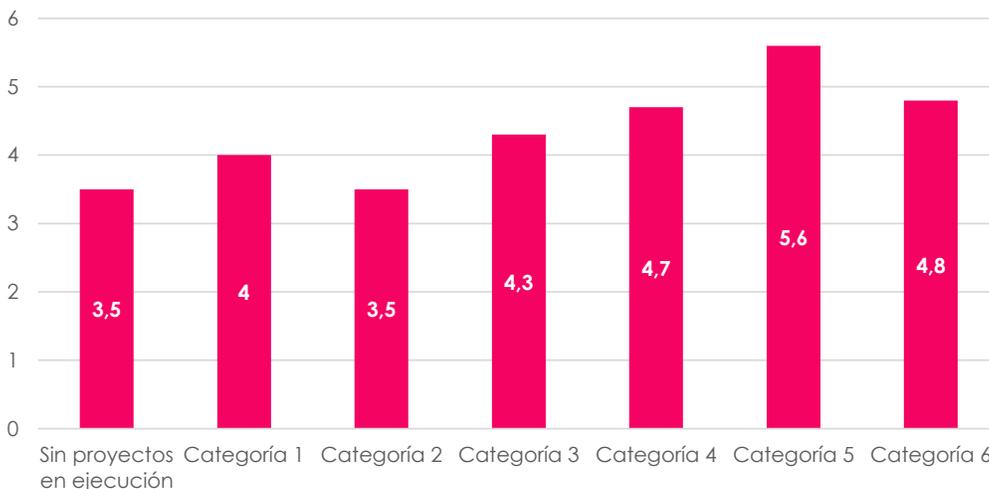
Adicionalmente, a través de la información levantada es posible los diferentes vínculos en función de las características organizacionales de los Colaboradores Acreditados, las cuales se detallan a continuación.

Categoría y tipo de Proyectos en ejecución

En cuanto a la categoría de los Colaboradores Acreditados, basada en el número de proyectos que ejecutan con el Servicio de Protección Especializada, se identificó que los Colaboradores Acreditados que no tienen proyectos en ejecución tienen en promedio vínculos con 3,5 actores, mismo promedio que los de Categoría 2, correspondientes a los que ejecutan entre 35 y 59 proyectos; y a estos le siguen los de Categoría 1, que ejecutan más de 60 proyectos, los cuales declaran tener en promedio vínculos con 4 actores. Esta tendencia sugiere que el promedio de vínculos declarado por los Colaboradores Acreditados sin proyectos en ejecución con el Servicio podría deberse a que mantienen relaciones con otras instituciones, donde estarían desarrollando proyectos o estableciendo articulaciones fuera del ámbito del Servicio de Protección Especializada.

Mientras que, en contraste, los Colaboradores que ejecutan menos proyectos, correspondientes a las Categorías 5 (entre 3 y 9 proyectos) y Categoría 6 (entre 1 y 2 proyectos), son quienes declaran tener vínculos estratégicos con más actores, con un promedio de 5,6 y 4,8 actores respectivamente.

Gráfico 15: Promedio de vínculos estratégicos según Categoría de Colaboradores Acreditados



Fuente: Cliodinámica SpA.

Al contrastar esta información con lo declarado por los Colaboradores Acreditados a través de las entrevistas, se identifica que la categoría de los Colaboradores Acreditados, definida por el número de proyectos que ejecutan, podría estar relacionada con la cantidad y diversidad de vínculos estratégicos que desarrollan. Esto debido a que, se observa que los Colaboradores que ejecutan un mayor número de proyectos (categorías superiores) tienden a establecer vínculos estratégicos amplios, aunque más centralizados, principalmente con ministerios, servicios nacionales y actores técnicos especializados. Según declaran, estos vínculos, aunque menos diversos, son fundamentales para coordinar la operación simultánea de sus proyectos, garantizar el cumplimiento de estándares técnicos y acceder a asesorías que les permitan mantener una gestión eficiente y acorde con las exigencias del sistema de protección.

"En cuanto a convenios propiamente tal, no existe un convenio formal. Lo que tiene el Servicio con esos ministerios y entidades es algo que, de manera indirecta, nos permite como colaboradores, al atender niños del Servicio de Protección, generar una mayor cercanía con ellos. (...) La verdad es que trabajamos principalmente con los organismos que forman parte de la red de protección, y la mayoría están integrados en el Servicio, salvo el sistema de salud y educación." (Colaborador Acreditado de Categoría 1, 60 o más proyectos en ejecución)

Por otro lado, los Colaboradores Acreditados que ejecutan un menor número de proyectos (categorías inferiores) suelen desarrollar vínculos estratégicos más diversos en cuanto a tipos de instituciones, aunque de menor amplitud. Estos vínculos están enfocados principalmente en actores locales o específicos, como municipalidades, redes comunitarias y organizaciones regionales. Según lo señalado, este enfoque les permite satisfacer necesidades operativas inmediatas, pero sus contribuciones suelen ser más limitadas en alcance. Si bien esta estrategia

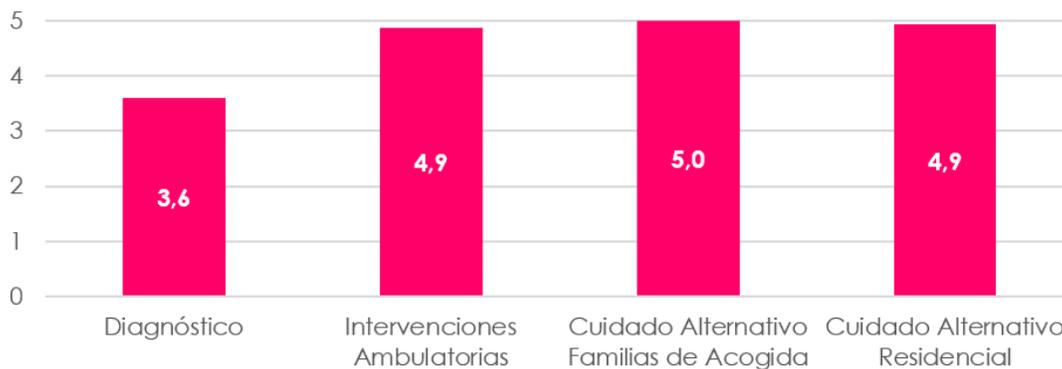


resulta funcional para sus operaciones actuales, podría restringir su capacidad para escalar o diversificar su oferta programática en el futuro.

"Sí, claro, tenemos bastantes redes. Estamos ligados al Ministerio de Medio Ambiente, con el que trabajamos en proyectos financiados a través de fondos concursables como el FPA. También mantenemos vínculos estrechos a nivel local con organizaciones públicas, privadas, territoriales y funcionales. Contamos con una fuerte relación con el alcalde de Quillota, el municipio y la delegación de San Pedro. Además, hoy iniciamos la primera etapa de vinculación con la Oficina Local de la Niñez. También estamos trabajando en establecer vínculos con el Instituto de Derechos Humanos y comenzando a colaborar con las defensorías de la niñez."
(Colaborador Acreditado de Categoría 1, entre 1 y 2 proyectos en ejecución)

Adicionalmente, el tipo de proyectos que ejecutan los Colaboradores Acreditados influye significativamente en la cantidad y naturaleza de los vínculos estratégicos que mantienen. El análisis de redes reveló que los colaboradores que ejecutan proyectos de Diagnóstico Clínico Especializado tienen un promedio significativamente menor de vínculos estratégicos (3,6 actores) en comparación con aquellos que desarrollan proyectos de Intervenciones Ambulatorias y de Cuidado Alternativo, tanto en Familias de Acogida como en Residencias, que presentan promedios de 4,9, 5,0 y 4,9 actores relacionados, respectivamente.

Gráfico 16: Promedio de vínculos estratégicos según tipo de proyectos en ejecución



Fuente: Cliodinámica SpA.

Según las declaraciones de los Colaboradores Acreditados, los proyectos de diagnóstico tienden a mantener un número menor de vínculos estratégicos en comparación con otros tipos de proyectos. Estos vínculos suelen estar más acotados y centrados en actores territoriales y actores pertenecientes a la red de protección de niños, niñas y adolescentes. Por otro lado, los proyectos de Cuidado Alternativo Familias de Acogida podrían generar un mayor número de vínculos estratégicos debido a que los Colaboradores Acreditados que los ejecutan

generalmente no se limitan exclusivamente a este tipo de programas, lo que les permite diversificar sus redes en función de su oferta programática.

"Desde lo institucional, los proyectos dependen mucho de cada territorio. Por ejemplo, en Punta Arenas, donde tenemos dos proyectos, los equipos se vinculan activamente con las juntas de vecinos, las redes territoriales y los centros culturales. Esto ocurre por varias razones, siendo la principal la precariedad de la oferta programática en Magallanes, lo que otorga a la sociedad civil un rol muy relevante. La sociedad civil desempeña un papel importante en la prevención, protección y restitución de derechos, lo que lleva a los proyectos a intencionar un trabajo colaborativo con redes comunitarias, redes de infancia, juntas de vecinos e incluso algunos clubes deportivos. Este enfoque funciona de manera específica en ciertos territorios." (Colaborador Acreditado de Categoría 3, entre 20 y 34 proyectos en ejecución)

En contraste, los proyectos de Cuidado Alternativo Residencial e Intervenciones ambulatorias, según lo señalado por los colaboradores, presentan mayores complejidades operativas que exigen redes estratégicas más amplias. Estas incluyen vínculos con ministerios, servicios especializados y actores técnicos nacionales e internacionales que brindan soporte en distintas áreas. Los colaboradores destacaron que estas redes son esenciales para coordinar la operación simultánea de proyectos, garantizar la continuidad del servicio y cumplir con las exigencias del sistema de protección.

"Lo que te decía es que, en el fondo, esto depende mucho de la región en la que se encuentren, porque es algo muy local. Por ejemplo, las redes que se generan en Antofagasta son propias de la residencia de esa región, y desde la casa central intervenimos muy poco. Lo que sí tenemos en cada región es un Consejo de voluntarios que apoya en ciertos aspectos a las residencias. (...) Algunas residencias, de manera local, han establecido alianzas con universidades, especialmente aquellas que tienen carreras de trabajo social o técnico social, para incorporar practicantes en sus operaciones. Estas alianzas son gestionadas localmente. También hemos trabajado con universidades a través de 3x1, quienes nos han brindado capacitaciones o enviado educadoras de párvulo. Aunque estos convenios se firman desde la casa central, las redes operativas y los vínculos más activos son gestionados a nivel local." (Colaborador Acreditado de Categoría 5, entre 3 y 9 proyectos en ejecución)

De esta forma, el tipo de proyectos en ejecución define la necesidad, amplitud y tipo de vínculos estratégicos que los Colaboradores Acreditados deben establecer para operar de manera efectiva. Los proyectos más complejos, como los Residenciales, exigen redes estratégicas amplias y diversificadas que integren

múltiples actores, mientras que los programas específicos, como Diagnóstico Clínico Especializado o Cuidado Alternativo en Familias de Acogida, priorizan relaciones más focalizadas y adaptadas a sus necesidades operativas.

Asimismo, los vínculos con el intersector desempeñan un rol fundamental en la operación de los proyectos, especialmente en aquellos de mayor complejidad. Según los Colaboradores Acreditados, estas relaciones con actores como servicios nacionales, servicios de salud y de educación, suelen implicar desafíos significativos, caracterizados por tensiones y dificultades en la coordinación interinstitucional. Estas dinámicas, de acuerdo con sus declaraciones, pueden complicar la ejecución efectiva de los proyectos, dado que las expectativas y prioridades entre las partes involucradas no siempre están alineadas, lo que exige un esfuerzo constante para garantizar la colaboración y la adaptabilidad dentro del sistema de protección especializado.

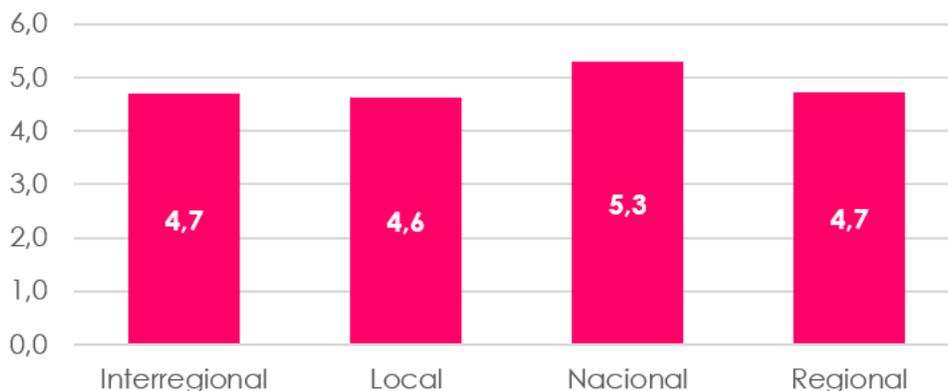
“Y tal vez agregar las dificultades que existen también con el intersector, que de alguna forma se tiene la responsabilidad de responder a todas las necesidades de educación y salud, pero parece que las instituciones o el servicio tuvieran la responsabilidad de manera aislada de responder a esta urgencia.”
(Colaborador de Categoría 5, entre 3 y 9 proyectos en ejecución)

Estas tensiones, también identificadas en los hallazgos del análisis de redes, en los cuales los Colaboradores Acreditados realizaron evaluaciones regulares y malas a instituciones clave, como los Servicios de Salud, el Servicio de Protección Especializada y el Poder Judicial, ponen de manifiesto los desafíos asociados a la falta de alineación y coordinación interinstitucional. Esto evidencia la necesidad de fortalecer las dinámicas colaborativas y superar las barreras existentes para garantizar que estas redes estratégicas respondan eficazmente a las demandas del sistema de protección especializado.

Distribución territorial

La territorialidad, entendida como el alcance geográfico en el que operan los Colaboradores Acreditados, también influiría significativamente en la configuración de sus redes estratégicas. En lo que respecta a lo declarado por los Colaboradores Acreditados a través del análisis de redes, se identificó que aquellos que tienen una presencia local, regional e interregional, manifiestan tener en promedio menos vínculos (4,6, 4,7 y 4,7) que aquellos que tienen un alcance nacional, cuales mantienen en promedio vínculos estratégicos con 5,3 actores.

Gráfico 17: Promedio de vínculos estratégicos según distribución territorial



Fuente: Cliodinámica SpA.

Lo señalado por los Colaboradores Acreditados en las entrevistas respalda esta perspectiva. Aquellos con una amplia dispersión territorial, que operan en múltiples regiones o a nivel nacional, declararon que sus redes estratégicas se concentran principalmente en vínculos centralizados con ministerios, servicios nacionales y organizaciones internacionales. Estas redes les permiten estandarizar y coordinar proyectos en diversas regiones, garantizando coherencia y calidad en la ejecución de sus programas. Además, su cobertura territorial exige relaciones estratégicas que involucren a múltiples actores, pues esto les facilitaría la implementación de proyectos en contextos variados.

“Mira, nosotros tenemos 12 residencias en el país, y dos de estas asociadas a Mejor Niñez, dos de menores. Y programas ambulatorios, son 7 programas ambulatorios, todos asociados a Mejor Niñez. Con Mineduc tenemos 28 escuelas, con Senadis, tenemos 10 residencias de adultos, y luego, con servicios de salud, también tenemos programas Residenciales y programas ocupacionales y laborales. (...) Nuestras iniciativas a lo largo de Chile tienen una alta vinculación local, donde hay una vinculación con las juntas de vecinos, con empresas, con otras organizaciones sociales, pero eso es algo que se da en el plano local.”
(Colaborador Acreditado de Categoría 4, entre 10 y 19 proyectos en ejecución)

Por otro lado, los Colaboradores Acreditados con un enfoque local o regional desarrollan redes estratégicas más específicas y cercanas, construidas en torno a vínculos con municipalidades, gobiernos regionales y organizaciones comunitarias. Según sus declaraciones, estas redes les permiten adaptarse mejor a las particularidades del territorio y responder de manera más directa a las necesidades de las comunidades atendidas. Aunque menos amplias, estas redes podrían ser más estables y duraderas debido a la cercanía, lo que contribuiría a la continuidad de sus operaciones en el tiempo.



"Nosotros nos estamos también apoyando con JUNJI, con el Gobierno Regional, con la Municipalidad de Coquimbo, estamos ahí también con un proyecto de subvención con la Municipalidad de Coquimbo, que va a salir ahora a fin de mes. (...) Contamos con el apoyo de grupos evangélicos, colegios municipales y particulares, que nos ayudan con actividades, alimentos no perecibles, campañas y ropa, incluyendo ropa nueva. También tenemos empresas de transporte que nos han apadrinado, proporcionándonos ropa y zapatos nuevos, además de sindicatos de trabajadores. Recientemente se ha sumado un grupo de motoqueros que organizan campañas y llevan distintos elementos según las necesidades. Aunque aún nos falta consolidar más redes, creo que, al menos aquí en la Región de Coquimbo, estas pequeñas redes han permitido equilibrar algunas de las barreras que enfrentan principalmente las residencias." (Colaborador Acreditado de Categoría 6, entre 1 y 2 proyectos en ejecución)

En resumen, la territorialidad jugaría un rol clave en la configuración de las redes estratégicas de los Colaboradores Acreditados, determinando tanto su alcance como su naturaleza. Mientras los colaboradores multirregionales y nacionales dependen de múltiples redes centralizadas para coordinar operaciones a gran escala, los colaboradores locales y regionales desarrollan redes más específicas y ajustadas, adaptadas a las particularidades del territorio y las necesidades de las comunidades que atienden.

Enfoque valórico

En lo que respecta al enfoque valórico de los Colaboradores Acreditados, no se identificaron diferencias significativas en el número promedio de actores con los que estos se vinculan. Los Colaboradores Acreditados de orientación laica tienen en promedio vínculos con 4,7 actores, mientras que los de orientación religiosa mantienen vínculos con 4,8 actores en promedio.

Gráfico 18: Promedio de vínculos estratégicos según enfoque valórico



Fuente: Cliodinámica SpA.

De esta forma, aunque no se observan diferencias significativas relacionadas con el promedio de vínculos estratégicos según el enfoque valórico de los Colaboradores Acreditados, sí se encontraron diferencias en la naturaleza de estos vínculos. Según declaran los Colaboradores Acreditados de orientación religiosa, sus relaciones estratégicas suelen incluir la presencia de Congregaciones, Iglesias, asociaciones religiosas y movimientos religiosos internacionales. Estos vínculos, estarían orientados a fortalecer su operación de forma coherente con los objetivos valóricos y espirituales que los caracterizan.

“Ya, bueno, nuestra congregación se llama Hijas de San José, protectora de la infancia. Entonces, el nombre ya lo lleva bien marcado y nos recuerda quiénes somos y la responsabilidad que tenemos por llevar esto en nuestro país.” (Colaborador de Categoría 6, entre 1 y 2 proyectos en ejecución)

Por su parte, los colaboradores de orientación laica indicaron que sus redes estratégicas son más diversificadas, incluyendo actores públicos, privados y comunitarios. Declararon que esta flexibilidad valórica les facilita establecer alianzas con una variedad de entidades para responder a las exigencias del sistema de protección y a las necesidades específicas de los proyectos. Estas redes, según sus propias palabras, priorizan la colaboración técnica y programática, enfocándose en la implementación eficiente de políticas públicas orientadas a la protección de niños, niñas y adolescentes.

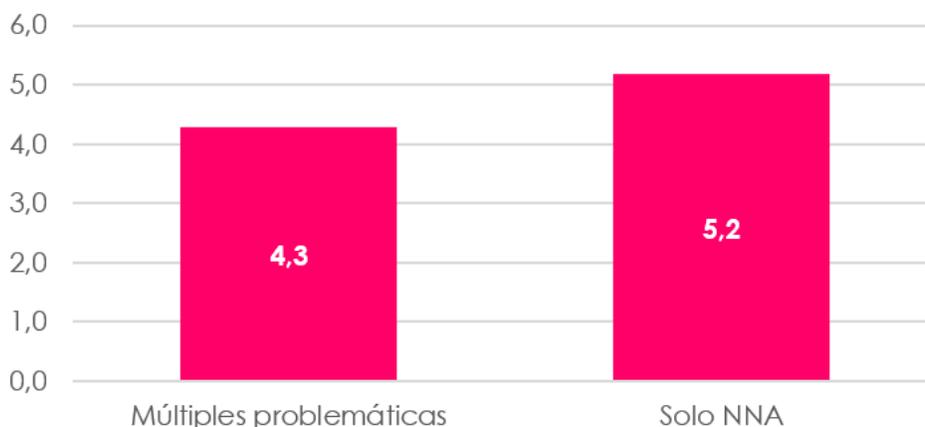
“Sí, mantenemos algunas coordinaciones y trabajo en conjunto con algunas juntas de vecinos en donde estamos inmersos, pero no desde el área de residencia juvenil, sino en general desde la fundación. Sí, con algunas juntas de vecinos y también con algunas organizaciones de la sociedad civil que hacen ciertas campañas, como, por ejemplo, en el área de mujeres, en residencia juvenil también trabajamos en colaboración con una brigada que nos ayuda con la campaña de útiles escolares a principio de año y para el Día del Niño y para Navidad. Trabajamos también con la Coordinadora Shishigang en las fiestas de fin de año en las residencias juveniles.” (Colaborador Acreditado de Categoría 5, entre 3 y 9 proyectos en ejecución)

En resumen, las redes estratégicas de los Colaboradores Acreditados están influenciadas por su enfoque ético-valórico, ya sea laico o religioso, lo que condiciona los tipos de actores con los que establecen vínculos. Si bien los Colaboradores Acreditados religiosos tienden a priorizar relaciones con entidades afines a su misión espiritual y los laicos muestran una mayor diversificación en sus alianzas, ambos tipos de Colaboradores Acreditados coinciden en la importancia de estas redes para fortalecer capacidades y garantizar la sostenibilidad de sus proyectos, evidenciando que las redes estratégicas son un pilar fundamental para la gestión y ejecución de sus programas.

Grupos de interés

En cuanto a los grupos de interés con los que trabajan los Colaboradores Acreditados, se identificó a través del análisis de redes que aquellos que trabajan de forma exclusiva con niños, niñas y adolescentes, tienen un promedio de vínculos significativamente mayor que aquellos que trabajan con múltiples problemáticas. Como se observa en el gráfico a continuación, los Colaboradores Acreditados que trabajan solo con niños, niñas y adolescentes declararon tener en promedio vínculos con 5,3 actores, mientras que los que trabajan con múltiples problemáticas declararon tener vínculos con 4,3 actores en promedio.

Gráfico 19: Promedio de vínculos estratégicos según grupos de interés



Fuente: Cliodinámica SpA.

Esto, también fue identificado a través de lo declarado por los Colaboradores en las entrevistas. Según lo señalado, los Colaboradores Acreditados que trabajan exclusivamente con niños, niñas y adolescentes, especialmente en programas de Cuidado Alternativo Residencial e intervenciones ambulatorias, desarrollarían redes más amplias y específicas. Esto se debe a que el trabajo con niños, niñas y adolescentes exige garantizar el ejercicio pleno de sus derechos, lo que requiere vínculos estratégicos sólidos con instituciones estatales y privadas, servicios de educación, salud, recreación, sistemas judiciales, entre otras. Estas relaciones estratégicas les permitirían abordar integralmente necesidades en áreas como atención psicológica, legal y educativa, asegurando estándares de calidad y accediendo a recursos especializados fundamentales para su operación.

“O sea, nos vinculamos con los programas aledaños, en este caso sería el PMA, los PRM, municipalidades, SENDA, Servicio de Salud, Educación. Ahora estamos también generando redes con MINVU, con quienes estamos recién generando los primeros acercamientos.” (Colaborador Acreditado de Categoría 5, entre 3 y 9 proyectos en ejecución)

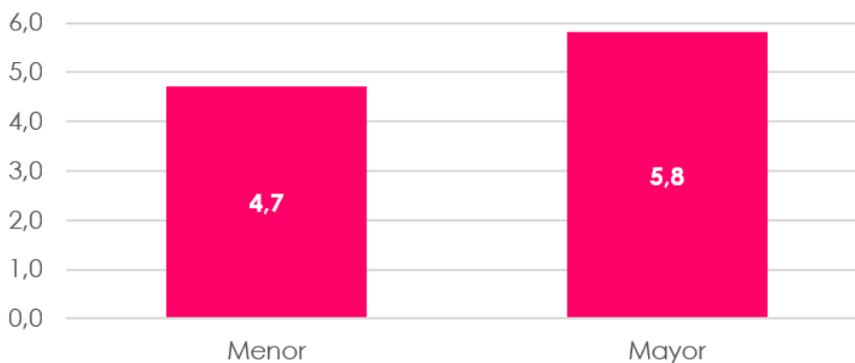


En contraste, los Colaboradores Acreditados que trabajan con múltiples grupos de interés, como familias o comunidades en riesgo, desarrollarían redes diversificadas, pero menos extensas y especializadas. Estas redes tenderían a centrarse en vínculos con ministerios, servicios nacionales y servicios de salud, orientándose a problemáticas interconectadas como la prevención y el desarrollo personal de sus usuarios. Al no estar enfocados exclusivamente en niños, niñas y adolescentes, sus redes no requerirían el mismo nivel de especificidad ni la amplitud que aquellas orientadas al trabajo con esta población, tendiendo a estar más adaptadas a la naturaleza de sus intervenciones.

Capacidad operativa

Finalmente, la capacidad operativa de los Colaboradores Acreditados también permite identificar diferencias en torno a la cantidad y naturaleza de los vínculos que establecen. Al respecto, a través del cuestionario de redes se pudo identificar que los Colaboradores Acreditados que tienen una mayor capacidad de operación, también tienen una mayor cantidad de vínculos, con un promedio de 5,8 actores relacionados; mientras que los que tienen una menor capacidad de operación, tienen en promedio vínculos con 4,7 actores.

Gráfico 20: Promedio de vínculos estratégicos según capacidad operativa



Fuente: Clíodinámica SpA.

Esto, fue también identificado a través de las entrevistas aplicadas a los Colaboradores Acreditados. En estas, los Colaboradores Acreditados que tienen una mayor capacidad de operación, definida por estructuras organizacionales más complejas y un mayor número de proyectos en ejecución, reportan redes más amplias y diversificadas. Estas incluyen vínculos con instituciones públicas y servicios, pero especialmente con entidades privadas, lo que no solo favorece su sostenibilidad y crecimiento financiero, sino que también les permite ampliar su alcance, coordinar proyectos en diversas áreas y operar de forma eficiente.

“Sí, hay hartos privados que colaboran, pero... Imagínese, usted alcanza a ver una página completa en la memoria. Son instituciones, entonces si se las enumerara. (...) Primero, no es una colaboración constante... Normalmente es ocasional. Entonces, póngale usted, de repente Walmart, que tiene a los supermercados

Lider o Jumbo o Falabella, hacen determinadas donaciones que están principalmente orientadas hacia los pequeños de los sistemas de Cuidado Alternativo de residencias" (Colaborador Acreditado de Categoría 1, 60 o más proyectos en ejecución)

Por otro lado, los Colaboradores Acreditados con menor capacidad operativa, caracterizados por estructuras más simples y una ejecución limitada de proyectos, reportan redes estratégicas más focalizadas en actores locales o específicos, como municipalidades, gobiernos regionales y redes comunitarias. Si bien estas redes son efectivas para atender necesidades inmediatas, su menor diversificación limitaría tanto su capacidad para responder a los requerimientos operativos actuales como para escalar o expandir sus operaciones en el futuro.

"Están los convenios con el Servicio de Salud para la atención de los niños de residencia y educación, porque todos los niños tienen derecho a educación, pero como institución no tenemos ningún convenio en particular. (...) Con privados tampoco hay algo formalizado. Lo que sí, por ejemplo, para la residencia tenemos apoyo para ciertas fiestas, por ejemplo, el día del niño, Navidad, con el Club de Leones, la PDI, que nos aportan. Pero no es que exista un convenio permanente, sino que es de acuerdo a las circunstancias en las que nos puedan ayudar, ellos cooperan."
(Colaborador Acreditado de Categoría 6, entre 1 y 2 proyectos en ejecución)

Así, se observa que la capacidad operativa de los Colaboradores Acreditados determinaría la forma y el alcance de sus redes estratégicas. Aquellos con mayor capacidad tienden a establecer relaciones más amplias, especialmente con entidades privadas, integrando estas alianzas en su gestión para fortalecer su estabilidad financiera y mejorar su operación. Por otro lado, los Colaboradores Acreditados con menor capacidad tienden a mantener vínculos más acotados a nivel local, que, si bien son útiles para atender necesidades inmediatas, limitan su posibilidad de expansión y adaptabilidad, subrayando la importancia de tener redes estratégicas para su desarrollo integral y desempeño operacional.

5.3.4 Vínculos y redes financieras de Colaboradores Acreditados

En este subapartado se analiza la naturaleza de los vínculos y redes de tipo económico establecidos por los Colaboradores Acreditados, entendidos como las relaciones y estrategias utilizadas para garantizar los recursos económicos necesarios para facilitar su desempeño financiero y la implementación de sus proyectos. Estos vínculos económicos no se limitan al financiamiento estatal proporcionado por el Servicio de Protección Especializada, sino que también abarcan colaboraciones con otras instituciones públicas y privadas, así como aportes provenientes de organizaciones religiosas, internacionales o donaciones de particulares.

Adicionalmente, en el análisis de los relatos en las entrevistas a los Colaboradores Acreditados, se identificó que la articulación de estos vínculos estaría determinada por factores como los grupos de interés con los que estos trabajan, el tipo y cantidad de proyectos que ejecutan con el Servicio de Protección Especializada, su distribución territorial, y su capacidad de operación. De esta forma, los vínculos de tipo económicos que mantienen los Colaboradores Acreditados, se constituirían como fundamentales para evaluar y desarrollar su sostenibilidad financiera, así como también, su autonomía, capacidad de respuesta y flexibilidad para lograr expandir su operación.

En función de esto, los resultados serán presentados en torno a los siguientes subapartados: en primer lugar, se da cuenta del sociograma con visión global de redes financieras, seguida de la caracterización de estos vínculos y la triangulación con información cualitativa de las entrevistas e información secundaria analizada.

Sociograma de vínculos y redes de tipo financieras

A continuación, se presenta el sociograma construido a partir de las vinculaciones entregadas por los Colaboradores Acreditados frente a la pregunta de con quien se vincula para obtener financiamiento que permita desarrollar sus proyectos y de sostenibilidad financiera a la organización.

El sociograma de la Red de Financiamiento presenta los vínculos que Colaborador Acreditado declaró poseer durante el último año para recibir algún tipo de financiamiento, ya sea económico o material, para la ejecución de sus proyectos. El sociograma indica la distribución que presenta cada uno de los Colaboradores que contestó la encuesta y su posición estructural dentro de la red. Esta última está dada por el nivel y tipo de relaciones que se establecen entre ellos y sus miembros.

La posición estructural que ocupan los integrantes de la red está dada por el tipo de relaciones, su número y calidad de éstas y el tipo de actor con el que se relacionan. De esta manera, a mayor centralidad en la red, mayor importancia adquieren dentro como posición estructural. Ante este es importante mencionar que no importa tanto el número de relaciones, como importante el actor con el que se está relacionando.

A nivel de la densidad de la red, esta es entendida como la cantidad de relaciones que tiene la red considerando sus potencialidades, es decir, en relación a la cantidad de relaciones que podría tener. Este indicador se lee como un porcentaje. A nivel de densidad de esta red de desempeño financiero se obtuvo una densidad de 2,3%, lo que da cuenta de que en los 143 actores que componen la red existen 460 vínculos de 20 mil vínculos totales posibles. Esto da cuenta de que la conectividad de la red es limitada, por lo que la mayoría de los actores no se vinculan directamente. Adicionalmente, se observa que existe una dependencia de ciertas instituciones específica para financiar proyectos, especialmente el Servicio de Protección Especializada y las Municipalidades. Lo anterior da cuenta de grados de dependencia importantes al momento de generar recursos.

De este modo, del análisis del sociograma cabe desatacar, en primer lugar, el tipo de red obtenida. En este caso, la red financiera da cuenta de con quiénes se relacionan los Colaboradores Acreditados a la hora de buscar financiamiento para desarrollar sus proyectos. En función a sus respuestas, se crearon seis categorías de actores. La primera de ellas corresponde a ellos mismos, en segundo lugar, se identificaron a Ministerios y/o Servicios del Estado. Una tercera categoría corresponde a actores privados y/o Universidades. También mencionaron a Municipalidades y Gobiernos Regionales como grupo de apoyo. En quinto lugar, se consideró a grupos o congregaciones religiosas y, finalmente, una sexta categoría hace referencia a Fundaciones.

Del análisis se observa un importante número de vínculos con servicios del Estado, donde el Servicio de Protección Especializada ocupa un lugar central debido a la relación que se establece con ellos, lo que era esperable que sucediera y que da cuenta de una importante dependencia de estos frente a los recursos que entrega la que se expresaría en la declaración como única fuente de financiamiento. No obstante, esto no refleja necesariamente intensidad de la relación.

Por otra parte, se puede ubicar a las empresas y aportes privados, junto con las universidades, en un segundo nivel de importancia. Esto en tanto presentan cierto nivel de densidad en sus vínculos. Lo mismo ocurre con Gobiernos Regionales y

Municipios. De esto se desprende que, se observa un segundo grupo de importancia que apalancaría recursos para el desarrollo de proyectos más allá del Servicio y que permitiría ir diversificando las fuentes de financiamiento y entregando herramientas a los Colaboradores para ser capaces de identificar y habilitar nuevos recursos.

Finalmente, las redes establecidas con agrupaciones religiosas y Fundaciones presentan menos conexiones, lo que puede interpretarse como la existencia de vínculos aislados y más ligados a proyectos de nicho. Por lo tanto, estos se ubican en la periferia de la red. Asimismo, los márgenes del sociograma, se encuentran los Colaboradores Acreditados que no indicaron ninguna vinculación con otros actores para el desarrollo de acciones de financiamiento lo que no significa que no cuenten con ello, pero no fueron entregadas respuestas.

Cálculo de centralidad

El cálculo de los niveles de centralidad de la red refuerza lo graficado en el sociograma, evidenciando la importancia del Servicio de Protección Especializada en el financiamiento de los organismos colaboradores con un 55,3% de centralidad. Este dato indica que el Servicio de Protección Especializada mantiene conexiones con todos los Colaboradores Acreditados y con otros actores que lo mencionaron como relevantes, dado que el indicador se calcula con el total de actores y no solo con los Colaboradores, aparece en ese porcentaje.

Seguido de este se encuentran las empresas privadas como actor que brinda apoyo a la ejecución de proyectos con un 17% de centralidad. En tercer lugar, se encuentran las Municipalidades, con un grado levemente superior a los benefactores privados (10,6% y 7,8% respectivamente). Este elemento da cuenta que los actores que presentan mayor importancia a la hora de financiar a los Colaboradores son el Servicio, las empresas privadas y las Municipalidades.

Cálculo de intermediación

El cálculo de los niveles de intermediación permite conocer el grado en que un nodo "habilita" la incorporación de otro a la red. De esta manera, un actor con un alto grado de intermediación juega un rol clave en conectar a otros actores que, de no ser por su presencia, quedarían aislados o menos conectados. Por lo tanto, este indicador identifica a los actores que facilitan el flujo de recursos, información o colaboración en la red.

A menudo, aunque no es necesario que siempre suceda, suele darse que la centralidad también es intermediación. En este caso, el cálculo de intermediación confirma la relevancia de ciertos actores en la red. Por una parte, el Servicio de Protección Especializada presenta el mayor nivel de intermediación, lo que lo sitúa como el principal articulador dentro de la red. En segundo lugar, se encuentran las empresas privadas, seguidos de las municipalidades. Estos resultados se alinean

con lo obtenido en el cálculo de centralidad, comprobando la relevancia de estos actores en el financiamiento de los organismos colaboradores.

Sin embargo, luego de ellos destacan algunos Colaboradores Acreditados con poder de intermediación lo que da cuenta de la capacidad que tienen para articularse con otros actores para el desarrollo de proyectos y lograr financiamiento. Ejemplo de esto es el caso del Sanatorio Marítimo SJ, Municipalidad de Recoleta y FUNDAMOR.

El actor que cuenta con un valor más alto de intermediación es el Servicio de Protección Especializada (SPE) con un 72,4%. Esto lo posiciona como el principal articulador de la red, lo cual es esperable considerando que los encuestados son Colaboradores Acreditados del Servicio. Esto indica que otros actores dependen en gran medida de este nodo para conectarse entre sí, resaltando su rol esencial en la integración y cohesión de la red para la obtención de financiamiento.

Caracterización de vínculos y redes de tipo financieras de Colaboradores Acreditados

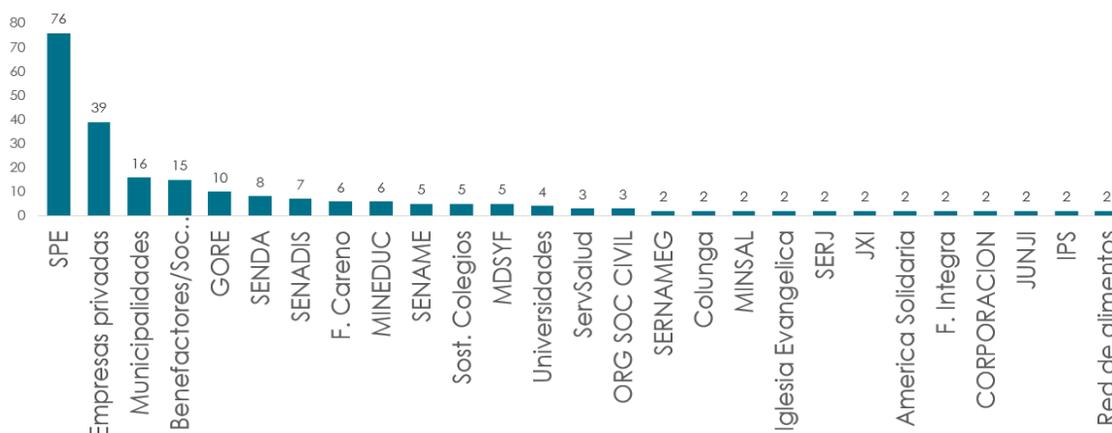
El presente subapartado, presenta una profundización sobre los vínculos económicos expuestos previamente a través del sociograma, complementando con los hallazgos obtenidos en entrevistas aplicadas a los Colaboradores Acreditados del Servicio y la información secundaria recolectada.

Al respecto, a partir del cuestionario de redes autoaplicado por 95 de los Colaboradores Acreditados del Servicio de Protección Especializada, se pudo identificar que, si bien la totalidad de ellos tienen un vínculo con el Servicio, el 80% de ellos señalan tener un vínculo económico actual con el Servicio de Protección Especializada lo que da cuenta que ese 20% restante puede estar inactivo o puede estar ejecutando proyectos no vinculados al Servicio; seguido de un 41% Colaboradores Acreditados que señalaron tener vínculos con empresas privadas; 17% señalaron tener vínculos con municipalidades; 16% con benefactores o socios particulares; y 11% Colaboradores Acreditados Señalaron tener vínculos con Gobiernos regionales¹⁶.

En este sentido, las redes y vínculos a desarrollar no se limitarán únicamente a aquellos necesarios para la ejecución de proyectos con el Servicio, sino que abordarán todos aquellos que resulten relevantes para los Colaboradores Acreditados en el marco de su funcionamiento y articulación.

¹⁶ Detalle de todos los vínculos financieros disponibles en Anexos.

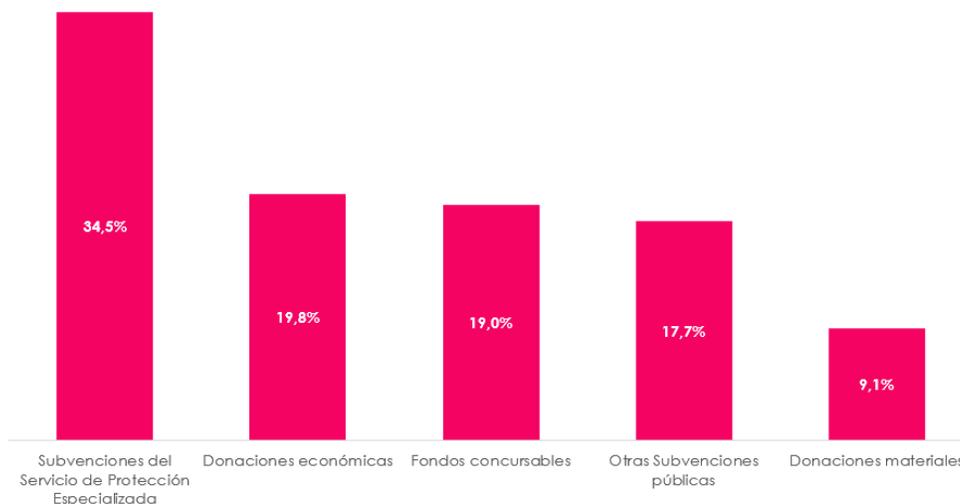
Gráfico 21: Actores con vínculos económicos



Fuente: Cliodinámica SpA.

En lo que respecta a los medios por los cuales se estableció este vínculo de tipo económico, el 34,5% de los vínculos se habrían definido a través de aportes financieros estatales del Servicio de Protección Especializada; el 19,8% a través de donaciones económicas; el 19% a través de la adjudicación de fondos concursables; 17,7% a través de otras subvenciones públicas; y el 9,1% corresponde a donaciones materiales.

Gráfico 22: Medio por el cual se vinculan Colaboradores Acreditados y Actores

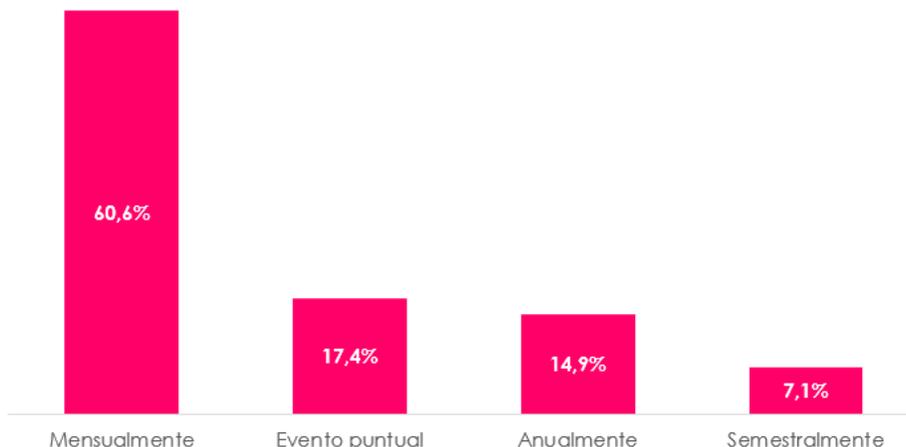


Fuente: Cliodinámica SpA.

Con relación a la frecuencia con que los Colaboradores Acreditados se vincularían con estos actores, se identificó que el 60,6% de los vínculos tiene una frecuencia mensual; el 17,4% corresponde a eventos puntuales; el 14,9% corresponde a un vínculo anual; y un 7,1% corresponde a un vínculo con frecuencia semestral. Esto se relaciona con el elevado número de vínculos establecidos con actores como el Servicio de Protección Especializada, SENDA, SENADIS, MINEDUC, entre otros

ministerios y servicios, cuyos financiamientos se otorgan principalmente mediante subvenciones mensuales.

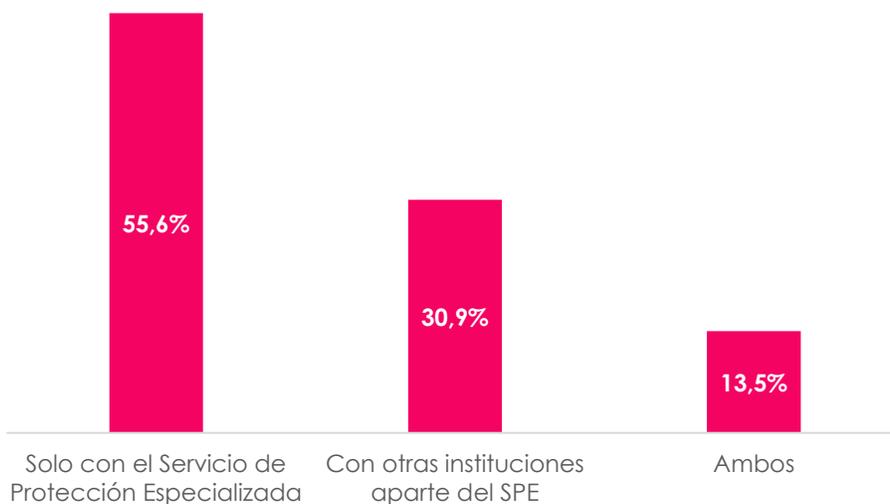
Gráfico 23: Frecuencia de vínculo entre Colaboradores Acreditados y Actores



Fuente: Cliodinámica SpA.

En cuanto a los objetivos operativos que motivan el establecimiento de estos vínculos, el 55,6% de los Colaboradores Acreditados declara que el financiamiento obtenido es para ejecutar proyectos de forma exclusiva con el Servicio de Protección Especializada; el 30,9% corresponde a que aquellos que indican que buscan financiamiento para ejecutar proyectos con otras instituciones además del Servicio de Protección Especializada; y un 13,5% que declara que busca financiamiento para ejecutar proyectos tanto con el Servicio como con otras instituciones.

Gráfico 24: Objetivos de vínculos



Fuente: Cliodinámica SpA.

Vínculos financieros entre Colaboradores Acreditados

Respecto a la ejecución de proyectos y su relación financiera, se da cuenta la relación entre Organismos Colaboradores con fines de obtener financiamiento para el desarrollo de proyectos es prácticamente nula.

A partir del levantamiento de información con fuentes primarias, se obtuvo que sólo uno de los 95 Colaboradores encuestados dio cuenta de haber recibido aportes materiales mensuales por parte de otro Colaborador. Este es el caso de la Congregación Hermanas Franciscanas, que recibe aportes de parte de Protectora de la Infancia. A su vez, las entrevistas realizadas permitieron identificar un vínculo entre las fundaciones Sentido y Hogar de Cristo. Esta última facilitó la sede central de Sentidos en comodato por un periodo de 10 años, además de otro tipo de apoyo no especificado. En este caso, destaca que el vínculo que mantienen ambas fundaciones se debe a que Sentidos fue fundada por ex trabajadores de Hogar de Cristo.

Junto con ello, mediante la revisión de fuentes secundarias de los 187 Colaboradores Acreditados se identificó un potencial vínculo económicos entre la fundación CRATE y la ONG CRATEDUC. Específicamente, esta última declara haber recibido préstamos de CRATE, en su calidad de "empresas relacionadas".

De esta forma, a pesar de haber identificado la existencia de vínculos entre Colaboradores Acreditados, no es posible determinar si estas relaciones incluyen transacciones económicas que puedan influir en su desempeño financiero.

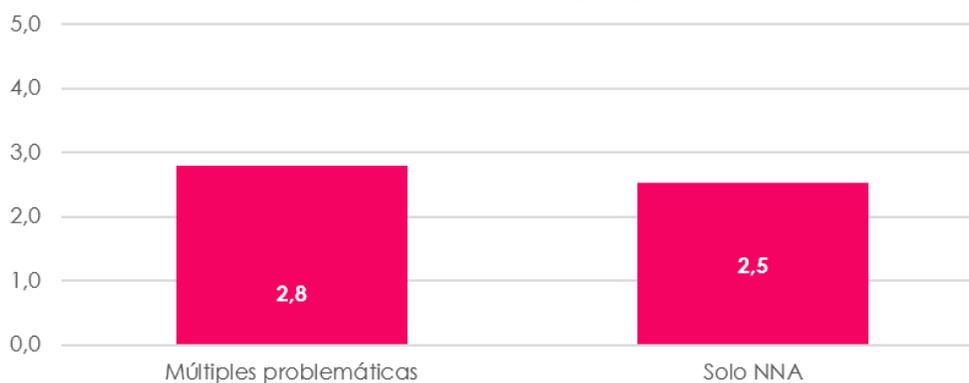
Adicionalmente, al analizar el promedio de actores con los que los Colaboradores Acreditados establecen estos vínculos, se observaron diferencias que varían según los elementos que los caracterizan, las cuales se detallan a continuación.

Vínculos y Grupos de interés

El primer elemento que se identifica como relevante en el análisis de las redes económicas de los Colaboradores Acreditados corresponde a los grupos de interés con los que trabajan, ya que estos no solo condicionan la extensión y naturaleza de sus redes de colaboración, sino también su capacidad para captar recursos financieros y diversificar ingresos.

Los datos obtenidos del cuestionario de redes revelaron que los Colaboradores Acreditados que trabajan exclusivamente con niños, niñas y adolescentes se relacionan financieramente con, en promedio, 2,5 actores, mientras que aquellos que abordan múltiples problemáticas se relacionan financieramente con 2,8 actores o instituciones. Este hallazgo sugiere que los Colaboradores Acreditados con un enfoque más amplio, al trabajar con diversos grupos de interés, tendrían mayores oportunidades para ejecutar proyectos no solo con el Servicio Nacional de Protección Especializada, sino también con otras entidades, ampliando así su capacidad financiera.

Gráfico 25: Promedio de vínculos según grupos de interés



Fuente: Cliodinámica SpA.

En este sentido, los Colaboradores Acreditados que declaran enfocar su trabajo en personas con discapacidad tienden a establecer vínculos con el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS), de donde reciben subvenciones para mantener proyectos a lo largo del ciclo de vida de las personas que atienden. De manera similar, los Colaboradores que trabajan con personas mayores expresaron que mantienen relaciones con el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) para el financiamiento de iniciativas tanto Residenciales como ambulatorias, lo cual fortalece su capacidad de intervención en este sector.

Los Colaboradores Acreditados que trabajan en la prevención y rehabilitación de consumo de drogas, indicaron tener vínculos con el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), desde donde reciben apoyos específicos para sus proyectos. Aquellos que se enfocan en la reinserción de jóvenes provenientes de justicia penal juvenil mencionaron recibir subvenciones del Servicio Nacional de Reinserción Juvenil (SNRJ) o del Servicio Nacional de Menores (SENAME), mientras que los Colaboradores Acreditados orientados hacia el trabajo con mujeres declararon recibir financiamiento de proyectos y apoyo de SERNAMEG. Este tipo de vínculos fue reportado como fundamental para sostener y expandir los programas con estos grupos específicos.

“Bueno, en el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, ejecutamos programas y proyectos con SENADIS y también con el Servicio Nacional del Adulto Mayor, SENAMA. Además, trabajamos con el Servicio de Protección Especializada. Existe también una relación importante con el Ministerio de Desarrollo Social en toda la línea de atención a personas en situación de calle, que está en la Subsecretaría de Servicios Sociales.” (Colaborador Acreditado de Categoría 5, entre 3 y 9 proyectos en ejecución)

En sectores como educación y juventud, los Colaboradores Acreditados declararon contar con subvenciones provenientes del Ministerio de Educación (MINEDUC) y de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB). Adicionalmente, varios Colaboradores Acreditados mencionaron haber

establecido convenios con gobiernos regionales y municipios mediante la postulación a fondos concursables y/o subvenciones a proyectos locales, lo que les ha permitido ampliar sus redes y diversificar sus fuentes de ingresos.

A partir de esto, se identifica, en las declaraciones de los Colaboradores Acreditados, que su desempeño financiero estaría determinado por los vínculos que mantienen, principalmente, con instituciones públicas. Estos resultan fundamentales para sostener económicamente sus iniciativas, especialmente cuando están orientadas a sectores prioritarios para políticas públicas, como la discapacidad, los adultos mayores o la protección de niños, niñas y adolescentes. Además, algunos Colaboradores indicaron haber establecido relaciones económicas con entidades privadas o personas particulares, a través de donaciones o convenios específicos, sin embargo, esta capacidad de atraer financiamiento privado estaría más relacionada con el tipo de proyectos que ejecutan, que con el grupo de interés al que se enfocan.

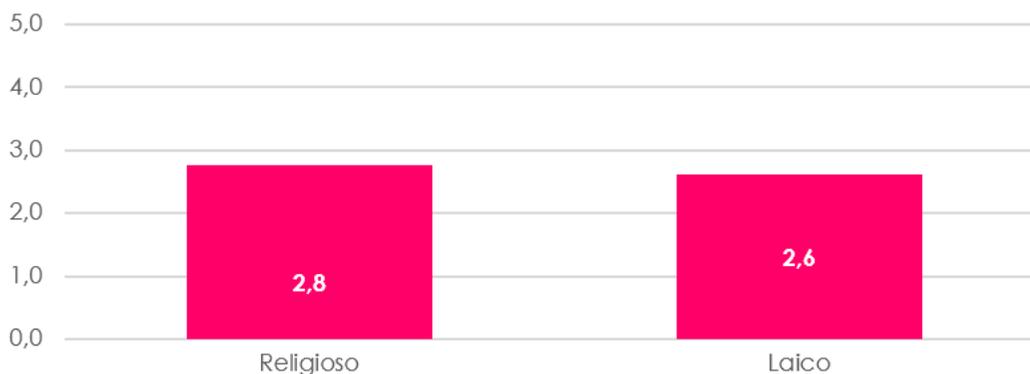
“Principalmente el Estado, subvenciones de los tres ministerios que te comenté (Ministerio de Desarrollo Social por el Servicio, SENDIS, MINEDUC). Más del 90% de los ingresos están ahí. Principalmente el Estado, subvenciones de los tres ministerios que te comenté. Más del 90% de los ingresos están ahí.” (Colaborador Acreditado de Categoría 4, entre 10 y 19 proyectos en ejecución)

Vínculos con instituciones religiosas o internacionales

Un segundo elemento relevante en el análisis de las redes económicas entre los Colaboradores Acreditados del Servicio de Protección Especializada es cómo los vínculos que establecen, tanto en función de su enfoque ético-valórico como de sus relaciones internacionales, influirían en su desempeño financiero. Estas conexiones no solo reflejan los valores que guían sus misiones, sino que también determinan su capacidad para diversificar ingresos y sostener económicamente sus proyectos.

Al analizar los promedios de vínculos económicos según el enfoque ético-valórico, se observa que las instituciones con un enfoque religioso tienen un promedio de 2,8 vínculos, mientras que las de orientación laica alcanzan un promedio de 2,6 vínculos. Este dato muestra diferencias en el promedio de vínculos económicos según el enfoque ético-valórico de los Colaboradores Acreditados, aunque no permitiría establecer una relación directa entre el enfoque y los recursos disponibles para financiar sus iniciativas.

Gráfico 26: Promedio de vínculos según Enfoque valórico



Fuente: Cliodinámica SpA.

Sin embargo, a partir de las declaraciones entregadas por los Colaboradores Acreditados, se da cuenta que los vínculos económicos con entidades religiosas e internacionales representarían un canal importante de financiamiento privado. Estos vínculos no estarían exclusivamente condicionados por el enfoque ético-valórico de las instituciones, ya que no todos los colaboradores de orientación religiosa mantienen relaciones formales con este tipo de entidades. Según lo señalado, estos lazos permitirían complementar los ingresos estatales, facilitando tanto la continuidad como la expansión de los proyectos, y brindarían apoyo para enfrentar eventualidades financieras sin depender exclusivamente de los fondos públicos.

En el caso de los Colaboradores Acreditados con base religiosa, estos vínculos incluirían donaciones regulares de congregaciones y aportes de fundaciones religiosas internacionales, considerados una extensión de su misión espiritual y social. Además de su contribución económica, estas relaciones reforzarían un sentido de comunidad y compromiso hacia los proyectos, al provenir de organizaciones alineadas en valores. No obstante, algunos Colaboradores con orientación religiosa señalaron depender únicamente de la infraestructura proporcionada por la congregación, sin recibir aportes monetarios adicionales para financiar actividades más allá de sus proyectos principales.

“Nunca hemos tenido una dificultad en cuanto a la parte financiera. También, en casos de emergencia, la congregación católica nos apoya. Nosotros tenemos un sueldo, aunque no esté registrado en ninguna parte, y con eso cubrimos las emergencias. Porque a veces preguntan: '¿Pero la subvención y nada más?'. Pero la congregación nos entrega el inmueble adecuado, y con nuestros sueldos salimos adelante en las emergencias que puedan surgir con los niños. Primero están los niños. La congregación también nos apoya con la movilización; tenemos un furgón y una camioneta pequeña que son un aporte de la congregación para usarlos con los niños. Así que, en ese sentido, es también una fuente de apoyo

*de la congregación.” (Colaborador Acreditado de Categoría 6,
entre 1 y 2 proyectos en ejecución)*

Por otro lado, se identificó también que existen Colaboradores Acreditados que mantendrían vínculos económicos con instituciones internacionales desde las cuales surgieron como organización. Ejemplo de estos Colaboradores Acreditados incluyen Aldeas Infantiles SOS, que forma parte de una red internacional dedicada a la atención de niños, niñas y adolescentes; ACJ Valparaíso y otras asociaciones relacionadas con la YMCA, la Young Men's Christian Association; y Juntos EV, una asociación chileno-alemana; entre otros.

Estos vínculos económicos internacionales de los Colaboradores Acreditados, según declaran, les ofrecerían un apoyo complementario que brinda estabilidad a proyectos específicos. Sin embargo, no llegarían a fortalecer de manera significativa su capacidad operativa en Chile, pues solo facilitarían el desarrollo de áreas como capacitación y programas comunitarios, sin cubrir los costos operacionales principales ni permitir una expansión a gran escala. Además, dichos vínculos traerían consigo obligaciones de transparencia y rendición de cuentas, lo que exige altos estándares de control en el uso de recursos.

*“Porque la verdad no queremos generar una oferta muy grande de proyectos que sea muy complejo administrar posteriormente y de manera seria y honesta, que no se generen situaciones de acumulación de recursos, de mala administración de recursos, la verdad que sería una mancha oscura que nos afectaría no solamente con el SENAME o Mejor Niñez, sino que en la Y a nivel mundial, estaríamos nosotros involucrados en mal uso o malversación de fondos públicos y eso sería para nosotros grave y gravísimo, no solamente por los efectos directos que tendríamos en el sistema sino también por nuestras relaciones internacionales.”
(Colaborador Acreditado de Categoría 4, entre 10 y 19 proyectos en ejecución)*

De esta forma, los vínculos económicos que mantienen los Colaboradores Acreditados con instituciones religiosas e internacionales influirían en su desempeño financiero. Aunque los fondos estatales constituyen su principal fuente de ingresos, los recursos complementarios provenientes de redes privadas e internacionales les permitirían sostener la operatividad en ciertos proyectos y enfrentar contingencias.

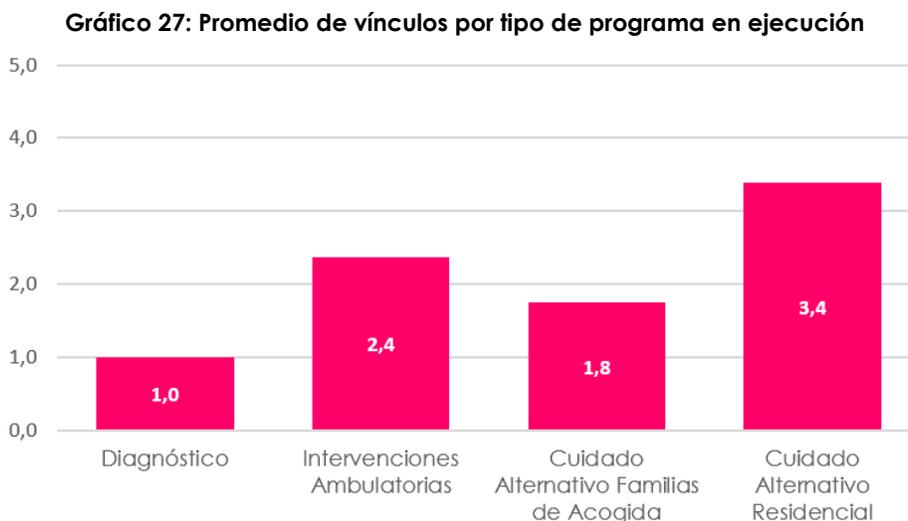
Vínculos y Proyectos en ejecución con el Servicio de Protección Especializada

En tercer lugar, se identificó que el tipo de proyectos que ejecutan los Colaboradores Acreditados también influye directamente tanto en la cantidad de vínculos económicos que mantienen como en su desempeño financiero.

Al respecto, se identificó a través del cuestionario de redes que los Colaboradores Acreditados que ejecutan proyectos de Diagnóstico, tienen solo un vínculo



económico y es exclusivo con el Servicio de Protección Especializada. Y a estos, le siguen los que trabajan con Cuidado Alternativo Familias de Acogida, quienes mantendrían un promedio de 1,8 vínculos, siendo el principal el Servicio de Protección Especializada. Los Colaboradores que ejecutan proyectos de Intervenciones Ambulatorias, mantienen en promedio vínculos con 2,4 actores y, por último, los que ejecutan proyectos de Cuidado Alternativo Residencial mantienen en promedio vínculos con 3,4 actores.



Fuente: Cliodinámica SpA.

De esta forma, se observa que el tipo de proyectos que ejecutan los Colaboradores Acreditados también influirían significativamente en la naturaleza y cantidad de sus vínculos económicos. Esto, confirma lo declarado por los Colaboradores Acreditados, donde quienes desarrollan programas Residenciales tienden a establecer una red de vínculos más amplia y diversa, debido a las complejidades inherentes de este tipo de proyectos, que exigen recursos continuos y de alto costo.

En este sentido, los Colaboradores Acreditados señalan que los programas Residenciales demandarían no solo una infraestructura específica y segura, sino también una dotación de personal especializado acorde a las complejidades del trabajo Residencial y el cuidado constante que requieren los niños, niñas y adolescentes. Sin embargo, los recursos actuales serían insuficientes para abordar estas necesidades, lo que implica desafíos adicionales para los Colaboradores Acreditados en términos de recursos humanos y financieros. Ante esto, quienes ejecutan programas Residenciales buscarían establecer alianzas económicas con ministerios, empresas privadas y otras entidades que puedan ofrecer financiamiento estable para asegurar la sostenibilidad de sus proyectos y el cumplimiento de los estándares de atención.

“Yo creo que lo más relevante es que se pueda hablar de los recursos que se necesitan para que una residencia funcione. Ya están los estándares, las nuevas orientaciones suenan super bien,

hacen sentido y todo, pero con un trabajador social y un psicólogo no se puede. porque lo que pasa es que nosotros con el recurso económico contratamos el recurso humano. Ya, entonces, como no tenemos los recursos económicos, no podemos contratar más personal. Nosotros tenemos una dotación que supera las exigencias que tiene el servicio. Nos exigen $\frac{3}{4}$ de jornada un trabajador social, y nosotros lo tenemos jornada completa, no nos exigen coordinador de salud y tenemos, educación, pero... Todo eso cuesta que gastamos el doble en un niño, y no recibimos los recursos necesarios para eso.” (Colaborador Acreditado de Categoría 5, entre 3 y 9 proyectos en ejecución)

En cambio, aquellos Colaboradores Acreditados que ejecutan proyectos como Diagnóstico Clínico o Cuidado Alternativo de Familias de Acogida reportan que, si bien también necesitan recursos financieros, no contarían con la misma visibilidad para atraer benefactores que los proyectos Residenciales. Esta menor visibilidad reduciría sus oportunidades de establecer vínculos económicos centralizados y de gran envergadura, limitando su acceso a redes de financiamiento más amplias y a alianzas que puedan aportar recursos significativos.

Además, en el caso de los programas de diagnóstico, estas dificultades se ven aumentadas por la necesidad de mantener una independencia institucional clara y evitar posibles conflictos de interés. Según declaran, el tipo de trabajo Diagnóstico, que atiende a un gran volumen de niños de manera rotativa, podría generar susceptibilidad en el sector privado, que a menudo percibe estos vínculos con instituciones estatales y judiciales como complejos y sensibles. Esta dinámica hace que los Colaboradores Acreditados que desarrollan programas de la Línea de Diagnóstico Clínico Especializado opten por políticas institucionales que restrinjan el financiamiento privado, priorizando la transparencia y evitando presiones externas que puedan interferir en sus objetivos.

“Mira, con privados es mucho más difícil. Lo hemos intentado, lo hemos intencionado, pero ha sido mucho más difícil entrar en esa relación porque nuestro trabajo no tiene tanta visibilidad. (...) Nosotros tenemos distintos niños todos los meses, entonces la probabilidad de que se nos crucen intereses con instituciones, bueno, de hecho, se nos cruzan con temas políticos. O sea, siempre llega alguien con una notita de un parlamentario para tratar de interceder o qué sé yo, y por eso la decisión institucional es no vincularnos económicamente con el mundo privado, para intentar evitar los sesgos asociados a eso y las presiones, qué sé yo.” (Colaborador Acreditado de Categoría 3, entre 20 y 34 proyectos)

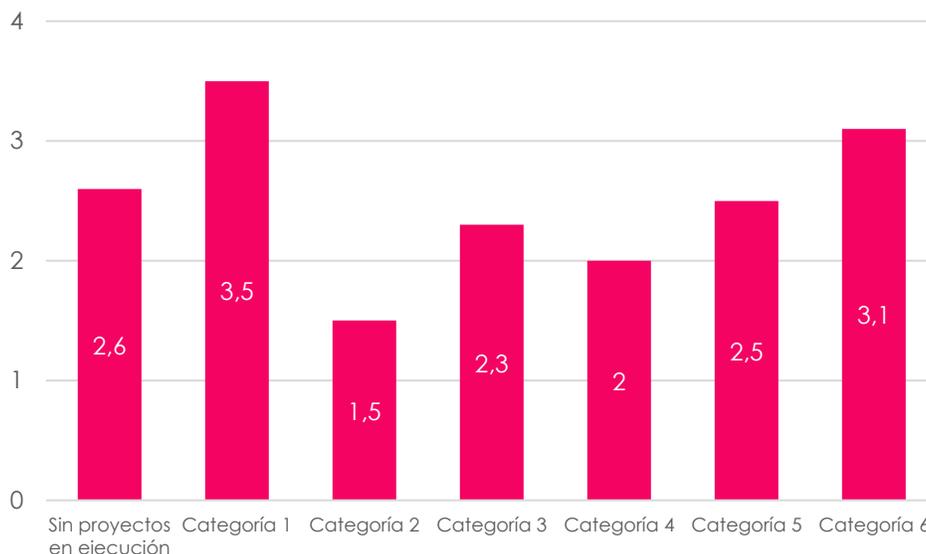
Vínculos financieros según Categoría de Colaboradores Acreditados

Adicionalmente, se identifica que la categoría de tamaño de los Colaboradores Acreditados, basado en el número de proyectos que ejecutan junto al Servicio de

Protección Especializada, también incidiría en la cantidad y diversidad de los vínculos económicos que requieren desarrollar.

Al respecto, se identificó a través del cuestionario de redes que los Colaboradores Acreditados de Categoría 1, correspondiente a los que más proyectos ejecutan, mantienen en promedio vínculos con 3,5 actores, mientras que, en contraste, los Colaboradores Acreditados de Categorías 5 y 6, correspondiente a los que menos proyectos ejecutan con el Servicio, mantienen en promedio vínculos con 2,5 y 3,1 actores.

Gráfico 28: Promedio de vínculos económicos por categoría de Colaboradores Acreditados



Fuente: Cliodinámica SpA.

Esto sugiere que, a mayor cantidad de proyectos, los Colaboradores Acreditados se verían en la necesidad de ampliar y diversificar sus relaciones económicas para cubrir los distintos requerimientos de cada programa. Esta diversificación les permitiría asegurar el flujo de recursos necesarios para sostener varias iniciativas en distintas regiones. Según sus declaraciones, los Colaboradores Acreditados con un número elevado de proyectos tienden a buscar financiamiento tanto estatal como privado para responder a las demandas específicas de cada programa y garantizar su continuidad, lo cual promueve una red de apoyo económico más compleja y variada.

“Sí, hay hartos que colaboran, pero... Imagínese, usted alcanza a ver una página completa en la memoria. Son instituciones, entonces si se las enumerara. (...) Primero, no es una colaboración constante... Normalmente es ocasional. Entonces, póngale usted, de repente Walmart, que tiene a los supermercados Lider o Jumbo o Falabella, hacen determinadas donaciones que están principalmente orientadas hacia los pequeños de los sistemas de

*Cuidado Alternativo, ya sea residencia, ese tipo" (Colaborador
Acreditado de Categoría 1, 60 proyectos o más en ejecución)*

No obstante, una menor cantidad de proyectos ejecutados con el Servicio no necesariamente implicaría menos vínculos económicos. Estas categorías consideran exclusivamente los proyectos realizados con el Servicio, pero existen múltiples casos de Colaboradores Acreditados que, a pesar de gestionar un número limitado de proyectos con esta institución, ejecutan numerosas iniciativas con otras entidades. Esta dinámica refleja que el alcance de las redes económicas de los colaboradores no depende únicamente de su relación con el Servicio, sino también de su capacidad para establecer vínculos diversificados con otras organizaciones.

En resumen, la cantidad de proyectos que ejecutan los Colaboradores Acreditados influiría en la estructura de sus vínculos económicos, sin que esto dependa exclusivamente de su relación con el Servicio. Los programas Residenciales y una mayor cantidad de proyectos tienden a requerir vínculos financieros más amplios y diversificados, tanto con actores estatales como privados, para responder a las demandas específicas de cada iniciativa. Por otro lado, colaboradores con menor cantidad de proyectos con el Servicio pueden mantener redes económicas igualmente significativas al ejecutar múltiples iniciativas con otras instituciones, adaptando sus fuentes de financiamiento a las características locales y los objetivos de sus programas.

Vínculos y Distribución territorial

En cuarto lugar, se encuentra la distribución territorial de los Colaboradores Acreditados, la cual influiría igualmente en el número y alcance de los vínculos económicos que declaran mantener. En este sentido, se identificó que los Colaboradores Acreditados que tienen un alcance Nacional en su operación, mantienen en promedio vínculos económicos con 3,6 actores, mientras que, aquellos que tienen una operación más reducida territorialmente de forma local y regional, mantienen vínculos con 2,8 y 2,7 actores respectivamente.

Gráfico 29: Promedio de vínculos y Dispersión territorial



Fuente: Cliodinámica SpA.

Esto, sugiere que los Colaboradores Acreditados que tienen presencia en múltiples regiones establecerían una mayor cantidad de vínculos económicos centralizados, los cuales, según declaran, se establecerían principalmente con entidades nacionales y empresas privadas de gran tamaño, lo que les permite sustentar una operación amplia y coordinada en diversos territorios. Estos Colaboradores Acreditados, debido a la extensión de sus actividades, se beneficiarían de relaciones con ministerios, servicios nacionales y grandes empresas que proporcionarían financiamiento estable y continuado, lo que a su vez reforzaría su capacidad para ejecutar proyectos con impacto multisectorial.

“Trabajamos, bueno, con hartas redes sobre todo para poder ir levantando recursos. (...) SQM, otras mineras en el norte. En algún momento Copec en Viña, etcétera. Entonces, como con esa empresa privadas. Esa sería la más grande colaboración que se me ocurre, que es principalmente para levantar recursos y poder tener actividades que no impliquen un desembolso para nosotros.”
(Colaborador Acreditado de Categoría 5, entre 3 y 9 proyectos en ejecución)

Por otro lado, los Colaboradores Acreditados con presencia más localizada, ya sea a nivel regional o en comunidades específicas, también establecerían vínculos con múltiples instituciones, sin embargo, según declaran estos sucederían principalmente con actores locales, tales como municipalidades, gobiernos regionales, empresas y emprendimientos locales y organizaciones comunitarias. Estos Colaboradores Acreditados suelen acceder a fondos concursables y subvenciones otorgadas por entidades locales, que valoran su conocimiento y cercanía con las realidades específicas de cada territorio. Así, este tipo de vinculación económica les permitiría responder de manera directa y adaptada a las necesidades de la comunidad, logrando un impacto focalizado y una inserción profunda en los contextos locales.

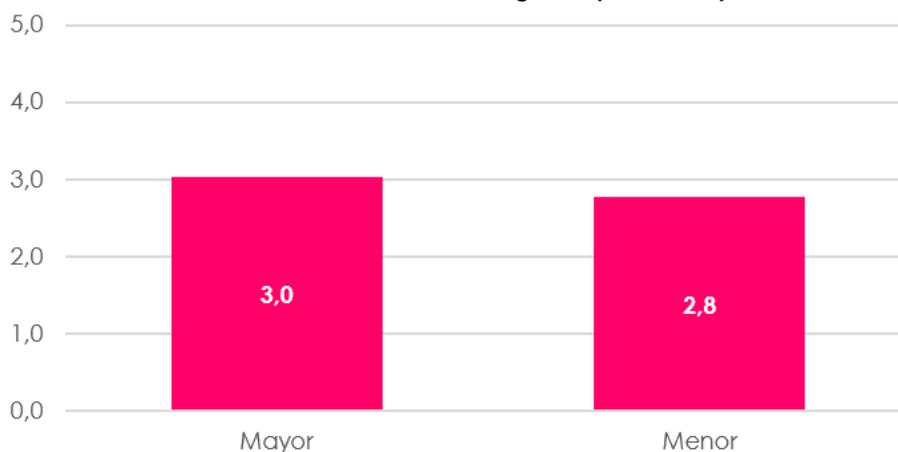
“Eh bueno, tenemos grupos evangélicos, tenemos colegios, colegios municipales y colegios particulares que a nosotros nos apoyan con alimento no perecible, con campañas, con ropa, con ropa nueva, tenemos empresas de transporte que también nos han apadrinado, que nos llevan ropa nueva, zapatos nuevos, sindicatos de trabajadores. Se van a incluir un grupo de motoqueros que también ellos hacen sus campañas y llevan diferentes cosas de acuerdo a las necesidades, entonces tenemos hasta el momento todavía nos falta, pero creo que igual, o sea al menos acá en la Región de Coquimbo hemos logrado con estas que son pequeñas redes, pero que nos han equilibrado las barreras que existen principalmente en las residencias” (Colaborador de Categoría 6, entre 1 y 2 proyectos en ejecución)

De esta forma, se observa que los Colaboradores Acreditados con una distribución territorial más amplia encontrarían en los vínculos centralizados un soporte adecuado para su gestión operativa en diversas zonas del país. Por vínculos centralizados se entiende aquellos establecidos con las casas matrices de las organizaciones y con grandes empresas o instituciones, que les permiten redistribuir recursos hacia las regiones donde operan. En contraste, los Colaboradores Acreditados con un alcance regional o local desarrollan redes de apoyo económico adaptadas al contexto territorial, estableciendo vínculos orientados exclusivamente al desarrollo de proyectos en sus propias áreas de influencia.

Vínculos y Capacidad operativa de los Colaboradores Acreditados

Por último, otro elemento que influiría en la amplitud y solidez de los vínculos económicos que mantienen los Colaboradores Acreditados corresponde a su capacidad de operación entendida como la capacidad que cuentan los Colaboradores para desarrollar más de un proyecto a la vez y/o en más de una región. A través del cuestionario se identificó que los Colaboradores Acreditados con mayor capacidad de operación tienen en promedio vínculos con tres actores, mientras que aquellos con menor capacidad de operación mantienen un promedio de 2,8 vínculos. Aunque esta diferencia en cantidad no resulta significativa, las declaraciones de los Colaboradores Acreditados señalan que la principal distinción radicaría en la solidez y el peso que estos vínculos tienen para su desempeño financiero.

Gráfico 30: Promedio de vínculos según capacidad operativa



Fuente: Cliodinámica SpA.

En este sentido, aquellos Colaboradores Acreditados con una mayor capacidad operativa, que incluirían una estructura organizacional compleja y recursos diversificados, tenderían a establecer relaciones financieras más amplias y sólidas, tanto con entidades públicas como privadas. Estos colaboradores señalarían que logran asegurar una mayor variedad de ingresos, lo cual facilitaría su sostenibilidad financiera y su capacidad para expandir la operación en diferentes líneas de proyectos.

Además, los Colaboradores Acreditados con mayor capacidad operativa indicarían que su acceso a una red económica diversa y sólida no solo apoyaría sus operaciones actuales, sino que también mejoraría su capacidad de respuesta ante cambios en el financiamiento, manteniendo así la estabilidad y continuidad de sus proyectos. Esto les permitiría operar de manera resiliente frente a variaciones en sus ingresos, protegiendo la estabilidad a largo plazo de sus organizaciones.

“Tenemos todo un plan de fundraising diseñado para poder buscar distintas líneas de financiamiento, ya sea empresarial, vía donaciones, socios, fidelizando y algunas otras acciones que tienen que ver con la venta de algunos de nuestros bienes que tenemos, para poder sostener el trabajo. Tenemos por un lado una empresa externa que se encarga de todo lo que tiene que ver con nuestros socios, fidelización y búsqueda de nuevos socios. Y, por otro lado, acá en el interior de la fundación, el área de comunicaciones en un comité especial entre el directorio, comunicaciones, dirección del Ministerio de Finanzas y quien te habla, respecto de llevar adelante todo el plan de trabajo en la línea del fundraising.” (Colaborador Acreditado de Categoría 5, entre 3 y 9 proyectos en ejecución)

En contraste, los Colaboradores Acreditados con menor capacidad operativa reportarían vínculos económicos menos extensos y una limitada diversificación de sus recursos financieros. Estos Colaboradores Acreditados dependerían en mayor

medida de financiamiento estatal exclusivo y de algunos fondos específicos, lo cual reduciría su capacidad de adaptación ante fluctuaciones o demoras en el financiamiento, dificultando la sostenibilidad a largo plazo. La limitación en la diversificación económica implicaría que, aunque estos Colaboradores Acreditados logren operar sus programas, enfrentarían dificultades para expandirse o mantener una estabilidad financiera sólida en caso de variaciones en sus ingresos.

Además, se observaría que una mayor capacidad operativa no solo facilitaría el establecimiento de vínculos más robustos, sino que también permitiría estrategias financieras sostenibles que incluirían la creación de departamentos de recaudación y gestión de proyectos. Estos departamentos permitirían captar recursos de fuentes variadas y diversificar las líneas de ingresos, lo cual reforzaría su autonomía y estabilidad a largo plazo. En cambio, los Colaboradores Acreditados con estructuras más simples y dependientes exclusivamente de fondos estatales adoptarían estrategias de austeridad y redistribución interna para sostener sus operaciones, enfocándose principalmente en asegurar la continuidad de los proyectos actuales más que en explorar nuevas fuentes de ingresos.

“Tratamos de autogestionar recursos, entonces como somos tan chiquititos, cuesta, cuesta mucho más y cuesta mucho más enfrentarse a la competencia digamos, con estas grandes instituciones que tienen más de 30 programas, entonces ahí ya se pone un poco difícil la competencia, porque en realidad la licitación es una competencia, es un concurso, entonces es bien complejo, pero ahí seguimos, seguimos, nos interesa continuar en el territorio, sobre todo. Además, que ellos trabajan con equipos de metodólogos, oficinas enormes con gente que trabaja haciendo solo proyectos, entonces esos recursos permiten obviamente nosotros no podemos competir con eso.” (Colaborador Acreditado de Categoría 6, entre 1 y 2 proyectos en ejecución)

De esta forma, la relación entre capacidad operativa y vínculos económicos evidenciaría una correlación en la que los Colaboradores Acreditados con estructuras organizacionales más complejas y una mayor capacidad operativa no solo establecerían relaciones financieras más sólidas, sino que también desarrollarían estrategias de sostenibilidad más sofisticadas. Por el contrario, aquellos Colaboradores Acreditados con menor capacidad operativa presentarían una dependencia marcada en fuentes de financiamiento limitadas y estatales, lo cual reduciría su flexibilidad y pondría en riesgo su sostenibilidad a largo plazo en caso de interrupciones en los fondos recibidos.

6 CONCLUSIONES

Este estudio tuvo como objetivo general caracterizar a los Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, así como analizar a potenciales nuevos Colaboradores para su futura acreditación. La investigación se orientó a comprender sus principales atributos y dinámicas, evaluando tanto información existente como aquella generada durante el estudio, con el propósito de ofrecer una visión integral sobre su funcionamiento y su rol dentro del Sistema de Protección Especializado.

En este marco, el estudio se estructuró en torno a objetivos específicos que incluyeron la descripción y caracterización de los diferentes perfiles de Colaboradores Acreditados, además de la operacionalización de las dimensiones clave que los definen. Asimismo, se profundizó en aspectos relevantes como sus focos de interés, vinculación política, trayectoria hacia la acreditación y potencial de crecimiento. Por otra parte, se identificó y analizó la oferta territorial de Colaboradores Potenciales Acreditados y no Acreditados, explorando su disposición y capacidades para integrarse al sistema. Finalmente, a través del análisis de redes, se establecieron las conexiones entre los Colaboradores Acreditados y otros actores, examinando elementos como desempeño financiero, vínculos estratégicos, gobernanza y redes sociales, políticas y familiares, lo que permitió una comprensión más amplia de su integración y sostenibilidad dentro del sistema.

En las siguientes secciones, se presentan las conclusiones obtenidas en cada etapa de esta consultoría, sintetizando los principales hallazgos y aprendizajes derivados del estudio para aportar a la toma de decisiones estratégicas del Servicio de Protección Especializada.

Caracterización de Colaboradores Acreditados

La primera fase del estudio tuvo como objetivo caracterizar a los Colaboradores Acreditados del Servicio de Protección Especializada. Al respecto, el análisis evidenció una alta concentración de proyectos en un número reducido de instituciones con mayor capacidad operativa. Los Colaboradores Acreditados clasificados en las categorías 1, 2 y 3, que representan el 10,2% del total, ejecutan el 58,5% de la oferta programática, con una fuerte presencia en intervenciones ambulatorias. En contraste, las categorías 4, 5 y 6, que agrupan al 71,1% de los colaboradores, participan en el 41,5% de los proyectos, con mayor énfasis en Cuidado Alternativo Residencial.

En términos de capacidad operativa, se identificó que los Colaboradores Acreditados con mayor cantidad de proyectos (categorías 1 y 2) poseen una mayor capacidad de operación, con estructuras organizacionales más complejas y amplias redes de colaboración, lo que les permite gestionar programas más diversos y sostenibles. Por el contrario, los Colaboradores Acreditados con menor

cantidad de proyectos (categorías 5 y 6) poseen una menor capacidad de operación ya que dependen en gran medida de recursos limitados y tendrían más dificultades para expandir su operación, lo que afecta su impacto y sostenibilidad. Y, en cuanto a la orientación ética y valórica, se identificó que el 62% de los Colaboradores Acreditados opera con un enfoque laico, centrado en derechos humanos, justicia social y reintegración social, mientras que el 35,3% sigue valores cristianos, basados en la compasión, el servicio y la caridad.

Finalmente, las percepciones de los Colaboradores Acreditados sobre su relación con el Servicio señalarían una valoración positiva en términos de los objetivos compartidos para la protección de niños, niñas y adolescentes. Sin embargo, también perciben desafíos asociados a la colaboración, tales como exigencias técnicas, burocracia en los procesos y la necesidad de un diálogo más fluido. Estas percepciones sugerirían la importancia de fortalecer la relación entre el Servicio y los Colaboradores Acreditados, promoviendo una mayor flexibilidad y adaptabilidad en los procesos, así como espacios de retroalimentación que podrían mejorar la coordinación y la efectividad de la red de protección.

Potencial de crecimiento

La segunda fase, que tuvo por objetivo identificar y describir la oferta potencial de Colaboradores Acreditados y Colaboradores Potenciales no Acreditados, permitió identificar que estos, mostraron interés en ampliar su participación en programas relacionados con su experiencia, particularmente en Intervenciones Ambulatorias y Cuidado Alternativo Residencial. Este interés incluye la posibilidad de operar en regiones con menos proyectos en ejecución en la actualidad, como Aysén, Magallanes y Arica y Parinacota, lo que podría contribuir a fortalecer la red del Servicio. En contraste, los programas de Diagnóstico y Familias de Acogida generaron un interés más limitado entre los colaboradores, lo que podría estar relacionado con factores técnicos y operativos mencionados en las entrevistas.

En cuanto a los elementos que los Colaboradores Acreditados declaran que facilitarían esta potencial colaboración, se encuentran las redes de colaboración existentes, las cuales son mencionadas como un elemento clave tanto por Colaboradores Potenciales Acreditados como por no Acreditados. Estas redes permitirían a las organizaciones operar con mayor efectividad en territorios donde ya tienen presencia, aprovechando vínculos establecidos con actores locales y otros colaboradores. Además, estas redes facilitarían la creación de alianzas estratégicas que podrían permitir su expansión a nuevos territorios, adaptándose a las necesidades locales y fortaleciendo la oferta programática. Asimismo, la experiencia acumulada en la ejecución de proyectos resulta clave para la potencial colaboración, pues según declaran, los Colaboradores Acreditados contarían con una trayectoria que facilitaría el cumplimiento de las exigencias del Servicio, mientras que los Colaboradores Potenciales no Acreditados podrían aportar desde sus experiencias con metodologías innovadoras y enfoques especializados, lo que podría enriquecer la diversidad dentro de la oferta programática.

Por último, se identificaron elementos que podrían restringir la colaboración potencial. Según declararon los Colaboradores Potenciales, el proceso de acreditación sería percibido como complejo y con insuficiente apoyo técnico, lo que dificultaría la participación de algunas organizaciones. Este proceso, además, implicaría la disponibilidad de recursos económicos y humanos que no todos los Colaboradores Potenciales no Acreditados estarían en condiciones de asegurar. Y por otro lado, los aportes financieros estatales del Servicio serían considerados insuficientes para cubrir los costos reales de las intervenciones, lo que representaría un desafío tanto para la ejecución de proyectos como para la sostenibilidad de las organizaciones. En particular, los Colaboradores Potenciales Acreditados señalaron que esta insuficiencia impactaría en la implementación de las intervenciones actuales. Mientras que, en el caso de los Colaboradores Potenciales no Acreditados, la falta de certeza sobre la posibilidad de ejecutar la oferta programática del Servicio limitaría su capacidad para obtener los recursos necesarios y avanzar en el proceso de acreditación.

Análisis de redes de Colaboradores Acreditados

El análisis de redes permitió comprender la composición y dinámica de las relaciones que sostienen los Colaboradores Acreditados dentro del sistema de protección de niños, niñas y adolescentes. Estas redes están integradas por una diversidad de actores, como instituciones públicas, organizaciones privadas, fundaciones y actores comunitarios, que interactúan con los Colaboradores Acreditados en distintos niveles y capacidades, configurando un sistema de relaciones multifacético. Cabe destacar que el Servicio Nacional de Protección Especializada ocupa un rol central dentro de esta red, actuando como principal articulador y fuente de recursos para los proyectos ejecutados. Sin embargo, este rol no es absoluto, ya que algunos Colaboradores Acreditados no tienen proyectos en ejecución con el Servicio o desarrollan iniciativas paralelas con otras instituciones, lo que diversifica sus vínculos y amplía el alcance de sus operaciones. En cuanto a la Red General, el análisis permitió identificar una baja conectividad en los vínculos directos entre los Colaboradores Acreditados, los cuales se generarían principalmente en actividades específicas, como la derivación de casos o la coordinación técnica entre programas. Estas relaciones, aunque operativas, no configurarían estructuras formales de colaboración sostenida, limitándose a interacciones puntuales que responderían a necesidades inmediatas dentro del sistema. No obstante, el análisis sí evidenció que los principales vínculos entre los Colaboradores Acreditados se desarrollan a través de su participación en redes de gobernanza, las cuales funcionan como espacios estratégicos para la articulación, la alineación de objetivos comunes y el abordaje de desafíos colectivos.

Cabe destacar que este análisis se basó exclusivamente en las relaciones declaradas por los Colaboradores Acreditados, lo que podría no reflejar de manera exhaustiva todas las conexiones que efectivamente existen entre ellos. Es posible que algunos vínculos no sean percibidos como relaciones formales por los actores involucrados, que su naturaleza intersectorial les otorgue un carácter más operativo que relacional, o que simplemente no hayan sido mencionados durante el

levantamiento de información. Estas consideraciones sugieren que la red entre Colaboradores Acreditados podría ser más compleja y extensa de lo observado, aunque las limitaciones metodológicas no permitieron un mayor desarrollo de estas interacciones no declaradas.

En cuanto al análisis de las redes de gobernanza, este permitió identificar los principales mecanismos de articulación y las relaciones que los Colaboradores Acreditados establecen para incidir en el diseño de políticas públicas y en la toma de decisiones dentro del sistema de protección de niños, niñas y adolescentes. Estas redes incluyen vínculos transversales, como las mesas de trabajo intersectoriales y las asociaciones gremiales (AINFA, Autoconvocados, Comunidad de Organizaciones Solidarias, entre otras), que abordan problemáticas generales relacionadas con niños, niñas y adolescentes, así como redes específicas asociadas a los proyectos que ejecutan los colaboradores, tales como las Redes de Diagnóstico Clínico, Intervenciones Ambulatorias, Cuidado Alternativo Residencial y Familias de Acogida. A través de estas relaciones, los Colaboradores Acreditados buscarían fortalecer su capacidad para coordinar acciones, intercambiar experiencias y buenas prácticas, además de contribuir al desarrollo de estrategias conjuntas que mejoren la sostenibilidad de las intervenciones.

Por otro lado, el análisis también mostró que las dinámicas de gobernanza varían según las características de los Colaboradores Acreditados. En este sentido, aquellos con mayor capacidad operativa y alcance territorial más amplio, como los de categorías 1 y 2, tienden a desempeñar un rol más activo en redes transversales y mesas de trabajo, favoreciendo la incidencia en políticas públicas a nivel nacional. Algunos de estos además, contarían con directorios que 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. En contraste, los Colaboradores Acreditados con menor capacidad operativa y enfoque territorial más limitado concentrarían sus vínculos en redes específicas que responden a las necesidades locales de los proyectos que ejecutan.

En cuanto a las redes estratégicas, estos vínculos fueron identificados como fundamentales para los Colaboradores Acreditados, ya que a través de estos establecerían conexiones con instituciones públicas, organizaciones privadas y otros actores relevantes para garantizar la operación técnica y programática de sus proyectos. En este contexto, los actores públicos, como municipalidades, servicios de salud y el Poder Judicial, destacan como nodos centrales dentro de las redes estratégicas debido a su capacidad para conectar a múltiples colaboradores y ofrecer asesoría y soporte técnico necesario para la ejecución de los proyectos.

En cuanto a los vínculos entre colaboradores, se identificó que estos se limitan a relaciones puntuales y funcionales que surgen de necesidades operativas inmediatas, como la gestión de casos entre programas, sin constituir estructuras de colaboración sostenida y permanente. Asimismo, se identificó que las dinámicas

de estas redes están influenciadas por características clave de los Colaboradores Acreditados, como su capacidad operativa y su alcance territorial. Al respecto, aquellos que cuentan con mayor capacidad operativa y mayor alcance territorial, tenderían a desarrollar redes más amplias y diversificadas, conectándose con actores de distintos sectores para fortalecer su operación. En contraste, aquellos con menor capacidad operativa y enfoque más local, concentrarían sus vínculos estratégicos en actores específicos de su territorio, como municipalidades y redes comunitarias, adaptándose a sus contextos y necesidades inmediatas.

Por último, el análisis de las redes de tipo financieras de los Colaboradores Acreditados evidenció que los vínculos con actores públicos, como ministerios, municipalidades y servicios estatales, ocupan una posición central en estas redes. Estos actores son la principal fuente de financiamiento, permitiendo a los Colaboradores Acreditados cubrir los costos asociados a la implementación y continuidad de sus programas. En contraste, los vínculos con actores privados y fundaciones son menos frecuentes y tendrían un rol complementario, orientándose a actividades específicas, como eventos de recaudación, apoyo logístico o entrega de recursos puntuales.

Además, según lo declarado, las características de los Colaboradores Acreditados también influirían en la configuración de estas redes financieras. Así, los Colaboradores Acreditados con mayor capacidad operativa, más proyectos en ejecución y alcance territorial más amplio, tenderían a diversificar sus fuentes de financiamiento, conectándose con una mayor variedad de actores tanto públicos como privados. Por el contrario, aquellos con menor capacidad operativa, menos proyectos en ejecución y un enfoque local dependerían principalmente de los aportes financieros estatales, lo que evidenciaría una alta dependencia hacia una fuente limitada de recursos. Esta restricción reduciría sus posibilidades de aumentar sus vínculos, diversificar sus ingresos y expandir su operación de manera sostenible, incrementando su vulnerabilidad frente a cambios en las políticas de financiamiento público y dificultando la continuidad de sus proyectos, así como su capacidad para responder a las necesidades del sistema de protección especializado.

De esta forma, el análisis de redes reflejaría diferencias importantes en la forma en que los vínculos de los Colaboradores Acreditados se configuran y desarrollan. Estas relaciones no parecerían estructurarse de manera homogénea, ya que cada Colaborador Acreditado establecería los vínculos en función de sus características organizacionales y programáticas. En este contexto, la diversidad de actores involucrados, como instituciones públicas, privadas y comunitarias, se traduciría en redes con alcances y propósitos variados, desde relaciones locales más específicas hasta interacciones amplias y diversificadas que abarcarían múltiples niveles. En relación con esto, entre las características que más influirían al momento de vincularse, se identificarían la capacidad operativa, la categoría por número de proyectos en ejecución y la distribución territorial de los Colaboradores Acreditados. Por ejemplo, aquellos en categorías 1 y 2, con mayor capacidad operativa y una distribución territorial más amplia, tenderían a desarrollar redes



extensas que incluirían actores públicos y privados, orientadas a objetivos como la incidencia en gobernanza, la operación de proyectos y el acceso a financiamiento. En contraste, los Colaboradores Acreditados con menor capacidad operativa, menos proyectos y un enfoque territorial local establecerían vínculos más restringidos, concentrados en actores específicos y directamente relacionados con sus necesidades operativas inmediatas.

Por último, estas dinámicas sugerirían que las características propias de cada Colaborador Acreditado no solo condicionarían su nivel de integración en el sistema, sino también su sostenibilidad económica y operativa, así como su capacidad de expansión. Así, los Colaboradores Acreditados con redes diversificadas estarían mejor posicionados para enfrentar desafíos y adaptarse a cambios en las políticas de financiamiento o en las demandas programáticas. Mientras que, aquellos con vínculos limitados podrían experimentar mayores dificultades para asegurar la continuidad de sus proyectos, responder a nuevas necesidades y aprovechar oportunidades de crecimiento, lo que subrayaría la importancia de la configuración de las redes en la resiliencia y el potencial de los Colaboradores Acreditados para contribuir al fortalecimiento del sistema de protección niños, niñas y adolescentes.

7 ANEXOS

7.1 Anexo 1: Red general de Colaboradores- Nivel de Centralidad

Cuadro 11: Nivel de centralidad redes general entre colaboradores

	Grado de Centralidad	% de Centralidad
Mesa de residencias	20	7,7%
Red de autoconvocados	18	6,9%
Comunidad Organizaciones	11	4,2%
AINFA	10	3,8%
Red Solidaridad	8	3,1%
Corp. Llequen	7	2,7%
CERCAP	6	2,3%
Red Egresas	6	2,3%
ONG Capreis	5	1,9%
CRATE	5	1,9%
Haka Pupa	5	1,9%
Mun. Conchali	5	1,9%
Red de Acogida	5	1,9%
Juntos por la infancia	5	1,9%

Fuente: Cliodinámica SpA.

7.2 Anexo 2: Red general de Colaboradores- Nivel de Intermediación

Cuadro 2: Nivel de intermediación redes general entre colaboradores con % mayores a 3%

	Grado de Intermediación	% de Intermediación
Mesa de residencias	1.720,475	20,5%
Red de autoconvocados	953,749	11,4%
Corp. Llequen	750,789	9,0%
Red de Acogida	574,240	6,8%
Comunidad Organizaciones Solidarias	521,683	6,2%
AINFA	518,889	6,2%
Red Egresas	431,353	5,1%
Chile Derechos	343,000	4,1%
ONG Paicabí	328,000	3,9%
CRATE	314,000	3,7%
ONG Capreis	298,220	3,6%
Hogar San Ricardo Batuco	274,064	3,3%
Red Solidaridad	256,598	3,1%
CERCAP	252,847	3,0%

Fuente: Cliodinámica SpA.

7.3 Anexo 3: Red de Gobernanza- Nivel de Centralidad

Cuadro 3: nivel de centralidad red de gobernanza

	Grado de Centralización	% de Centralización
Mesa o red de Infancia (local, provincial, reg)	23	10,1%
SPE	17	8%
Red de autoconvocados	16	7%
Mesa de residencias	16	7%
Mesa o red de salud	13	6%
Comunidad Organizaciones Solidarias	11	5%
Municipalidades	10	4%
F. Crea Equidad	10	4%
Universidades / IP / CFT	7	3%
Red Solidaridad	7	3%
ONG El Conquistador	7	3%
AINFA	6	3%
Servicios de salud	6	3%

Fuente: Cliodinámica SpA.

7.4 Anexo 4: Red de Gobernanza- Nivel de Intermediación

Cuadro 4: nivel de intermediación red de gobernanza

	Grado de Intermediación	% de Intermediación
Mesa o red de Infancia (local, provincial, reg)	7.911,161	30,6%
Red de autoconvocados	4.166,486	16,1%
SPE	4.125,083	15,9%
Mesa o red de salud	4.014,416	15,5%
Mesa de residencias	3.348,683	12,9%
Municipalidades	2.189,612	8,5%
Hogar San Ricardo Batuco	1.724,638	6,7%
F. Reñma	1.691,596	6,5%
CRATEDUC	1.549,000	6,0%
Comunidad Organizaciones Solidarias	1.463,246	5,7%
Corp. Llequen	1.441,204	5,6%
M. Ev. San Pablo	1.392,104	5,4%
F. La Frontera	1.297,176	5,0%
F. Sentidos	1.265,308	4,9%
F. Crea Equidad	1.119,561	4,3%
F. Koinomadelfia	1.114,803	4,3%

Fuente: Cliodinámica SpA.

7.5 Anexo 5: Red Estratégica - Nivel de Centralidad

Cuadro 5: nivel de centralidad red estratégica

	Grado de Centralidad	% de Centralidad
Servicios de salud	48	27,3%
SPE	46	26,1%
Municipalidades	40	22,7%
Poder Judicial	37	21,0%
Empresas privadas	34	19,3%
Servicios de educación	31	17,6%
Universidades / IP	23	13,1%
MDS	15	8,5%
M. Ev. San Pablo	12	6,8%
Colaboradores Acreditados	10	5,7%
SENDA	10	5,7%
OLN/OPD	9	5,1%
Benefactores/Socios	9	5,1%
MINEDUC	9	5,1%
CORFAL	9	5,1%
CRATE	9	5,1%
F. Koinomadelfia	9	5,1%
Maria ayuda	9	5,1%

Fuente: Cliodinámica SpA.

7.6 Anexo 6: Red Estratégica - Nivel de Intermediación

Cuadro 6: nivel de intermediación red estratégica

	Grado de Intermediación	% de Intermediación
Servicios de salud	3.279,065	21,3%
SPE	3.014,275	19,6%
Municipalidades	2.382,997	15,5%
Empresas privadas	2.316,678	15,0%
Poder Judicial	1.463,828	9,5%
Universidades / IP	943,488	6,1%
Servicios de educación	892,041	5,8%
Las Creches	748,023	4,9%
Juegatela	640,980	4,2%
M. Ev. San Pablo	581,107	3,8%
Chile Derechos	562,983	3,7%
F. Koinomadelfia	560,047	3,6%
Hogar Belen	542,231	3,5%
CRATE	530,877	3,4%
F. Sentidos	521,266	3,4%
Benefactores/Socios	500,458	3,3%
Asoc. Soñadores	487,061	3,2%
Corp. Mision de Maria	475,570	3,1%

Fuente: Cliodinámica SpA.

7.7 Anexo 7: Red Económica - Nivel de Centralidad

Cuadro 7: nivel de centralidad red económica

	Grado de Centralidad	% de Centralidad
SPE	78	55,3%
Empresas privadas	24	17,0%
Municipalidades	15	10,6%
Benefactores/Socios	12	8,5%
GORE	9	6,4%
SENDA	8	5,7%
SENADIS	7	5,0%
MINEDUC	6	4,3%
F. Careno	6	4,3%
ONG Proyecta	5	3,5%
SENAME	5	3,5%
F. Don Bosco	5	3,5%
MDSYF	5	3,5%
Corp. Abate Molina	5	3,5%
F. DEM	5	3,5%
FUNDAMOR	5	3,5%
F. Novo Milenio	5	3,5%
Corp. Ayuda a la familia	5	3,5%
Corp. Cristo Joven	5	3,5%
Sanatorio Maritimo SJ	5	3,5%
Mun. Recoleta	5	3,5%
El Trampolin	5	3,5%
Corp. Mision de Maria	5	3,5%
Mun. Conchali	5	3,5%
Pequeño Cottolengo	5	3,5%
Guadalupe Acoge	5	3,5%

Fuente: Clíodinámica SpA.

7.8 Anexo 8: Red Económica - Nivel de Intermediación

Cuadro 8: nivel de intermediación red económica

	Grado de Intermediación	% de Intermediación
SPE	7.147,549	72,4%
Empresas privadas	1.195,443	12,1%
Municipalidades	653,681	6,6%
Sanatorio Maritimo SJ	405,590	4,1%
Mun. Recoleta	362,630	3,7%
FUNDAMOR	350,326	3,5%
El Trampolin	314,325	3,2%
GORE	295,265	3,0%
F. DEM	281,076	2,8%
Guadalupe Acoge	268,425	2,7%
Mun. Conchali	262,358	2,7%
Corp. Cristo Joven	239,637	2,4%
F. Don Bosco	214,591	2,2%
Corp. Abate Molina	209,068	2,1%
SENADIS	206,564	2,1%
Benefactores/Socios	201,951	2,0%

Fuente: Cliodinámica SpA.

7.9 Anexo 9: Red de Gobernanza - Vínculos

Tabla 13: Vínculos y Redes de Gobernanza

Etiquetas de fila	N
Mesa o red de Infancia (local, provincial, regional)	31
SPE	23
Red de autoconvocados	21
Mesa de residencias	19
Comunidad de Organizaciones Solidarias	14
Mesa o red de salud	12
Municipalidades	10
AINFA	10
Red solidaridad	9
Mesa intersectorial	8
Univerdidades / IP / CFT	7
SENDA	6
Red ChCC/ ChCM	6
Servicios de salud	6
OLN / OPD	5
Juntos por la infancia	5
Poder Judicial	5
Pacto Niñez	5
Mesa circuito SPE local	4
Red de Acogida	4
Mesa de Articulación Interinstitucional comunal	3
Seguridad pública	3



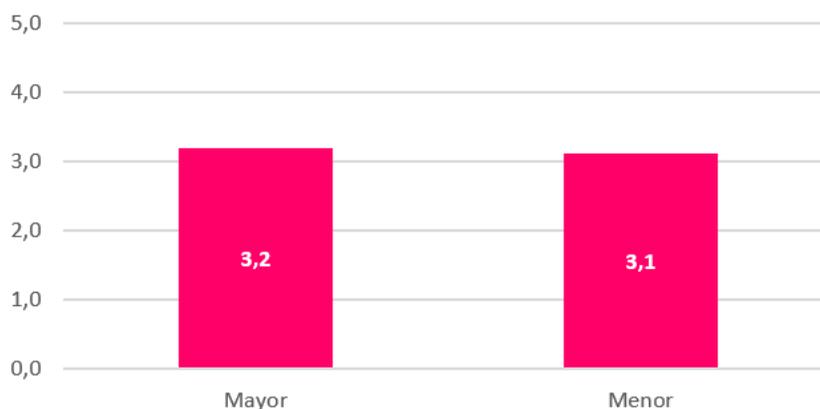
Mesa de gestión de casos	3
Comisiones Mixtas	3
Min. Justicia	3
ROIJ	2
Servicios de educación	2
SENADIS	2
Mesa de tratamiento	2
Mesa de red de psicología DAEM	2
Mesa Infancia COS	2
Congreso	2
GORE	2
Multitud 4 redes	2
JJVV	2
Circuito DCE	2
Red Egresas	2
Bloque por la infancia	2
Mesa o red de educación	2
Red voluntarios	1
Red de alimentos	1
Mesa de programas abriendo caminos	1
Mesa de Subsecretaría	1
Mesa de adopción	1
Red de Coaliciones Sur	1
COSOF	1
CRETI	1
Atención primara	1
Deportes Recoleta	1
Red de PPF Metropolitana	1
Directorios corporativos	1
COSOC Municipal	1
Empresas privadas	1
RIJ Peñalolén	1
Family	1
Mesa de prevención de drogas	1
Campaña	1
Sindicato Codelco Andina	1
Mesa territorial	1
Mesa de acogida	1
Mesa Trata nacional	1
CISC	1
Mesas técnicas RPA	1
Red de prevención	1
FOSIS	1
Red en contexto de encierro	1
MINEDUC	1
Red VIF regional	1
Fundaciones	1
Redes locales de OSC	1
Alianza para el acogimiento familiar	1
Mesa de Gestión 24 Horas	1
Observa la Trata	1
Mesa de juventudes	1
Comité interfronteras	1

SERNAMEG	1
JUNJI	1
Crep Recoleta	1
Coordinación residencias congregación prov. Guadalupe	1
CODEIPA	1
Red 24 horas	1
Mesa de salud mental	1
Coorganica	1
Mesa de Trabajo Trib. Familia	1
Total general	298

Fuente: Clodinámica SpA.

7.10 Anexo 10: Red de Gobernanza – Promedio de vínculos según Capacidad de Operación

Gráfico 31: Promedio de vínculos de Gobernanza según Capacidad de Operación



Fuente: Clodinámica SpA.

7.11 Anexo 11: Red Estratégica - Vínculos

Tabla 14: Vínculos estratégicos de Colaboradores Acreditados

Etiquetas de fila	N	% sobre el total de respuestas (95)
SPE	85	89,5
Servicios de salud	77	81,1
Municipalidades	75	78,9
Poder Judicial	56	58,9
Empresas privadas	55	57,9
Universidades / IP	43	45,3
Servicios de educación	42	44,2
MDS	21	22,1
Benefactores/socios	14	14,7
SENDA	13	13,7
Colaboradores acreditados	12	12,6
MINEDUC	12	12,6
OLN / OPD	10	10,5
Juntos por la infancia	8	8,4

Organizaciones comunitarias / OSC	7	7,4
SENAME	6	6,3
Min. Justicia	6	6,3
Comunidad de Organizaciones Solidarias	5	5,3
Carabineros	5	5,3
SENADIS	5	5,3
MMEG	4	4,2
Corp Asistencia Judicial	4	4,2
SERNAMEG	4	4,2
Red de Autoconvocados	4	4,2
Servicio Reinserción Social Juvenil	3	3,2
SERVIU	3	3,2
Defensoría de la Niñez	3	3,2
Mesa de residencias	3	3,2
GORE	3	3,2
Subse. Niñez	3	3,2
JUNJI	3	3,2
F. BAC	2	2,1
F. Nieve para Todos	2	2,1
3xi	2	2,1
PDI	2	2,1
Servicios de educación	2	2,1
AINFA	2	2,1
Pacto Niñez	2	2,1
OTEC	2	2,1
Min. Interior	2	2,1
Corp. Juntos EV	2	2,1
SENCE	2	2,1
F. Ideas para la infancia	2	2,1
Corp. Llequén	2	2,1
Coordinadora social Shishigang	2	2,1
Red de Infancia Estación Central	2	2,1
MINSAL	2	2,1
Ong Paicabí	1	1,1
F. Abrazame	1	1,1
Min. Trabajo	1	1,1
Gendarmería	1	1,1
CECUDI	1	1,1
Congregación	1	1,1
FOSIS	1	1,1
Hogar de Cristo	1	1,1
Agrupación socorros mutuos	1	1,1
Protectora de la infancia	1	1,1
F. Descúbreme	1	1,1
Red de Alimentos	1	1,1
F. Sonriendo Juntos	1	1,1
Iglesia Buen Pastor	1	1,1
F. Chile educate	1	1,1
IPS	1	1,1
América Solidaria	1	1,1
Red Solidaridad	1	1,1
Educere	1	1,1
Registro Civil	1	1,1

Sube Chile	1	1,1
ISL	1	1,1
F. Careno	1	1,1
SENAMA	1	1,1
ONG Cultiva	1	1,1
JUNAEB	1	1,1
F. Kiri	1	1,1
ACHNU	1	1,1
FADOP	1	1,1
CORFAL	1	1,1
F. Integra	1	1,1
Corp. Hellen Keller	1	1,1
F. Londres 38	1	1,1
Centro de rehabilitación Amancay	1	1,1
Chile Derechos	1	1,1

Fuente: Clodinámica SpA.

7.12 Anexo 12: Red Económica - Vínculos

Tabla 15: Vínculos Financieros de Colaboradores Acreditados

	N	% sobre el total de respuestas (95)
SPE	76	80
Empresas privadas	39	41
Municipalidades	16	17
Benefactores/Socios	15	16
GORE	10	11
SENDA	8	8
SENADIS	7	7
F. Careno	6	6
MINEDUC	6	6
SENAME	5	5
Sost. Colegios	5	5
MDSYF	5	5
Universidades	4	4
ServSalud	3	3
ORG SOC CIVIL	3	3
F. Integra	2	2
SERJ	2	2
Iglesia Evangelica	2	2
IPS	2	2
SERNAMEG	2	2
Colunga	2	2
America Solidaria	2	2
MINSAL	2	2
JUNJI	2	2
Red de alimentos	2	2
JXI	2	2
MinCul	1	1
JUNAEB	1	1
F. Los Cedros	1	1
Mision Multiplica	1	1
F. Emanuel	1	1



F. Te apoyamos	1	1
Subse Niñez	1	1
ONG Cultiva	1	1
Cong Salesiana	1	1
FONASA	1	1
F. Elevar Ch	1	1
Protectora de la Infancia	1	1
Coord. Shishigang	1	1
Cong Hermanas M	1	1
Subse Delito	1	1
F. Abrazame	1	1
F. La Puerta	1	1
INDEP	1	1
SENCE	1	1

Fuente: Cliodinámica SpA.



cliOconsulting ;
Chile | Colombia | Perú | Panamá