

Informe final

Evaluación del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y la Adolescencia

Evaluación del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y la Adolescencia

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

La publicación de este informe responde al compromiso de UNICEF con la transparencia, la que conlleva dar a conocer todas las evaluaciones elaboradas por la institución. Este informe es parte del esfuerzo que UNICEF realiza en cada uno de los países donde trabaja, con el objetivo de presentar y analizar los planes, programas y políticas públicas dirigidas a la niñez y adolescencia.

El contenido de este informe no refleja necesariamente las políticas u opiniones de UNICEF. El texto no ha sido editado según las normas oficiales de publicación, por lo que UNICEF no se hace responsable de los errores que pueda contener.

Las denominaciones utilizadas en esta publicación no implican una opinión sobre la situación jurídica de ningún país o territorio, la delimitación de sus fronteras, o sus autoridades.

Este informe se puede descargar en la página web de UNICEF Chile y en:

<http://www.unicef.org/evaluation/reports>

Cómo citar: UNICEF (2026). *Evaluación del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Informe final.*

Para más información, puede ponerse en contacto con:

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

evalhelp@UNICEF.org

Para UNICEF

Desarrollado por el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile

Santiago, Julio de 2026

Gestión de la evaluación

La evaluación fue encargada por la Oficina de UNICEF Chile y gestionada mediante una contraparte técnica conjunta con el Servicio Nacional de Protección Especializada. El equipo responsable de la gestión de la evaluación estuvo integrado por:

Alejandro González	Oficial de Monitoreo y Evaluación, UNICEF
Candy Fabio	Oficial de Protección, UNICEF
Andrea Bonilla	UNV Especialista en Monitoreo y Evaluación, UNICEF
María Victoria Martínez	Jefa Unidad de Estudios Servicio Nacional de Protección Especializada
Alejandro Jara	Jefe Departamento de Estudios y Gestión de la Información Servicio Nacional de Protección Especializada
Andrés Andrade	Jefe Departamento de Diseño y Evaluación; Gabinete Servicio Nacional de Protección Especializada

Equipo de la evaluación

El equipo independiente de evaluación estuvo integrado por los siguientes miembros del Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile:

Andrea Peroni	Jefa de proyecto
Pamela Jervis	Especialista en niñez y adolescencia
Pablo González	Especialista en diseño, monitoreo y evaluación de Políticas Públicas
Rodrigo Salas	Experto en metodologías de investigación social, ámbito cuantitativo
Daniela Díaz	Experta en metodologías de investigación social, ámbito cualitativo
Jorge Sepúlveda	Experto en protección especializada
Katherine Vega	Asistente dirección del proyecto
Valentina Avello	Profesional de proyecto
Francisca Contreras	Coordinadora e ingeniera de proyecto
Nicolás Torres	Asistente en metodologías cualitativas
Carla Ruz	Pasante en metodologías cualitativas
Cristóbal Castro	Pasante en metodologías cualitativas
Paula Walker	Especialista en análisis de medios

Grupo de referencia

El grupo de referencia que participó de la validación de productos clave estuvo integrado por los siguientes expertos y expertas:

Claudia Capella	Especialista en niñez y adolescencia, académica del Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile
Camilo Morales	Coordinador del Núcleo de Estudios Interdisciplinarios en Infancias, académico del Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile
Andrés Hojman	Especialista en educación y evaluación de impacto, académico de la Escuela de Gobierno de la Pontificia Universidad Católica de Chile
Francisca De Iruarrizaga	Especialista en protección infantil durante el segundo gobierno del presidente Sebastián Piñera. Profesora colaboradora externa del Instituto de Economía, Facultad de Economía y Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile
Roberto Celedón	Miembro del Consejo de la Sociedad Civil (COSOC) del Servicio Nacional de Protección Especializada. Secretario del Directorio y Director ejecutivo de la Fundación CREA Equidad



Contenido

1. Contexto y objeto de la evaluación	1
1.1 Contexto situacional de la niñez y adolescencia en Chile	1
1.2 Objeto de la evaluación	4
2. Propósito, objetivos, alcance y marco de la evaluación	14
2.1 Objetivo general	14
2.2 Objetivos específicos de la evaluación	14
2.3 Alcance de la evaluación	14
2.4 Uso previsto de la evaluación	15
2.5 Criterios y preguntas de evaluación	15
3. Metodología	17
3.1 Explicación y justificación del diseño metodológico general	18
3.2 Explicación sintética y justificación de los diferentes métodos de producción y análisis de información; explicación de la estrategia de muestreo	19
3.3 Explicación sobre cómo se integraron las perspectivas de derechos humanos, género, interculturalidad y equidad (incluyendo la discapacidad) en el diseño y proceso de evaluación	24
3.4 Cuestiones y consideraciones éticas	24
3.5 Descripción sintética de las limitaciones y restricciones a las que se enfrentó la evaluación y cómo se abordaron a través de prácticas innovadoras	25
4. Hallazgos por criterio de evaluación	26
4.1 Relevancia	26
4.2 Coherencia	31
4.3 Eficacia	39
4.4 Eficiencia	49
4.5 Derechos humanos y género	55
4.6 Sostenibilidad	59
5. Hallazgos sobre cuidado alternativo y oferta local	65
5.1 Principales hallazgos	66
5.2 Reflexiones respecto de los criterios de evaluación	69
5.3 Recomendaciones para el SNPE a partir de los estudios de caso	69
6. Hallazgos sobre el fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada	71
6.1 Sobre el enfoque de fortalecimiento de los sistemas de protección especializados	71
6.2 Sobre el Subsistema de Protección Especializada	72
6.3 El SNPE como un servicio de respuesta terciaria	72
6.4 Protección Administrativa Universal, Especializada y Protección Judicial	73
6.5 Presentación de los componentes y estado de fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada en Chile, a la luz del listado ofrecido por UNICEF (2021), en el marco normativo y reglamentario vigente	74
7. Conclusiones y lecciones aprendidas	80
7.1 Principales hallazgos por criterio	80
7.2 Conclusiones	83
7.3 Lecciones aprendidas	86
8. Recomendaciones	88
9. Referencias bibliográficas	100

Índice de gráficos

Gráfico 1: Tasas de pobreza por ingreso (metodología CASEN 2024) población general y menores de 18 años	2
Gráfico 2: Perfil de los niños, niñas y adolescentes que han sufrido victimización en los últimos 12 Meses y en vida, por maltrato de cuidadores 2023	4
Gráfico 3: Porcentaje de proyectos del SNPE por línea de acción según tipo de oferta (nueva, transición, antigua) (2025)	7
Gráfico 4: Los programas del SNPE se diseñan considerando adecuadamente los problemas que buscan resolver, por regiones	28
Gráfico 5: Porcentaje de peso relativo de las causales de ingreso registradas por año (2021–2023)	29
Gráfico 6: Presupuesto vigente subtítulos 21, 22 y 24 entre 2021 y 2024	50
Gráfico 7: Ejecución presupuestaria subtítulos 21, 22 y 24 entre 2021 y 2024	50

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Esquema de Teoría de Cambio en el Servicio Nacional de Protección Especializada	10
--	----

Índice de tablas

Tabla 1: Evolución de las listas de espera entre los años 2021 y 2024	60
Tabla 2: Resumen de concursos para el año 2023 y 2024 para todas las regiones del país	62

Índice de matrices

Matriz 1: Líneas de acción y programas mandatados, y estado de la oferta que responde a aquellos - 2025	6
Matriz 2: Resumen de valor base (UF mensuales) y criterios principales para cada programa, por línea de acción	8
Matriz 3: Criterios y preguntas de evaluación	16
Matriz 4: Proceso evaluativo	18
Matriz 5: Resumen de estrategias metodológicas utilizadas en la evaluación	23
Matriz 6: Programas especializados conforme al resultado del diagnóstico	34
Matriz 7: Resumen de análisis de indicadores de resultados desagregados	55
Matriz 8: Estudios de casos complementarios al proceso evaluativo	66
Matriz 9: Estudio de casos: buenas prácticas	68
Matriz 10: Estudio de casos: desafíos	68
Matriz 11: Tipos de medidas - momentos de intervención de los componentes del Subsistema de Protección Especializada	73
Matriz 12: Estado de desarrollo de los componentes del Subsistema de Protección Especializada	76
Matriz 13: Resumen del estado de fortalecimiento de los componentes del Subsistema de Protección Especializada	79
Matriz 14: Avances del SNPE	86
Matriz 15: Recomendaciones por ámbito estratégico de la política pública	89
Matriz 16: Recomendaciones priorizadas considerando actor responsable y normativa que la respalda	99

Siglas y Acrónimos

AADD	: Administración Directa
AFT	: Acompañamiento Familiar Territorial
CAR	: Cuidado alternativo residencial
CAs	: Colaboradores Acreditados
CATIM	: Corporación para la Atención Integral del Maltrato
CIDENI	: Centro Iberoamericano de Derechos del Niño
COSOC	: Consejo de la Sociedad Civil
CSP	: Centro de Sistemas Públicos
CTD	: Centro de Tránsito y Distribución con Residencia
CTL	: Centro de Tránsito y Distribución para Lactantes y Preescolares
DAM	: Diagnóstico Ambulatorio
DCE	: Diagnóstico Clínico Especializado
ELPI	: Encuesta Longitudinal de Primera Infancia
EPV	: Encuesta Nacional de Polivictimización
FAE	: Familias de Acogida Especializada
FAE- AADD	: Programa Familia de Acogida de Administración Directa del Servicio
FAE Captación	: Captación de Familias de Acogida
FAE Extenso	: Acogimiento familiar extenso
FAE Externo	: Acogimiento familiar externo y de adultos de confianza
GSL	: Gestión Social Local
INE	: Instituto Nacional de Estadística
MDSF	: Ministerio de Desarrollo Social y Familia
OCDE	: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OECD-DAC	: Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
OLN	: Oficinas Locales de Niñez
OOTT	: Orientaciones Técnicas
OPD	: Oficinas de Protección de Derechos
PAD	: Protección Ambulatoria con Discapacidad grave o profunda
PAS	: Programa para agresores sexuales
PDC	: Programa Especializado en Drogas (24h)
PDE	: Programa de Reinserción Educativa (24h)
PEC	: Programa Especializado en Niños de la Calle
PEE	: Programa Especializado en Explotación Sexual
PER	: Programa para la Intervención Residencial
PF	: Prevención Focalizada
PIE	: Programa de Intervención Especializada
PIE (24 hs)	: Programa de Intervención Especializada (24 hrs)
PII	: Programa de Intervención Individual
PII-U	: Programa de Intervención Individual Unificado

PPE	: Programa de Protección Especial (adosado)
PRD	: Programa de residencias especializadas en discapacidad
PRE	: Programa Atención Residencial Especializado
PRI	: Programa de Intervención con niños, niñas y adolescentes institucionalizados y su preparación para la integración a familia alternativa a la de origen
PRM	: Programa Reparatorio del Maltrato
PRO	: Programa de Protección Especializada (FAE)
RAD	: Residencia con discapacidad con programa PER
RAE	: Residencia de Alta Especialidad
RDD	Residencia de protección para niños/as con discapacidad mental discreta o moderada
RRHH	: Recursos Humanos
RLP	: Residencias de Lactantes y Preescolares
RM	: Región Metropolitana
RAD	: Residencias de Protección con Apoyo Especializado diseñadas para niños, niñas y adolescentes en situación de discapacidad con Programa PER
RAE	: Residencia de Alta Especialidad
RDD	: Residencia de protección para niños/as con discapacidad mental discreta o moderada
RDG	: Residencia de protección para niños/as con discapacidad mental grave o profunda
RDS	: Residencia con discapacidad severa y situación dependencia con programa PRE – PRD
REM	: Residencia de protección para mayores con programa
RFA	: Residencia familiar para la adolescencia
RLP	: Residencia de protección para lactantes y preescolares
RMA	: Residencia de protección para madres adolescentes
RPE	: Residencia especializadas de protección
RPM	: Residencia de protección para mayores
RPP	: Residencia de protección para preescolares
RRHH	: Recursos Humanos
RSI - AADD	: Residencia Terapéutica Integrada para la Segunda Infancia (2025)
RSP	: Residencias especializadas con programa
RVA	: Residencia de Vida Familiar para Adolescentes
RVT	: Residencias de Vida Familiar para Adolescencia Temprana
SENAME	: Servicio Nacional de Menores
SIGE	: Sistema de Información General de Estudiantes
SIR	: Sistema de Información Regional
SIS	: Sistema Integrado de Información, Seguimiento y Monitoreo
SITAN	: Análisis de la Situación de la Niñez y Adolescencia en Chile
SNPE	: Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia
SNP	: Sistema de Protección Especializado
SUBDERE	: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
TdC	: Teoría de Cambio
UNESCO	: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Introducción

El presente documento corresponde al informe final de la *Evaluación del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia* —encargada por UNICEF al Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile—, que abarca el período entre octubre de 2021 y abril de 2025. Esta evaluación es parte de las acciones comprometidas en el Programa País 2023–2026 (CPD), acordada de manera conjunta entre la Oficina de País de UNICEF y el Gobierno de Chile.

El Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (SNPE) fue creado por la Ley N° 21.302, promulgada en diciembre de 2020, e inició su implementación el 1 de octubre de 2021, con la responsabilidad de garantizar la protección especializada de niños, niñas y adolescentes gravemente amenazados o vulnerados en sus derechos. Esto implica el diagnóstico especializado, la restitución de los derechos, la reparación del daño y la prevención de nuevas vulneraciones. El Servicio cumple su mandato en el marco de la Ley N° 21.430 sobre Garantías y Protección Integral de los Derechos de la Niñez y Adolescencia, formando parte del Sistema de Garantías. Además de brindar protección especializada, el SNPE también establece la coordinación para que ellos y sus familias accedan a las prestaciones complementarias de otros sectores. La Ley N° 21.302 indica las líneas de acción y programas necesarios para garantizar la protección especializada a través del Servicio.

El objetivo general de la presente evaluación es valorar los resultados logrados por el Servicio, a través de sus líneas de acción programática y, específicamente, su línea de *Cuidado Alternativo*. La evaluación se estructura en dos niveles. En primer lugar, aborda el desempeño del Servicio como principal responsable de la protección especializada, en el marco del Sistema de Garantías y Protección Integral de los Derechos de la Niñez y Adolescencia (en adelante el Sistema de Garantías), considerando los resultados alcanzados a través de sus 5 líneas de acción programática: 1) *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia* 2) *Intervenciones Ambulatorias*, 3) *Fortalecimiento y Vinculación*, 4) *Cuidado Alternativo*, y 5) *Adopción*. Este análisis permite obtener una visión global del trabajo desarrollado por el Servicio. En un segundo nivel, la evaluación se enfoca en la línea de *Cuidado Alternativo*¹.

Para abordar lo antes señalado se produjo y analizó información cualitativa, cuantitativa y documental, que

permite emitir los juicios evaluativos, a través de los criterios que se indican en la matriz de evaluación². Entre la información producida, se encuentran los siguientes estudios: i) Estudio de caso sobre Cuidado Alternativo; ii) Estudio de caso sobre la oferta pública regional de Ñuble; iii) Análisis de medios sobre el posicionamiento del Servicio³. La evaluación se realizó entre los meses de julio de 2025 y febrero de 2026; la producción de información, en tanto, fue realizada hasta el mes de enero de 2026⁴.

El informe se estructura en ocho capítulos, cuyas temáticas se presentan a continuación. El primer capítulo, *Contexto y objeto de la evaluación*, describe precisamente el contexto de la intervención y cómo este se relaciona con su ejecución. Adicionalmente, presenta una síntesis de sus principales elementos, identificando: objetivos, cadena de resultados y Teoría del Cambio, población destinataria y partes interesadas. El segundo capítulo, *Propósito, objetivos, alcance y marco de la evaluación*, da cuenta de los criterios y preguntas de evaluación. El tercer capítulo, dedicado a la metodología, presenta la explicación y justificación del diseño metodológico general y de los diferentes métodos de producción y análisis de información. También describe cómo se integraron los enfoques de derechos humanos (incluyendo interculturalidad y equidad) y de género en el diseño y desarrollo de la evaluación, las consideraciones éticas involucradas, y una descripción sintética de las limitaciones y restricciones a las que se enfrentó, junto con las estrategias adoptadas para su abordaje. El cuarto capítulo da cuenta de los hallazgos por criterio de evaluación, a saber: relevancia, eficacia, eficiencia, coherencia, derechos humanos, género, interculturalidad y equidad, y sostenibilidad. El capítulo 5, *Cuidado Alternativo y Oferta Local*, incluye los resultados relevantes de los estudios de casos. El sexto capítulo expone los principales hallazgos sobre el fortalecimiento de los sistemas de protección especializados. El capítulo 7 ofrece las conclusiones y lecciones aprendidas. Por último, el octavo capítulo entrega recomendaciones que emergen con posterioridad al proceso de evaluación.

1 Complementariamente a este informe, se encuentra disponible en www.unicef.org/chile la publicación *Evaluación del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y la Adolescencia, Anexos*, donde están contenidos los anexos que son referenciados en este documento con su numeral correspondiente.

2 La matriz de evaluación se presenta en el Anexo 2: Matriz de evaluación.
3 Dichos estudios se encuentran disponibles en Anexo 8: Estudios de caso.
4 Las actualizaciones efectuadas en el SNPE posterior a dicha fecha no son incorporadas en el presente documento.

1. Contexto y objeto de la evaluación

El presente capítulo presenta el contexto situacional de la niñez y adolescencia en Chile, junto con la descripción del objeto de evaluación, que corresponde al Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (SNPE).

1.1 Contexto situacional de la niñez y adolescencia en Chile

El *Análisis de la Situación de la Niñez y Adolescencia en Chile* (SITAN) publicado por UNICEF en 2025 destaca la necesidad de acelerar avances en materia de superación de la pobreza infantil, reducción de desigualdades y fortalecimiento institucional para la garantía efectiva de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

La presente evaluación se vincula directamente con un conjunto de objetivos de la Agenda 2030 que resultan centrales para la garantía de derechos de la niñez y la adolescencia. En particular, el ODS 1 (Fin de la pobreza) permite situar las condiciones estructurales que *inciden* en el desarrollo y bienestar de niñas, niños y adolescentes que viven en pobreza; el ODS 5 (Igualdad de género) aporta una comprensión de las dinámicas familiares, la distribución del cuidado y las desigualdades que afectan especialmente a los hogares monoparentales encabezados por mujeres; y el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) orienta el análisis hacia la prevención de la violencia, la protección frente a vulneraciones de derechos y el fortalecimiento de las instituciones encargadas de responder a estas situaciones.

Estos objetivos no operan de manera independiente —ni excluyente del resto de los otros ODS—, sino que configuran un marco integrado para comprender la demanda

hacia el Subsistema de Protección Especializada. La persistencia de la pobreza infantil, las tensiones asociadas a las condiciones de cuidado y la exposición a contextos de violencia se articulan como factores que incrementan el riesgo de vulneración, mientras que la capacidad institucional para prevenir, detectar y responder oportunamente a estas situaciones resulta clave para garantizar trayectorias de desarrollo protegidas. En este sentido, el análisis no sólo da cuenta de las condiciones en que se desenvuelve la niñez y adolescencia, sino también de la relevancia del Subsistema como componente fundamental en el cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por el país.

En este contexto, el fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada y de las capacidades estatales para prevenir y responder a vulneraciones se presenta como un componente esencial para cumplir los compromisos internacionales asumidos por el país en materia de derechos de la niñez.

La situación de la niñez y adolescencia en Chile constituye el marco de referencia para comprender la magnitud y complejidad de la demanda que enfrenta la protección especializada de sus derechos. Este contexto se configura a partir de factores demográficos, territoriales, socioeconómicos y familiares que, en conjunto, condicionan tanto el volumen de niñas, niños y adolescentes potencialmente

expuestos a riesgos, amenazas y vulneraciones como la intensidad de las necesidades de intervención.

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2024, en Chile residen aproximadamente 4,4 millones de niñas, niños y adolescentes (población de 0 a 18 años). Su distribución territorial responde principalmente al tamaño poblacional de las regiones: la Región Metropolitana, Valparaíso y Biobío concentran la mayor cantidad absoluta de población infantil. Sin embargo, estas regiones no son las más jóvenes del país, ya que la proporción de niñas, niños y adolescentes respecto del total regional se sitúa en torno al 22% y 25%. En contraste, regiones más pequeñas y periféricas —como Tarapacá o Aysén— presentan menores volúmenes absolutos de población infantil, pero una mayor proporción relativa, sobre el 28%. Este patrón revela que la magnitud absoluta de la población infantil y la juventud relativa de las regiones responden a dinámicas distintas, sin una asociación directa entre ambas.

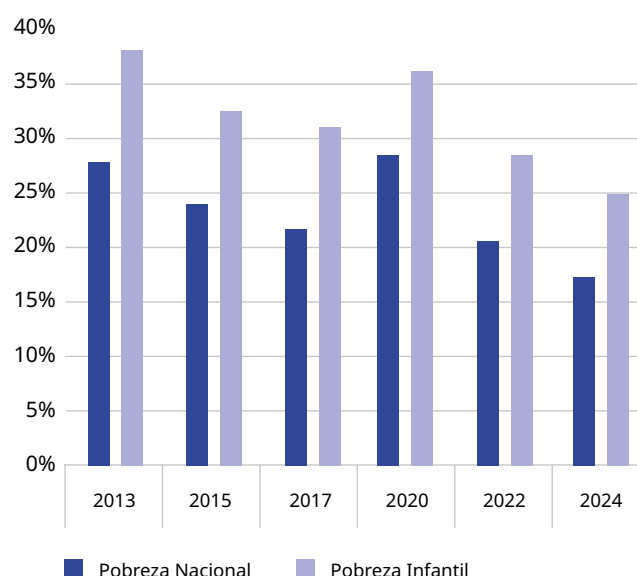
Más allá del tamaño de la población infantil, su composición ha experimentado transformaciones relevantes en la última década, según información proveniente de las encuestas CASEN. Entre 2013 y 2024 se observa un aumento significativo en la proporción de niñas, niños y adolescentes pertenecientes a grupos que enfrentan condiciones de especial vulnerabilidad, aunque con patrones diferenciados en los años más recientes. En particular, la proporción de población infantil extranjera aumentó desde 1,6% en 2013 hasta 7,5% en 2022, estabilizándose en torno al 7,4% en 2024, lo que refleja los cambios en los flujos migratorios del país. Por otra parte, la proporción de niñas, niños y adolescentes con discapacidad creció desde 5,6% en 2017 hasta 6,5% en 2024⁵. En tanto, la pertenencia a pueblos indígenas mostró un incremento moderado a lo largo del período, pasando de 12,0% en 2013 a 13,4% en 2024. Esta creciente diversidad socio-cultural y funcional introduce mayores desafíos para el diseño e implementación de políticas de protección, al requerir respuestas más especializadas, inclusivas y culturalmente pertinentes.

Las dificultades que enfrentan estos grupos se entrelazan con brechas persistentes en pobreza infantil. Entre 2013 y 2024 se observa una disminución sostenida de la pobreza por ingresos a nivel nacional, tendencia que también se verifica en la población menor de 18 años. No obstante, durante

todo ese período la incidencia de pobreza infantil se mantuvo por sobre la del conjunto de la población (ver [Gráfico 1](#)).

La pobreza por ingresos muestra una tendencia general a la disminución a lo largo del período, aunque con fluctuaciones intermedias. En particular, se observa una caída entre 2013 y 2017, un aumento en 2020, asociado con la ocurrencia de la pandemia, y una posterior reducción sostenida hasta 2024. Esta trayectoria se replica tanto a nivel nacional como en la población menor de 18 años, aunque con niveles sistemáticamente más altos en esta última. En efecto, mientras la pobreza nacional disminuyó desde 27,6% en 2013 a 17,3% en 2024, la pobreza infantil lo hizo desde 37,9% a 24,9% en el mismo período. Si bien la brecha entre ambos grupos se ha ido reduciendo en el tiempo, esta continúa siendo significativa, evidenciando una mayor exposición de niñas, niños y adolescentes a condiciones de vulnerabilidad económica.

Gráfico 1: Tasas de pobreza por ingreso (metodología CASEN 2024) población general y menores de 18 años



Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas CASEN, Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

En línea con lo anterior, el análisis de CASEN 2024 evidencia que la pobreza infantil no se distribuye de manera homogénea entre los distintos subgrupos de población. Si bien el 24,9% de niñas, niños y adolescentes vive en hogares en situación de pobreza por ingresos y el 22,5% en pobreza multidimensional⁶, estas tasas se incrementan significa-

⁵ El año 2017 se implementó un cambio en la metodología para la medición de discapacidad, por lo que sólo se presenta información comparable para este indicador.

⁶ Se presentan estadísticas en base a metodología de cálculo de pobreza por ingreso y pobreza multidimensional aplicada en la Encuesta Casen 2024, considerando su actualización metodológica en ambas mediciones (MDSF, 2026).

tivamente en determinados grupos. Entre niñas, niños y adolescentes migrantes, la pobreza por ingresos alcanza el 38,5% y la pobreza multidimensional el 40,4%. En el caso de la población infantil perteneciente a pueblos indígenas, las tasas ascienden a 31% en pobreza por ingresos y a 28,9% en pobreza multidimensional, mientras que en niños y niñas en situación de discapacidad alcanzan el 29,6% y 37,6%, respectivamente. Estas diferencias reflejan la intersección entre vulnerabilidades socioeconómicas y factores estructurales de exclusión, configurando escenarios de riesgo acumulado.

Desde una perspectiva territorial, las brechas también presentan una marcada heterogeneidad. En 2024, la pobreza por ingresos en menores de 18 años superó el 30% en regiones como La Araucanía (36,7%), Maule (33,4%), Tarapacá (31,0%), Arica y Parinacota (30,7%), Los Ríos (30,4%) y Ñuble (30,1%).

Esta concentración territorial de la pobreza infantil sugiere que las condiciones estructurales no solo se distribuyen de manera desigual entre grupos sociales, sino también entre regiones, lo que plantea desafíos adicionales para la focalización y pertinencia de las políticas públicas dirigidas a la niñez y adolescencia.

Tal como se ha expuesto anteriormente, la demanda hacia el Subsistema de Protección Especializada se mantiene elevada. Entre 2021 y 2024, los ingresos mensuales superaron de forma recurrente los 10.000 casos, con picos como enero de 2024 (21.912 ingresos) y julio de 2024 (20.648 ingresos). Esta tendencia resulta especialmente significativa si se considera que la población infantil total ha disminuido progresivamente. La evidencia sugiere que, aunque hay menos niñas, niños y adolescentes en términos demográficos, las situaciones de vulneración tienden a concentrarse en un grupo más reducido, pero que enfrenta problemáticas de mayor complejidad.

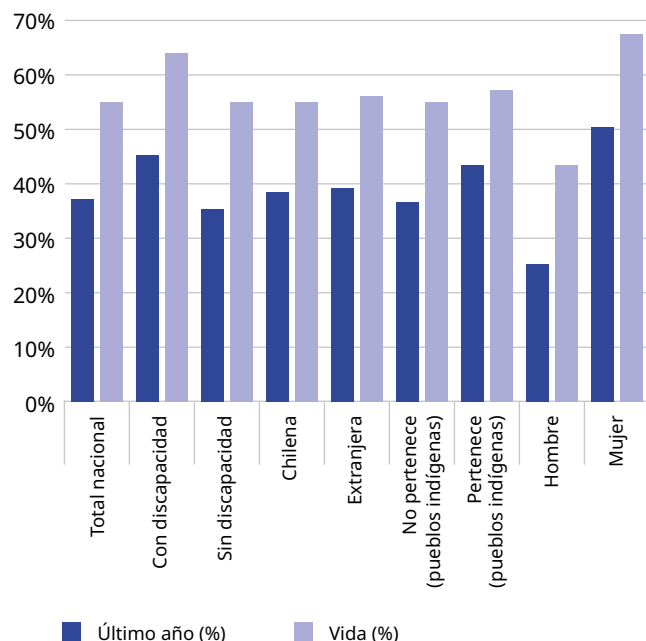
Esta dinámica se vuelve aún más evidente al contrastar la evolución de los ingresos al Subsistema de Protección Especializada con la trayectoria de los nacimientos en el país. De acuerdo con las estadísticas demográficas del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Chile experimenta una disminución sostenida del número de nacimientos desde mediados de la década pasada. Mientras en 2015 se registraban en torno a 20.000–21.000 nacimientos mensuales, hacia 2024 esta cifra descendió a niveles cercanos a los 12.000–13.000 nacimientos al mes, lo que repre-

senta una reducción aproximada del 40%. En contraste, los ingresos al Subsistema de Protección Especializada se mantienen en niveles elevados y, en algunos períodos, aumentan de manera significativa. Este desacople entre el flujo demográfico de nuevos nacimientos y el volumen de ingresos al Subsistema sugiere que, por cada cohorte que nace, una proporción creciente de niñas, niños y adolescentes termina requiriendo intervención especializada, lo que refuerza la idea de una intensificación relativa de la demanda más allá de los cambios en el tamaño de la población infantil.

Las transformaciones en la estructura familiar contribuyen a explicar esta presión creciente. La expansión de los hogares monoparentales, mayoritariamente encabezados por mujeres, constituye un rasgo estructural del panorama social actual. Más de nueve de cada diez hogares monoparentales presentan jefatura femenina, lo que implica una fuerte concentración de responsabilidades económicas, de cuidado y de crianza en una sola adulta. Esta situación se ve reforzada por la evidencia sobre estrés parental: una proporción relevante de adolescentes vive con responsables principales que presentan estrés en rango clínico, con prevalencias marcadamente mayores en los hogares de menores ingresos. Este gradiente socioeconómico muestra que las carencias materiales suelen coexistir con mayores niveles de tensión emocional, lo que afecta la capacidad de los hogares para sostener entornos protectores.

A ello se suma la persistencia de situaciones de violencia en el entorno familiar. La Encuesta de Polivictimización (2023), que realiza la Subsecretaría de Prevención del Delito, evidencia niveles elevados de maltrato por parte de cuidadores y de exposición a violencia intrafamiliar, particularmente entre niñas, niños y adolescentes pertenecientes a grupos históricamente más vulnerables (ver [Gráfico 2](#)). En comparación con mediciones anteriores, estas violencias no muestran una reducción significativa, lo que refuerza la idea de que existen condiciones estructurales que reproducen el riesgo de vulneración.

Gráfico 2: Perfil de los niños, niñas y adolescentes que han sufrido victimización en los últimos 12 meses y en vida, por maltrato de cuidadores 2023



Fuente: Elaboración propia en base a 2° Encuesta de Polivictimización, Subsecretaría de Prevención del Delito, 2023.

En síntesis, aunque Chile avanza hacia una estructura demográfica con menor peso relativo de la población infantil, las condiciones en que crecen muchas niñas, niños y adolescentes se han vuelto más desafiantes. La combinación de pobreza persistente, transformaciones familiares, estrés parental, aumento de patologías vinculadas a la salud mental y exposición a violencia configura un escenario que ayuda a comprender por qué la demanda de protección especializada no disminuye, sino que se mantiene e incluso se intensifica. Este contexto resulta clave para interpretar los desafíos que enfrenta el Subsistema en términos de capacidad de respuesta, especialización de las intervenciones y sostenibilidad de su implementación.

1.2 Objeto de la evaluación

El objeto de evaluación corresponde al Servicio Nacional de Protección Especializada (SNPE) incluyendo sus cinco líneas de acción con sus respectivos programas, considerando su diseño e implementación entre octubre de 2021 y abril de 2025, así como su Teoría de Cambio (TdC). También se contempla el Subsistema de Protección Especializada en su conjunto en términos institucionales y normativos, como marco del objeto evaluativo.

A continuación, se describe el SNPE en sus aspectos relevantes, incluyendo sus objetivos, población destinataria, teoría de cambio, oferta programática y actores involucrados.

Objetivos del Servicio

De acuerdo con la Ley N° 21.302 (2021) el Servicio tiene por objeto: “garantizar la protección especializada de niños, niñas y adolescentes gravemente amenazados o vulnerados en sus derechos, entendida como el diagnóstico especializado, la restitución de los derechos, la reparación del daño producido y la prevención de nuevas vulneraciones” (Art. 2°, inc. 1°). En este sentido, el Servicio debe garantizar la “provisión y ejecución de programas especializados” (Art. 2°, inc. 2°), siendo su “responsabilidad indelegable adoptar y reforzar todas las medidas necesarias para garantizar el pleno respeto de los derechos de niños, niñas y adolescentes en su calidad de sujetos de derechos de especial protección, la efectiva realización de éstos, la priorización de los niños, niñas y adolescentes sujetos de su atención en la formulación y ejecución de las políticas públicas y en el acceso a las prestaciones de protección especializada y a los distintos servicios sociales requeridos para la plena restitución de los derechos vulnerados” (Art. 4°).

En coherencia con el objeto del Servicio, la ley también establece que esta institución debe adoptar medidas de restitución de derechos y reparación de los daños ocasionados por las vulneraciones de derechos de niños, niñas y adolescentes y por victimización secundaria, ocurridas en el ejercicio de sus funciones de protección (Art. 2°bis).

Sujetos de atención del Servicio

La Ley N° 21.302 señala que los sujetos de atención del Servicio o titulares de derechos son “los niños, niñas y adolescentes gravemente amenazados o vulnerados en sus derechos” (Art. 2). Desde la perspectiva de casos, la institución debe “garantizar la provisión y ejecución de programas especializados para abordar casos de mediana y alta complejidad” (Art. 2). Entiende por niño y niña a aquellos menores de 14 años y, por adolescentes, a aquellos que tienen 14 o más años que aún no han cumplido 18 años. También indica que seguirán siendo sujetos de atención quienes, estando en cuidado alternativo, hayan cumplido los 18 años y estén cursando estudios, hasta el 31 de diciembre del año en que cumplan 24 años de edad (Ley N° 21.302). Además, la norma incluye a las familias de estos

niños, niñas y adolescentes, sean biológicas, de acogida o adoptivas, en tanto titulares de deberes.

Oferta de programas del Servicio

La Ley N° 21.302 (Art. 18°) indica que el Servicio debe garantizar la protección especializada a través de la implementación de cinco líneas de acción, desarrolladas mediante determinados programas o modelos de intervención, que se ejecutan por medio de proyectos constituidos a partir de un convenio con colaboradores acreditados, o implementados directamente por el Servicio. Ahora bien, el SNPE inició su funcionamiento en octubre de 2021, asumiendo la oferta sobre protección y adopción del Servicio Nacional de Menores (SENAME), incluyendo un programa de diagnóstico, once programas ambulatorios, veinte de cuidado alternativo, un programa de adopción y las Oficinas de Protección de Derechos (OPD)⁷. Por tanto, ha tenido la misión de transformar la oferta programática bajo un nuevo paradigma de protección orientado por principios que conciben a los niños, niñas y adolescentes como sujetos de atención desde una perspectiva integral y sistémica, incorporando a la familia y la comunidad como actores relevantes en el diagnóstico y la intervención, y resguardando la no sobreintervención (Ley N° 21.302, Art. 28°). En este marco, el Servicio debe entregar prestaciones mediante modelos integrados (Art. 23°), considerar las particularidades de cada niño, niña y adolescente a través de planes de intervención individuales (Art. 21°). Así también, debe considerar el cuidado alternativo como una medida excepcional y transitoria, priorizando el acogimiento familiar por sobre el residencial (Art. 24°).

En la **Matriz 1** se pueden observar las líneas de acción y programas que debe implementar el Servicio según la Ley N° 21.302 que lo crea y el Decreto N°7 (2023) que reglamenta los programas, junto con el estado de la oferta desarrollada para cumplir con dicha norma hasta septiembre del año 2025⁸.

⁷ El listado de programas del SENAME recibidos por la administración del SNPE puede ser revisado en el Anexo 3: Objeto de Evaluación.

⁸ Se delimitó con las contrapartes técnicas del SNPE y UNICEF el conjunto de programas a incluir en el marco de esta evaluación, que contempla la oferta vigente hasta septiembre del 2025. Con esa base se realizó la producción de la información para su evaluación. No se consideraron cambios en el SNPE sucedidos con posterioridad.



Matriz 1: Líneas de acción y programas mandatados, y estado de implementación de la oferta programática - 2025

Programas por línea de acción	Estado del programa
Línea Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia	
1.1 Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos (DCE)	En implementación ⁹
1.2 Pericias	Diseñado, aún no implementado
Línea Intervenciones Ambulatorias	
2.1 Acompañamiento Familiar Territorial (AFT)	En implementación ¹⁰
2.2 Intervención Reparatoria	En diseño ¹¹
2.3 Terapéutico Especializado	En diseño ¹²
Línea Fortalecimiento y Vinculación	
3.1 Prevención Focalizada	En implementación ¹³
3.2 Fortalecimiento y Revinculación Familiar	Diseñado, aún no implementado ¹⁴
3.3 Preparación para la Vida Independiente	Diseñado, aún no implementado ¹⁵
Línea Cuidado Alternativo	
4.1 Programas de Acogimiento en Modalidad Familiar	
Familia de Acogida Extensa	En diseño
Familia de Acogida Externa	En diseño
4.2 Programas de Acogimiento Residencial	
Residencia Terapéutica de Segunda Infancia (Colaboradores Acreditados (CA) y de Administración Directa (AADD)) ¹⁶	En implementación ¹⁷
Residencia Terapéutica de Adolescencia Temprana (CA y AADD)	Diseñado, aún no implementado ¹⁸
Residencia Terapéutica de Adolescencia (CA y AADD)	Diseñado, aún no implementado ¹⁹
Residencias para madres niñas y adolescentes	En diseño ²⁰
Residencias para niños, niñas y adolescentes con discapacidades severas y profundas	En diseño ²¹
Residencias de Alta Especialidad ²²	No diseñado
Residencias de Vida Independiente	Diseñado, aún no implementado
Línea Adopción	
La Ley N° 21.302 no indica un programa específico, señala que aquellos que compongan esta línea deben orientarse a resguardar el derecho del niño, niña o adolescente a vivir en familia, incluyendo formación, preparación y acompañamiento (Art. 25°). En el decreto N°7 (2023) se menciona el Programa Evaluación Formativa y Preparación para la Adopción (Arts. 18° y 19°).	En diseño ²³

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de la Ley N° 21.302 (2021), el Decreto N°7 (2022), evaluaciones Ex Ante, orientaciones y bases técnicas de los programas del Servicio y otros documentos institucionales del SNPE (2025).

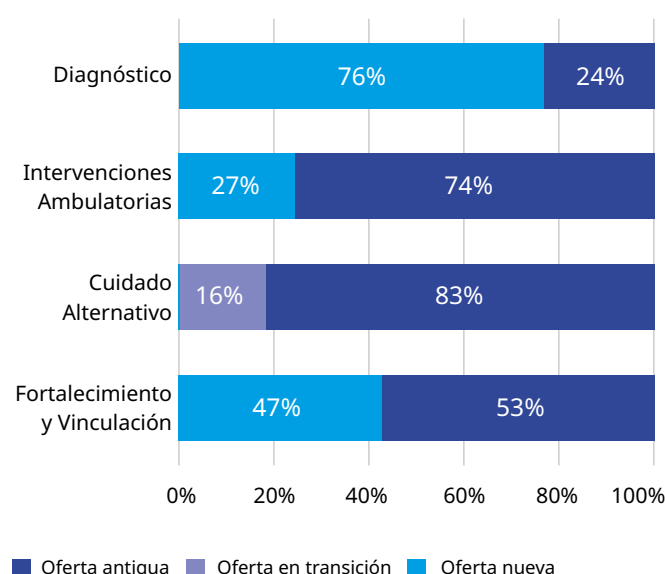
- 9 El Programa DCE comenzó a implementarse el año 2023 (SNPE, 2025).
- 10 El Programa AFT comenzó a implementarse el año 2024 (SNPE, 2025).
- 11 Hasta diciembre de 2025, el Programa de Intervención Reparatoria contaba solo con evaluación Ex Ante 2026, sin orientaciones técnicas (SNPE, 2025).
- 12 Hasta diciembre de 2025, el Programa Terapéutico Especializado contaba con su evaluación Ex Ante 2026, sin orientaciones técnicas (SNPE, 2025).
- 13 El Programa Prevención Focalizada diseñado por el SNPE comenzó a implementarse el año 2024 (SNPE, 2025).
- 14 El Programa Fortalecimiento y Revinculación Familiar fue considerado como un programa sin implementación por no disponerse de los antecedentes al momento de finalizar la delimitación del objeto de estudio (septiembre del 2025). Sin embargo, cabe señalar que este programa cuenta con orientaciones técnicas para el Programa de Acogimiento en Modalidad: Extenso/Externo, correspondiente a la Resolución Exenta N°634, del 6 de junio del 2024 (SNPE, 2024).
- 15 En septiembre del año 2025, fecha de delimitación del objeto de evaluación, el Programa de Preparación para la Vida Independiente estaba diseñado, pero no implementado. No obstante, cabe mencionar que comenzó a implementarse en octubre del año 2025.
- 16 Las Residencias Terapéuticas de Segunda Infancia, Adolescencia Temprana y Adolescencia responden a las residencias familiares por curso de vida indicadas en la normativa.
- 17 El Programa de Residencia Terapéutica para la Segunda Infancia comenzó a implementarse en julio del año 2024 (SNPE, 2025).
- 18 En septiembre del año 2025, fecha de delimitación del objeto de evaluación, el programa Residencia Terapéutica de Adolescencia Temprana estaba diseñado, pero no implementado. No obstante, cabe mencionar que éste se comenzó a implementar en noviembre del año 2025 (SNPE, 2025).
- 19 En septiembre del año 2025, fecha de delimitación del objeto de evaluación, el programa Residencia Terapéutica de Adolescencia estaba diseñado, pero no implementado. No obstante, cabe mencionar que éste se comenzó a implementar en octubre del año 2025 (SNPE, 2025).
- 20 En la evaluación Ex Ante (2023) el programa se denomina específicamente "Residencia de Madres Adolescentes" (MDSF, 2023).
- 21 En el último documento de diseño relacionado al programa "Residencias para niños, niñas y adolescentes con discapacidades severas y profundas" son las "Orientaciones Técnicas Residencia para Discapacidad con apoyos profundos y sistemáticos" (MDSF, 2022). Hasta diciembre del 2025 el programa se encuentra sin orientaciones técnicas (SNPE, 2025).
- 22 Este programa aparece en el Decreto N°7 (2023), sin embargo, para la oferta nueva no hay evidencia de su diseño ni de su implementación (sí para el caso de la oferta antigua).
- 23 Desde el 2025 se cuenta con la aprobación de la evaluación Ex Ante del Programa Adopción 2026 (SNPE, 2025).

La oferta actualmente en implementación se compone de programas antiguos —provenientes de la administración del SENAME— y nuevos —diseñados bajo la normativa actual—. Adicionalmente, existen tres programas en transición, los cuales proceden de la administración del SENAME, pero han experimentado cambios sustanciales dentro de su diseño e implementación coherentes con la normativa vigente^{24, 25}.

Respecto a la diversidad de la oferta en términos de proyectos²⁶, el 1 de octubre del 2021 el SNPE comenzó su funcionamiento con 1.718 proyectos²⁷ (SENAME, 2021), llegando a un total de 2.005 el 31 de agosto del año 2025. Los programas nuevos comenzaron a implementarse desde el año 2023, partiendo con el Diagnóstico Clínico Especializado (DCE). En el año 2024 se sumaron proyectos de la oferta nueva en las líneas de *Intervenciones Ambulatorias*, *Fortalecimiento y Vinculación*, y el 2025 se agregaron proyectos en *Cuidado Alternativo* en el ámbito residencial. De este modo, para agosto de 2025 los porcentajes de proyectos de la nueva oferta por líneas de acción eran: 75,6% en la línea de *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos*, y *Pericia*, el 26,5% de los proyectos de la línea de *Intervenciones Ambulatorias*, el 47,3% de la línea de *Fortalecimiento y Vinculación*, el 0,5% de la línea de *Cuidado*

Alternativo, e inexistente en la línea de *Adopción*. Adicionalmente, en la línea de *Cuidado Alternativo* se registra un 16,3% de proyectos de programas en transición. En total, el 30% de los proyectos del SNPE corresponde a la nueva oferta y un 2,9% a oferta en transición (SNPE, 2025), tal como se presenta en el Gráfico 3. En términos de plazas de atención, el 31,3% responde a oferta nueva y un 0,5% a oferta en transición²⁸ (SNPE, 2025).

Gráfico 3: Porcentaje de proyectos del SNPE por líneas de acción según tipo de oferta (nueva, transición o antigua), 2025



Fuente: Elaboración propia a partir de “Oferta de programas de protección especializada período 2020 a 2025” (SNPE, 2025).

Financiamiento²⁹

El financiamiento del SNPE proviene principalmente de recursos fiscales asignados anualmente a través de la Ley de Presupuestos del Sector Público, complementados por otras fuentes establecidas en la Ley N° 21.302 (2021), como donaciones, transferencias, rentas de su patrimonio e ingresos por servicios compatibles con sus funciones (Arts. 63° y 64°). Estos recursos constituyen su patrimonio y se ejecutan conforme a las normas de la administración financiera del Estado, bajo supervisión de la Contraloría General de la República.

El presupuesto del SNPE se destina tanto al funcionamiento institucional —lo cual incluye funciones como direc-

24 Entre el 2018 y 2021 el SENAME mejoró estándares en cuidado alternativo: las residencias se comenzaron a emplazar en barrios residenciales, con espacios personalizados de uso común, con capacidad para 15 niños, niñas y adolescentes en RF y 12 en RVF; se solicitó que los equipos cumplieran con el requisito de ser técnicos y profesionales, permanentemente capacitados; y se crearon las orientaciones técnicas para RVA y RVT (SENAME, 2021). Entre el 2020 y el 2022, se diseñaron programas con base en los pilotos ejecutados desde el año 2017 en adelante, caracterizados por un enfoque de residencias pequeñas, pero sin incorporar el modelo de diagnóstico basado en el continuo de protección y el plan de intervención unificado, conceptualizaciones aún inexistentes en el momento de su diseño. El SNP se refiere a ellos como programas con modelos residenciales que permitirían la obtención de aprendizajes para los diseños finales, así como: facilitadores del cierre de parte de la oferta antigua de residencias masivas, mientras se completaba el diseño de los modelos definitivos. En concreto, son tres programas en calidad de transición: Residencia Familiar para la Adolescencia (RFT), Residencia de Vida Familiar para Adolescentes (RVA), y Residencias de Vida Familiar para Adolescencia Temprana (RVT) (SNPE, 2025).

25 En el Anexo 3: Objeto de Evaluación se puede ver la totalidad de programas vigentes del SNPE para fines del año 2025, diferenciados por líneas de acción, tipo (antigua, nueva o en transición) y estado de la oferta nueva (diseñada o en implementación).

26 Proyecto refiere a la unidad de implementación de la oferta programática, asociada a un convenio o modalidad específica de ejecución.

27 De acuerdo a datos del “Balance de Gestión Integral 2021” (SENAME, 2021) al 30 de septiembre del 2021 SENAME tenía 1.735 proyectos vigentes de protección (1.721) y adopción (14), los cuales pasan a la administración del SNPE, exceptuando los 17 proyectos del Programa de Representación Jurídica para Niños, Niñas y Adolescentes Víctima de Delitos (PRJ), que permaneció en el SENAME hasta que los niños, niñas y adolescentes atendidos en este programa fueron traspasados al programa Mi Abogado del MJDH y las Corporaciones de Asistencia Judicial (SENAME, 2021).

28 Con base en los datos de “Oferta programática de programas de protección especializada período 2020 a 2025” (SNPE, 2025), al 31 de agosto del 2025, el SNPE tenía 148.933 plazas de atención.

29 En el desarrollo del criterio de eficiencia se realiza el análisis sobre el presupuesto del Servicio.

ción técnica, supervisión, fiscalización y coordinación de la red— como al financiamiento de programas de protección especializada, los cuales pueden ser desarrollados por el propio Servicio o por instituciones colaboradoras acreditadas (Ley N° 21.302, Art. 18 bis).

El SNPE transfiere recursos a colaboradores acreditados para la ejecución de programas de protección especializada, conforme al régimen de aportes y a los convenios respectivos (Ley N° 21.302, Arts. 6 h y 18 bis; Decreto Supremo N° 19/2021).

El financiamiento a colaboradores acreditados se ejecuta a partir de valores base, expresados en unidades de fomento (UF). Estos valores permiten estimar el valor mensual financiado por el SNPE por cada niño, niña y adolescente atendido según la línea de acción o tipo de programa (Decreto Supremo N° 19, 2021, Art. 6°). El Decreto N° 7 (2022) de la Subsecretaría de la Niñez introduce factores de ajuste como la edad de los sujetos de atención, la complejidad, la discapacidad, la cobertura y el lugar (Decreto Supremo N° 7, 2022, Arts. 27°–31°).

Matriz 2: Resumen de valor base (UF mensuales) y criterios principales para cada programa, por líneas de acción

Línea de acción	Programa	Valor Base (UF mensuales)	Criterios principales
Línea de <i>Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos y Pericia</i>	Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos	5,8 UF (diagnóstico) / 0,5 UF (seguimiento)	Lugar
	Pericia	5,8 UF	Lugar
Línea de <i>Intervenciones Ambulatorias</i>	Acompañamiento Familiar Territorial	4,02 UF	Lugar, Discapacidad
	Intervención Reparatoria	5,52 UF	Lugar, Discapacidad
	Terapéutico Especializado	8,7 UF	Lugar, Discapacidad
Línea de <i>Fortalecimiento y Vinculación</i>	Prevención focalizada	1,5 UF	Lugar
	Fortalecimiento y revinculación familiar	5,8 UF	Lugar
	Preparación para la vida independiente	5,8 UF	Lugar
Línea de <i>Cuidado Alternativo</i>	Residencias (todas las modalidades)	1) Parte fija: 8,7 UF 2) Parte variable: 8,7 UF	1) Edad, Lugar, Complejidad, Cobertura, Discapacidad* 2) Lugar, Discapacidad
	Acogimiento familiar (extenso y externo)	1) Parte fija: 5,45 UF 2) Parte variable: 5,45 UF	1) Lugar, Complejidad 2) Lugar, Discapacidad
Línea de <i>Adopción</i>	Intervención y preparación con familia alternativa	5,52 UF	Lugar, Discapacidad

* Solo en caso de Residencias para niños, niñas y adolescentes con discapacidades severas o profundas.

Fuente: Elaboración propia en base al Decreto N° 7 (2022) de la Subsecretaría de la Niñez (Arts. 27° a 37°).

Teoría de Cambio del SNPE

No existe una Teoría de Cambio elaborada expreso que sustente el trabajo diseñado e implementado por el SNPE. Sin embargo, se identifican los elementos centrales de esta en la normativa que crea el SNPE (Ley N°21.302; Decreto N°7, 2023) y en la ley que crea el Sistema de Garantías (Ley N°21.430), así como, en las evaluaciones Ex Ante³⁰ y orientaciones o bases técnicas de los programas. Los elementos que constituyen las cadenas causales de la Teoría de Cambio corresponden a:

- **Fin:** efecto de largo plazo en el que se espera incidir con relación al sujeto de atención.
- **Propósito:** efecto de corto o de mediano plazo que se obtiene producto del accionar del SNPE a través de sus cinco líneas de acción con sus respectivos programas con relación al sujeto de su atención.
- **Resultado esperado por líneas de acción:** efecto logrado gracias al despliegue del conjunto de programas que conforman la línea.
- **Resultado esperado del programa:** efecto que se pretende lograr a partir de la ejecución del conjunto de componentes que conforman el programa.
- **Componentes:** productos o servicios generados a partir de las acciones principales del programa, orientados a la consecución del propósito o resultado esperado del programa.
- **Problema/ necesidad:** situación de desprotección de niños, niñas y adolescentes en Chile, que implica una amenaza grave o vulneración de sus derechos. El problema incluye los entornos familiares, sociales y comunitarios, y los actores relevantes en estos³¹. Considera la diversidad e integralidad de aspectos de la situación de desprotección, así como, su respectiva multicausalidad³².

La Teoría de Cambio reconstruida a efectos de la presente evaluación, considera las líneas de acción y programas indi-

cados en la Ley N° 21.302 (2021) que crea el Servicio y el Decreto N° 7 (2023), se excluye a los programas de la oferta antigua, pero se incluyen los tres programas de cuidado alternativo residencial en transición³³.

A continuación, en la **Ilustración 1** se presenta el esquema general de la Teoría de Cambio del SNPE, con los elementos centrales y la lógica de cadenas causales.

En la parte inferior, se encuentran los problemas identificados en el diseño del SNPE, los cuales son abordados a través de los componentes de los respectivos programas.

A través de la implementación de los componentes se busca alcanzar el propósito o resultado esperado del programa respectivo. El cumplimiento de los objetivos de cada programa de una línea permitiría cumplir con el propósito de ésta. Alcanzando el objetivo de cada línea en conjunto se cumpliría con el propósito del Servicio. Dado que la intervención incluye modelos integrados, también existe una lectura del conjunto de los componentes del programa base y del complementario.

30 La evaluación Ex Ante evalúa el diseño de los programas nuevos o que planteen reformularse significativamente. En Chile, estas evaluaciones son desarrolladas por la Subsecretaría de Evaluación Social para la oferta programática de instituciones incluidas en la categoría de gasto social, mientras que los programas no sociales son evaluados por la DIPRES (MDSF, 2025).

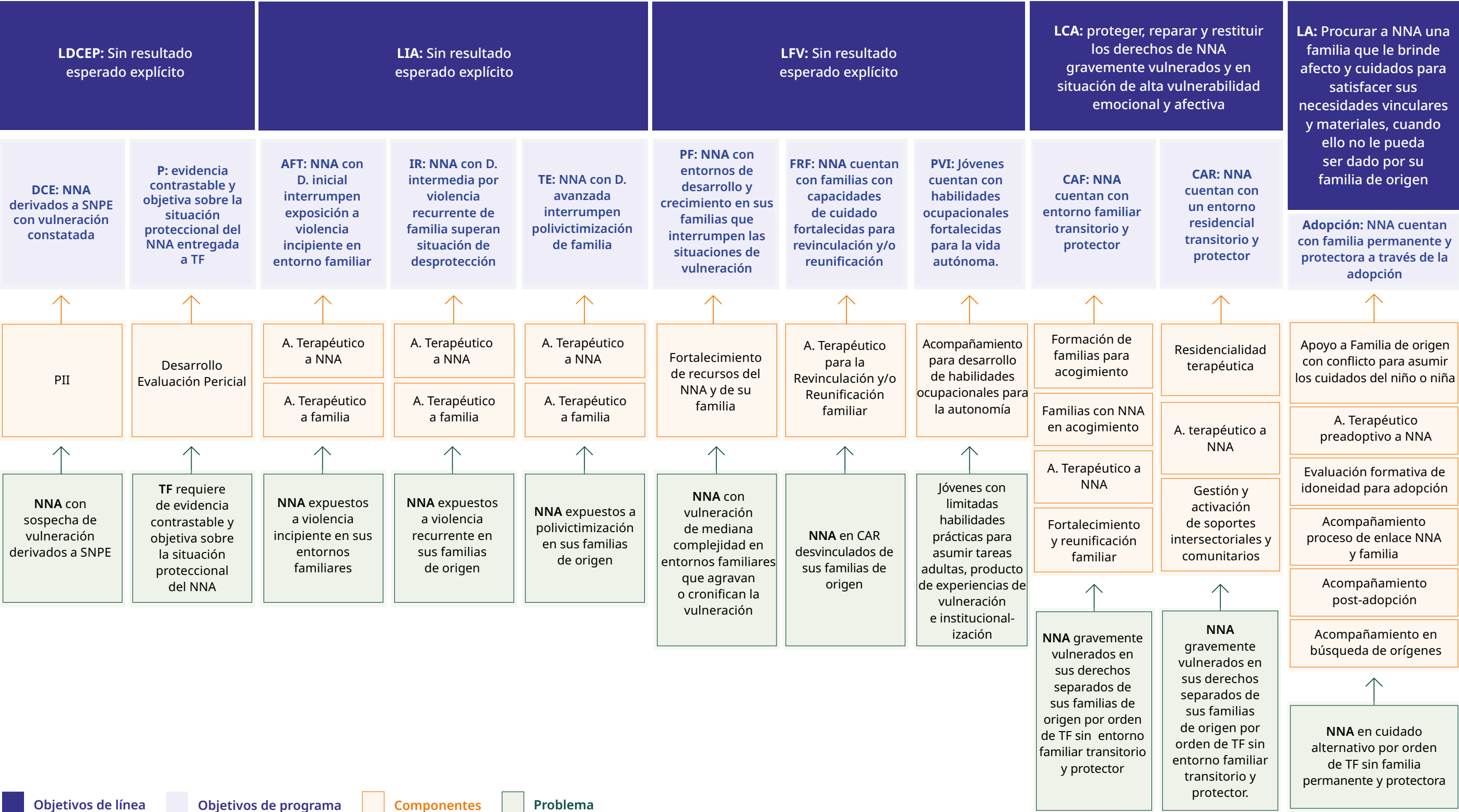
31 Se identifica y acoge una aproximación a los problemas que abordan los programas del SNPE desde la perspectiva de la Teoría Ecológica de Urie Bronfenbrenner (1990).

32 Bajo el marco de delimitación de los componentes de la política pública, los problemas que atienden los programas corresponden a aquella "brecha entre lo deseado (por la sociedad) y la realidad" (Serer, 2022, p.65). En este sentido, el problema da cuenta de un estado de desprotección de niños, niñas y adolescentes que se busca cambiar mediante los programas del SNPE.

33 La reconstrucción en detalle de la Teoría de Cambio del SNPE se encuentra en la publicación *Evaluación del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y la Adolescencia. Anexos*, en el numeral 4.

Ilustración 1: Esquema Teoría de Cambio en el Servicio Nacional de Protección Especializada³⁴

Propósito SNPE: Protección especializada garantizada “para niños, niñas y adolescentes gravemente amenazados o vulnerados en sus derechos, lo cual implica el diagnóstico especializado, la restitución de sus derechos, reparación del daño producido y la prevención de nuevas vulneraciones”, así como, “el pleno respeto de sus derechos” (Ley 21.302, Art. 2°)



34 Las siglas de cada programa y línea de intervención se encuentran descritas en el apartado Siglas y Acrónimos.

Fuente: Elaboración propia, CSP.

Adicionalmente, se identifica una estrategia transversal a las líneas, que emerge desde la Ley N° 21.302³⁵, correspondiente a la **priorización** de los niños, niñas y adolescentes sujetos de atención en el acceso a las prestaciones del intersector, tanto para la plena restitución de los derechos vulnerados y reparación de los daños que aquello les haya generado, como para asegurar una protección integral.

Consideraciones sobre la Teoría de Cambio del SNPE:

1. La TdC expuesta se ciñe al diseño actualizado de sus líneas y programas, y no da cuenta de los cambios que ha habido en el período de funcionamiento del Servicio que considera esta evaluación. Esto se basa en el entendido de que la evaluación analiza la oferta vigente y la última versión de cada programa.
2. Dado que no preexiste una teoría ni un modelo general que articule las distintas líneas de acción y sus programas de un modo determinado en el sentido de cadenas causales, la Teoría de Cambio se reconstruye sobre la estructura programática de las cinco líneas de acción del Servicio. Sin embargo, es posible establecer dos miradas de las líneas de acción. Por un lado, la perspectiva administrativa que las trata de manera independiente y, por otro lado, la perspectiva de modelos integrados entre programas de una línea con otras dos líneas. Esta situación reviste complejidad respecto a la evaluación de los propósitos que se establecen para cada programa, en particular, para aquellos de las líneas de *Intervenciones Ambulatorias* y de *Cuidado Alternativo*, ya que el efecto buscado por el programa basal es distinto a cuando se consideran ambos programas de los modelos integrados, pudiendo evaluarse los componentes y programas de diversa manera: i) en función de la línea a la que pertenecen administrativamente; ii) en función del objetivo de la línea del otro programa que lo integra o iii) en función de un objetivo adicional que incorpore la interacción de ambos programas de cada modelo.
3. Con relación a lo anterior, se identifica una posible duplicidad de componentes entre los programas que conforman modelos integrados. Por ejemplo, algunos en su diseño mencionan como parte de sus componentes aquel que sería ejecutado desde el programa complementario. Aunque en las orientaciones técnicas

(OOTT) tiende a quedar clara la distinción entre los componentes que corresponden al programa basal y los que corresponden al programa complementario, esto no siempre se distingue en el diseño de los programas. A esto se suma el hecho de que existen distintas nominaciones para los componentes, dependiendo de si se trata de uno u otro programa dentro del mismo modelo integrado, o de si se trata de su evaluación Ex Ante o su orientación técnica.

4. Se identifica la inexistencia de propósitos por líneas de acción; solo una de ellas presenta un objetivo explícito.
5. Se observa la ausencia de la especificación de supuestos y riesgos en los documentos de diseño de las líneas de acción y programas del SNPE.

Partes interesadas de la intervención

El SNPE se inserta en un entramado institucional compuesto por actores públicos y privados que interactúan en el marco del Sistema de Garantías, conforme a lo establecido en la Ley N°21.302 y la Ley N°21.430, orientado a garantizar la restitución, reparación y prevención de vulneraciones de derechos de niños, niñas y adolescentes (Ley N°21.302, Art. 2°; Ley N°21.430, Art. 57). En este contexto, las partes interesadas cumplen funciones diferenciadas de conducción política, rectoría técnica, ejecución programática, coordinación intersectorial, control judicial y participación consultiva, configurando un sistema con relaciones de dependencia, supervisión, fiscalización y articulación, en coherencia con la definición de Subsistema de Protección Especializada de Derechos promovida a nivel internacional (UNICEF, 2021, p. 9).

En el nivel de conducción y rectoría del Subsistema, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) ejerce la supervigilancia del SNPE y garantiza el cumplimiento de las normas que rigen su funcionamiento y el de los colaboradores acreditados, preside además las principales instancias de coordinación interministerial a nivel nacional y regional, tales como el Comité Interministerial de Desarrollo Social, Familia y Niñez, las Mesas de Articulación Interinstitucional Regionales y las Comisiones Coordinadoras de Protección (Ley N°21.302, Art. 1°; Ley N°20.530, Arts. 12 y 15; Ley N°21.302, Art. 17; Decreto N°12, 2023, Arts. 2° y 5°; Decreto N°6, 2021, Art. 3). Por su parte, la Subsecretaría de la Niñez concentra funciones de fiscalización del SNPE, coordinación y supervisión funcional de las OLN, administración de los sistemas de gestión intersectorial para la prevención y protección integral, y define estándares a partir

35 Esta estrategia transversal se circunscribe en la normativa del SNPE, sin embargo, la obligación de cumplirla corresponde a los distintos servicios que componen el intersector.

de reglamentos³⁶. Asimismo, preside instancias nacionales de articulación y coordinación, y tiene a su cargo funciones de sistematización y análisis de información relevante para el seguimiento de las condiciones de vida de niños, niñas y adolescentes (Ley N°20.530, Arts. 1°, 3 bis, 3 ter, 39 y 6 bis; Ley N°21.430, Art. 65; Ley N°21.302, Arts. 17 y 24; Decreto N°12, 2023, Art. 4°; Decreto N°6, 2021, Art. 3).

En el nivel territorial, las OLN son actores clave en la implementación de la protección administrativa de derechos, mediante acciones de promoción, prevención y protección, tanto de carácter universal como especializada, a través de sus componentes de Promoción Territorial y Gestión Integrada de Casos. Su función principal es intervenir frente a situaciones de riesgo, amenazas o vulneración de derechos, mediante atención social y acompañamiento familiar o a través de la adopción de medidas de protección administrativa, así como articular a la red intersectorial comunal para la activación de beneficios y el seguimiento de casos (Ley N°21.430, Arts. 57, 65 y 66; Decreto N°15, 2024, Arts. 4°, 8° y 9°; Decreto N°3, 2024, Art. 16; Decreto N°12, 2023, Art. 5°). No obstante, la posición institucional de las OLN presenta una complejidad estructural relevante, por su doble dependencia: funcional respecto de la Subsecretaría de la Niñez y administrativa respecto de las municipalidades, lo que introduce desafíos de coordinación y gobernanza dentro del Subsistema de Protección Especializada (Ley N°21.430, Art. 65).

El Poder Judicial, representado por los Tribunales de Familia, es un actor fundamental en la protección judicial de derechos. Dicta medidas judiciales de protección, deriva casos al SNPE, aprueba y hace seguimiento de planes de intervención asociados a los programas especializados. Sin embargo, su participación no es obligatoria en las instancias permanentes de coordinación intersectorial (Ley N°21.430, Arts. 57, 67 a 71; Ley N°19.968, Arts. 8 N°7 y 68 y siguientes; Ley N°21.302, Art. 17; Decreto N°12, 2023, Art. 4).

En cuanto a la ejecución de la oferta programática, el SNPE opera tanto mediante administración directa como a través de convenios con colaboradores acreditados del ámbito privado, responsables de implementar los modelos de intervención que integran las líneas de acción del Servicio. La elaboración de las orientaciones técnicas, las bases de

licitación y la fiscalización de los convenios con organismos colaboradores acreditados recae en el SNPE (Ley N°21.302; Decreto N°7, 2023; Ley N°20.032, 2005).

El Subsistema incorpora, además, actores de carácter consultivo y asesor. El Consejo de Expertos asesora al SNPE en materias relativas a la oferta programática, estándares técnicos, acreditación y cierre de programas, y conoce los resultados de auditorías externas de la oferta ejecutada directamente por el Servicio. Su funcionamiento, composición, incompatibilidades y atribuciones se encuentran reguladas por la Ley N°21.302 y su normativa complementaria (Ley N°21.302, Arts. 9° a 12° y 39; Decreto N°3, 2021, Art. 3; Decreto N°9, 2021, Art. 2). Por su parte, el Consejo de la Sociedad Civil cumple funciones de asesoría en materias de niñez y adolescencia, participa en la formulación de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia y su Plan de Acción, y tiene incidencia en el nombramiento de integrantes del Consejo de Expertos, en conformidad con la Ley N°20.530 y la Ley N°21.430 (Ley N°20.530, art. 16; Ley N°21.430, arts. 75 y 82; Ley N°21.302, art. 11).

Por su parte, los consejos consultivos de niños, niñas y adolescentes, a nivel comunal, regional y nacional, constituyen mecanismos formales de participación destinados a promover el ejercicio de su derecho a ser oídos, permitiendo que emitan opiniones y recomendaciones sobre políticas, programas y acciones que les afecten, en coordinación con las OLN y las instancias de articulación interinstitucional (Ley N°21.430, Arts. 66, 75 y 76; Decreto N°10, 2022; Decreto N°12, 2023, Art. 3).

La coordinación y articulación entre estas partes interesadas se estructura a través de instancias formales como el Comité Interministerial de Desarrollo Social, Familia y Niñez, las mesas de articulación interinstitucional y las comisiones coordinadoras de protección, en los niveles nacional, regional y comunal. Estas instancias buscan asegurar coherencia intersectorial, evitar duplicidades y promover respuestas integrales frente a las vulneraciones de derechos, funcionando de manera complementaria y articulada entre sí, bajo lineamientos comunes definidos a nivel central (Ley N°20.530, Arts. 11, 15, 16 bis y 17; Ley N°21.430, Arts. 36, 66, 75 y 82; Ley N°21.302, Arts. 6°, 8° y 17; Decreto N°6, 2021; Decreto N°12, 2023).

³⁶ El SNPE también contribuye al diseño de estándares mediante la elaboración de orientaciones y bases técnicas, atribución que en el marco institucional vigente recae formalmente en el Servicio (Ley N°21.302, art. 7°, letras c y d).



2. Propósito, objetivos, alcance y marco de la evaluación

En este capítulo se presentan los objetivos de la evaluación, sus alcances, su uso previsto y los criterios analíticos que la guiaron.

2.1 Objetivo general

Valorar los resultados logrados por el Servicio Nacional de Protección Especializada en general, en sus líneas de acción programática y con relación a la línea de *Cuidado Alternativo*, específicamente, favoreciendo la rendición de cuentas y la implementación de una gestión basada en resultados.

2.2 Objetivos específicos de la evaluación

A continuación, se presentan los objetivos específicos ordenados según los niveles que aborda la presente evaluación de acuerdo con el alcance temático de cada uno de ellos —institución y sus líneas de acción, y línea específica— y en último lugar se da cuenta de un tipo de análisis integrado sobre el Subsistema según parámetros solicitados por UNICEF.

- i. Examinar los cambios específicos y resultados logrados por el Servicio en función de la Teoría de Cambio y diseño, según los criterios de relevancia, eficiencia, eficacia, coherencia, derechos humanos, género, interculturalidad y equidad, y sostenibilidad.
- ii. Proporcionar una valoración de los logros del Servicio en general, sus líneas de acción programática y generar buenas prácticas y lecciones aprendidas para

proponer ajustes a la última fase del presente ciclo programático del Servicio, y para alimentar el diseño de su ciclo siguiente.

- iii. Proporcionar una valoración en relación con la línea de *Cuidado Alternativo* específicamente, considerando los vínculos entre este último ámbito y las demás líneas de acción del Servicio.
- iv. Valorar el estado de fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada en su conjunto, identificando resultados intermedios y subdominios con progresos deficientes, proponiendo mejoras para su consolidación.

2.3 Alcance de la evaluación

El alcance temático de esta evaluación se estructura en dos niveles de análisis (ver metodología), los cuales permiten abordar de manera crítica el rol, desempeño y resultados del SNPE en el marco del Sistema de Garantías. El primer nivel corresponde al SNPE y sus líneas de acción, y el segundo nivel a la línea de *Cuidado Alternativo*.

La producción de información y su análisis se efectuó a partir de la oferta programática existente al momento de la evaluación, mediante la selección de programas nuevos en implementación y programas reformulados

en implementación. Esto implica que la evaluación no aborda la oferta antigua en ejecución ni la oferta nueva no implementada.

La evaluación tiene un alcance geográfico nacional, que abarca las 16 regiones de Chile en las que el SNPE se encuentra implementado. El análisis considera el despliegue y funcionamiento general del Servicio, así como la cobertura de sus distintas líneas de acción programática.

En cuanto al alcance temporal, la evaluación abarca el período comprendido entre octubre de 2021 y abril de 2025, correspondiente a la fase de implementación inicial del SNPE. Este período incluye el inicio formal del Servicio, su despliegue institucional y territorial, así como el desarrollo progresivo de sus líneas de acción programática.

2.4 Uso previsto de la evaluación

Los resultados de la evaluación están destinados a ser utilizados por diversos actores vinculados al funcionamiento, supervisión, colaboración y mejora del SNPE, cada uno con intereses, necesidades y capacidades específicas.

Para el Servicio Nacional de Protección Especializada, la evaluación permitirá identificar áreas de mejora y desafíos pendientes en su diseño institucional y en la implementación de su oferta programática, alimentando procesos de ajuste y mejora continua.

Para UNICEF, los hallazgos permitirán monitorear los resultados de la cooperación técnica³⁷ brindada al Servicio, observar el fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada, y, si correspondiera, actualizar sus propios lineamientos estratégicos en materia de niñez en Chile, especialmente en lo relativo al cuidado alternativo basado en familia, la intersectorialidad y la garantía de derechos. Para otros actores intersectoriales —ministerios, organismos públicos, gobiernos regionales y locales—, la evaluación entregará una visión comprensiva de la oferta programática del Servicio, sus principios rectores, su articulación con otras instancias del Estado y su contribución al cumplimiento de estándares nacionales e internacionales en protección especializada. Para la sociedad civil, el mundo académico y las organizaciones interesadas en la

niñez, la evaluación será una fuente valiosa de evidencia y aprendizajes, que podrá nutrir la formulación de iniciativas, investigaciones y propuestas orientadas a mejorar los sistemas de protección y los mecanismos de participación comunitaria.

Para los titulares de derechos, es decir, los niños, niñas, adolescentes y sus familias, la evaluación representa un ejercicio de rendición de cuentas institucional, que permite visibilizar cómo se implementan los programas que les afectan directamente, evaluar la calidad y oportunidad de las intervenciones, y contribuir al fortalecimiento de su derecho a vivir en entornos protectores, seguros y afectivos.

2.5 Criterios y preguntas de evaluación

El SNPE es evaluado en función de seis criterios: relevancia, coherencia, eficacia, enfoque de derechos, género, interculturalidad y equidad, eficiencia y sostenibilidad, que forman parte de la estructura de evaluación usualmente utilizada por UNICEF. En principio, la contraparte técnica de UNICEF propuso un listado de preguntas de evaluación por cada criterio, éstas fueron ajustadas en un proceso iterativo que incluyó las observaciones del equipo evaluador y las contrapartes técnicas del Servicio y UNICEF, las que se pueden observar en la [Matriz 3](#). A partir de este proceso se delimitaron y definieron los criterios, se precisaron conceptos, se recategorizaron algunas preguntas en otros criterios, se clarificaron algunas preguntas, y se propusieron otras consideradas relevantes para responder sustantivamente a los objetivos de evaluación. A continuación, se presentan las preguntas de evaluación por cada criterio, las cuales son respondidas en la sección: Hallazgos por criterio de evaluación.

³⁷ UNICEF ha desarrollado su contribución desde la creación del Servicio y aprobación de la Ley N° 21.430 —que crea el Sistema de Garantías—, en particular, a través de los procesos de abogacía y el acompañamiento realizado mediante asistencia técnica permanente en el período.

Matriz 3: Criterios y preguntas de evaluación

Criterios	Preguntas de evaluación
Relevancia: Grado en que el SNPE y sus líneas de acción son pertinentes y significativas para alcanzar los objetivos esperados y grado en que estos son importantes para solucionar la necesidad de protección especializada de niños, niñas y adolescentes.	¿El Servicio y sus cinco líneas de acción programática son pertinentes a las necesidades y prioridades nacionales en materia de protección especializada de niños, niñas y adolescentes en Chile? ¿El Servicio y sus líneas de acción se basan en una lógica de intervención o Teoría de Cambio clara, que establece una cadena causal coherente entre los problemas identificados, las estrategias de acción y los resultados esperados? ¿Estos marcos han facilitado la implementación, el monitoreo y la evaluación del Servicio?
Coherencia: Compatibilidad interna de los programas y líneas de acción del SNPE y coherencia con los objetivos. Compatibilidad del SNPE con el marco institucional nacional y la institucionalidad de su tipo a nivel internacional.	¿Las líneas de acción y los programas que componen el Servicio son coherentes con los objetivos de este (propósito y fin)? ¿Los programas y las líneas de acción programática que componen el Servicio son complementarios entre sí?, ¿y son suficientes para responder al fin del SNPE? ¿El Servicio y sus líneas de acción programática son coherentes con el marco institucional y el Sistema de Garantías? ¿El Servicio y sus líneas de acción programática son coherentes con los Subsistemas de Protección Especializada de los Derechos a nivel internacional?
Eficacia: Grado en que el SNPE, sus líneas de acción y los programas que lo componen alcanzan los resultados esperados.	¿El Servicio y sus líneas de acción programática cuentan con un conjunto de indicadores que responden a los resultados esperados y con un sistema para su monitoreo? ¿El conjunto de indicadores y el sistema de monitoreo son eficaces para responder por los resultados esperados del Servicio? ¿Existen estándares de calidad claros y suficientes que guíen el trabajo del Servicio y de quienes ejecutan la oferta programática? ¿En qué medida el Servicio y sus líneas de acción programática lograron los resultados esperados definidos en su diseño? ¿El Servicio generó efectos adicionales, imprevistos o indirectos? ¿Hubo resultados diferenciales para diferentes grupos de titulares de derechos? ¿Las estrategias de acción de las líneas del Servicio fueron adecuadas para el logro de sus resultados? ¿Fueron algunas más adecuadas que otras? ¿La coordinación de las estrategias de acción del Servicio vela por la protección de la trayectoria de los niños, niñas, adolescentes y sus familias? ¿El Servicio se ha posicionado —a través de la implementación de sus cinco líneas de acción programática— como actor influyente en la protección de la infancia en el país? ¿Se ha posicionado como actor influyente en la protección de la infancia a nivel territorial?
Eficiencia: Medida en que los insumos (fondos, conocimientos, tiempo y otros) se convierten en resultados.	¿La ejecución presupuestaria por líneas de acción programática del Servicio y por año respondió a las necesidades de implementación de sus actividades? ¿Los recursos dispuestos para financiar las intervenciones son compatibles con los estándares de calidad exigidos? ¿El Servicio implementó sus programas de manera organizada y ágil? ¿Los recursos financieros fueron utilizados de manera bien planificada y eficiente? ¿Qué factores incidieron en el nivel de eficiencia de la implementación de la oferta del Servicio? ¿En qué medida las estructuras de gobernanza, gestión, administración del Servicio y sus líneas de acción programática facilitaron una implementación operacional eficiente? ¿El establecimiento de alianzas y forma/medida de coordinación con actores relevantes aportó a la eficiencia de la implementación de las líneas del Servicio?
Derechos Humanos, Género, Interculturalidad y Equidad: Medida en la que el SNPE obtiene resultados que contribuyen al avance de los derechos humanos (incluyendo a la equidad e interculturalidad) y la igualdad de género.	¿Se incorporaron enfoques de derechos humanos (incluyendo equidad e interculturalidad) y de género en el diseño del Servicio y sus líneas de acción programática, es decir, en su Teoría de Cambio (definición de resultados esperados y acciones) y en sus indicadores y sistema de monitoreo? ¿En qué medida el Servicio ha sido eficaz en la promoción de un enfoque de derechos (incluyendo equidad e interculturalidad) y de género en el trabajo de protección de la infancia en el país?
Sostenibilidad: Duración de los resultados obtenidos a partir de la implementación del SNPE y la posibilidad de seguir teniéndolos en el mediano y largo plazo.	¿El Servicio incorporó una planificación sólida para la sostenibilidad de su oferta programática, considerando la continuidad de las acciones, el fortalecimiento de capacidades de los actores implementadores, el acceso a recursos financieros? ¿Existen las condiciones y capacidades necesarias para la sostenibilidad del Servicio y sus líneas de acción programática, tales como la voluntad política e institucional, la flexibilidad de la estructura normativa, las capacidades técnicas de los actores implementadores y el acceso a recursos financieros? ¿El diseño del Servicio y sus líneas de acción programática se realizó a través de un proceso participativo que involucró a todas las partes interesadas principales asociadas a su implementación? ¿En qué medida participaron los niños, niñas y adolescentes en el proceso de diseño, mediante espacios de diálogo y participación en la toma de decisiones, por ejemplo? ¿Cómo se traducen estos mecanismos de aseguramiento de participación en la práctica?

Fuente: Elaboración propia, CSP.

3. Metodología

Este capítulo presenta de manera abreviada la metodología evaluativa utilizada para cumplir con el objetivo de valorar los resultados logrados por el Servicio en general, sus líneas de acción programática y con relación a *Cuidado Alternativo* específicamente, favoreciendo la rendición de cuentas y la implementación de una gestión basada en resultados.

La evaluación se estructura en dos niveles. En un primer nivel, considera la evaluación del Servicio como principal responsable de protección especializada, en el marco del Sistema de Garantías, y sus 5 líneas de acción programática: 1) *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia*, 2) *Intervenciones Ambulatorias*, 3) *Fortalecimiento y Vinculación*, 4) *Cuidado Alternativo*, y 5) *Adopción*³⁸. En un segundo nivel, la evaluación se enfoca con mayor profundidad en la línea de acción 4 que corresponde a *Cuidado Alternativo*.

Para abordar lo antes señalado se produce y analiza información cualitativa, cuantitativa y documental, que permite emitir los juicios evaluativos, a través de los criterios indicados en la matriz de evaluación —relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, derechos y sostenibilidad— englobando en el análisis las líneas de acción programática. Asimismo, se realizaron estudios complementarios de carácter exploratorio descriptivo, cuyos resultados aportan información adicional al proceso de evaluación, ya que profundizan en ámbitos vinculados a las líneas de acción. Se trata de tres estudios de caso, a saber: i) Estudio de caso sobre Cuidado Alternativo; ii) Estudio de caso sobre la oferta pública regional, Ñuble; iii) Análisis de medios sobre el posicionamiento

del Servicio³⁹. Finalmente, se abordó el análisis del fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada, con base en la información antes producida y la expertise del equipo evaluador. El análisis de los criterios de la evaluación constituye estrictamente el relato de hallazgos. La evaluación se realizó entre los meses de julio de 2025 y marzo de 2026, el objeto de estudio se definió en septiembre de 2026, y la producción de información primaria concluyó en enero de 2026.

En el proceso evaluativo se redefinieron los niveles de análisis, los que se pueden observar en la [Matriz 4](#).

³⁸ Los programas considerados en esta evaluación corresponden a los incluidos en el Anexo 3: Objeto de Evaluación, a lo cual se agregan tres programas residenciales en transición: Residencia Familiar para la Adolescencia (RFA), Residencia de vida familiar para adolescentes (RVA) y Residencia de vida familiar para Adolescencia Temprana (RVT).

³⁹ Los anexos 7 y 8 contienen los análisis referidos.

Matriz 4: Proceso evaluativo

Niveles	Objeto
Institucional y programático	Servicio Nacional de Protección Especializada Líneas de acción: 1) Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia, 2) Intervenciones Ambulatorias, 3) Fortalecimiento y Vinculación, 4) Cuidado Alternativo, y 5) Adopción. Subsistema de Protección Especializada.
Nivel información complementaria: estudios de casos	Estudios de caso tipo 1: Cuidado Alternativo RM y Araucanía - Información exploratoria y de carácter descriptivo. Estudios de caso tipo 2: Organización y articulación de la oferta pública - Ñuble

Fuente: Elaboración propia, CSP.

3.1 Explicación y justificación del diseño metodológico general

La estrategia metodológica atiende al desafío particular que representa la evaluación de resultados del SNPE en el escenario actual. En efecto, se trata de un Servicio en desarrollo que no ha sido implementado en su totalidad y que hoy ejecuta parcialmente sus líneas estratégicas a través de los distintos programas que componen la oferta. De este modo, se requiere un abordaje metodológico exigente y flexible que inicia con la construcción progresiva del objeto de evaluación, para comprender el proceso que ha transitado el Servicio y delimitar el alcance de la evaluación.

Ante la ausencia de documentación integrada sobre el estado actual del Servicio, más allá de la normativa vigente, se realizó un proceso exhaustivo de reconstrucción del objeto de evaluación: se trata de un procedimiento hermenéutico de revisión documental estructurada (Okoli, 2015; Codina, 2018, Petticrew & Roberts, 2006) que cumplió con los siguientes requisitos: definición de un protocolo previo, desarrollo de una estrategia exhaustiva y transparente de búsqueda de información utilizando fuentes diversas e incluyendo literatura gris, tamizaje práctico estableciendo criterios de inclusión y exclusión de documentación, y análisis sistemático de datos a través de fichaje previo⁴⁰. Así, el objeto de evaluación fue definido a través de un paneo de los programas vigentes, diferenciando programas nuevos asociados a la Ley N° 21.302 (2021) y el Decreto N°7 (2023), de aquellos correspondientes a oferta antigua, e identificando su estado de desarrollo⁴¹.

El diseño metodológico mixto integra a la revisión documental otras técnicas cuantitativas y cualitativas de producción de información, haciendo uso de fuentes secundarias y prima-

rias de información. El enfoque cualitativo permitió integrar la visión de actores clave, accediendo a sus propias valoraciones, perspectivas y percepciones sobre el Servicio y su Teoría de Cambio, mediante entrevistas semiestructuradas, grupos focales y un taller con el Consejo Consultivo de Niños, Niñas y Adolescentes. El enfoque cuantitativo permitió describir la oferta programática, el uso de recursos financieros y las condiciones de implementación, mediante el análisis de registros administrativos y bases de datos institucionales, además de la Encuesta de Participación de Niños, Niñas y Adolescentes. Finalmente, se generó información de primera fuente, mediante la Encuesta a Funcionarios/as del SNPE.

Con el fin de proporcionar una valoración en relación con la línea de *Cuidado Alternativo* específicamente, considerando los vínculos entre este último ámbito y las demás líneas de acción del Servicio, el diseño evaluativo incorpora un estudio de caso. Se elaboraron 3 estudios de caso exploratorios y descriptivos de carácter cualitativo cuyos resultados complementan el proceso evaluativo. Estos estudios fueron desarrollados entre agosto de 2025 y enero de 2026. Dos de ellos se enfocaron en cuidado alternativo en las regiones Metropolitana y La Araucanía y el tercero se enfocó en la oferta local en Ñuble⁴².

Adicionalmente se llevó a cabo el estudio *Análisis de Medios sobre el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia*, que abarcó el período entre enero de 2021 y septiembre de 2025, con el objetivo de comprender cómo los medios de comunicación —a través de sus coberturas informativas, editoriales y entrevistas— construyen una narrativa sobre el rol del Estado en la protección de la niñez, así como las tensiones, avances y desafíos que han acompañado la implementación del nuevo Servicio⁴³.

⁴⁰ Las fichas metodológicas se encuentran en el Anexo 5: Metodología.

⁴¹ Para mayor detalle revisar apartado Contexto y Objeto de la Evaluación de este informe.

⁴² Para más detalles, ver Anexo 8: Estudios de caso.

⁴³ Los resultados del análisis completo se encuentran en el Anexo 9: Análisis de medios.

El proceso evaluativo se estructura sobre dos componentes centrales. Por una parte, la Teoría de Cambio⁴⁴ que constituye un insumo analítico o marco explicativo sobre el cual se interpretan y valoran los resultados. Por otra, la matriz de evaluación⁴⁵ concebida como una herramienta metodológica que articula los objetivos, criterios y preguntas evaluativas, orientando la sistematización de información proveniente de las distintas fuentes señaladas anteriormente.

Para el análisis de la información y el desarrollo de los juicios evaluativos a partir de los criterios definidos en las bases de licitación se utilizó la técnica de análisis concurrente (AC) (Snowden A, 2013) entendida como un proceso de síntesis de datos conceptualmente equivalentes con el fin de generar un modelo coherente, entregando como resultado un análisis exhaustivo de todos los datos pertinentes. Esta técnica prioriza una concepción pragmática de la coherencia, y permite analizar las distintas dimensiones y criterios evaluativos, con el fin de emitir juicios a partir de la diversidad de información recabada y sistematizada en la matriz de evaluación. En caso de contar con información disponible, también se establecieron juicios evaluativos por líneas de acción.

Esta evaluación culmina con el análisis del fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada, realizado en función de los siete resultados intermedios planteados por UNICEF (2021). Para cada resultado intermedio, el equipo evaluador completó, según criterio experto, las subdimensiones de cada resultado, haciendo uso de la información producida mediante las distintas técnicas utilizadas en el marco de la evaluación. La valoración general de las fases de fortalecimiento del SNPE se realizó mediante el juicio experto del equipo evaluador, primero individualmente y luego validado por el equipo en un proceso de análisis integrado y comprensivo. En este sentido, cabe señalar que, dadas las características del objeto de evaluación, no existe necesariamente evidencia empírica suficiente para abordar cada fase/dominio/subdominio del desarrollo del sistema.

Para la elaboración de las conclusiones, aprendizajes y recomendaciones se siguieron las orientaciones realizadas por UNICEF; resguardando un proceso analítico secuencial que transita desde el dato generado a partir de los hallazgos hasta las recomendaciones finales, haciendo uso de una Matriz de Trazabilidad propuesta por el equipo evaluador. Hallazgos y recomendaciones fueron analizadas bajo

la modalidad de talleres de discusión *ad intra- equipo* evaluador, y posteriormente validadas junto a la contraparte de UNICEF, del SNPE, y el Grupo de Referencia. Finalmente, para abordar las recomendaciones en profundidad, con base en la validación realizada, se trabajó su operacionalización en una matriz metodológica específica.

Cabe mencionar que el proceso de evaluación fue acompañado por el Grupo de Referencia, expertos y expertas en infancia, adolescencia y por el Servicio. El Grupo de Referencia sesionó en tres oportunidades, la primera generó observaciones sobre el diseño metodológico, la segunda sobre los resultados y evidencia generada y, en la tercera, sobre las conclusiones y recomendaciones.

3.2 Explicación sintética y justificación de los diferentes métodos de producción y análisis de información; explicación de la estrategia de muestreo

A continuación, se presentan los diferentes métodos y análisis utilizados que permitieron recabar y producir la información necesaria para responder a los objetivos y preguntas de evaluación.

Métodos cuantitativos

La metodología cuantitativa se orientó a recabar información sobre la cual desarrollar los juicios evaluativos respecto de la implementación del SNPE. Su propósito no fue la medición de impactos, sino la caracterización de la oferta programática, del uso de recursos financieros e institucionales y de las condiciones de implementación del Servicio, así como el levantamiento de percepciones internas que permiten enriquecer y complementar la evidencia disponible. Incluyó los siguientes cuatro métodos de producción y análisis:

Análisis de bases de datos administrativas: Se obtuvieron registros administrativos del SNPE para analizar la implementación de la oferta programática y el uso de recursos institucionales y financieros durante el período 2021–2024. Estas bases fueron consolidadas y preprocesadas con el objeto de generar indicadores de caracterización de la oferta programática, ejecución financiera y funcionamiento institucio-

⁴⁴ Ver anexo 4.

⁴⁵ Ver anexo 2.

nal. Esta información fue contrastada y complementada con información de libre acceso de la Dirección de Presupuestos relativa a la ejecución presupuestaria anual del SNPE.

Análisis situacional: Se desarrolló un análisis situacional de carácter cuantitativo para aportar evidencia empírica al diagnóstico de la niñez y adolescencia en Chile como insumo para la evaluación del Servicio Nacional de Protección Especializada. Examinando fuentes secundarias de información provenientes de encuestas oficiales, se identificaron condiciones de vida, factores de riesgo, trayectorias de desarrollo y brechas en la garantía de derechos, entre otras dimensiones relevantes para comprender la acción del SNPE. El análisis se complementó con la revisión de informes estratégicos, entre ellos el SITAN 2022 elaborado por UNICEF y documentos del Subsistema Chile Crece Más, con el fin de articular la evidencia cuantitativa con los marcos normativos y prioridades institucionales vigentes.

Análisis de base de datos de la Encuesta de Participación de Niños, Niñas y Adolescentes: Se analizó la base de datos de las encuestas de participación realizadas por la Unidad de Participación del Servicio.

Encuesta Online a Funcionarios/as del SNPE: Con el objetivo de complementar la evidencia disponible, se elaboró una Encuesta a Funcionarios/as del SNPE (escala likert con 24 preguntas) orientada a conocer su apreciación respecto de la implementación del SNPE y sus programas. El instrumento se aplicó online entre el 12 y el 26 de diciembre de 2025 utilizando la plataforma *Qualtrics*. Esta modalidad permitió vincular las respuestas con información administrativa disponible en la base de correos electrónicos. La encuesta fue contestada por 490 funcionarios, sobre un total de 1.803 registrados en la base de datos proporcionada por el SNPE⁴⁶.

Métodos cualitativos

Se utilizaron métodos de análisis de información secundaria y de producción de información primaria a través de la comunicación directa con actores claves, permitiendo acceder a sus propias perspectivas (Taylor & Bogdan, 1986; Mendizábal, 2006), explorar valoraciones del SNPE y sus líneas de acción a partir de los criterios de evaluación, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas. A continuación, se presentan los métodos utilizados:

Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron entrevistas exploratorias para indagar acerca del funcionamiento actual del Servicio. Luego, entrevistas dirigidas a explorar su Teoría de Cambio y la valoración de los actores en función de los criterios evaluativos OCDE-DAC. El muestreo intencionado fue definido en conjunto entre UNICEF y el SNPE, e integró 15 actores clave representantes de la Dirección Nacional y Regional del Servicio, de la red institucional y del Sistema de Garantías. La información obtenida fue sometida a un examen de contenido en torno a los criterios y dimensiones de la evaluación, que analizó tanto el contenido manifiesto de la información producida, como el contenido latente y el contexto social en el que se produjo el mensaje (Andréu, 2002).

Revisión Documental: Esta técnica se utilizó con el propósito de aportar antecedentes normativos, institucionales y programáticos para construir el objeto de evaluación incluyendo su Teoría de Cambio. Se recabaron datos para responder a las preguntas asociadas a los criterios de evaluación y al estado de fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada. La estrategia se organizó en tres fases: (i) Recopilación y categorización documental, incluyendo textos indicados por la contraparte técnica y los propuestos por conocimiento, experiencia y búsqueda de parte del equipo evaluador. Se realizó un proceso iterativo de búsquedas para asegurar una cobertura suficiente según tipología documental (normativos, programáticos, evaluativos y conceptuales) y líneas programáticas. Los documentos fueron registrados en una matriz. Se recabaron un total de 291 documentos⁴⁷. (ii) Registro sistemático mediante fichas⁴⁸. Se elaboraron fichas de 71 documentos priorizados por aportar información imprescindible para todos los objetivos de la evaluación, siendo principalmente, documentos asociados al diseño del Servicio y documentos normativos clave con relación al marco institucional del Servicio. Los restantes documentos fueron incorporados directamente en las planillas de sistematización. (iii) Análisis de contenido: Se desarrolló una matriz con información de la oferta del Servicio según líneas y sus respectivos programas⁴⁹; una planilla de indicadores; y una matriz de sistematización para responder a los criterios de evaluación.

46 Las tasas de respuesta respecto del marco muestral, así como las respuestas específicas a las preguntas segmentadas por distintas variables, pueden encontrarse en el Anexo 10: Procesamiento Encuesta Funcionarios/as SNPE.

47 La cantidad de documentos por tipología y categoría se encuentra en el Anexo 5: Metodología.

48 La plantilla de ficha empleada se encuentra en el Anexo 5: Metodología.

49 La matriz de programas fue clave para organizar los documentos de diseño y tener claridad de la oferta del SNPE, debido a la amplitud de programas de distinto tipo de oferta y diversidad de data de documentos.

Reconstrucción de Teoría de Cambio (TdC): En esta evaluación la TdC se utiliza para comprender cómo el SNPE, mediante sus líneas de acción y programas, busca garantizar la protección especializada de niños, niñas y adolescentes gravemente amenazados o vulnerados en sus derechos. Para ello, se reconstruye la Teoría de Cambio del SNPE a partir de su normativa vigente —Ley N° 20.032 y Decreto N°7— y los documentos de diseño programático disponibles (evaluaciones Ex Ante, orientaciones y bases técnicas), considerando las versiones más recientes y vigentes a noviembre de 2025. La TdC reconstruida da cuenta de los problemas abordados, los componentes de los programas, los resultados esperados a nivel programático y de línea, el propósito del Servicio y el objetivo final al que contribuye.

El proceso tuvo dos etapas: (i) una revisión documental de los principales instrumentos normativos y de diseño del SNPE⁵⁰, sistematizados por línea y programa; (ii) la identificación de los elementos centrales de la TdC. Posteriormente, la misma fue aprobada por el SNPE y presentada en el Grupo de Referencia. La TdC fue analizada en función de las preguntas de evaluación que la interpeaban en los criterios de Relevancia y Eficacia, y estuvo presente en la interpretación de todo el análisis evaluativo de manera transversal.

Consulta a niños, niñas y adolescentes: Siguiendo las orientaciones técnicas para la participación de la Subsecretaría de la Niñez (2023), y de la Defensoría de la Niñez (2022), se realizó una consulta exploratoria con los miembros del Consejo Consultivo de Niños, Niñas y Adolescentes del SNPE, a nivel nacional y regional, sobre los criterios de evaluación. La actividad fue desarrollada en modalidad online y contó con la asistencia de 25 niños, niñas y adolescentes de entre 12 y 20 años, lo que permitió conocer su opinión y experiencia y hacer valer su derecho a ser escuchados y a incidir en las decisiones que afectan sus vidas. La convocatoria fue realizada por la Unidad de Participación del Servicio. La actividad —tanto en su contenido como en su metodología— contó con la revisión y respaldo de la Unidad de Participación del Servicio y de UNICEF. Asistieron a ella un representante del SNPE y un representante de UNICEF, así como cuatro integrantes del equipo conductor del CSP.

Estudios de casos

Análisis de caso de cuidado alternativo

El estudio de caso de la línea de *Cuidado Alternativo* —de carácter exploratorio y descriptivo— se orientó a analizar cómo se implementan en territorios específicos (RM y La Araucanía) los programas de familias de acogida y de residencias, examinando sus modalidades de funcionamiento, articulación e interacción en la trayectoria de atención de niños, niñas y adolescentes. El análisis consideró el grado de complementariedad entre ambos programas, así como su vinculación con otras líneas de acción programática del SNPE y con la oferta local dirigida a la niñez y sus familias, poniendo énfasis en los mecanismos de coordinación, derivación y continuidad de las intervenciones. Asimismo, el estudio permitió identificar buenas prácticas emergentes en la implementación de la línea de *Cuidado Alternativo*, y aprendizajes y lecciones relevantes sobre los factores que facilitan u obstaculizan su funcionamiento, aportando insumos para el fortalecimiento del modelo de cuidados y de la articulación programática del Servicio.

La muestra incluyó tres fundaciones de la Región Metropolitana y FAE de Administración Directa de la Araucanía. Se trata de un muestreo intencionado, donde prima el criterio de autoridad a través del juicio experto de UNICEF que destaca buenas prácticas y experiencia de las instituciones consideradas en la muestra, en el marco del funcionamiento actual del cuidado alternativo⁵¹. La información fue producida a través de entrevistas y grupos focales a direcciones, familias y grupos ejecutores. El contenido se analizó haciendo uso de una matriz de sistematización de la información.

Análisis de caso de la oferta regional

El estudio de caso de análisis de la oferta regional se orientó a examinar de manera descriptiva y exploratoria cómo se organiza y articula la oferta pública dirigida a los niños, niñas y adolescentes, en la región de Ñuble. Se buscó identificar actores institucionales involucrados y las instancias regionales formales e informales de coordinación intersectorial. Se trata de un muestreo intencionado, en el que prima el criterio de autoridad a través del juicio experto de UNICEF y del SNPE, que destaca la experiencia de coordinación de la oferta local en este territorio⁵². Se realizó un grupo focal con la Comisión Coordinadora de

50 Con la entrega y aprobación del Informe Preliminar.

51 Para mayor detalle ver Anexo 8: Estudio de Casos.

52 Para mayor detalle ver el Anexo 5: Metodología, minuta estudio de casos, p. 111.

Protección Regional de Ñuble y un grupo focal con la Mesa de Articulación Interinstitucional Comunal de San Carlos, además de una entrevista a nivel de Coordinación Regional de Niñez de Ñuble.

El análisis abordó el modelo de articulación existente, considerando sus mecanismos de gobernanza, roles y flujos de coordinación entre servicios y niveles de gestión, así como la forma en que estos dispositivos operan en la práctica para responder a las necesidades de la niñez y adolescencia en el territorio. El estudio permitió relevar buenas prácticas asociadas a la colaboración interinstitucional o “ecosistema”, la continuidad de las atenciones y el uso de espacios de coordinación, junto con los principales desafíos que tensionan la implementación de la oferta regional, tales como brechas de coordinación, capacidades institucionales desiguales y limitaciones estructurales para una respuesta integral y oportuna.

Análisis de medios

El objetivo general fue analizar el posicionamiento del Servicio como actor influyente en la protección de la niñez en el país. Consistió en una revisión de una muestra de notas de prensa relacionadas al Servicio y los principales temas de niñez durante el período comprendido entre enero de 2021 a septiembre de 2025. Las notas fueron entregadas por el SNPE en un corpus que sumaba 7.645 unidades. El proceso incluyó una depuración cuantitativa de bases, pero el análisis fue cualitativo, orientado a identificar patrones discursivos, enfoques predominantes y tendencias en la representación mediática del SNPE. Los criterios de análisis incluyeron el tono y enfoque de la cobertura (visibilidad,

neutralidad, crítica, valoración o estigmatización), actores y voces predominantes (autoridades, especialistas, defensores(as) y vocerías institucionales), temporalidad (evolución mediática anual, hitos institucionales, crisis, entre otros), tipología de medios (nacionales, regionales y especializados). De forma complementaria, se incorporó un monitoreo de conversación digital a través de la herramienta Brand24, que permitió detectar menciones en redes sociales y portales online, evaluar el tono discursivo e identificar actores relevantes, movimientos de la ciudadanía y tendencias de viralización. Esto, a partir de información obtenida desde el debate público y mediático entre los años 2021 y 2025. Mediante el análisis de medios se responde a una de las preguntas de evaluación del criterio de eficacia.

La [Matriz 5](#) especifica los distintos métodos de producción y análisis utilizados para dar respuesta a las preguntas de evaluación y a los diferentes niveles de indagación.



Matriz 5: Resumen de estrategias metodológicas utilizadas en la evaluación

Nivel de la evaluación	Estudio/ Técnica	Fuente de información (Actores, Bases de datos, Documentos, Otros)	Universo / Muestreo
Evaluación del Servicio y sus líneas de acción	Análisis situacional. Análisis de datos descriptivos.	Bases de datos estadísticos sobre Niñez y adolescencia en Chile: EPV 2023 ELPI 2017 (III Ronda)	2/2
		Informe estratégico sobre niñez y adolescencia en Chile: SITAN 2025	1/1
	Análisis descriptivo de las bases de datos administrativas del SNPE	Bases de datos administrativas del SNPE sobre oferta programática, ejecución financiera y funcionamiento institucional.	No aplica (información secundaria)
	Análisis descriptivo de base de datos Encuesta de participación de niños, niñas y adolescentes	Bases de datos de encuestas: "Consulta nacional: niñez en contexto de protección especializada", años 2023 y 2025	No aplica (información secundaria)
	Encuesta online a funcionarios/as SNPE. Análisis estadístico descriptivo	Opiniones de actores: Funcionarios/as SNPE a nivel regional y central	490 encuestas de un universo de 1.803 funcionarios/as (correspondiente a un 27%)
	Revisión documental	Documentos normativos nacionales e internacionales sobre protección a niñez y adolescencia Documentos institucionales del SNPE Evaluaciones de programas de protección Documentos sobre sistemas de protección	Al menos 20/200 Criterio muestral: documentos que incluyen las últimas versiones sobre criterios de evaluación y descripción del objeto de evaluación
		Siete entrevistas a los siguientes actores: Representantes del SNPE y de sus cinco líneas de acción (6) Representante de UNICEF (1) Ocho entrevistas a los siguientes actores: Representantes de organismos colaboradores ejecutores de las cinco líneas de acción del SNPE Expertos Representantes SNPE regional Representantes del Poder Judicial Representantes de Subsecretaría de la Niñez Representantes del Servicio de Reinserción Social Juvenil Representantes de la Sociedad Civil: Pacto Niñez y Representante de Asociación de Familias de Acogida Chile Representantes de instituciones de prestaciones complementarias	15/15 Criterio muestral definido por la contraparte: Representantes del nivel central con cargos estratégicos Representantes del Subsistema de Protección Especializada
Cuidados alternativos	Estudio de casos tipo 1	Ejecutores Colaborador Acreditado RM (3) Araucanía (1), Equipos de Administración Directa Araucanía (1) Familias Colaborador Acreditado RM (2) Entrevistas Dirección Organismo Colaborador RM (6) Dirección AADD Araucanía (1)	Criterio muestral: Definido por la contraparte basado en la selección de fundaciones con reconocida trayectoria en el cuidado alternativo, así como en AADD. Lo anterior se basa en lo siguiente: el SNPE ha diseñado un modelo de intervención nuevo de programa de familias de acogida complementario a residencias de lactantes y prescolares (RLP), basado en la experiencia de algunos colaboradores acreditados (CAs), siendo dichas fundaciones las seleccionadas para el presente estudio.
Estudio complementario	Estudio de casos tipo 2	Grupo focal - Comisión Coordinadora Regional Ñuble (1) Grupo focal - Mesa Articulación Interinstitucional Comunal San Carlos (1) Entrevistas: Dirección Regional Ñuble (1) Coordinación Regional Ñuble (1)	Criterio muestral: Definido por la contraparte, basado en el reconocimiento institucional de un modelo de articulación local/regional, así como por ser regiones que concentran mayor pobreza, por la estabilidad, experiencia y capacidad de gestión de sus equipos técnicos y por contar con una única judicatura.
Análisis de Medios		Noticias generales Editoriales y columnas de opinión Entrevistas y declaraciones públicas Se considera medios de comunicación impresos, audiovisuales y electrónicos	Se consideró una base de 7.645 notas, que pasaron por un proceso de depuración, quedando un universo de 3.564 notas.

Fuente: Elaboración propia, CSP.

3.3 Explicación sobre cómo se integraron las perspectivas de derechos humanos, género, interculturalidad y equidad (incluyendo la discapacidad) en el diseño y proceso de evaluación

La evaluación del SNPE integró de manera transversal las perspectivas de derechos humanos, género, interculturalidad y equidad, entendidas como dimensiones constitutivas de las condiciones específicas de las personas atendidas por la protección especializada. Su inclusión transversal permitió examinar sistemáticamente en qué medida los resultados institucionales contribuyen a la prestación de servicios, reconociendo la diversidad de los niños, niñas y adolescentes.

Además, se incorporó de manera específica el criterio de evaluación de “derechos humanos, género, interculturalidad y equidad”, sin perjuicio de que estas perspectivas se incluyeran en el análisis del resto de criterios de evaluación. En este sentido, fueron consideradas transversalmente en el análisis de la información cuantitativa y cualitativa, analizando los datos pertinentes y relevantes de manera desagregada por sexo, nacionalidad, pertenencia a pueblos indígenas y condición de discapacidad. Esto permitió identificar brechas de equidad en indicadores clave, como las tasas de egreso por cumplimiento de intervención y los niveles de reingreso, evidenciando, por ejemplo, resultados dispares en adolescentes extranjeros o con discapacidad. Adicionalmente, esta evaluación incorporó el análisis de información secundaria sobre la participación de niños, niñas y adolescentes. Específicamente, se utilizaron las bases de datos de la “Consulta: Niñez en Contexto de Protección Especializada”, de los periodos 2023 y 2024-2025, lo que permitió medir el ejercicio del derecho a ser oído/a y la percepción de avance en los procesos terapéuticos, sin exponer a los niños, niñas y adolescentes a nuevas instancias evaluativas. De esta forma, se garantiza una mirada respetuosa de los derechos fundamentales en todas sus etapas.

3.4 Cuestiones y consideraciones éticas

La evaluación se desarrolló bajo los estándares éticos establecidos por el Sistema de las Naciones Unidas y UNICEF, guiándose por los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad, responsabilidad, honestidad e integridad, que orientaron todas las fases del proceso evaluativo, desde el diseño metodológico hasta la formulación de hallazgos y recomendaciones, según lo definido en las Normas y Estándares del United Nations Evaluation Group (UNEG) y la Política de Evaluación Revisada de UNICEF (2023).

El enfoque ético fue operacionalizado de manera transversal en todas las fases: diseño metodológico, elaboración de instrumentos, recopilación y análisis de datos, validación de hallazgos, elaboración de informes, y en especial en la consulta realizada a las y los consejeros del Servicio. Los instrumentos y técnicas utilizados fueron cultural y territorialmente pertinentes, se resguardó la confidencialidad de la información, la seguridad de las personas participantes y su integridad emocional. Cabe consignar que todos los instrumentos de producción de información fueron debidamente retroalimentados y validados por las instituciones contrapartes, resguardando así la calidad, pertinencia y ética de los mismos. Asimismo, dicho enfoque fue resguardado en la elaboración del diseño metodológico de los diversos talleres realizados en el marco del estudio específico sobre *Cuidado alternativo*. La propuesta fue presentada y aprobada por el Comité de Ética HML IRB (ID 3070)⁵³ y contó con un protocolo de acción en el caso de toma de conocimiento de eventuales situaciones de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes.

Respecto a la participación infantil, se incluyó su voz a través del análisis de las Consultas de Participación del Servicio y del Taller a Niños, Niñas y Adolescentes (2026), que fue realizado con la presencia de UNICEF Chile y la Unidad de Participación del SNPE; en esta instancia, que se desarrolló con normalidad, se pudo garantizar la participación activa de niños, niñas y adolescentes en todas sus etapas y el resguardo de sus derechos en todo momento.

⁵³ Ver Anexo 6: Aprobación Comité de Ética.

3.5 Descripción sintética de las limitaciones y restricciones a las que se enfrentó la evaluación y cómo se abordaron a través de prácticas innovadoras

La evaluación enfrentó desafíos derivados de la amplitud de sus alcances, el nivel de madurez institucional del Servicio, la ausencia de información consolidada, la coexistencia de programas en distintos estados de desarrollo, y la superposición con estudios específicos paralelos.

En este contexto, las principales limitaciones se vinculan al desarrollo de un juicio evaluativo sobre un objeto de evaluación en construcción, donde coexisten distintas fases de implementación programática, marcos normativos en evolución y una arquitectura institucional en proceso de consolidación⁵⁴. Estas condiciones limitaron la profundidad analítica, dificultaron la delimitación de la oferta pública y restringieron la estimación de indicadores a partir de registros administrativos.

Atendiendo a las dificultades anteriormente señaladas, el equipo evaluador adoptó un enfoque metodológico flexible y exploratorio, desarrollando procesos intensivos de sistematización y reconstrucción documental. Asimismo, se elaboraron matrices de delimitación programática, validadas por la contraparte, que incorporaron el análisis experto colegiado para dimensiones no cubiertas originalmente. Además, se diseñaron instrumentos complementarios

—como la Encuesta a Funcionarios/as— para suplir vacíos de información administrativa, integrando estudios de caso para explorar la perspectiva de los propios ejecutores, tanto en el marco del cuidado alternativo como de la coordinación y organización de la oferta local. Finalmente, se desarrollaron mecanismos participativos con niños, niñas y adolescentes, complementando la información analizada en la encuesta ejecutada por el Servicio.

En términos técnicos, el estudio desarrolló un diseño metodológico que triangula técnicas y fuentes de información para responder a cada uno de los criterios de evaluación, generando evidencia robusta. Cabe señalar que se trata de un modelo analítico comprensivo que emite juicios valorativos para cada uno de los criterios y no corresponde a un modelo causal lineal, en el sentido estadístico del término. Así, por ejemplo, no es posible establecer causalidades estadísticas a propósito de la evaluación de la eficacia del Servicio y sus líneas estratégicas, sino que más bien se trata de juicios evaluativos expertos, basados en la evidencia, mediante un análisis de atribución que hace uso de distintas fuentes de información.

Finalmente, cabe señalar que el análisis del estado de desarrollo y fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada, en el marco de la matriz de análisis propuesta por UNICEF, constituye un ejercicio analítico incipiente a propósito de la información disponible en el marco de la evaluación.

54 Ver Anexo 5: Metodología





4. Hallazgos por criterio de evaluación

Los hallazgos que se presentan a continuación se basan en la producción de información a partir de una fotografía del estado del SNPE y su oferta programática al momento en el que se realizó la evaluación, mediante la selección de programas nuevos en implementación y programas reformulados en implementación. Dicho alcance delimita los contenidos elaborados.

4.1 Relevancia

Entendiéndose por relevancia el grado en que el SNPE y sus líneas de acción son pertinentes y significativas para solucionar la necesidad de protección especializada de niños, niñas y adolescentes, a continuación se dará respuesta a las preguntas evaluativas correspondientes.

¿El Servicio y sus cinco líneas de acción programática son pertinentes a las necesidades y prioridades nacionales en materia de protección especializada de niños, niñas y adolescentes en Chile?

En primer término, la Política Nacional de Niñez y Adolescencia (2024) establece como prioridad fortalecer las condiciones institucionales que garanticen el ejercicio efectivo de los derechos en el marco del Sistema de Garantías, con objetivos estratégicos centrados en reducir la pobreza que afecta a hogares con niños, niñas y adolescentes, fortalecer entornos de cuidado seguros y disminuir las diversas formas de violencia⁵⁵. En coherencia normativa, la Ley N° 21.430 (Art. 51) exige la existencia de servicios de protección especializados, con lineamientos que promueven el fortalecimiento técnico del personal y el desarrollo de

metodologías de participación adecuadas al curso de vida y a grupos que requieren protección reforzada. En conjunto, estos elementos configuran el marco institucional y normativo que orienta las prioridades nacionales frente a las cuales se evalúa la pertinencia del SNPE.

En cuanto a las necesidades de la población, el SITAN (2025) determina la violencia sexual, el trabajo infantil, la victimización por homicidio, los medios disciplinarios violentos por parte de cuidadores y los niveles de polivictimización⁵⁶ como problemas críticos. Al respecto, el diagnóstico alerta sobre la existencia de brechas significativas por género, discapacidad, nacionalidad, y pertenencia a pueblos indígenas. A nivel del SNPE, los registros de ingreso muestran una alta concentración de causales asociadas a negligencia e inhabilidad parental y situaciones de violencia, seguidas por causales como abandono y consumo problemático o interrupción de la trayectoria educativa. Las causales de ingreso, junto al diagnóstico del SITAN 2025, evidencian que las vulneraciones se vinculan fundamentalmente a los entornos familiares y comunitarios.

Al analizar la pertinencia desde el diseño programático, se identifica una base normativa coherente a las necesidades de la población y a las prioridades nacionales.

⁵⁵ La Política Nacional de Niñez y Adolescencia (2024) establece un total de 10 objetivos estratégicos, organizados en cuatro áreas de derecho: participación, supervivencia, desarrollo y protección. En esta sección se consideran únicamente los objetivos estratégicos del área de protección (Objetivos 7, 8 y 9), por ser los directamente vinculados a la materia evaluada.

⁵⁶ Principalmente a partir de delitos comunes, exposición a la violencia en la comunidad, maltrato por parte de cuidadores, y por parte de pares (INE, 2023)

La Resolución Exenta N° 605 (2023) desarrolla un marco conceptual y operacional aplicado al conjunto de la oferta desplegada, que incorpora enfoques transversales⁵⁷, lo que demuestra un interés por parte del Servicio, al menos normativo, en instalar estrategias de participación y atender aquellas desigualdades evidenciadas en las brechas de victimización.

En el marco del Taller a Niños, Niñas y Adolescentes (2025) se pudo observar una valoración mayoritariamente positiva respecto de la función protectora del SNPE. Frente a la afirmación “el Servicio sirve para cuidar y proteger a los niños”, el 40% de los niños, niñas y adolescentes consultados respondió “totalmente de acuerdo”, mientras que el 28% contestó “bastante de acuerdo”. No obstante, se identificaron percepciones de insuficiencia por parte del Servicio ante situaciones relacionadas con la salud mental de las y los beneficiarios —con al menos 6 menciones—, expresadas en relatos como: “Falta ayuda en la salud mental, ya que, si te pasa algo, solo te medican”, “faltan algunas cosas, como trabajar en salud mental, contención, acompañamiento”. Si bien estas opiniones corresponden a un conjunto acotado de testimonios, resultan relevantes en tanto aportan evidencia cualitativa sobre posibles tensiones en la implementación. En este sentido, aun cuando los lineamientos de la oferta programática del Servicio contemplan el componente terapéutico y de abordaje de problemáticas de salud mental, estos antecedentes sugieren la existencia de brechas en su implementación efectiva, particularmente en dimensiones de contención y acompañamiento.

El análisis cualitativo también evidencia tensiones respecto a la pertinencia de los lineamientos técnicos. Desde el nivel central se identifican brechas en la capacidad del diseño programático para responder a fenómenos territoriales y contingentes de alta complejidad. Se menciona “un vacío” en cuanto a estrategias o protocolos de acción frente a temáticas como seguridad, relación con bandas criminales, explotación sexual infantil, narcotráfico, salud mental, consumo y salud física, tal como se desprende de este testimonio: “no estamos dando la respuesta adecuada que necesitan los niños, niñas y adolescentes” (Entrevistado N° 10, SNPE, Dirección Nacional, 2025). Al respecto, la revisión documental de las orientaciones y bases técnicas de los programas vigentes permite constatar la falta de protocolos específicos y de lineamientos orientados a abordar

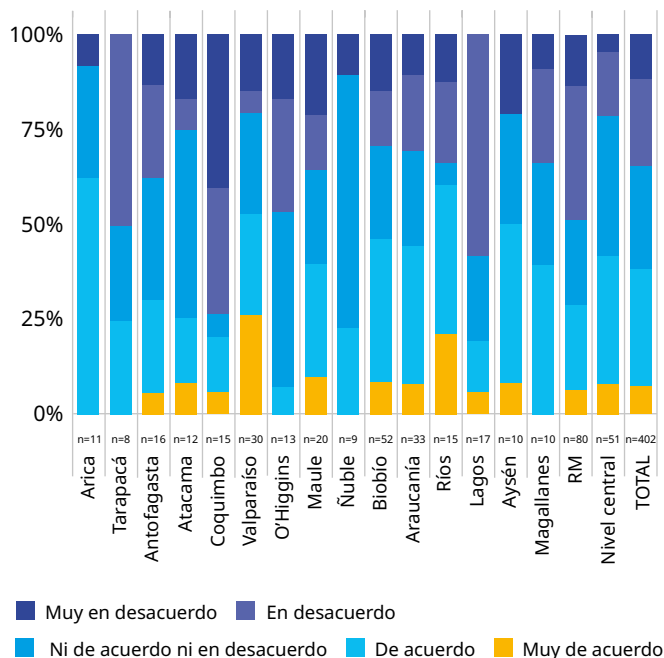
fenómenos asociados a criminalidad organizada o dinámicas de captación vinculadas a redes delictivas. Tampoco se identifican componentes o lineamientos con foco en problemáticas de alta complejidad, como la explotación sexual. En el diseño actual, la diferenciación en cuanto a la causal de ingreso a cada uno de los programas de la línea de *Intervenciones Reparatorias* se estructura en función de trayectorias en el sistema, sin que se explicita de qué manera se incorporan estrategias o competencias específicas para abordar este tipo de fenómenos.

Sumado a lo anterior, se identifican percepciones que señalan una distancia entre el diseño programático y su adecuación a los contextos territoriales, expresadas en afirmaciones sobre un diseño “muy alejado de los territorios” (Entrevistado N°5, SNPE Dirección Nacional, 2025) donde “las bases técnicas no conversan con procesos donde se articulan” (Entrevistado N° 2, SNPE Dirección Nacional, 2025). Esta percepción se observa también a nivel territorial. Desde el estudio de caso se señala que las “supervisiones técnicas básicamente son revisión de rúbricas y tickets de que se está cumpliendo o no se está cumpliendo” (Equipo FAE Fundación San José, 2025), lo que según los equipos no permite evaluar sustantivamente la calidad ni la pertinencia de la intervención realizada. Así mismo, respecto de la gestión de cupos, se indica que “no hay mayor análisis, no hay una propuesta”, recibiendo solicitudes reiteradas de sobrecupo, sin consideración acerca de la capacidad efectiva de atención. En ese sentido, se recalca la percepción de una gestión predominantemente reactiva y con escasa articulación.

Por su parte, los resultados de la Encuesta a Funcionarios/as del SNPE (2025) evidencian una valoración heterogénea y sin consenso respecto a la pertinencia de los programas del SNPE, en específico, respecto a la afirmación “los programas de SNPE se diseñan considerando adecuadamente los problemas que buscan resolver”. Las respuestas muestran una distribución relativamente equilibrada, con un 37,3% de acuerdo, 35% de desacuerdo y 27,6% de neutralidad. Si bien se observa un nivel mayoritario de acuerdo, este coexiste con niveles similares de desacuerdo. En este contexto, el acuerdo pleno resulta particularmente bajo (9,2%), lo que sugiere que la pertinencia del diseño de los programas es percibida como no consolidada entre los distintos actores, como se puede apreciar en el [Gráfico 4](#).

⁵⁷ Se incluyen derechos humanos, derechos de la niñez y adolescencia, enfoque intercultural con población migrante y de pueblos indígenas, enfoque de inclusión de la niñez y adolescencia en situación de discapacidad, enfoque de género y participación.

Gráfico 4: Los programas del SNPE se diseñan considerando adecuadamente los problemas que buscan resolver, por regiones

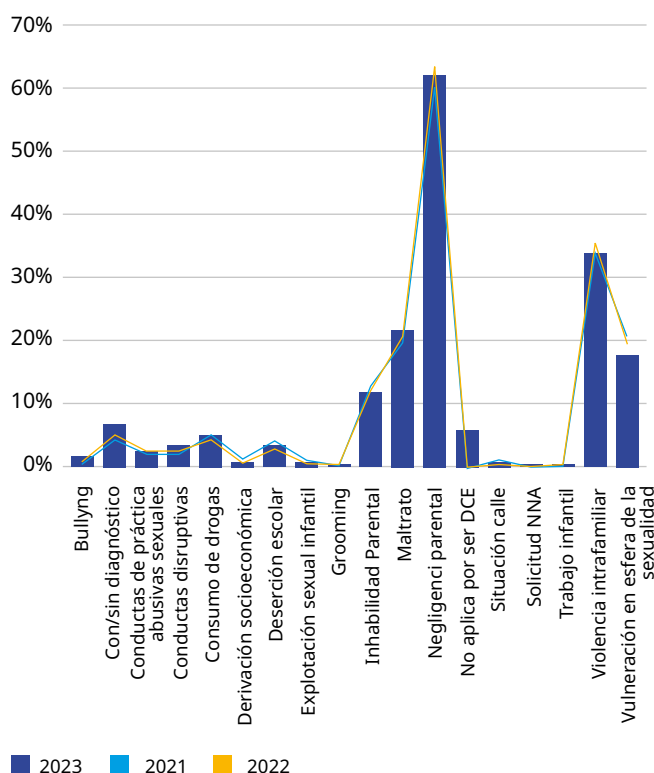


Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta a Funcionarios/as del SNPE realizada en el marco de la presente evaluación (2025).

Como se puede apreciar en el Gráfico 4, la Encuesta a Funcionarios/as del SNPE mostró variaciones relevantes entre regiones en cuanto a la valoración del diseño programático. En algunas zonas predomina claramente el desacuerdo, sumando una mayoría de respuestas “muy en desacuerdo” o “en desacuerdo”, como en Tarapacá (75%) y Coquimbo (73,3%). En otras, las respuestas se concentraron en posiciones intermedias: “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, como Ñuble (66,7%) y Los Lagos (58,8%). Los niveles de acuerdo también muestran una distribución heterogénea: en regiones como Arica alcanzan un 63,6%, mientras que en otras son más acotados. A su vez, el acuerdo pleno (“muy de acuerdo”) se mantiene bajo el 10% en la mayoría de las regiones, lo que, sumado al peso de las respuestas neutras, revela la ausencia de una aprobación consolidada sobre la pertinencia del diseño programático y, más bien, la existencia de experiencias disímiles. Esta heterogeneidad podría asociarse a diferencias en contextos, condiciones y capacidades institucionales locales, lo que es coherente con la evidencia cualitativa que señala una limitada capacidad de adaptación territorial del diseño del Servicio.

En cuanto a la cobertura del SNPE, el análisis cuantitativo de los ingresos entre 2021 y 2023^{58 59}, que se observa en el Gráfico 5, muestra una alta concentración de casos en un número reducido de categorías de derivación. En particular, las categorías de negligencia parental (60–63%) y violencia intrafamiliar (33–35%) concentran la mayor parte de los ingresos. Al respecto, se identifica un uso predominante de tipologías amplias para clasificar situaciones de vulneración. Categorías altamente frecuentes —especialmente negligencia parental e inhabilidad parental— corresponden a conceptualizaciones amplias que pueden estar agrupando motivos no identificados o diferenciados en el registro desarrollado por Tribunales.

Gráfico 5: Porcentaje de peso relativo de las causales de ingreso registradas por año (2021–2023)



Fuente: Elaboración propia en base a información administrativa provista por el Servicio (2025).

- 58 Las causales presentadas corresponden a aquellas consignadas por el tribunal en la resolución que da origen al ingreso y no constituyen necesariamente, por sí mismas, una medida de desprotección ni una causal autónoma de derivación directa al Servicio. Además, los porcentajes corresponden a la proporción de ingresos en los que cada causal aparece asociada, considerando que un mismo ingreso puede registrar más de una causal.
- 59 Los datos correspondientes a 2024 no se incluyen en el análisis comparativo debido a la incorporación, durante ese año, de la categoría “No aplica por ser DCE”, que representa cerca del 49% de los ingresos y no estaba presente en los años anteriores. Esta nueva clasificación altera la base de cálculo y reduce artificialmente las proporciones del resto de las causales, generando un quiebre de serie que impide la comparación directa con 2021–2023.

Adicionalmente, se identifica un desajuste entre las percepciones recogidas en los datos cualitativos y los registros administrativos. En particular, en entrevistas se menciona que “muchos niños entran al sistema no por maltrato sino por pobreza” (Entrevistado N° 3, Red institucional, 2025), lo que contrasta con el hecho de que la derivación socioeconómica representa menos del 0,5% de los casos registrados. Este contraste puede estar asociado a limitaciones en la forma en que se registran las causales de ingreso, ya sea por falta de desagregación o por la utilización de categorías amplias que no permiten identificar con precisión los factores subyacentes.

En este marco, contar con categorías de derivación más específicas o desagregadas podría contribuir a mejorar la precisión del registro administrativo, así como del diagnóstico y de las estrategias de intervención. La definición y ajuste de dichas categorías se vincula al sistema de derivación judicial, por lo que eventuales modificaciones en esta materia exceden el ámbito de acción del Servicio, aun cuando podrían favorecer su gestión.

Respecto a las líneas de acción del Servicio, algunas percepciones recogidas en la línea de *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia* cuestionan la adecuación del proceso diagnóstico a las necesidades de los niños, niñas y adolescentes. Se señala que el diagnóstico, al operar como puerta de entrada, “*ralentiza la intervención propiamente tal*” (entrevistado n° 6, red institucional, 2025). También se plantea que este énfasis evaluativo “*deja fuera todo lo socioeducativo y psicoeducativo*” (entrevistado n° 6, red institucional, 2025), lo que podría favorecer una lectura más patologizante de las vulneraciones⁶⁰.

Tanto en el caso de la línea de *Intervenciones Ambulatorias* como en la línea de *Fortalecimiento y Vinculación* se reconoce coherencia con las necesidades y prioridades nacionales en materia de protección. Por un lado, las intervenciones ambulatorias abordan de manera integral problemáticas críticas, como el maltrato por parte de cuidadores y la exposición a violencia, mediante estrategias orientadas a la prevención y reparación, incluyendo el acompañamiento terapéutico familiar para promover prácticas de crianza protectoras adaptadas a las necesidades del niño, niña o adolescente (OOTT AFT, 2023) y el fortalecimiento de factores protectores (evaluación Ex Ante IR, 2026). Igual-

mente, las percepciones de los actores consultados validan el modelo de la línea, y en específico, el Programa de Acompañamiento Territorial Familiar (AFT) afirmando “*vamos por la línea correcta*” (Entrevistado N° 1, SNPE Dirección Nacional, 2025). A su vez, la línea de *Fortalecimiento y Vinculación* complementa el Cuidado Alternativo Residencial con una comprensión más amplia de la vulneración, prevención y reparación, incorporando intervenciones centradas en los recursos protectores de niños, niñas y adolescentes y sus familias y en la articulación con redes de apoyo, tal como establecen sus lineamientos operativos (OOTT PF, 2023), de manera que contribuye a la constitución de entornos seguros y a la prevención de nuevas vulneraciones⁶¹.

Respecto a la línea de *Cuidado Alternativo*, el modelo actual se condice con los objetivos nacionales en materia de protección, en específico, respecto a la reparación de daños en caso de su ocurrencia (Política Nacional de Niñez y Adolescencia, 2024). Así también, obedece a la preferencia normativa por modalidades familiares, en concordancia con el derecho de vivir en familia (Ley N.° 21.420, Art. 27), lo que se refleja en la cobertura programática de las Familias de Acogida, que han superado crecientemente a las modalidades residenciales desde el año 2019, con un aumento sostenido desde 2010 (SNPE, 2024). Al respecto los y las entrevistadas coinciden en que los programas FAE resultan más pertinente que los dispositivos residenciales y reconocen que los enfoques transversales se aplican de manera coherente con las características territoriales y culturales.

No obstante, se identifica una brecha crítica entre la normativa y la realidad operativa. En esta línea, el análisis cualitativo revela que desde el nivel central se percibe un problema estratégico en el FAE externo, relacionado con la limitada disponibilidad de familias (Entrevistado/a N°8; N°10, SNPE Dirección Nacional, 2025). Igualmente, desde equipos ejecutores (Equipo Fundación San José para La Adopción, 2025⁶²) se señala la mantención de solicitudes de ingreso masivas a residencias para el rango etario de 0-3 años, pese a lo establecido en la Ley N° 21.302, donde se especifica la derivación prioritaria de este grupo a oferta FAE (Art. 18 ter).

61 Dada la información disponible y el despliegue parcial de la oferta programática, no es posible abordar con la profundidad adecuada el análisis de pertinencia de la Línea de Fortalecimiento y Vinculación más allá de su diseño programático.

62 Fundación San José para la Adopción corresponde a una organización sin fines de lucro ejecutora de 4 proyectos principales: “Programa Cuidado Alternativo - Hogar Santa Bernardita”, “Programa de Cuidado Alternativo - Familia de Acogida Externa”, “Programa Mujer Embarazada” y “Programa de Adopción - Familia Adoptiva”. Para más detalles se sugiere revisar el Anexo 8: Estudios de caso.

60 Cabe mencionar que estas apreciaciones corresponden a percepciones puntuales dentro del levantamiento cualitativo y no se cuenta con evidencia adicional que permita confirmarlas o contrastarlas de manera sistemática.

En cuanto a las modalidades residenciales, se plantea la necesidad de mejorar los procesos de derivación y ejecución, destacándose que estas derivaciones deberían “*ser menos numerosas y más especializadas*” (Entrevistado/a N°10, SNPE Dirección Nacional, 2025).

En la línea de *Adopción*⁶³ se identifica, a partir de información cualitativa una percepción de postergación de la estrategia, asociada a equipos técnicos reducidos y restricciones presupuestarias, lo que no corresponde a las necesidades de niños, niñas y adolescentes a nivel país: “*somos los que damos soluciones efectivas y definitivas a los niños. Nunca [desde la voluntad política] le han tomado el peso a que la adopción, lamentablemente, es necesaria en este país.*” (Entrevistado N° 2, SNPE Dirección Nacional, 2025).

¿El Servicio y sus líneas de acción se basan en una lógica de intervención o Teoría de Cambio clara, que establece una cadena causal coherente entre los problemas identificados, la estrategia de acción y los resultados esperados? ¿Estos marcos han facilitado la implementación, el monitoreo y la evaluación del Servicio?

A partir del examen de la nueva oferta programática del SNPE⁶⁴ se ha sistematizado, en la matriz: Dimensiones de Teoría del Cambio en la Oferta Programática del SNPE, la presencia o ausencia de los componentes claves para la Teoría del Cambio, a fin de identificar si esta se presenta, o no, con claridad y coherencia. A continuación, se desarrollan los principales hallazgos en relación a la pregunta evaluativa.

Las líneas de acción de *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos*, y *Pericia*, de *Cuidado Alternativo* y de *Fortalecimiento y Vinculación* presentan de manera clara y explícita todos los elementos necesarios para identificar una cadena causal completa y coherente. En las tres líneas se definen resultados esperados mediante objetivos y metas cuantificables; se detallan acciones específicas a través de componentes programáticos; y se describen las etapas de intervención, incluyendo duración, plazos y verificadores. Asimismo, incorporan instrumentos estandarizados para orientar la metodología y matrices lógicas que facilitan el diseño, monitoreo y evaluación. En el caso del *Cuidado alternativo*, las modalidades residenciales cuentan además con orientaciones técnicas (OOTT) diferenciadas

que especifican la ruta del niño, niña o adolescente y los recursos requeridos, mientras que en *Fortalecimiento y vinculación* las OOTT de los programas FRVF y PVI se adecuan a su articulación con la modalidad residencial.

En contraste, la línea de *Intervenciones Ambulatorias* incorpora la mayoría de los elementos que permiten identificar la lógica causal, pero los Programas de Intervención Reparatoria y Terapéutico Especializado no incluyen un marco conceptual ni una descripción de las etapas de intervención, lo que restringe la comprensión integral de su Teoría del Cambio. A ello se suma la falta de especificación de recursos necesarios e instrumentos estandarizados, lo que podría dificultar su implementación.

Finalmente, respecto a la línea de *Adopción*, si bien se logran identificar los resultados esperados y los componentes correspondientes, debido a la falta de una conceptualización que justifique el modelo de intervención, y a la ausencia descriptiva de las etapas operativas, la comprensión de una TdC o cadena causal coherente se ve limitada. Tampoco se encuentran instrumentos orientadores desarrollados para funcionarias y funcionarios, ni se especifican los recursos requeridos, lo que podría entorpecer la implementación. Dado que el programa con niños y niñas en cuidado alternativo residencial y su preparación para la integración en una familia alternativa a través del Programa PRI se encuentra en un proceso de reformulación, se espera que estos elementos ausentes se desarrollen progresivamente.

Este análisis documental permite identificar los elementos de una cadena causal en el diseño de los programas del SNPE, con la determinación explícita de objetivos y estrategias de acción. Tal como se expuso en la presentación inicial, es posible constatar la presencia de una Teoría de Cambio del SNPE, deducible y reconstruible a partir de un análisis sistemático de la normativa institucional. No obstante, al ampliar el análisis desde los programas hacia las líneas de acción y al funcionamiento total del Servicio, se observa que la claridad y consistencia de dicha TdC se debilita. Esto, a partir de la ausencia de una determinación explícita de problemas, acciones y resultados esperados a nivel de línea de acción programática o del Servicio en sí mismo, lo que dificulta identificar un modelo causal robusto a escala institucional. En consecuencia, la Teoría de Cambio del SNPE se presenta más bien como un constructo latente y debilitado, puesto que su consolidación resulta, en términos de actores clave: “*difícil de instalar*”

63 Dada la información documental disponible y considerando que la nueva oferta aún no se encuentra operativa no es posible abordar con mayor profundidad el análisis de pertinencia de la línea de *Adopción*.

64 Se consideran tanto los programas diseñados, como ya en implementación.

(Entrevistado N° 1, SNPE Dirección Nacional, 2025). Desde esta perspectiva, se advierte que, si bien es posible reconstruir una arquitectura lógica subyacente al funcionamiento del SNPE, esto aparece de manera implícita, más sujeta a su interpretación y articulación propositiva para ser identificada y comprendida.

Coherentemente, frente al ejercicio de identificación y reconstrucción de la TdC por parte de los y las entrevistadas, se advierte una falta de coherencia entre el modelo estratégico y la realidad intervenida, puesto que *“una cosa es la metodología de la teoría de cambio y otra cosa es que las premisas que están puestas en la teoría de cambio sean correctas o estén funcionando”* (Entrevistado N° 14, Sistema de Garantías, 2025). En este sentido, la cadena causal, encontrada a nivel de diseño de la oferta programática *“se hace sobre la base de un conjunto de premisas, más bien de supuestos, que no necesariamente se cumplen”* (Entrevistado N° 14, Sistema de Garantías, 2025), quien mencionó también problemáticas de cobertura, despliegue de la oferta y cupos insuficientes. Al respecto, se constata que los supuestos, necesarios para la consolidación de la Teoría de Cambio, no están explícitamente establecidos en el diseño del SNPE, sino que emergen tanto desde el análisis evaluativo como de las perspectivas recogidas en las entrevistas. Esta falta de explicitación afecta la claridad y efectividad del despliegue de la cadena causal, puesto que la operación del Servicio depende de una serie de condiciones no consideradas ni tampoco declaradas, que, sin embargo, funcionan como imprescindibles que, sin embargo, funcionan como imprescindibles para su funcionamiento. En tanto, es posible advertir que su ausencia o cumplimiento parcial se relaciona de forma importante con las tensiones identificadas en la experiencia operativa de la intervención.

Esta brecha entre el diseño y la realidad operativa queda en evidencia en la coordinación con el intersector, cuestión que aparece como condición habilitante para las estrategias del SNPE desde su lógica de intervención. En específico, los y las entrevistadas expresan que el cumplimiento del deber de protección especializada del Servicio se encuentra condicionado por componentes que exceden su ámbito directo de acción, y que requieren respuesta desde el intersector. Si bien este deber de coordinación se encuentra normativamente establecido, se advierte que *“el servicio tiene pocas herramientas para obligar al otro”* (Entrevistado N° 3, Red institucional, 2025), lo que implica que, en la realidad operativa, esta coordinación no sea efectiva, lo que debilita la lógica de intervención del Servicio.

En relación con los instrumentos técnicos, si bien permiten identificar los componentes y la lógica de intervención de los programas del SNPE, el análisis de las entrevistas evidencia una valoración crítica respecto de su operatividad y pertinencia territorial. Actores entrevistados coinciden en que sus actualizaciones frecuentes generan contradicciones y dificultan su comprensión y uso operativo. Asimismo, se señala que los instrumentos mantienen categorías rígidas y estandarizadas, elaboradas de manera generalizada y centralizada. Esta falta de adecuación a las necesidades locales y regionales dificulta la posibilidad de *“desarrollar una teoría de cambio clara”* (Entrevistado N° 7, Director Regional, SNPE, 2025), lo que sugiere limitaciones en la pertinencia territorial de los instrumentos técnicos y en la coherencia del diseño programático.

Finalmente, se advierte que el carácter normativo de la génesis del SNPE condiciona su coherencia interna al no operar, desde su configuración, como un modelo estratégico sistematizado. En esta línea, se revela la percepción de que el cambio de institucionalidad deriva en una desestabilización tal, que no permite el desarrollo de una organización con *“un sistema o soporte que ayude a una acción a llegar a un resultado o supuesto”* (Entrevistado N° 4, SNPE Dirección Nacional, 2025). Se identifica incluso una obediencia normativa a la base del SNPE, por sobre una Teoría de Cambio sólida: *“este servicio no tiene teoría de cambio (...) tienen un tinte no sistemático ni sistémico”* (Entrevistado N° 3, Red institucional, 2025).

4.2 Coherencia

El criterio de coherencia busca evaluar la compatibilidad interna de los programas y líneas de acción del SNPE, su coherencia con los objetivos, y su compatibilidad con el marco institucional nacional y la institucionalidad de su tipo a nivel internacional.

A continuación, se dará respuesta a las preguntas evaluativas correspondientes.

¿Las líneas de acción y los programas que componen el Servicio son coherentes con los objetivos de este (propósito y fin)?

Para responder a esta pregunta, es preciso tener a la vista el fin y propósito del SNPE según la teoría de cambio elaborada en la presente evaluación:

- **Fin:** Contribuir al ejercicio efectivo y goce pleno de los derechos de los niños, niñas y adolescentes garantizados y protegidos integralmente.
- **Propósito:** Protección especializada garantizada para niños, niñas y adolescentes gravemente amenazados o vulnerados en sus derechos, lo cual implica la restitución de sus derechos, la reparación del daño producido y la prevención de nuevas vulneraciones, así como, el pleno respeto de sus derechos y su efectivo goce.

Según la TdC propuesta, los propósitos de los programas de la línea de acción de *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos*, y *Pericia* son la efectiva constatación de las vulneraciones de derechos, en el caso del Programa DCE, y, cuando se trata del Programa de Pericias, la evidencia contrastable y objetiva respecto de la situación proteccional, lo cual resulta coherente con el propósito y fin del SNPE.

Si bien la línea de acción *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos*, y *Pericia* incluía el seguimiento, las OOTT del programa DCE actualmente vigentes no contemplan este componente (REX N°631, 2023). Esta omisión, que puede encontrar un asidero en la intención de evitar una duplicidad de funciones —con el seguimiento y monitoreo de la ejecución de las medidas de protección decretadas que llevan a cabo las OLN (Ley N°21.302, Art. 23, inc. final; Ley N°21.430, Art. 66, letra g), y los Tribunales de Familia (Ley N°19.968, Art. 76)—, trae como consecuencia que el SNPE no haya podido cumplir totalmente el objetivo de prevenir que ocurran nuevas vulneraciones durante ese periodo. En este sentido, cabe mencionar que la Ley N°21.430 señala que el seguimiento de las OLN es “sin perjuicio del seguimiento que el mencionado Servicio debe realizar de los procesos de protección especializada que ejecuta” (Art. 66 letra g), es decir que el SNPE tiene también la obligación de llevar a cabo un seguimiento de los procesos de protección, más allá de las supervisiones técnicas y financieras que cada dirección regional realiza respecto del cumplimiento de los convenios de colaboración.

En cuanto al Programa de Pericias, las entrevistas realizadas relevaron la urgencia de su implementación, ante la lentitud y el exceso de demanda que aqueja al Servicio Médico Legal dada la solicitud de exámenes de distinta naturaleza (consumo de drogas, patologías de salud mental, etc.). Asimismo, se hace necesario manejar las expectativas de los equipos, quienes revelan desconocimiento parcial sobre el verdadero propósito del Pro-

grama de Pericias, lo cual se explica, en gran medida, por el hecho de no encontrarse implementado, a pesar de que el modelo está diseñado y cuenta con evaluación Ex Ante (REX N°1183, 2023).

Respecto de la línea de *Intervenciones Ambulatorias*, los propósitos de los programas de AFT, conforme a sus bases técnicas (REX N°979, 2023) y de los programas de Intervención Reparatoria y Terapéutica Especializada, conforme a las evaluaciones Ex Ante para su diseño técnico e implementación en 2026, como también a la definición entregada en el Decreto N°7 (2023, Arts. 7°, 8° y 9°, respectivamente), también resultan coherentes con el propósito y fin del SNPE, aun cuando son insuficientes para el cumplimiento cabal de este objetivo, como se explicará de manera particular, con posterioridad. Sobre la coherencia de estos programas con el propósito del SNPE, un entrevistado señaló: “...Yo te diría que desde el diseño son suficientes, creo que cuando falta monitorear y evaluar la implementación hemos logrado que todos los programas nuevos tengan RF [Resolución Favorable] por primera vez, porque también implicó una revisión con el circuito institucional y lo que hemos encontrado en el análisis con terceros es que hay una cierta consistencia en el diseño de lo que estamos planteando” (Entrevistado 8, SNPE Dirección Nacional, 2025).

En cuanto a la línea de acción *Fortalecimiento y Vinculación*, el propósito de los distintos programas que la componen (PF; FRF y PVI), también resultan coherentes con el propósito del SNPE. De manera particular, en lo que dice relación con la restitución de los derechos vulnerados y la prevención de nuevas vulneraciones, enfocada en el reforzamiento de los factores protectores de las familias de los niños, niñas y adolescentes que son sujetos de atención del SNPE.

Respecto de la línea de *Cuidado Alternativo*, tanto su propósito como el de sus programas resultan coherentes con el propósito y fin del SNPE. De todos modos, el cumplimiento cabal de los propósitos de esta línea: “proteger, reparar y restituir”, enunciados en la TdC, requiere que los programas CAF y CAR, como también las RFA, actualmente en calidad de programas en transición, logren una efectiva complementariedad entre los distintos componentes descritos en sus evaluaciones Ex Ante y OOTT. En otras palabras, proveer de un entorno familiar transitorio y protector (EEA, 2026) debe ir de la mano con la intervención que lleven a cabo estos programas en términos del fortalecimiento y reunificación familiar, como también de

la residencialidad terapéutica, para alcanzar los propósitos previamente enunciados.

Finalmente, en el caso de la línea de *Adopción*, el propósito del programa de Adopción conforme a su evaluación Ex Ante, también se alinea con los propósitos y fines del SNPE. En este punto, es importante recordar que la Ley N°21.760 (2025) contempla el dictamen de una serie de reglamentos, particularmente en su artículo segundo transitorio, destinados a actualizar las bases técnicas de estos programas.

¿Los programas y líneas de acción programática que componen el Servicio son complementarios entre sí?

Respecto de esta pregunta, a modo de contexto, es preciso señalar que la estrategia de implementación de los programas de protección especializada, adoptada por el SNPE, bajo la supervisión y fiscalización de la Subsecretaría de la Niñez, en cumplimiento de la Ley N°21.302, se ha traducido en un reemplazo progresivo de la oferta programática, que comenzó con la implementación del programa DCE en algunas regiones del país. El programa Diagnóstico Clínico Especializado contempla en sus OOTT un marco conceptual que incluye, como resultados del diagnóstico, la determinación del nivel de protección y de desprotección del niño, niña o adolescente, y en base a lo anterior, aquel de los programas que llevará a cabo la intervención de los definidos en el Decreto N°7 (2023).

Así, toda la nueva oferta de programas se estructura a partir de un nuevo marco teórico, denominado “continuo protección-desprotección”, que corresponde a una adaptación de modelos implementados a nivel internacional, particularmente en Inglaterra, España y Estados Unidos y

que hace alusión a que niños, niñas y adolescentes, a lo largo de su ciclo vital, alcanzan mayores o menores niveles de protección o de desprotección (REX 631, 2023, p.8).

En este modelo, la tipología de la vulneración de derechos, denominada en las orientaciones técnicas del DCE, como: “características de la violencia o maltrato” (REX N°631, 2023), que constituía la base del modelo existente con anterioridad a las leyes N°21.302 y N°21.430, es una de las cuatro dimensiones a considerar para efectos de definir el programa más adecuado, de manera conjunta con las dimensiones: “situación del niño, niña o adolescente”, “capacidades de los padres/madres o cuidadores”, y las “características del contexto o entorno” (*idem*).

El análisis de estas cuatro dimensiones o criterios permite, al Diagnóstico Clínico Especializado, determinar el programa más idóneo, conforme al nivel de desprotección en que se encuentre el niño, niña o adolescente (inicial, intermedia o avanzada), en la forma que se muestra en la [Matriz 6](#).



Matriz 6: Programas especializados conforme al resultado del diagnóstico

Dimensiones del diagnóstico / Nivel de desprotección	Inicial	Intermedia	Avanzada
Características de la violencia o maltrato	Acompañamiento familiar	Intervención reparatoria	Terapéutico especializado Cuidado alternativo
Situación del niño, niña o adolescente	Acompañamiento familiar Intervención reparatoria	Acompañamiento familiar Intervención reparatoria Terapéutico especializado Cuidado alternativo	Terapéutico especializado Cuidado alternativo
Capacidades de los padres/madres o cuidadores	Acompañamiento familiar	Acompañamiento familiar Intervención reparatoria Terapéutico especializado	Terapéutico especializado Cuidado alternativo
Características del contexto o entorno	Acompañamiento familiar	Acompañamiento familiar Intervención reparatoria Terapéutico especializado	Terapéutico especializado Cuidado alternativo

Fuente: Resolución Exenta N°631, 2023, p.36.

Esta metodología —conforme a la cual el producto de la evaluación consiste en la derivación a programas de intervención especializada y la elaboración de una propuesta de plan de intervención personalizado— refleja que en el futuro se puede lograr un importante nivel de complementariedad entre los programas que forman parte de la línea de *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos*, y *Pericia* y las demás líneas de acción enfocadas en la intervención especializada.

Ahora bien, debido a la estrategia de implementación progresiva de las líneas de acción y de los programas —caracterizada por la coexistencia a nivel territorial de programas antiguos con programas nuevos, además de programas en transición—, la modificación de los criterios de decisión de las medidas de protección desde un modelo unidimensional (tipología de vulneración) hacia otro multidimensional (continuo protección- desprotección, basado en cuatro categorías), genera inconsistencias en la ejecución conjunta de todos los programas.

En ese sentido, el modelo de evaluación del programa DCE, que fue el primero de la oferta en ser implementado, si bien apunta en la dirección correcta en cuanto al propósito de generar una coherencia formal entre los objetivos del SNPE (Clio Consulting, 2024), no logra ser coherente, en su implementación, con la persistencia de programas de oferta antigua, aún vigentes, ni con los programas de transición. Como ejemplos de esta incompatibilidad se encuentran: el rol del DCE en la elaboración del plan de intervención

individual, tarea que, en la oferta antigua, estaba entregada a los programas especializados. De la misma manera, el resultado de las evaluaciones del DCE y la propuesta de plan de intervención, conforme al nivel de protección-desprotección, no siempre resulta coherente con los proyectos que se encuentran en ejecución en cada territorio.

Frente a lo anterior, como una buena práctica, se pone de relieve el modelo de implementación progresiva del Servicio de Reinserción Social en base al territorio y no por programa, lo cual ha permitido que se cumpla con el reemplazo del antiguo Servicio por uno nuevo, sin perder coherencia interna en el funcionamiento del Subsistema. Por ejemplo, uno de los entrevistados, señaló: “...No me sirve que tenga el programa número uno en operación, pero el programa número cuatro no, porque los niños necesitan protección integral [...] El mismo niño puede necesitar más de un servicio, puede estar uno disponible y el otro no, porque está esperando la progresividad. Un contraejemplo de esto es la estrategia que se definió [sic] para el Servicio de Reinserción Social Juvenil. La estrategia del Servicio que es en lo que se dividió el SENAME, en el de protección y en el de reinserción. En este caso, la progresividad se estableció por territorio” (Entrevistado 14, Sistema de Garantías, 2025), refiriendo a que el SNPE se instaló en todo el país a partir de octubre 2021, en tanto el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil se instaló progresivamente por macrozonas.

Esta perspectiva es consistente con los resultados de la Encuesta a Funcionarios/as del SNPE, conforme a la cual,

apenas un cuarto de las personas entrevistadas (26,2%), señalaron estar ‘de acuerdo’ o ‘muy de acuerdo’ con que “las líneas de acción programática del Servicio son complementarias y han respondido adecuadamente a las nuevas problemáticas y necesidades que han surgido desde su creación”, frente a un 42,5% que está ‘en desacuerdo’ o ‘muy en desacuerdo’ con dicha afirmación.

En cuanto a la complementariedad de los demás programas entre sí, la Ley N°21.302 señala que los programas que componen la línea de *Fortalecimiento y Vinculación* se ejecutarán de forma conjunta y complementaria con las líneas de *Intervenciones Ambulatorias y Cuidado Alternativo*, sin perjuicio del seguimiento y monitoreo de casos que corresponde a las OLN, hasta 24 meses después del egreso (Art. 23, inc. final). Por medio del Decreto N°7 (2023) se agrega que esta ejecución coordinada de programas se llevará a cabo adoptando las medidas necesarias para evitar la sobreintervención (Art. 11).

En el caso de la línea de *Intervenciones Ambulatorias*, este trabajo conjunto puede apreciarse en el Programa AFT-PF, modelo que actualmente se encuentra vigente y en ejecución. Conforme a las bases técnicas del Programa de AFT-PF (REX N°979, 2023), esta complementariedad se logra a través de un modelo integrado de intervención en que cada niño, niña o adolescente cuenta con un equipo asignado, compuesto por profesionales de ambos programas (p. 8). En el caso de la Prevención Focalizada (PF), sus bases técnicas se encuentran en la Resolución Exenta N°978 (2023), las cuales guardan coherencia con las del programa antes señalado. Por último, respecto de los demás programas de la línea de *Intervenciones Ambulatorias* señalados en el Decreto N°7 (2023) —Programa de Intervención Reparatoria y Programa Terapéutico Especializado (Arts. 8 y 9, respectivamente)— y que cuentan con resolución Ex Ante para el diseño de sus bases técnicas y ejecución a partir del año 2026, también se apunta a su complementariedad con los programas de la línea de *Fortalecimiento y Vinculación*.

En cuanto a la línea de *Cuidado Alternativo*, se observa su complementariedad con la línea de *Fortalecimiento y Vinculación*. En este caso, se recurre a un modelo integrado, aunque con diferencias en términos de intervención, puesto que los sujetos de atención se encuentran privados de su medio familiar, de modo tal que, la acción de esta línea ya no está orientada a la prevención, sino a la revinculación y fortalecimiento de la familia de origen, con

la finalidad de conseguir la restitución del derecho a vivir en familia (REX N°1430, 2024). A modo de ejemplo, en la orientación técnica de la Residencia Familiar para Segunda Infancia de Administración Directa (REX N°730, 2024), a este modelo de intervención se le denomina: Modelo Residencial Integrado, y se expresa en un equipo integrado de atención, compuesto por profesionales del centro residencial y del programa de Fortalecimiento y Revinculación Familiar (p.10).

De todo lo anterior, se puede extraer que los programas que componen la línea de *Fortalecimiento y Vinculación* presentan variaciones dependiendo de las líneas a las cuales complementan. Esto muestra que la coherencia pretendida en la ejecución conjunta y coordinada de la oferta programática, prevista en la ley para la restitución del derecho a vivir en familia (FOCUS-UNICEF, 2021), queda efectivamente plasmada en el diseño de la oferta programática y en sus bases técnicas.

Esto hace reflexionar sobre el verdadero beneficio existente en que los programas de Fortalecimiento y Revinculación sean tratados de manera separada en la ley, respecto de los programas a los cuales complementan y si ello sirve o no para mejorar el cumplimiento de los objetivos del SNPE, lo cual solo podrá ser apreciado una vez que se implemente la totalidad de la oferta nueva prevista en la legislación y los respectivos reglamentos. Sobre este punto, un entrevistado señaló: “...Y que, en la práctica, el incremento [expresado en la existencia de programas y líneas complementarias] no tiene un resultado lineal en mejor protección de los niños. No es efectivo. Por eso creo que la decisión ha sido más bien, en mi opinión, más vinculada a dificultades de gestión, en donde un colaborador tiene una residencia, pero además postula a este programa de revinculación familiar, sacando un par de profesionales de la residencia para que vayan a trabajar con la familia bajo el alero de otra línea de intervención...” (Entrevistado 3, Red institucional, 2025).

Finalmente, en la nueva Ley sobre Adopción, publicada en agosto de 2025, que entrará en vigencia de manera diferida, el no cumplimiento de los objetivos de fortalecimiento y revinculación familiar respecto de niños separados de su grupo familiar tiene como consecuencia la declaración de adoptabilidad (Ley N°21.760, Art. 15). En este caso, hay una coherencia entre líneas, caracterizada por una complementariedad diacrónica o sucesiva. De acuerdo con la nueva normativa sobre adopción, se puede inferir que el niño, niña o adolescente pasará desde el programa de Fortale-

cimiento y Revinculación al programa de Preparación con Familia Adoptiva una vez que sea declarado susceptible de ser adoptado permitiendo una continuidad entre las líneas de acción y sus respectivos programas (Ley N°21.760, Art. 5°). De todos modos, no se puede afirmar con precisión de qué manera se hará este traspaso desde el programa de la línea de *Fortalecimiento y Vinculación* al de Adopción, ante la falta de dictamen de los respectivos reglamentos.

¿Y son suficientes para responder al fin del SNPE?

En cuanto a la suficiencia de los programas, dentro de la línea de *Intervenciones Ambulatorias*, como se ha señalado previamente, en el Decreto N°7 (2023) se contemplan tres modelos de intervención. El criterio para definir el programa que atenderá a un niño, niña o adolescente corresponde a la cantidad de ingresos a la red, como también la disponibilidad para la intervención de los miembros del grupo familiar. En ese sentido, si un sujeto de atención no tiene ingresos previos a la red, el programa al cual será derivado corresponde al de AFT (Decreto N°7, 2023, Art. 7), mientras que, si tiene ingresos previos, pero es catalogado con 'baja trayectoria', el programa será el de Intervención Reparatoria (Decreto N°7, 2023, Art. 8). Finalmente, si presenta múltiples ingresos, el modelo de intervención correspondiente será el Terapéutico Especializado (Decreto N°7, 2023, Art. 8).

Esta categorización presenta problemas en términos de pertinencia, por cuanto, al atender a un criterio meramente cuantitativo, expresado en la cantidad de ingresos al Subsistema, no toma en cuenta las características de la vulneración sufrida, invisibilizando las particularidades que pueden presentar fenómenos tan diversos entre sí. Por ejemplo, el abuso sexual y la violación respecto del maltrato grave, o bien, respecto de la explotación sexual, lo cual puede tener implicancias en términos de la pertinencia o especialidad de los profesionales que llevarán a cabo la intervención.

Por otra parte, en las evaluaciones Ex Ante de los programas de Intervención Reparatoria y Terapéutico Especializado, a ser implementados en el año 2026, aparece que estos tienen como propósito abordar vulneraciones ocurridas en el entorno familiar, atribuibles a la conducta de sus padres/madres o cuidadores, pero no consideran vulneraciones que no necesariamente tienen su origen en el contexto familiar.

Finalmente, la Ley N°21.302, obliga a contar con oferta de programas para personas menores de edad inimpu-

tables penalmente, cuando incurren en conductas delictivas, como también para niños, niñas y adolescentes en situación de calle. En este punto, dentro de la oferta actualmente vigente, se mantienen en algunas regiones los antiguos programas denominados 'PIE', 'PAS' y 'PEC', sin embargo, en la oferta nueva, establecida en el Decreto N°7 (2023), no se contemplan programas que los reemplacen, lo cual constituye un aspecto crítico en términos de suficiencia, y una grave omisión en el cumplimiento del mandato legal.

En el caso de los programas de inimputables, el llamado Grupo Asesor de Alto Nivel para la Interrupción Temprana de Trayectorias Transgresoras de Ley propone la creación de un programa especializado, dentro de la línea de *Fortalecimiento y Vinculación*, a ser ejecutado de forma complementaria a dos programas base: (1) Acompañamiento Familiar Territorial y Terapéutico Especializado, ambos de la línea de *Intervenciones Ambulatorias* de la nueva oferta y (2) Programa de Intervención Especializada (PIE) y Programa para Agresiones Sexuales (PAS) de la oferta antigua. (Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, 2025, p. 21).

¿El Servicio y sus líneas de acción programática son coherentes con el marco institucional y el Sistema de Garantías?

En términos generales, de la revisión documental y las entrevistas a actores clave, aparece que las líneas de acción del SNPE resultan coherentes con el marco institucional del Sistema de Garantías (FOCUS-UNICEF, 2021; SITAN, 2022; 2025).

Ahora bien, a nivel del Subsistema de Protección Especializada, es preciso indicar que la determinación de las medidas de protección involucra a actores externos al SNPE, como son las OLN y los Tribunales de Familia. En ese sentido, estas instituciones tienen la potestad exclusiva para decidir la medida de protección a aplicar, como también para aprobar el plan de intervención personalizado propuesto por el DCE (Ley N°21.430, Art. 66). En el ejercicio de esta función, hipotéticamente, podrían sugerir un programa distinto al que aparece del resultado del diagnóstico, lo cual puede generar una discordancia en las decisiones que adopten ambos actores. Para efectos de aunar criterios, evitando discrepancias o contradicciones en la adopción de decisiones, resulta necesario que exista una adecuada comunicación y coordinación entre el SNPE

y las OLN y el Poder Judicial, en sus distintos niveles de jerarquía (Corte Suprema, Corte de Apelaciones, Tribunales de Familia).

Lamentablemente, en el caso particular del Poder Judicial, no es mencionado como uno de los miembros permanentes en las distintas instancias de coordinación y articulación establecidas en las Leyes N°21.302 y N°21.430, sino sólo en términos meramente facultativos.

Sobre este punto, si bien desde el Poder Judicial existen mesas de trabajo interinstitucional en cada una de las jurisdicciones de Corte de Apelaciones, estas responden al cumplimiento de objetivos propios, tales como el seguimiento y cumplimiento de las medidas de protección aplicadas y la mantención de un sistema de registro administrativo y no a la búsqueda de lineamientos comunes desde una base técnica y especializada como la que caracteriza a la Subsecretaría de la Niñez en su calidad de ente rector del Sistema y al SNPE en calidad de Servicio especializado en esta temática⁶⁵.

En el caso de las OLN, por su parte, estas presiden las Mesas de Articulación Interinstitucional comunales; sin embargo, se encuentran desconectadas de las instancias específicas creadas para la protección especial de los derechos, materializadas en las llamadas Comisiones Coordinadoras de Protección. Estas últimas, justamente, se encargan de la adopción de acuerdos de coordinación y articulación entre actores, respecto de sujetos de atención del Servicio, para la resolución de casos complejos (Ley N°21.302, Art. 17; Decreto N°6, 2021).

Sobre la manera en que han funcionado las comisiones coordinadoras en relación con las mesas de articulación, un entrevistado señaló: *“...han estado dedicadas los últimos dos años a poder hacer análisis de situaciones críticas y análisis de casos en particular que permitan coordinar mejor la oferta que está disponible en los territorios. En ese sentido, son una herramienta, mucho más la Comisión de Coordinación que la Mesa de Articulación Interinstitucional. En la Mesa de Articulación Interinstitucional lo que ocurre es que está el Servicio junto con otras instituciones y es la Comisión Coordinadora la que está dedicada específicamente a apoyar al*

Servicio en las funciones de intersectorialidad” (Entrevistado 13, Sistema de Garantías, 2025).

Adicionalmente, en cuanto a las tareas de coordinación y articulación entre el SNPE y los actores externos, la dualidad entre las Mesas de Articulación Interinstitucional y las Comisiones Coordinadoras de Protección ha llevado a que, en la práctica, cada una de estas instancias enfrente diferencias comparativas en cuanto a su funcionamiento operativo, particularmente entre regiones, lo cual puede tener un impacto en el cumplimiento de la obligaciones asignada por ley a las Mesas de Articulación, consistente en resolver aquellos asuntos que no son resueltos en las Comisiones Coordinadoras de Protección (Decreto N°12, 2023, Art. 13).

En este punto, cabe agregar que, como actores externos del Servicio, también se encuentran las organizaciones de la sociedad civil que se constituyen en colaboradores acreditados (CAs) del SNPE. Pese a ello, tampoco forman parte de instancias formales de coordinación y articulación, aun cuando tienen un importante rol en la ejecución de los programas que componen las distintas líneas de acción por medio de los proyectos que se adjudican y ejecutan en cada territorio, y por el rol histórico que han desempeñado en la prevención y reparación de las vulneraciones a los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

En ese sentido, un entrevistado señaló: *“...me llama la atención que tenemos menos vínculo con la sociedad civil que lo que hemos tenido antes, o sea, en las mesas técnicas en el SENAME eran parte activa de discutir los programas, el cómo se hacían, etcétera. Ahora, solo es temor, eh, desconfianza, una generalización burda de lo que son las organizaciones de la sociedad civil que están trabajando con las niñeces [sic]”*. En otra parte de la entrevista, agregó: *“...se ha mantenido una lógica muy rara de que los organismos colaboradores no pueden ser parte ni de los COSOC del servicio, ni de las mesas técnicas. Yo no entiendo eso. O sea, los que más saben, los que están directamente con los niños y con las niñas, los que vivencian cotidianamente sus necesidades, no pueden opinar”* (Entrevistado 6, Red Institucional, 2025).

¿El Servicio y sus líneas de acción programática son coherentes con los subsistemas de protección especial a nivel internacional?

Para responder a esta pregunta, lo primero que hay que tener en cuenta es que la creación del SNPE, viene de la mano de una serie de adecuaciones institucionales y

⁶⁵ En el marco de la 'Política de efectivización de derechos de niños, niñas y adolescentes del Poder Judicial' (PJUD, 2020), se contemplan acciones como la conformación de una Secretaría de Infancia y Adolescencia, la designación de un(a) Ministra(o) encargada de asuntos de infancia de la Corte Suprema, como también la constitución de los llamados Centros de Seguimiento de Medidas de Protección en cada una de las Cortes de Apelaciones del país.

normativas, en el contexto de graves vulneraciones de derechos ocurridas en centros residenciales y que fueron extensamente conocidas por la opinión pública.

Esta grave situación fue constatada, entre otros documentos, en el informe que contiene el resultado de la investigación individual llevada a cabo el año 2028 por el Comité de los Derechos del Niño en Chile, en aplicación del Tercer Protocolo Facultativo, relativo a un Procedimiento de Comunicaciones (Comité de los Derechos del Niño, 2018).

Dentro de las recomendaciones del Comité, para abordar la “grave y sistemática violación de los derechos humanos ocurridos en centros de cuidado alternativo” (Comité, 2018, párr. 116), se planteó la necesidad de crear un nuevo Servicio que acabara con la lógica de vigilancia y control, propia del paradigma de situación irregular, transitando hacia un nuevo modelo, inspirado en el paradigma de la protección integral, propio de la Convención Sobre los Derechos del Niño (párr. 128).

Dentro de esa misma lógica, el Comité sugirió al Estado de Chile, traspasar el lugar del Servicio desde el Ministerio de Justicia, hacia el Ministerio de Desarrollo Social y de Familia, teniendo a la vista la experiencia internacional, generando una protección administrativa y avanzando en la desjudicialización de los casos (Comité, 2018, p.128).

Si se toman como punto de partida estos parámetros, se puede afirmar que, en términos formales, el SNPE resulta coherente con las orientaciones y experiencia internacional, que fue transmitida en las sugerencias realizadas por el Comité de los Derechos del Niño a Chile. Estos cambios quedan plasmados en la Ley N°21.302, en la Ley N°21.430 y en la conformación del SNPE, regulada en el Decreto N°9 (2021).

En segundo lugar, en lo que dice relación con el campo de acción de la protección especial de los derechos, en la experiencia de Latinoamérica y el Caribe, recogida por Morlachetti (2022), la mayoría de los Estados de la región han optado por este modelo operativo, el cual se traduce en la existencia de un Subsistema de Protección Especializada que funciona de manera integrada y coherente.

En el marco normativo chileno, la derivación a programas especializados frente a una determinada amenaza o vulneración de derechos ocurre cuando no existe “...reconocimiento, problematización e interés por parte de sus

cuidadores, así como recursos personales y/o familiares, que permiten resolver la situación” (Decreto N°15, 2024, Art.8°, letra b), por lo cual, se requiere de la atención diferenciada de un programa de protección especializado para efectos de la reparación y la restitución de los derechos vulnerados (Decreto N°3, 2024, Art. 18, inc. final), o bien, cuando se trata de situaciones que por su gravedad son de competencia, de los Tribunales de Familia (Ley N°21.430, Art. 71).

De lo contrario, las medidas de protección especial se traducen en acciones ejecutadas por la propia OLN, por medio de la llamada ‘atención social’ (Decreto N°3, 2024, Art. 17), o bien, por medio de la ‘protección administrativa universal’ (Art. 18 inc. 2°), cuando existe “reconocimiento, problematización e interés por parte de sus cuidadores, así como recursos personales y/o familiares, que permiten resolver la situación” (Decreto N°15, 2024, Art.8°).

Dicho todo lo anterior, es preciso señalar que la Ley N°21.430, frente a las amenazas, contemplaba la protección universal, y frente a las vulneraciones disponía de medidas de protección especializada (Art. 66, letras e) y g), respectivamente), sin dar espacio para que la protección especial de los derechos fuese ejecutada directamente por las OLN, como se decidió hacer al momento de dictar los reglamentos que dotan de operatividad al Subsistema de Protección Especializada.

Esta decisión, si bien puede generar beneficios en términos de eficacia, por poner el foco en el ámbito comunitario, genera una incoherencia a nivel de Subsistema, por cuanto la intervención que lleva a cabo la OLN queda fuera del campo de acción del SNPE, el cual no cuenta con herramientas para hacer monitoreo y seguimiento de estas intervenciones, en circunstancias que, ni la ley ni los respectivos reglamentos señalan específicamente un actor a cargo de ejercer estas funciones.

En tercer lugar, mientras la Ley N°21.430 alude a la complejidad de las vulneraciones en razón del tipo de vulneración ocurrida para definir la oferta programática más adecuada, los decretos antes señalados y las orientaciones técnicas del DCE optan por un modelo de evaluación multidimensional, expresado en el continuo protección-desprotección respecto de vulneraciones ocurridas en el núcleo familiar, a la vez que los programas contemplados en el Decreto N°7 (2023) se distinguen entre sí, conforme a la trayectoria en el Sistema.

Lo anterior, puede provocar problemas en términos de pertinencia de las intervenciones y de la especialización de los profesionales, al tener que abordar vulneraciones de distinta entidad por medio de un mismo modelo de intervención.

4.3 Eficacia

En este apartado se aborda la eficacia de la intervención desplegada por el Servicio, es decir, el grado en que esta institución, con sus líneas de acción y programas, logran los resultados esperados. Para dar cuenta de los hallazgos en este criterio de evaluación se responde a las siguientes preguntas.

¿El Servicio y sus líneas de acción programática cuentan con un conjunto de indicadores que responden a los resultados esperados y con un sistema para su monitoreo?

A partir de la revisión y análisis documental se constata la existencia de indicadores para los programas del SNPE presentes en sus respectivos documentos de diseño, especialmente en sus evaluaciones Ex Ante⁶⁶. En cuanto a la existencia de un sistema para el monitoreo de los resultados esperados, la Ley N° 21.302 (Art. 6°) mandata como una de las funciones del Servicio que disponga de un sistema de información para el seguimiento y monitoreo, en el que se incluyan los antecedentes relativos a los niños, niñas y adolescentes atendidos, sus familias, y las prestaciones recibidas. El SNPE cuenta con un Sistema Integrado de Información, Seguimiento y Monitoreo (Decreto N°5, 2021; SNPE, 2025).

¿El conjunto de indicadores y el sistema de monitoreo son eficaces para responder por los resultados esperados del Servicio?

Se evaluó la eficacia de los indicadores presentes en los documentos de diseño más recientes de cada programa a partir del juicio experto del equipo de evaluación. Cabe señalar que aquellos indicadores forman parte de las evaluaciones Ex Ante aprobadas por MDSF, por consiguiente, se establecen en el marco normativo de tal ejercicio evaluativo externo al Servicio y de acuerdo con el mismo. Los

resultados de la presente evaluación pueden diferir de los entregados por MDSF al SNPE, ya que los criterios no necesariamente son los mismos⁶⁷.

Para analizar los indicadores respecto a si permiten medir el nivel de logro de los resultados esperados de cada programa se utilizaron los siguientes criterios: Claridad⁶⁸, Validez⁶⁹, Oportunidad⁷⁰, Calidad⁷¹ y Suficiencia⁷² junto con una valoración de los mismos y el nivel de eficacia resultante (Bajo⁷³, Medio⁷⁴, Alto⁷⁵).

En el análisis se constataron bajos y medios niveles de eficacia de los indicadores para medir válidamente los resultados esperados de los programas del SNPE. Por tanto, el conjunto de indicadores existentes no permite medir los resultados esperados de manera óptima. Los principales aspectos débiles en el diseño de los indicadores son:

Primero, la mayoría de los indicadores miden el cumplimiento de acciones que son parte del programa y no los resultados que se espera que éstas generen. Varios están planteados en términos del cumplimiento del Programa de

67 Se analizaron los indicadores para medir los resultados esperados o propósito de cada programa, no los de sus componentes. El foco evaluativo está puesto en los indicadores, no en la pertinencia ni en la calidad de los objetivos de los programas.

68 Se requiere que el indicador sea claro y completo. Así, es necesario que la población a considerar en la medición esté indicada de manera precisa y que el aspecto o variable no genere dudas o dobles interpretaciones.

69 La validez es un criterio central a cumplir, el indicador debe permitir medir en efecto el resultado esperado y no otros aspectos. La conexión entre el resultado esperado y el indicador debe ser clara y explícita. En los casos que la relación entre indicador y el resultado esperado no sea directa o evidente es necesario que esté acompañado de una aclaración que explique la conexión entre ambos. El indicador debe medir aspectos que sean producidos por el programa evaluado, no dependientes de evidentes factores externos u otros programas.

70 El criterio de oportunidad es relevante en la atención de niños, niñas y adolescentes. Forma parte de los principios rectores y objetivos del Servicio. Por ejemplo, no es lo mismo lograr un diagnóstico especializado de excelente calidad técnica en quince días que en tres meses, tal diferencia de tiempo complejiza el problema y la obtención de resultados.

71 El resultado esperado de cada programa debe ser medido en términos de su calidad, siendo este un aspecto relevante para la situación y garantía de derechos de niños, niñas y adolescentes.

72 El indicador o conjunto de éstos debe permitir medir el resultado esperado en completitud.

73 Un bajo nivel de eficacia del indicador para medir los resultados esperados del programa implica que el indicador o conjunto de estos incumple con dos o más criterios de evaluación.

74 Un medio nivel de eficacia del indicador para medir los resultados esperados del programa significa que el indicador o conjunto de estos solo incumple con uno de los criterios de evaluación, no pudiendo ser éste el criterio de validez.

75 Un alto nivel de eficacia del indicador para medir los resultados esperados del programa requiere que el indicador o conjunto de estos cumplan al menos con cuatro de los criterios de evaluación y cumpla un quinto criterio en término medio. Para alcanzar este nivel de eficacia de medición, el criterio de validez debe cumplirse a cabalidad.

66 Entre los documentos que contienen los indicadores analizados se encuentran las evaluaciones Ex Ante 2026 de los programas de Diagnóstico Clínico Especializado, Acompañamiento Familiar Territorial, Intervención Reparatoria, Terapéutico Especializado, las evaluaciones Ex Ante 2022 del programa Pericias y las evaluaciones Ex Ante 2023 del programa Residencia de Madres Adolescentes. El listado completo de los documentos se encuentra en el Anexo 5: Metodología.

Intervención Individual (PII) o del Programa de Intervención Individual Unificado (PII-U), basándose implícitamente en el supuesto que los PII a priori serían efectivos para el logro de resultados, sin embargo, precisamente es lo que se debe evaluar, ya que las acciones de la intervención pueden ser deficientes en su diseño o ser afectadas por diversos factores durante la implementación. Además, no existe un procedimiento estándar de determinación de las acciones ni objetivos de los PII que permita comparar ni agregar válidamente los casos, así como tampoco existe un método estandarizado para que los ejecutores calculen el porcentaje de cumplimiento de los PII. Entrevistados del SNPE y de la Red institucional concuerdan en este aspecto: *“falta hacer seguimiento al bienestar de los niños y niñas, actualmente no se sabe si están mejor o peor (...) se tiene un seguimiento del plan de intervención, medido sobre la declaración de cumplimiento de determinado porcentaje”* (Entrevistado N°8, SNPE Dirección Nacional, 2025). Otro entrevistado, haciendo referencia a que el cumplimiento o no de un plan de intervención responde solo al criterio de quien reporta en los informes, señaló: *“cómo lo medimos es lo que yo declaré, si lo cumplí o no lo cumplí”* (Entrevistado N°5, SNPE Dirección Nacional, 2025).

En segundo lugar, existe la necesidad de una mayor claridad de los indicadores previo proceso de clarificación y operacionalización de los objetivos y resultados esperados de cada programa. Conceptos como revinculación, autonomía progresiva, familia protectora, que forman parte de los propósitos de los programas, no aparecen operacionalizados en los objetivos ni en sus indicadores.

Un tercer aspecto débil es la prácticamente nula presencia de indicadores de calidad, lo que genera, por ejemplo, que se identifique el porcentaje de niños, niñas y adolescentes que se revinculan con su familia de origen, pero sin tener conocimiento de si en estos contextos tuvieron un entorno efectivamente protector.

Por último, no se mide la oportunidad con que se logran los objetivos, pese a que es un aspecto constitutivo de los principios que rigen al Servicio y de los derechos de niños, niñas y adolescentes, al mismo tiempo que la demora en la atención complejiza las situaciones de desprotección y agudiza los posibles daños afectando además la tasa de éxito de las intervenciones. En algunos programas este aspecto no se mide y en otros se incluye la noción de tiempo, pero desde una lógica programática y no desde la perspectiva del bienestar del niño, niña o adolescente.

Con relación al sistema de monitoreo, se identificaron varios nudos que afectan su nivel de eficacia para medir los resultados esperados:

Primero, desde la red institucional se plantea que el diseño de indicadores y del sistema de registro de la información se realiza desde cierto desconocimiento de los problemas que afectan a los niños, niñas y adolescentes y de lo que ocurre en la práctica cotidiana de la implementación de los proyectos, problema que también afectaría al diseño programático.

Segundo, el monitoreo e indicadores de los programas responden a una lógica programática y no de evaluación de resultados esperados para los niños, niñas y adolescentes atendidos. Desde la dirección nacional del SNPE se reconoce que *“uno de los grandes problemas que tenemos es que miramos más bien la vida de un proyecto”* (Entrevistado N°5, SNPE Dirección Nacional, 2025). Este problema se asocia a que el sistema de información se originó, bajo la administración del SENAME, con el propósito de monitorear el cumplimiento de acciones para efectuar los pagos a los colaboradores. Actualmente se encuentra en proceso de transformación para que cumpla con la normativa.

Tercero, desde el relato de varios entrevistados se evidencia el subregistro de información en la plataforma digital como un problema que afecta la eficacia del monitoreo. Actores de la red institucional constatan que no toda la información se registra en la plataforma digital, y tampoco suele hacerse oportunamente. Por otra parte, este fenómeno se debería a que los colaboradores perciben toda solicitud del Servicio como una sobrecarga de trabajo, incluyendo que se les pida registrar información; además de prevalecer la asociación de este sistema a la rendición de cuentas de acciones y no a la evaluación de resultados.

Cuarto, falta de alineación e interoperabilidad entre los sistemas de información del Servicio y los del resto de las instituciones del Sistema de Garantías. En especial, se identifica la falta de coordinación con el Poder Judicial, lo cual se refleja por ejemplo en el hecho de que actualmente no existe una tipología de causales estandarizadas entre los sistemas de información de ambas instituciones y existen dificultades para conocer las causas de ingreso concretas de los niños, niñas y adolescentes y, con ello, se dificulta la realización de análisis de trayectorias y la evaluación de las intervenciones. También, las y los entrevistados aludieron a la falta de puesta en práctica de la interoperabilidad

lograda con el Ministerio de Educación, que se traduce en la solicitud de información educativa a los colaboradores y de estos a las familias.

Quinto, debido a las debilidades de los indicadores y del sistema de monitoreo, no se dispone de información óptima para la evaluación de resultados, pero además se realizan análisis poco profundos con la información disponible.

Los problemas asociados al conjunto de indicadores y al monitoreo de los resultados esperados de los programas tienen las siguientes consecuencias:

- i. **Desconocimiento sobre la existencia de cambios en el bienestar de los niños, niñas y adolescentes a partir de la intervención realizada por el Servicio.**
- ii. **Dificultad para trazar la trayectoria de los niños, niñas y adolescentes atendidos por el Servicio.**
- iii. **Dificultad para la toma de decisiones basadas en evidencia.**

El bajo nivel de eficacia de los indicadores y del sistema de monitoreo, percibido por los entrevistados del SNPE y de la red institucional con la que se relaciona, se corrobora con los resultados de la Encuesta a Funcionarios/as del SNPE, en tanto el 42,1% estuvo en desacuerdo y muy en desacuerdo con la afirmación “el seguimiento de los casos y de las prestaciones entregadas a cada niño, niña y adolescente se realiza de manera sistemática y suficiente”⁷⁶, existiendo un mayor porcentaje en el caso de encuestados del nivel central (52,1%)⁷⁷ y el de las direcciones regionales (44,5%). De manera similar, el 42,1 % del total de encuestados está en desacuerdo o muy en desacuerdo con que los sistemas de monitoreo y evaluación generan información oportuna y útil para la gestión⁷⁸. Sin embargo, la mayoría de los funcionarios asociados a la Unidad de Residencias y de FAE valoran positivamente la sistematicidad y suficiencia del sistema de monitoreo (el 50% y el 47,1%, respectivamente), mientras que el 40,3% de encuestados del área de Residencias valora positivamente la utilidad y oportunidad del sistema de monitoreo y evaluación⁷⁹.

¿Existen estándares de calidad claros y suficientes que guíen el trabajo del Servicio y de quienes ejecutan la oferta programática?

La Ley N° 21.302 establece que los colaboradores deben acreditar el cumplimiento de los principios rectores del Servicio y de estándares técnicos y de calidad establecidos en la misma, así como en la Ley N°20.032 y en el Decreto N°5 (2021)⁸⁰ dictado por el MDSF conforme a la Ley N°20.530, con el propósito que los servicios a cargo del SNPE sean “correcta, oportuna y efectivamente prestados, que no existan reclamos no resueltos sobre la atención a los niños, niñas y adolescentes”, y que se cumpla con la restitución de daños y perjuicios ocasionados durante las prestaciones recibidas por el mismo (Ley N° 21.302, Art. 1°). El Reglamento Decreto N° 5 (2021) fija estándares para los organismos colaboradores y los programas de las líneas de acción, sea que dichos programas se ejecuten por los mencionados organismos colaboradores o directamente por órganos del Estado.

Los actores del Subsistema de Protección Especializada no tienen una percepción aunada ni clara respecto a cuáles son los estándares que rigen el trabajo del Servicio y de quienes ejecutan la oferta programática, ya que algunos señalan que no existen, otros plantean que los estándares se encuentran en las orientaciones técnicas, otros los sitúan en los convenios, algunos otros los asocian a las supervisiones, o se refieren a las licitaciones. No obstante, desde el discurso de algunos entrevistados, los colaboradores adoptan una postura de condicionamiento según la cual no podrían cumplir con estándares ya que el Servicio no financia la intervención en su totalidad y, si el SNPE exige un mayor nivel de condiciones en las licitaciones, estas quedan desiertas.

“Cuando tienes una red de colaboradores que cada vez que se sube un estándar o dices ‘vamos a hacer esto’, te dice ‘ya, pero usted aporta, no financia’, entonces es como que se da las gracias porque es colaborador pero no se puede pedir nada más (...) cada vez que se sube el estándar de un tema, la respuesta es ‘¿y lo va a financiar?’, la respuesta es ‘no puede financiarse el 100% porque esta es una ley que habla de cofinanciamiento’, entonces ‘no puede subir el estándar porque usted no lo va a financiar’ (...) entonces parte de la dificultad es el modelo de financiamiento” (Entrevistado N°8, SNPE Dirección Nacional, 2025).

76 Solo el 9,5% está muy de acuerdo y el 24% de acuerdo, el resto ni acuerdo ni en desacuerdo.

77 Solo el 1,5% está muy de acuerdo y el 20,3% de acuerdo, el resto ni acuerdo ni en desacuerdo.

78 Solo el 7% está muy de acuerdo y el 26,3% de acuerdo, el resto ni acuerdo ni en desacuerdo.

79 Aunque el 16,7% está muy en desacuerdo y un 18,1% en desacuerdo.

80 Decreto N°5 (2021) - Reglamento que fija estándares para la acreditación de colaboradores y para los programas de las líneas de acción del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y la Adolescencia (BCN, 2025).

“Podríamos tener claros los estándares o medianamente claros, los podemos solicitar, se pueden exigir; pero la mayoría de la oferta la ejecutan privados. Este no es un ámbito de trabajo que a la gente le guste, no es que se salga a la calle y se encuentre debajo de una piedra cinco colaboradores. Entonces, decir ‘usted que ejecuta residencias, el estándar es esto, esto y esto’, la respuesta va a ser ‘tome, se las devuelvo, porque con lo que me paga no puedo cumplir ni el cuarto de su estándar’. Entonces, tenemos claros los estándares, sí, los podríamos tener más claros. ¿Los podemos poner en práctica?”
(Entrevistado N°1, SNPE Dirección Nacional, 2025)

En este sentido, algunos entrevistados plantean que la tercerización de las intervenciones debilita el control de éstas, incluyendo la determinación de estándares y con ello la protección efectiva de los niños, niñas y adolescentes.

Igualmente, la limitada capacidad para cubrir estándares refiere a la falta de condiciones para el cumplimiento, especialmente, en lo relacionado con recursos humanos. Las bajas remuneraciones se señalan como el principal obstáculo para cumplir con la disposición de personal especializado, a lo que se agrega la alta exigencia laboral debido al trabajo fuera del horario lo que, a su vez, genera una alta rotación.

Dada la dificultad de exigir el cumplimiento de estándares, varios entrevistados aseveran que estos están planteados en términos de lo mínimo de manera transversal, en las orientaciones técnicas, licitaciones y convenios. Otros indican que lo mínimo se establece en las licitaciones y convenios, y en las orientaciones se incluyen lineamientos más elevados pero que no son exigibles.

Por otra parte, plantean que los estándares existentes son de tipo administrativos, de gestión o de procesos y no sobre resultados. *“La supervisión no se entiende en función de lo que al niño le pase”* (Entrevistado N°3, SNPE Red Institucional, 2025).

Además, algunos acusan que no existe una supervisión y fiscalización efectiva de los convenios: *“nadie supervisa lo convenido con lo que se está ejecutando”* (Entrevistado N°7, SNPE Dirección Regional, 2025). Junto con ello, se advierte que los instrumentos utilizados para la supervisión no se encuentran suficientemente operacionalizados *“y ese espacio gris permite que haya tantas interpretaciones como supervisores”* (Entrevistado N°8, SNPE Dirección Nacional,

2025). En este punto, entrevistados del Subsistema de Protección Especializada indican que la heterogeneidad de la implementación territorial dificulta la evaluación a partir de estándares transversales; mientras que la coexistencia de orientaciones técnicas de distintas fechas es una dificultad para que exista claridad de los estándares y con ello se dificulte aún más su cumplimiento.

Desde la dirección regional del SNPE se advierte *“una relación dañada entre colaborador y Servicio (...) Ante cualquier situación (...) lo primero que se mira es, ¿se hizo esto? ¿se hizo lo otro? Más allá del acompañamiento, les exigimos y exigimos, y viceversa”* (Entrevistado N°7, SNPE Dirección Regional, 2025). En este sentido, la asistencia técnica y el acompañamiento a ejecutores para el cumplimiento de estándares se encuentra debilitado.

Entrevistados de la red institucional destacan la existencia de colaboradores que, preocupados por ofrecer una mejor intervención, van más allá de la orientación técnica y tienen experiencias positivas. Sin embargo, estas buenas prácticas no son pesquisadas por el Servicio ni utilizadas como aprendizaje para incluirlas en el diseño de los programas o ser socializada entre colaboradores.

¿En qué medida el Servicio y sus líneas de acción programática lograron los resultados esperados definidos en su diseño? ¿El Servicio generó efectos adicionales, imprevistos o indirectos? ¿Hubo resultados diferenciales para diferentes grupos de titulares de derechos?

Para responder a estas preguntas se evaluaron los resultados declarados en los programas nuevos implementados y en los programas en transición⁸¹. Algunos entrevistados señalaron que no es posible dar cuenta de resultados debido a que el tiempo de implementación es reducido, además de que la oferta nueva se ha implementado de manera acotada y no se han puesto en marcha los programas que funcionan de manera integrada. Igualmente, se identificaron percepciones sobre resultados a partir de las entrevistas y del análisis cuantitativo de la base de datos⁸² y de la encuesta⁸³.

81 Los objetivos de estos programas se pueden revisar en el Anexo 4: Teoría de Cambio.

82 Se utilizó la base de datos de usuarios entregada por el SNPE que contiene información del 2021 al 2024 pertinente para la evaluación, bajo el marco de convenio entre CSP y SNPE (2025). No se dispone de información para RSI AADD ya que es un programa nuevo que se comenzó a implementar durante el año 2025, y la base de datos contiene información solo hasta el año 2024.

83 Encuesta online a funcionarios del Servicio realizada por el CSP en diciembre del 2025.

Desde la perspectiva del total de los funcionarios del SNPE encuestados, los resultados de las líneas de acción en general son moderados, en tanto el 34,9 % declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se observan avances, el 35,9% se concentra en una posición neutra y el 29,1% está en desacuerdo. En particular, existe una mayor proporción de funcionarios de FAE (52,9%) y de Residencias (51,4%) con una percepción positiva al respecto.

En cuanto a los programas por líneas de acción, los ejecutores del DCE reportaron que el instrumento de diagnóstico era considerado eficaz, y los nuevos informes de diagnóstico fueron valorados positivamente por entrevistados del Poder Judicial. Junto con ello, ejecutores valoraron positivamente este programa por *“su buen funcionamiento”* (Entrevistado N°10, SNPE Dirección Nacional, 2025). En contrapartida, actores del Poder Judicial señalaron la existencia de un largo tiempo de espera para la obtención del diagnóstico, lo cual implica no cumplir con estándares de oportunidad (Ley N° 21.302). *“Los diagnósticos clínicos especializados, que es como la línea de entrada (...) tuvimos un encuentro nacional donde trabajamos con jueces, consejeros, funcionarios del servicio para evaluar este diagnóstico clínico y la verdad es que el resultado es muy bueno, pero hay que esperar mucho rato”* (Entrevistado 15, Subsistema de Protección Especializada, 2025).

En cuanto al programa de Acompañamiento Familiar Territorial (AFT), ejecutores han reportado una percepción positiva sobre éste, incluyendo a aquellos que antes implementaron programas ambulatorios de diseño antiguo. Otros entrevistados, en tanto, consideraron que no había habido un cambio sustancial en este tipo de programas. Considerando sus indicadores, el AFT presenta un porcentaje de egreso por cumplimiento del PII alto (74,5%) y una incidencia de reingreso bajo (3,6%). Esta eficacia disminuye levemente para niños, niñas y adolescentes que pertenecen a un pueblo indígena (71% de egreso y 6,4% de reingreso). En tanto, cuando se trata de extranjeros existen menos probabilidades de egreso por cumplimiento de PII (62,7%), pero el logro sería más sostenible en el tiempo (1,6% de reingreso). Por su parte, la mayoría de los niños, niñas y adolescentes participantes de este programa y que respondieron la encuesta de “Participar es tu Derecho 2024-2025” (Clodinámica SpA., 2025) declaró estar “muy de acuerdo” (64,8%) y “de acuerdo” (19,5%) con que sienten que avanzan y logran cosas importantes en el proceso. Un 88,4% declaró que sí ha notado cambios con relación a su proceso de intervención. Poco más de la

mitad atribuye estos cambios al profesional que les atiende (54,5%), mientras que solo el 21,7% los vincula al PII.

En la línea de *Cuidado Alternativo* existe una valoración positiva por parte de los adultos entrevistados sobre las residencias. Esto, debido a que atienden a una menor cantidad de niños, niñas o adolescentes en cada recinto, las residencias son más pequeñas y familiares, y cuentan con profesionales más especializados, lo cual conlleva a una mejora de sus resultados. En particular, los programas RFA y RVA evidencian una eficacia moderada en términos del egreso por cumplimiento del PII, 55,6% y 49,2%, respectivamente. RFA tiene un reingreso de 12,3%, mientras que en RVA este indicador es de 4,3%. En RFA se observan resultados menos favorables en el egreso de adolescentes extranjeros y en el reingreso de quienes pertenecen a un pueblo indígena y de aquellos que presentan alguna condición de discapacidad. Sin embargo, el reingreso es menor en el caso de adolescentes extranjeros (7,6%). En el programa RVA se evidencia un egreso más favorable para adolescentes con condición de discapacidad (68,2%) y para aquellos que son extranjeros (54,1%). A diferencia de los programas anteriores, se pesquiza cierta diferencia en los egresos según sexo, registrándose un menor porcentaje de egresos en mujeres (44, 4%) que en hombres (56,3%).

Los niños, niñas y adolescentes que participaron en el taller realizado en el marco de esta evaluación mostraron una apreciación positiva del Servicio, valorando la protección básica de tener un lugar donde vivir y recibir alimentación, pero también mencionaron ámbitos relevantes no cubiertos. Entre otros temas, se identificó una falta de «protección emocional» (expresiones de afecto, contención y acompañamiento emocional). *“El servicio me dio comida y donde dormir (...), pero me hubiese gustado haber tenido alguien que me abrazara cuando lloraba de pequeño/a”* (Taller de niños, niñas y adolescentes, 2025) *“En el tema del acompañamiento emocional no (apoyan) y no hablo por mí si no por todos los niños de mi región”* (Taller de niños, niñas y adolescentes, 2025). Junto con ello, se mencionó la falta de protección ante malos tratos o incluso vulneraciones por parte de los adultos y de otros niños, niñas o adolescentes de los proyectos en los cuales participan, como se refleja en las siguientes citas:

“(Proteger) no, ya que los mismos niños y adolescentes no cumplen con los derechos de sus compañeros, y el Servicio no hace nada para evitarlo”
(Taller de niños, niñas y adolescentes, 2025)

“(En) mi residencia (...) un niño apuñaló a otro, era mi compañero de pieza (...) sigue en silla de ruedas...”
(Taller de niños, niñas y adolescentes, 2025)

Además, plantearon la existencia de problemas de salud mental entre los niños, niñas y adolescentes atendidos, respecto a los cuales perciben una respuesta institucional insuficiente, ámbito en el cual no estarían siendo adecuadamente protegidos.

“Nos ayuda (...) pero falta algunas cosas como trabajar en salud mental”, “Más terapeutas en las residencias, porque es necesario la ayuda psicológica”, “la salud mental de cada niño niña y adolescente está cada vez peor ya que niños de 8 años se lastiman sus brazos y no hay tanto apoyo en ese ámbito, solo le dan más fármacos”, “si te pasa algo solo te medican y te llevan al psiquiátrico y no te ayudan a regular las emociones o a seguir una terapia” (Taller de niños, niñas y adolescentes, 2025).

¿Las estrategias de acción de las líneas del Servicio fueron adecuadas para el logro de sus resultados? ¿Fueron algunas más adecuadas que otras?

Esta pregunta se responde a partir del análisis del diseño de los componentes de los programas contenidos en sus evaluaciones Ex Ante y en sus orientaciones o bases técnicas, así como desde el análisis de las entrevistas a actores clave. No obstante, el nivel de información recabado no permite responder sobre todas las estrategias ni en la profundidad necesaria⁸⁴.

En general, el diseño de los programas del Servicio evidencia un modelo de intervención que combina intervención terapéutica directa con niños, niñas y adolescentes, trabajo con las familias y articulación con redes comunitarias e intersectoriales, estableciéndose como un modelo integral en términos de sus estrategias.

La percepción que tienen los funcionarios del SNPE encuestados sobre la adecuación de las estrategias de los programas del Servicio para el logro de los resultados esperados es moderada, en tanto el 38,3% declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con que estas son adecuadas, el 30,3% tiene posiciones neutras y el 31,3% está en desacuerdo o muy en desacuerdo.

⁸⁴ La amplitud de los objetivos de la evaluación y la dificultad de levantar información de manera profunda y suficiente en todos los temas es una dificultad metodológica que se establece en la sección correspondiente, así como se incluye como recomendación la necesidad de realizar estudios con foco en la eficacia de las estrategias.

Con relación a la línea *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia*, el énfasis del diseño está puesto en la generación de insumos técnicos que orienten decisiones posteriores dentro del Subsistema de Protección Especializada. La determinación de evaluaciones clínicas y periciales como punto de entrada del proceso permite separar funcionalmente el diagnóstico de la ejecución de las intervenciones, estableciendo una base técnica común para el despliegue de la oferta del Servicio, fortaleciendo la especialización programática. En la misma línea, la elaboración de un plan en esta etapa contribuye a orientar el curso de la intervención. Sin embargo, la eficacia de este tipo de estrategia se ve afectada por las condiciones de oportunidad que ofrece a los niños, niñas y adolescentes, ya que se estarían generando listas de espera para los diagnósticos que retrasan la atención efectiva de aquellos. Esta situación generaría cierta tensión con los tribunales de familia, quienes tienen la expectativa de períodos más breves para la obtención de los informes de diagnósticos. Por otra parte, se plantea la existencia de un sesgo de los diagnósticos al realizarse desde la perspectiva clínica, sin incluir debidamente los enfoques sociales y educativos. En este sentido, el carácter de la estrategia de diagnóstico “patologiza la vulneración” (Entrevistado N°6, Red institucional, 2025), generando que “prefieren irse a la segunda sesión” (Entrevistado N° 6, Red institucional, 2025), lo que afecta en consecuencia su eficacia.

La línea de *Intervención Ambulatoria* se estructura en programas diferenciados según niveles de desprotección inicial, intermedia y avanzada, manteniendo una lógica común de intervención. En todos los casos, la intervención se despliega de manera simultánea mediante el acompañamiento terapéutico con el niño, niña o adolescente y el trabajo terapéutico con la familia de origen, junto con la estrategia de fortalecimiento del entorno mediante recursos, redes y soportes intersectoriales desde el programa complementario de la línea de *Fortalecimiento y Vinculación*. Los entrevistados valoran positivamente que el programa de Acompañamiento Familiar Territorial aborde el trabajo con las familias desde una lógica en que es el gestor territorial quien se acerca a éstas, cambiando la lógica del diseño antiguo en el que se esperaba que las familias llegasen al dispositivo del programa con lo cual existía un bajo nivel de adherencia. También destacan que el diseño de los programas ambulatorios y sus estrategias evitan la atención fragmentada de los sujetos y su sobreintervención. No obstante, su efectividad está condicionada críticamente por el funcionamiento

del intersector, su falta de oferta de cupos, priorización e involucramiento efectivo.

En la línea de *Cuidado Alternativo*, los programas de Familias de Acogida (FA) se estructuran en torno a las estrategias: habilitación de familias cuidadoras, provisión de cuidado familiar transitorio y acompañamiento terapéutico al niño, niña o adolescente, junto con el trabajo orientado al fortalecimiento y reunificación familiar. En general, institucionalmente la respuesta de acogimiento familiar es priorizada por sobre la residencial, lo que representa un avance relevante en el tipo de respuesta del Servicio y el resguardo del derecho a vivir en familia. Sin embargo, esta priorización está condicionada por la disponibilidad efectiva de familias de acogida, así como también se ha visto desafiada por el aumento de niños, niñas y adolescentes derivados a cuidado alternativo. En este sentido, el despliegue de campañas de sensibilización, el fortalecimiento de la captación y evaluación de las familias por parte del Servicio contribuyen a la eficacia de las estrategias del programa FA. Sin embargo, no ha sido suficiente ya que aún existen niños y niñas menores de tres años en residencias.

Además, las estrategias de FA pueden verse afectadas negativamente debido a la debilidad de la estructura organizacional base de este programa, y a que aún no se ha fortalecido la estrategia de acompañamiento a las familias de acogida durante el período de acogimiento y cuando se les desvincula de los niños, niñas y adolescentes. Actualmente, estos programas entregan un aporte monetario⁸⁵ y apoyo psicosocial, junto con la posibilidad que el niño, niña o adolescente acceda a la red de atención de salud y educación (SNPE, 2025); sin embargo, a través de las entrevistas realizadas en los estudios de casos, se identificó la falta de un acompañamiento basado en la comunicación constante, fluida y cercana, con disposición a responder a las necesidades emergentes durante el acogimiento y con proactividad para encontrar soluciones concretas ante situaciones en que la red pública no satisface una necesidad relevante del niño, niña o adolescente (por ejemplo, atención de un médico especialista). Las capacitaciones a las familias de acogida en general son bien valoradas, tanto las entregadas directamente por el Servicio, como las realizadas por CAs, pero la debilidad de éstas estaría en que la preparación no está del todo ajustada a la etapa de vida del niño, niña o adolescente acogido, y a las necesidades específicas que requiere a partir de su trayectoria

de vida y vulneraciones. También se pesquisa debilidad en el acompañamiento durante el proceso de desvinculación con el niño, niña o adolescente, el cual es percibido como drástico por las familias de acogida entrevistadas. Estas debilidades del acompañamiento pueden afectar el nivel de protección alcanzado durante el acogimiento y la sostenibilidad de las familias de acogida en el programa.

En el programa de Cuidado Alternativo Residencial (CAR), las estrategias responden a tres ejes: la provisión de condiciones de cuidado cotidiano y residencial seguro, el acompañamiento terapéutico orientado a la resignificación de experiencias de desprotección, junto con la articulación de soportes intersectoriales desde el programa complementario de la línea de *Fortalecimiento y Vinculación*. Estas estrategias buscan responder de manera integrada a las necesidades de protección inmediata de niños, niñas y adolescentes, al abordaje de factores individuales y familiares asociados a la vulneración, y a la preparación de condiciones para la restitución de derechos.

La estrategia de cuidado bajo un modelo residencial familiar, y ya no bajo un modelo masivo, es valorada positivamente por los distintos adultos entrevistados. De igual manera, se identifica que el diseño de las estrategias plantea el carácter transitorio de la residencia y orienta la intervención hacia el egreso, tratando de superar la lógica de indefinidos períodos de institucionalización. No obstante, la resolución efectiva de la trayectoria residencial se ve afectada en gran medida por la dificultad de transformación de la familia de origen en un entorno protector producto de la existencia de variables estructurales de hacinamiento, pobreza, problemas de salud mental, consumo de alcohol y drogas, entre otros, que no dependen ni están al alcance de la intervención del Servicio. Al igual que para los programas ambulatorios, la falta de responsabilidad efectiva del intersector debilita las estrategias de atención directa a los niños, niñas y adolescentes y aquellas de trabajo con las familias, tanto de origen como extendidas, externas e incluso adoptivas.

Desde la perspectiva de niños, niñas y adolescentes que participaron del taller realizado bajo el marco de la presente evaluación, se evidencia que el abordaje de problemas de salud mental es débil. Faltarían tratamientos psicológicos y especialistas en salud mental, así como estrategias que aborden aspectos emocionales en términos de cuidado afectivo, acompañamiento, contención y educación emocional.

⁸⁵ El aporte monetario a las Familias de Acogida varía entre los 100 y 200 mil pesos. Hay algunos programas de Familias de Acogida que entregan aporte en especie y no recursos monetarios (SNPE, 2025).

Por otra parte, los niños, niñas y adolescentes expusieron déficits en cuanto a formación en habilidades de inserción en su entorno cotidiano actual, y en formación en habilidades para el desenvolvimiento autónomo al egreso. *“No nos explican cómo es la vida fuera del programa y la realidad que se vive afuera”. “Estás como encapsulado en las residencias. No sabes cómo es la vida fuera de ella, y creo que eso no ayuda para tu vida futura”. “No nos ayudan para la vida adulta, como saber cómo comprar o cómo pagar las cuentas”.* (Taller de niños, niñas y adolescentes, 2025).

La incorporación de la estrategia de acompañamiento a adolescentes mayores de 18 años en cuidado alternativo es valorada positivamente, ya que aporta a egresos con mayores condiciones de protección para los sujetos atendidos. Sin embargo, se considera que el requisito de estar estudiando merma la equidad y la eficacia de la estrategia para quienes, por diversos motivos, no siguen estudiando al cumplir la mayoría de edad legal, quedando en una situación de desprotección.

De manera transversal a las líneas de acción de *Intervención Ambulatoria y Cuidado Alternativo*, diversos entrevistados arguyen que no existe una estrategia de intervención que aborde los problemas de consumo de drogas que afectan a los niños, niñas y adolescentes y a sus familias. Esto influye directamente en la posibilidad de alcanzar los resultados esperados. Frente a esta situación, algunos entrevistados plantearon que la solución no era incluir una estrategia abocada a este problema desde el Servicio, sino más bien que el intersector especialista se haga responsable en la práctica de este problema que le compete.

“Tienes que atender niños con problemas psiquiátricos, niños con consumo de alcohol y de droga, niños que están en situación de abandono, niños que están en situación de abuso, niños que están, o sea, todos los niños vulnerados están acá, y sin el apoyo del intersector.” (Entrevistado N°2, Dirección Nacional, 2025).

El Programa de Adopción incluye una secuencia de componentes orientados a la preparación del niño, niña o adolescente y de las familias adoptivas, integrando acompañamiento terapéutico preadoptivo, evaluación de idoneidad, apoyo durante el proceso de enlace y el período posterior a la adopción. Desde el diseño, estas estrategias contribuyen al encuentro y preparación de una familia idónea, así como, a la estabilidad y permanencia del vínculo adoptivo y la consolidación de los egresos desde el cuidado alternativo. Entrevistados plantean que

las estrategias de este programa son altamente efectivas en la disposición de un entorno protector para los niños, niñas y adolescentes; sin embargo, dado que se prioriza la revinculación con la familia de origen, la línea de Adopción ha sido relegada e invisibilizada institucionalmente. De este modo, un programa altamente efectivo ha sido dotado de menos recursos, por tanto, dispone de personal insuficiente, lo que ha alargado los tiempos de residencialización de los niños, niñas y adolescentes a la espera de que sean declarados susceptibles de adopción y de que se declare legalmente su adopción. Adicionalmente, se señala que la estrategia de acompañamiento postadopción es débil, a lo cual contribuye la falta de corresponsabilidad efectiva del intersector.

¿La coordinación de las estrategias de acción del Servicio vela por la protección de la trayectoria de los niños, niñas, adolescentes y sus familias?

Los entrevistados concuerdan en que no existe una coordinación efectiva para la protección de las trayectorias de niños, niñas y adolescentes, y sus familias. Esta situación supera el ámbito de acción del SNPE, debido a la falta de una prevención primaria y secundaria oportuna por parte del Estado. Tales demoras e incluso ausencia de respuestas devienen en una complejización de las situaciones de protección, por lo que finalmente se requiere de intervención terciaria. Una vez que existe derivación al SNPE, se evidencian demoras en el proceso debido a la falta de cupos y listas de espera para el ingreso a la oferta programática. Algunos entrevistados sugirieron que los tiempos de diagnóstico deberían ser más acotados. Las demoras en el actuar del Estado son atribuidas a que la estructura institucional ralentiza el proceso de toma de decisiones, al diseño y a la gestión programática.

Por otra parte, la oferta no se implementa de manera pertinente en los territorios, tampoco se asegura toda la oferta necesaria en todos los lugares, lo que genera que muchas veces los niños, niñas y adolescentes deban ser trasladados incluso a otras regiones. Esto es perjudicial porque los desvincula de su entorno significativo, y dificulta la adherencia de sus familias a los programas. Cuando las familias no participan del programa ambulatorio, aun cuando es por razones de distancia física y dificultad para llegar, el diseño y la gestión termina “castigándolos” (Entrevistado N°3, Red Institucional, 2025) con la desvinculación, lo que afecta sus trayectorias.

“No existe equidad en la distribución de los programas a nivel nacional. Hay zonas en que casi no hay programas (...) por ejemplo, todas las capitales regionales tienen programas, pero las ciudades intermedias no, y para qué decir las pequeñas” (Entrevistado N°3, Red Institucional con la que interactúa el Servicio, 2025).

“En nuestra región (...) por ejemplo, una situación con un niño, niña, adolescente en explotación sexual, no tenemos un programa que pudiese asumir esa problemática” (Entrevistado N°7, SNPE Dirección Regional, 2025).

Las estrategias de intervención de los programas ambulatorios son señaladas como claves para evitar la complejización de las trayectorias de los niños, niñas y adolescentes. Dependiendo de su efectividad, o de la falta de esta, pueden aportar a superar o no los contextos de desprotección inicial o intermedia, o incluso derivar en una avanzada. En este sentido, varios entrevistados indican que la ineffectividad de las intervenciones ambulatorias está afectando negativamente las trayectorias de niños, niñas y/o adolescentes.

Se destaca el avance en la priorización del acogimiento familiar por sobre el cuidado residencial, sobre todo para los niños y niñas en sus primeros años de vida. Lograr entornos protectores en edades tempranas permite cuidar sus trayectorias. Por tanto, varios entrevistados consideraron crucial fortalecer los programas ambulatorios y los de FA dirigidos sobre todo a niños y niñas que se encuentran en la primera y segunda infancia.

“Tenemos mucha evidencia de que nunca va a ser mejor para un niño o una niña estar en un dispositivo residencial a que esté en una lógica familiar de acompañamiento.” (Entrevistado N°10, SNPE Dirección Regional, 2025)

La disminución de la cantidad de programas ambulatorios también es considerada positiva para velar por las trayectorias de los niños, niñas y adolescentes, ya que una sobre intervención no solo les afecta directamente, sino que disminuye la adherencia de sus familias. Es más probable que participen de un programa que de varios en simultáneo, incidiendo en la efectividad de la intervención y, en consecuencia, en las trayectorias.

La falta de coordinación entre programas interfiere en una continuidad efectiva del cuidado de las trayectorias de los niños, niñas y adolescentes. Se destaca la falta de articulación entre los programas de CAR y de FA, y de estos dos con

el programa de Adopción. Las trayectorias podrían ser más breves si los niños, niñas y adolescentes residencializados pudieran tener la vía expedita para ser acogidos y trabajar la revinculación con la familia de origen desde entornos familiares transitorios. De igual manera, la articulación de Adopción con los otros programas es clave para acortar trayectorias largas y complejas. Esta inexistencia de articulación programática orientada al cuidado de las trayectorias está asociada a la falta de una estructura institucional base. Los entrevistados señalaron que se ha avanzado en la implementación de los programas, pero no en una estructura institucional, y que no existen suficientes recursos humanos y mecanismos orientados a su implementación articulada.

En complemento, desde los estudios de casos se pesquisaron buenas prácticas, por parte de algunos colaboradores, que fortalecen la articulación. Entre ellas, la implementación conjunta de programas de residencias, de familias de acogida y de adopción; el trabajo con equipos multidisciplinares altamente integrados —profesionales de las ciencias sociales, del ámbito jurídico, de la educación y especialistas de la salud— que dan una respuesta más completa a las necesidades de los niños, niñas y adolescentes que las dadas por duplas psicosociales; el uso estratégico de los recursos disponibles para suplir las deficiencias de protección social del sistema estatal; la centralidad explícita del bienestar del niño, niña o adolescentes y la transitoriedad de la institucionalización en la lógica de la intervención y articulación de estrategias.

En cuanto a la línea de *Adopción*, se señaló que la insuficiencia de recursos humanos para la tramitación de la declaración de susceptibilidad de adopción y de adopción efectiva está afectando las trayectorias de los niños, niñas y adolescentes que las requieren.

La implementación de estrategias de protección para mayores de 18 años de edad es considerada como un aporte para una protección efectiva de la trayectoria de las y los adolescentes que han sido atendidos por el SNPE. Esto subsana el término abrupto de la protección cuando cumplen la mayoría de edad y permite que los egresos del Servicio sean más efectivos. Sin embargo, es necesario señalar que esta medida solo se ha aplicado a quienes siguen estudiando cumplida esta edad.

Por otra parte, los entrevistados coincidieron en que el sistema de información del SNPE no está diseñado para contener los datos necesarios para un seguimiento efectivo

de la trayectoria de los niños, niñas y adolescentes, y en la práctica tampoco funciona de manera integrada con los sistemas de información de los otros actores del Subsistema de Protección Especializada. Además, no se cuenta con mecanismos de seguimiento longitudinal, lo cual imposibilita el conocimiento, comprensión y monitoreo para una gestión protectora de las trayectorias. Los actores externos tampoco realizan análisis de las trayectorias de los niños, niñas y adolescentes atendidos por el SNPE. Los actores externos tampoco realizan análisis de las trayectorias de los niños, niñas y adolescentes atendidos por el SNPE, como la academia, lo que constituye falta de atención y cuidado por parte de los distintos actores del Subsistema.

Finalmente, la ausencia o débil responsabilización por parte del intersector se transforma en un factor transversal que afecta negativamente la trayectoria de los niños, niñas y adolescentes, sus familias, y las intervenciones del Servicio.

¿El Servicio se ha posicionado —a través de la implementación de sus cinco líneas de acción programática— como actor influyente en la protección de la infancia en el país? ¿Se ha posicionado como actor influyente en la protección de la infancia a nivel territorial?

El SNPE se ha posicionado mediáticamente como un actor relevante en el debate público. Sin embargo, mientras a nivel nacional predomina una narrativa asociada a crisis y cuestionamientos institucionales, a nivel territorial se observa un posicionamiento más operativo y positivo, aunque con visibilidad desigual entre sus líneas de acción.

La evidencia muestra un crecimiento sostenido de la presencia mediática del Servicio a lo largo del período analizado, con un aumento significativo a partir de 2023 y un *peak* en 2024, situándose como un actor relevante en el debate público sobre la niñez⁸⁶. Su presencia es mayoritaria en medios digitales por sobre los más tradicionales⁸⁷ y aparece tanto en medios nacionales de alta circulación como en medios locales⁸⁸.

A partir del análisis del contenido de las notas⁸⁹, se obtiene que el Servicio es referido sistemáticamente en los distintos medios y por diversos actores como la institución responsable de la protección especializada. A inicios del período evaluado, la cobertura se concentró en el proceso de instalación institucional en un tono de incertidumbre y expectativas, con presencia de críticas al legado del SENAME. En seguida, el aumento de la cobertura sobre el Servicio se da en situaciones de crisis, investigaciones judiciales, debates legislativos y reportajes de alto impacto. De este modo, las menciones al Servicio en los medios se relacionan principalmente a denuncias, sumarios, listas de espera, sobrepoblación en residencias, violencia institucional, fallas en la supervisión y cuestionamientos a la capacidad operativa del Subsistema. Existen intentos de instalación de un discurso institucional asociado a la participación infantil, sensibilización sobre la importancia de las familias de acogida, iniciativas de articulación con otras instituciones que, sin embargo, no supera la cobertura mediática que interpela la capacidad del Servicio para responder a las exigencias del Subsistema⁹⁰.

En este sentido, el Servicio influye en la agenda pública al concentrar la atención mediática y debate nacional en torno a las problemáticas del Subsistema de Protección Especializada. No obstante, este posicionamiento se construye predominantemente desde la visibilización de problemas, más que desde la visibilización de la implementación de su oferta programática. La cobertura se centra mayoritariamente en una narrativa de crisis de la institucionalidad especializada de protección a la niñez y adolescencia, lo que limita la proyección del Servicio como actor influyente desde una narrativa estratégica o propositiva.

Por otra parte, el análisis de las notas muestra una visibilidad altamente desigual de las líneas de acción y pro-

medios regionales destacan El Zorro Nortino, El Pingüino, Diario de Concepción, Radio Polar Online, El Diario de Atacama y La Prensa Austral de Punta Arenas.

86 El análisis de la Base de Notas sobre el Servicio 2021-2025 (con un total de 7.645 notas) evidencia que la cantidad de notas que mencionan al Servicio muestra un crecimiento sostenido, pasando de 563 notas el año 2021 a 2.465 el año 2024, mientras que en el año 2025 en el mes de septiembre existían ya 1.743 notas sobre la institución.

87 El análisis de las notas sobre el Servicio según tipo de medio evidencia que el 74,8% (5.718) de éstas se concentra en medios digitales, seguido por la prensa escrita con un 23,4% (1.829 notas), mientras que la Televisión (53) y la Radio (45) son medios en que tienen menor presencia.

88 Los 20 medios con más notas sobre el Servicio corresponden a portales nacionales consolidados y medios regionales con fuerte presencia territorial. Entre los primeros se encuentran La Tercera Online, BioBio Chile, El Mostrador, Emol, Ciper Chile. Entre los

89 Se analiza una Base de Notas sobre el Servicio que incluye un total de 7.645 notas publicadas en el período 4 de enero 2021 y 9 de septiembre 2025. Para más detalle se puede revisar el Anexo 9: Análisis de Medios.

90 En 2022, en la cobertura de notas analizada aparecieron temas de participación infantil, articulación intersectorial y familias de acogida. En 2023, se identificaron temas sobre intersectorialidad y trabajo coordinado. En 2024 el relato institucional promovió iniciativas de colaboración con hospitales, universidades, municipios y organizaciones sociales, además de campañas de sensibilización sobre familias de acogida y prevención del maltrato. En 2025 se evidenciaron nuevas campañas para promover familias de acogida, la implementación de capacitaciones interinstitucionales, y el fortalecimiento de redes regionales en coordinación con tribunales, policías y organismos públicos.

gramas: mientras *Cuidado Alternativo*, especialmente con Familias de Acogida⁹¹ y Adopción⁹² concentran una presencia relevante, otras líneas presentan una cobertura marginal, como ocurre con *Intervenciones Ambulatorias*⁹³.

En consecuencia, a nivel país, el Servicio se posiciona como actor relevante en el debate público sobre niñez, pero no logra consolidar un posicionamiento influyente desde la implementación de sus cinco líneas de acción programática articuladas. Se posiciona como un actor requerido, expuesto y evaluado dentro de un sistema en tensión permanente. En el nivel territorial, en tanto, el Servicio se posiciona como actor influyente en la protección de la niñez de manera más robusta, operativa y vinculada al despliegue de sus cinco líneas de acción programática. La cobertura en medios regionales da cuenta de una presencia activa del Servicio asociada a la implementación concreta de programas, al despliegue territorial de su oferta, a la ejecución de iniciativas específicas y a la articulación con actores locales. Se pesquisa una presencia relevante de vocerías regionales que refuerzan su identificación como actor operativo y cercano en los territorios⁹⁴.

91 El 2021, El Mostrador (09/06/2021) dio a conocer la campaña ciudadana “Acoger es”, impulsada por la Red de Acogida y la Fundación Kumelén, destinada a informar y sensibilizar sobre el rol de las familias de acogida en Chile. Esta línea comunicacional se consolida con campañas de alcance nacional. En 2024, la campaña “El Poder de Cuidar” fue difundida ampliamente por medios regionales y nacionales. El Mercurio de Valparaíso (24/08/2024) informó que la promoción de la campaña tiene como objetivo evitar el ingreso de niños y niñas a residencias mediante el cuidado temporal en entornos familiares. En 2025, el Gobierno reforzó el despliegue comunicacional con la campaña “Cambiemos su historia”, difundida por La Tercera Online (25/08/2025).

92 Entre junio de 2022 y agosto de 2025 se registraron 122 publicaciones periodísticas sobre adopción en medios nacionales y regionales. La cobertura ha mostrado un crecimiento sostenido a lo largo del período: 5 notas en 2022, 59 en 2023, 40 en 2024 y 18 en 2025 hasta septiembre. Temáticamente, se identifica el planteamiento de la restitución del derecho de niños, niñas y adolescentes a vivir en familia, la reforma legal y la difusión de los cambios que conlleva, incluyendo la priorización del interés, la no discriminación por tipo de familia, disminución de plazos y la consolidación de un procedimiento único.

93 El 45,3% de las notas se concentra en la línea de *Cuidado Alternativo*, principalmente en Familia de Acogida (33,8%), así como en la línea de *Adopción* con 40%. La línea de *Intervenciones Ambulatorias* y sus programas es la menos mencionada, solo referida en el 0,3% de las notas, mencionando solo AFT entre sus programas.

94 A partir del análisis cualitativo de 305 notas clasificadas por líneas programáticas, se observa que la cobertura en medios regionales se asocia predominantemente a implementación concreta y despliegue territorial del Servicio en distintas líneas de acción. Algunas de estas publicaciones reportan aprobación de recursos CORE para ampliar programas (Arica y Parinacota, 09-10/08/2023), implementación regional del Diagnóstico Clínico Especializado y su presentación ante mesas intersectoriales con participación de Corte de Apelaciones (Coyhaique, 30/09/2023), inicio del Programa de Acompañamiento Territorial (El Austral de Temuco, 16/03/2024), inauguración de residencias familiares en Maule y Magallanes (2023-2024), jornadas de fortalecimiento a familias de acogida (Arica al Día, 03/01/2025) y firma de convenios municipales como el “Sello Niñez y Adolescencia Protegida” (Araucanía Diario, 06/09/2024).

A diferencia de la cobertura a nivel nacional, la narrativa territorial presenta un tono mayoritariamente informativo y positivo. En particular, el Programa de Familias de Acogida concentra una alta proporción de menciones en medios regionales asociadas a campañas de sensibilización, testimonios y fortalecimiento institucional, lo que contribuye a posicionar al Servicio como referente territorial en la promoción del derecho a vivir en familia. Esto contribuye a que el SNPE se posicione como actor influyente dentro de la protección en el nivel local, con capacidad de articulación y reconocimiento por parte de otros actores públicos y comunitarios. Sin embargo, las cinco líneas de acción y sus respectivos programas no son abordados por los medios con igual peso ni de manera integral. Se observa más bien un posicionamiento fragmentado, donde tienen mayor presencia las referencias a *Cuidado Alternativo* y *Adopción*.

4.4 Eficiencia

En esta evaluación, la eficiencia se entiende como la medida en que los insumos disponibles (fondos, conocimientos, tiempo y otros recursos) se traducen en resultados. El análisis de la eficiencia en instituciones públicas con provisión mixta requiere, idealmente, indicadores que vinculen insumos, procesos y productos, tales como costos unitarios, ejecución presupuestaria por líneas de acción, productividad de los equipos y duración de los ciclos de atención. No obstante, en el caso del Servicio Nacional de Protección Especializada, la modalidad de gestión institucional y las limitaciones de sus sistemas de información impiden construir de manera sistemática este conjunto de indicadores a partir de registros administrativos consolidados. En consecuencia, el análisis se sustenta en la triangulación de la información cuantitativa disponible con evidencia cualitativa proveniente de entrevistas a actores del Servicio y la revisión de la normativa y orientaciones técnicas vigentes, complementándose con la información proveniente de la Encuesta a Funcionarios/as del SNPE.

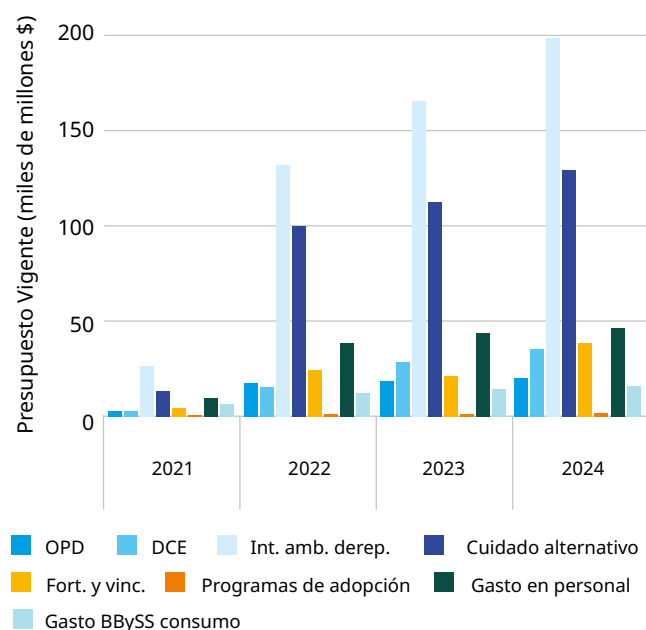
A continuación, se dará respuesta a las preguntas evaluativas correspondientes al criterio.

¿La ejecución presupuestaria por líneas de acción programática del Servicio y por año respondió a las necesidades de implementación de sus actividades? ¿Los recursos dispuestos para financiar las intervenciones son compatibles con los estándares de calidad exigidos?

Como punto de partida para responder a la primera pregunta de evaluación, se analiza la evolución del presu-

puesto institucional del Servicio Nacional de Protección Especializada desde su puesta en marcha, desagregado por subtítulo presupuestario y líneas programáticas, como se visualiza en el [Gráfico 6](#).

Gráfico 6: Presupuesto Vigente Subtítulos 21, 22 y 24 entre 2021 y 2024⁹⁵



Fuente: Elaboración propia en base a informes de ejecución presupuestaria DIPRES, CSP

El [Gráfico 6](#) evidencia un crecimiento sostenido del presupuesto vigente del Servicio Nacional de Protección Especializada entre 2021 y 2024. En 2021, año de instalación institucional, todas las líneas presentan magnitudes modestas: Oficinas de Protección de Derechos y *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia* en torno a 2 mil millones, *Fortalecimiento y Vinculación* cerca de 4 mil millones, *Intervenciones Ambulatorias* con aproximadamente 26 mil millones y *Cuidados Alternativos* con alrededor de 12 millones. Estas cifras reflejan el carácter progresivo de la puesta en marcha del servicio y la creación de su red programática.

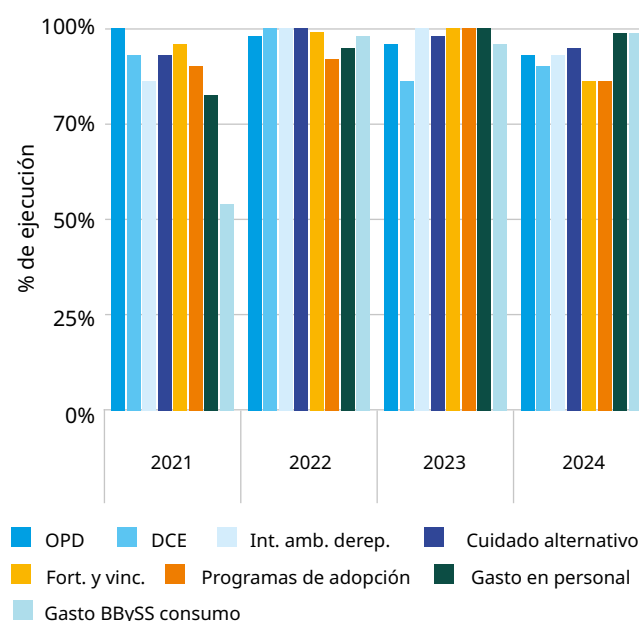
En 2022 se observó una expansión significativa: el presupuesto de *Intervenciones Ambulatorias* creció cerca de 410% respecto a 2021, seguido por *Cuidado Alternativo* con un aumento aproximado de 660%, el más alto del conjunto; *Fortalecimiento y Vinculación* duplicó su magnitud y Oficinas de Protección de Derechos subió en torno al 490%. Estos incrementos dan cuenta del despegue operativo del SNPE. Durante 2023 el ritmo de crecimiento se moderó, pero se mantuvo positivo: *Diagnóstico Clínico Especializado y Segui-*

⁹⁵ Cifras expresadas en pesos de diciembre del 2024.

miento de Casos, y Pericias aumentó cerca de 60%, *Intervenciones Ambulatorias* en torno al 28%, y *Fortalecimiento y Vinculación* un -26%, constituyendo la única reducción interanual relevante. En ese mismo período, el gasto en personal y en bienes y servicios de consumo aumentó alrededor de 30%, reforzando la estructura interna de gestión.

En 2024 el presupuesto total del servicio alcanzó una nueva escala de consolidación: *Intervenciones Ambulatorias* llegó a unos 198 mil millones de pesos, mientras *Cuidado Alternativo* alcanzó 121 mil millones y *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericias* superó los 23 mil millones. En contraste, los Programas de Adopción se mantuvieron en torno a 0,9 mil millones, evidenciando su menor peso relativo. En promedio, los seis programas de transferencias concentraron cerca del 85 % del gasto total, mientras que los componentes de gasto directo (gasto en personal y bienes y servicios de consumo) representaron el 15% restante, proporción que se mantuvo estable entre 2023 y 2024.

Gráfico 7: Ejecución Presupuestaria Subtítulos 21, 22 y 24 entre 2021 y 2024



Fuente: Elaboración propia en base a informes de ejecución presupuestaria DIPRES, CSP.

Por otro lado, como se observa en el [Gráfico 7](#), el porcentaje de ejecución del presupuesto vigente —medido como ejecutado a diciembre— refleja una gestión de gasto consistente, con niveles de ejecución cercanos o superiores al 95% en la mayoría de las líneas. En 2022 la ejecución alcanzó prácticamente el 100% en casi todos los programas: *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos* (99,96%), *Intervenciones Ambulatorias de Reparación*

(99,8%), Cuidado Alternativo (99,9%) y Oficinas de Protección de Derechos (97,9%). En 2023 se mantuvieron valores altos, aunque Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos bajó a 88,4%, mientras Intervenciones Ambulatorias de Reparación y Cuidado Alternativo se sostuvieron en torno al 95% y 97%, respectivamente. En 2024, la ejecución general continuó elevada, con Intervenciones Ambulatorias de Reparación (95,2%) y Cuidado Alternativo (95,9%), aunque Fortalecimiento y Vinculación y programas de Adopción presentaron niveles algo menores (88%).

Si se agrupan las líneas programáticas frente al gasto propiamente tal, el promedio de ejecución del trienio 2022-2024 se ubica alrededor de 96% para las transferencias corrientes y 98% para el gasto directo. Esta pequeña diferencia es esperable, ya que el gasto propio del servicio —personal y bienes y servicios— tiende a ejecutarse completamente, mientras las transferencias pueden sufrir rezagos por procesos administrativos de cierre.

Por otro lado, a pesar de que se cuenta con información cuantitativa que permite calcular costos unitarios efectivos de los programas, esta evidencia es insuficiente para establecer una relación directa entre los costos observados y el financiamiento necesario para cumplir los estándares de calidad definidos en las orientaciones técnicas, dado que la institución no cuenta con estimaciones monetarias explícitas que vinculen estándares específicos con estructuras de costos por programa.

La evidencia cualitativa recogida a través de entrevistas refuerza el diagnóstico de que el SNPE no enfrenta un déficit presupuestario estructural en términos agregados. De manera transversal, los actores entrevistados reconocen que el volumen global de recursos asignados al Servicio es significativo, especialmente en comparación con otros servicios públicos, y que la institución logra ejecutar una proporción elevada de su presupuesto anual. Como señaló un entrevistado: *“Si ustedes miran el presupuesto del Servicio, es un presupuesto importante, sobre todo comparado con otros servicios”* (Entrevistado N14, Sistema de Garantías, 2025).

Sin embargo, esta disponibilidad de recursos no se traduce automáticamente en capacidad operativa efectiva. Desde la perspectiva de los actores, el principal nudo crítico de la eficiencia institucional se ubica en la dificultad para convertir los recursos financieros en servicios efectivos, debido a restricciones normativas, procedimentales y operativas. Esta idea es sintetizada con claridad por un entrevistado

al señalar que *“no necesariamente tenemos la habilitación legal o las flexibilidades para poder usar de mejor manera los recursos”* (Entrevistado N14, Sistema de Garantías, 2025).

Una expresión concreta de estas limitaciones es la reiteración de concursos declarados desiertos, particularmente en programas de alta complejidad técnica como el Diagnóstico Clínico Especializado, donde en 2024 más del 70% de los concursos no logró adjudicarse.

Las entrevistas coinciden en que la escasez de oferentes no se explica únicamente por la especialización técnica exigida, sino también por el diseño del modelo de financiamiento. En particular, el esquema que combina componentes fijos con ingresos variables introduce riesgos financieros difíciles de sostener para muchos colaboradores, afectando la continuidad de los equipos profesionales y el cumplimiento de los estándares técnicos. Esta tensión se expresa con claridad en el testimonio de un entrevistado, quien señaló: *“es muy complicado ir a exigir calidad si el tipo te dijo que tuvo que despedir al psicólogo porque le empezó a llegar menos plata”* (Entrevistado N 13, Sistema de Garantías, 2025).

Si bien los actores valoran la claridad y pertinencia de los estándares definidos en las orientaciones técnicas, coinciden en que su cumplimiento requiere estructuras de financiamiento más robustas y predecibles. A ello se suma una desalineación entre la progresividad programática diseñada a nivel central y la disponibilidad efectiva de la oferta en los territorios, lo que fragmenta las trayectorias de intervención y reduce la eficiencia del uso de los recursos. Como señaló una entrevistada, *“no tienes las cinco líneas operando en régimen en un territorio, y esa es una primera dificultad”* (Entrevistado N3, Red institucional, 2025).

Las entrevistas también identifican heterogeneidades relevantes en las capacidades de gestión territorial, asociadas a centralización de decisiones, superposición de instrucciones y limitaciones en el acceso oportuno a información para la gestión. Estas condiciones afectan la planificación, la supervisión y la capacidad de respuesta frente a contingencias, con efectos directos sobre la eficiencia operativa. Asimismo, varios actores advierten que el sistema de subvenciones supone, en la práctica, aportes financieros adicionales por parte de los colaboradores acreditados, difíciles de sostener y dificultosos de verificar, lo que tensiona la coherencia entre exigencias normativas y condiciones reales de operación.

Los resultados de la encuesta aplicada a funcionarios refuerzan este diagnóstico: un 62% evalúa negativamente la adecuación de los recursos financieros por niño, niña y adolescente, y un 45% considera que los estándares de calidad no son claros, suficientes o alcanzables en la práctica. En conjunto, esta evidencia confirma que las tensiones de eficiencia se asocian menos a la magnitud agregada del presupuesto disponible y más a la brecha entre exigencias normativas, diseño financiero y condiciones reales de ejecución.

¿El Servicio implementó sus programas de manera organizada y ágil?, ¿Los recursos financieros fueron utilizados de manera bien planificada y eficiente?

La evidencia cualitativa recogida muestra que el Servicio ha logrado avances relevantes en la instalación de una estructura organizacional orientada a dar coherencia técnica al nuevo modelo de protección especializada. Sin embargo, estos avances conviven con percepciones persistentes de lentitud, descoordinación y burocracia, que dificultan una implementación ágil y una utilización plenamente eficiente de los recursos. Como señaló un entrevistado, *“instalar un servicio nuevo es complejo, tiene complejidades administrativas y técnicas en todas sus dimensiones”* (Entrevistado N10, SNPE Dirección Nacional, 2025), lo que contribuye a explicar que los tiempos de puesta en marcha hayan sido más extensos de lo inicialmente previsto.

Varias entrevistas coinciden en que la secuencia de instalación del Servicio generó dificultades organizacionales relevantes, en la medida en que la estructura institucional se implementó antes que el diseño técnico del modelo estuviera plenamente definido. Como indicó una entrevistada, *“primero estuvo la estructura, pero no había todavía un diseño respecto de los programas y la forma de intervenir”* (Entrevistado N14, Sistema de Garantías, 2025). Este ordenamiento redujo el margen para pilotajes y ajustes progresivos, obligando a equipos y regiones a organizar y ejecutar simultáneamente, con efectos en la velocidad y consistencia de la implementación.

Respecto de la organización interna, las entrevistas reconocen claridad técnica y disposición en el nivel central, pero también identifican una estructura que dificulta la toma de decisiones oportuna. La multiplicidad de niveles jerárquicos y la coexistencia de varias divisiones técnicas con atribuciones parcialmente superpuestas alargan los circuitos de resolución y generan orientaciones que no siempre están plenamente coordinadas. Desde la perspectiva de los acto-

res, esta configuración afecta la capacidad del Servicio para responder con agilidad a las necesidades territoriales.

En el ámbito regional, las entrevistas describen una alta heterogeneidad de contextos y capacidades operativas. Factores como condiciones geográficas, presión migratoria, dispersión territorial y coexistencia de componentes del modelo anterior con el nuevo esquema influyen en la organización de la oferta y explican diferencias relevantes en los ritmos de implementación entre territorios. Al mismo tiempo, se reconoce que en situaciones urgentes el Servicio suele activar respuestas oportunas, aunque estas se perciben más como excepciones asociadas al compromiso de los equipos que como el resultado de un sistema institucionalizado de toma de decisiones ágil.

La supervisión emerge como un componente central para la organización y la eficiencia del Servicio, y uno de los ámbitos más críticamente evaluados. Las entrevistas coinciden en que, si bien la supervisión tiene el potencial de fortalecer técnicamente la oferta y contribuir al mejoramiento continuo, su funcionamiento actual tiende a estar fuertemente orientado al control administrativo y a la verificación de aspectos formales. Este énfasis desplaza la atención desde el acompañamiento técnico y el análisis de los procesos de intervención hacia el cumplimiento de requisitos documentales, limitando su aporte efectivo a la calidad y eficiencia del Subsistema. Asimismo, se identifica una elevada carga administrativa asociada a la supervisión, que demanda una inversión significativa de tiempo por parte de los equipos ejecutores y del propio Servicio. Desde la perspectiva de los actores, esta carga compite directamente con el trabajo directo con niñas, niños y adolescentes, y reduce las posibilidades de sostener procesos de supervisión más profundos y continuos. Aunque se reconocen experiencias puntuales de supervisión con enfoque clínico o técnico que generan aprendizajes relevantes, estas aparecen como excepcionales y no como prácticas sistemáticas del modelo.

En relación con la planificación financiera, las entrevistas señalan que la ausencia de un modelo sistemático de costos limita la capacidad institucional para planificar y asignar recursos de manera eficiente. Si bien los programas presentan coherencia técnica, no siempre incorporan estimaciones claras sobre los costos reales de sus componentes, actividades y perfiles profesionales. Esta debilidad se traduce en modalidades de financiamiento que no reflejan adecuadamente la complejidad de las intervenciones, favoreciendo la rotación de equipos y

generando ineficiencias asociadas a procesos reiterados de inducción, capacitación y supervisión. A ello se suma la presión que enfrenta el Servicio para compensar brechas del intersector, particularmente en ámbitos como salud mental y consumo de sustancias, lo que obliga a reasignar recursos hacia funciones que exceden su mandato original y tensiona la planificación del uso de los recursos disponibles.

Los resultados de la Encuesta a Funcionarios/as del SNPE complementan y refuerzan la evidencia cualitativa, mostrando percepciones relativamente positivas respecto del monitoreo, seguimiento y coordinación, pero con una heterogeneidad significativa entre grupos. A nivel agregado, entre un 28% y un 38% de los encuestados declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con afirmaciones positivas vinculadas a seguimiento, coordinación y planificación, mientras que entre un 39% y un 48% expresa desacuerdo o fuerte desacuerdo, coexistiendo además con un porcentaje relevante de respuestas neutras (en torno al 23%–29%). En particular, las evaluaciones tienden a ser menos favorables entre quienes se desempeñan en funciones de implementación directa, supervisión territorial y contacto cotidiano con niños, niñas y adolescentes, así como en unidades con responsabilidades operativas, donde las valoraciones críticas alcanzan niveles cercanos o superiores al 45%, mientras que los equipos con funciones normativas o estratégicas presentan patrones de respuesta distintos, aunque igualmente heterogéneos. Este patrón sugiere que, si bien los dispositivos de gestión están instalados, su utilidad práctica y su contribución efectiva a la ejecución de los programas se perciben de manera desigual según el grado de vinculación directa con la operación de la oferta.

¿Qué factores incidieron en el nivel de eficiencia de la implementación de la oferta del Servicio? ¿En qué medida las estructuras de gobernanza, gestión, administración del Servicio y sus líneas de acción programática facilitaron una implementación operacional eficiente? ¿El establecimiento de alianzas y forma/medida de coordinación con actores relevantes aportó a la eficiencia de la implementación de las líneas del Servicio?

Las entrevistas indican que la eficiencia en la implementación de la oferta del Servicio está fuertemente condicionada por factores institucionales asociados a la gobernanza, la gestión y la coordinación intersectorial, más que por las capacidades técnicas de los equipos.

En particular, se identifica una estructura de gobernanza que, si bien entrega lineamientos técnicos claros, opera bajo una lógica altamente centralizada. Esta configuración restringe la autonomía regional y reduce la capacidad de adaptación de la oferta a los contextos territoriales, prolongando los tiempos de respuesta y afectando la eficiencia operativa. Como señaló un entrevistado, la concentración decisonal limita que las soluciones se construyan desde los propios territorios, aun cuando estos cuentan con conocimiento directo de las dinámicas locales.

Un segundo factor crítico se relaciona con el vínculo entre el Servicio y los colaboradores acreditados. Si bien existe reconocimiento respecto de la experiencia acumulada por estas organizaciones, las entrevistas sugieren que dicho conocimiento no siempre es incorporado en el diseño o ajuste de las orientaciones técnicas. Desde la sociedad civil se advierte que *“no se puede generar propuestas sin ellas, porque entonces la impertinencia va a ser total”* (Entrevistada N°6, Red institucional, 2025), subrayando que la escasa participación de los ejecutores en la gobernanza programática reduce la pertinencia territorial de los lineamientos y eleva los costos de implementación, al requerir ajustes posteriores durante la ejecución.

La coordinación intersectorial emerge como otro determinante central de la eficiencia. Si bien se reconocen experiencias positivas en algunos territorios, el patrón predominante es crítico respecto del funcionamiento de las Mesas de Articulación. Las entrevistas señalan que estas instancias suelen concentrarse en dinámicas procedimentales, con limitada capacidad para exigir respuestas oportunas de otros sectores. Desde el nivel central se advierte que *“mientras más coordinaciones yo tenga no significa que voy a funcionar mejor. Hay veces que funcionó peor porque ocupo todo mi tiempo en estar en comisiones”* (Entrevistada N14, Sistema de Garantías, 2025), reflejando la percepción de que la coordinación, cuando no está orientada a resultados concretos, puede transformarse en una fuente adicional de ineficiencia.

Esta debilidad se vuelve especialmente crítica en ámbitos como salud mental y consumo de sustancias, donde la falta de respuesta oportuna del intersector obliga al Servicio a absorber funciones que exceden su mandato original. Como señaló una entrevistada, *“no hay un apoyo real del intersector... salud también es un servicio que está tensionado permanentemente”* (Entrevistada N1, SNPE Dirección

Nacional, 2025), lo que se traduce en la prolongación de intervenciones, financiamiento de prestaciones externas y uso ineficiente de recursos del Servicio.

Finalmente, las entrevistas evidencian una alta heterogeneidad en las capacidades de gestión territorial. Mientras algunas regiones logran articular respuestas más fluidas y coordinadas, otras enfrentan alta rotación de equipos, sobrecarga administrativa y una articulación intersectorial débil, lo que ralentiza la implementación y genera diferencias relevantes en los niveles de eficiencia observados.

En conjunto, estos hallazgos muestran que la eficiencia del Servicio depende en gran medida de la alineación entre su estructura de gobernanza, la incorporación efectiva del conocimiento de los ejecutores y la capacidad real del intersector para responder de manera oportuna a las necesidades de la protección especializada.

Los resultados de la Encuesta a Funcionarios/as del SNPE refuerzan estos hallazgos. Si bien la coordinación interna presenta evaluaciones relativamente favorables en términos agregados, estas se tornan menos positivas entre funcionarios con responsabilidades territoriales y de ejecución directa. La coordinación interinstitucional aparece como uno de los ámbitos más críticos, ya que un 35% de los encuestados la evalúa negativamente, proporción que aumenta en equipos regionales y operativos. Asimismo, las percepciones sobre la planificación para la sostenibilidad de la oferta son más débiles entre quienes participan directamente en la implementación, lo que confirma que las tensiones de eficiencia se asocian principalmente a las condiciones reales de gobernanza y articulación territorial.

El análisis de eficiencia del Servicio Nacional de Protección Especializada muestra que los principales desafíos no se explican por la magnitud del presupuesto disponible, sino por la capacidad institucional para transformar esos recursos en intervenciones oportunas, continuas y de calidad para niñas, niños y adolescentes.

La información presupuestaria evidencia un crecimiento sostenido del gasto y altos niveles de ejecución, lo que coincide con la percepción de actores internos y externos respecto de la suficiencia de los recursos agregados. Sin embargo, esta disponibilidad no se traduce automáticamente en capacidades operativas efectivas, debido a restricciones institucionales y organizacionales persistentes.

Entre los factores estructurales más relevantes para explicar faltas de eficiencia en el SNPE destaca el modelo de subvenciones vigente, que introduce inestabilidad financiera, dificultades para sostener equipos especializados y una brecha entre los estándares técnicos definidos y los recursos efectivamente disponibles para cumplirlos. A ello se suman debilidades en la planificación financiera, derivadas de la ausencia de un modelo sistemático de costos que permita vincular estándares, componentes programáticos y estructuras de financiamiento.

En el plano organizacional, la secuencia de instalación del Servicio, la centralización de decisiones, la coexistencia de múltiples niveles jerárquicos y una supervisión predominantemente orientada al control administrativo han limitado la agilidad y la eficiencia de la implementación. Si bien la supervisión tiene potencial para fortalecer la calidad de la oferta, su diseño actual tiende a aumentar la carga administrativa y a reducir el tiempo destinado al acompañamiento técnico.

Finalmente, la eficiencia del modelo se ve condicionada por la heterogeneidad territorial y por las limitaciones del intersector para activar respuestas oportunas, especialmente en ámbitos críticos como salud mental y consumo de sustancias. En estos contextos, el Servicio termina asumiendo funciones que exceden su mandato, con efectos negativos sobre la eficiencia global del Subsistema.

En síntesis, la evidencia muestra que la eficiencia del SNPE depende de la disponibilidad presupuestaria y de la capacidad institucional para alinear gobernanza, financiamiento, supervisión e intersectorialidad. Avanzar en esta dirección resulta clave para fortalecer la coherencia del modelo y mejorar su capacidad de respuesta frente a las necesidades de la protección especializada.

4.5 Derechos humanos y género

El presente criterio de evaluación busca observar de qué manera el SNPE obtiene resultados que contribuyen al avance de los derechos humanos (incluyendo a la equidad e interculturalidad) y de la igualdad de género.

Antes de desarrollar el análisis de este criterio es importante dar cuenta de los resultados de algunos de los principales programas, desagregados por sexo, pertenencia o no a pueblos indígenas, nacionalidad y por presencia o no de discapacidad. Estos resultados desagregados ya se

habían presentado en el apartado dedicado a analizar el criterio de eficacia; aquí se presentan nuevamente con el fin de ofrecer un contexto que facilite el posterior análisis de este criterio.

En la [Matriz 7](#) se presentan los principales resultados desagregados para los programas RFA y RVA de la línea de *Cuidado Alternativo*, y del programa AFT de la línea de *Intervención Ambulatoria*, a fin de contextualizar el análisis posterior del presente criterio.

Matriz 7: Resumen análisis de indicadores de resultados desagregados

Línea de acción	Análisis de indicadores de resultados
<i>Intervenciones Ambulatorias</i>	En el programa AFT el 74,9% de los niños, niñas y adolescentes atendidos tuvo un egreso asociado al cumplimiento de su PII. Sin embargo, al considerar si el niño, niña o adolescente es chileno o extranjero se observan diferencias. El 75,4% de las o los chilenos que egresa del programa lo hace por cumplimiento de su PII, mientras que solo el 62,8% de extranjeros egresa por este motivo. Lo mismo ocurre cuando se analiza por pertenencia a pueblos indígenas, aunque en menor medida. Mientras el porcentaje de egresados del programa por cumplimiento de su PII es de 71% entre quienes pertenecen a pueblos indígenas, este sube a 75,3% entre aquellos que no pertenecen a un pueblo indígena. Considerando estos datos, se puede decir que el egreso asociado al cumplimiento del PII es menor cuando el niño, niña o adolescentes es extranjero y cuando pertenece a un pueblo indígena.
<i>Cuidado Alternativo</i>	En el caso del programa RFA, mientras el 58,5% de los niños, niñas y adolescentes chilenos egresa por cumplimiento del PII, solo el 40,9% de quienes son extranjeros lo hace por este motivo, lo que evidencia una brecha entre ambos casos. En el caso de reingresos a RFA, quienes presentan una discapacidad registran 17,6%, un porcentaje mayor que el 11,5% observado entre quienes no la presentan. Por su parte, el reingreso asciende a 21,6% entre quienes pertenecen a un pueblo indígena, frente al 11,3% entre aquellos que no pertenecen. Finalmente, también se observa una diferencia relevante según nacionalidad: los niños, niñas y adolescentes chilenos presentan un reingreso de 13,2%, mientras que entre los extranjeros este valor disminuye a 7,6%. Respecto al análisis desagregado por sexo, se registra un 13,7% de reingreso en niñas y adolescentes mujeres, cifra superior al 10,7% del reingreso de niños y adolescentes hombres. Por otro lado, en el caso de los egresos del programa RVA se destaca positivamente que los niños, niñas y adolescentes con discapacidad alcanzan un 68,2% de egreso por cumplimiento del PII, una proporción considerablemente superior al 47,4% observado entre quienes no presentan esta condición. Asimismo, se observa una diferencia relevante según nacionalidad, dado que la población extranjera registra un 54,1% de egreso, porcentaje mayor que el 48,4% de la población chilena. Respecto a los reingresos del programa RVA, no se observan diferencias sustantivas en la mayoría de las variables analizadas: las diferencias por sexo (4,9% en hombres y 3,9% en mujeres) y nacionalidad (4,1% en chilenos y 5,4% en extranjeros) se mantienen dentro de rangos acotados. La situación es similar en la dimensión de pertenencia a pueblos indígenas, donde quienes no pertenecen registran un 4,5%, mientras que no se observa reingreso entre quienes sí pertenecen.

Fuente: Elaboración propia en base a información administrativa de ingresos y egresos del año 2024 provista por el Servicio, CSP.

Los resultados desagregados muestran que los logros del SNPE no se distribuyen de manera homogénea entre los distintos grupos, lo que evidencia brechas que afectan especialmente a niños, niñas y adolescentes extranjeros, pertenecientes a pueblos indígenas, con discapacidad y, en algunos casos, a mujeres. Estas diferencias en las

tasas de egreso por cumplimiento del PII y en reingresos revelan que las intervenciones no siempre garantizan condiciones equitativas para el ejercicio de derechos ni responden plenamente a las necesidades diferenciadas de cada grupo.

Por ello, analizar la medida en la que el SNPE obtiene resultados que contribuyen al avance de los derechos humanos y de la igualdad de género es central para la presente evaluación.

¿Se incorporaron enfoques de derechos humanos (incluyendo equidad e interculturalidad) y de género en el diseño del Servicio, sus líneas de acción programática, es decir, en su Teoría de Cambio (definición de sus resultados esperados, acciones)? ¿Y en sus indicadores y en su sistema de monitoreo?

Los enfoques de derechos humanos (incluyendo equidad e interculturalidad) y de género fueron incorporados como principios rectores y ejes centrales en el diseño en el Sistema de Garantías y en el Servicio. De esta manera, dichas orientaciones se encuentran incorporadas a partir de los Enfoques Transversales establecidos en la REX N°605 del año 2023, la cual entrega las bases conceptuales y orientaciones generales de siete enfoques transversales principales que deben ser considerados en la formulación e implementación de todos los proyectos de protección especializada: Derechos Humanos (incluyendo Derechos de la Niñez y Adolescencia, y Participación), Interculturalidad (con población migrante y pueblos indígenas), Inclusión de niños, niñas y adolescentes en situación de discapacidad, Género, Curso de Vida, Territorialidad, y Redes e Intersectorialidad, los cuales se encuentran alineados con los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño de interés superior del niño, no discriminación, supervivencia y desarrollo, y participación.

Por otro lado, la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2015-2025 establece que el Enfoque de Derechos es el «eje central» de toda la Política Nacional, considerando a los niños, niñas y adolescentes como sujetos plenos de derechos y no como objetos de tutela. En consecuencia, los enfoques transversales son incorporados explícitamente en las orientaciones y lineamientos técnicos de todas las líneas de acción del Servicio (REX N°631, REX N°1183, REX N°631, REX N°979, REX N°364, REX N°365, REX N°966 y REX N°759).

Ahora bien, existe común acuerdo entre los actores entrevistados, tanto del Servicio como del intersector, de que, aunque se ha avanzado en reconocer discursivamente la diversidad cultural y de género como parte del enfoque de derechos humanos, estos siguen siendo percibidos como declarativos, sin que se realice una bajada concreta a nivel operativo y metodológico que permita medirlos de

manera consistente. A esto se suma el hecho de que las orientaciones técnicas muchas veces operan solo a nivel de sugerencias de implementación.

Los actores clave indican: *“Vamos poniendo ciertos acentos en los enfoques transversales, pero entendemos que muchas cosas son declarativas”* (Entrevistado N°1, SNPE Dirección Nacional, 2025), *“Yo creo que tenemos un problema, ahora, como te digo, recién va a empezar el monitoreo y evaluación (...) eso es una gran, gran, gran debilidad en el Servicio”* (Entrevistado N°5, SNPE Dirección Nacional, 2025).

La Encuesta a Funcionarios/as del SNPE, realizada en el marco de la presente evaluación, es coherente con este análisis. Respecto a la afirmación *“La implementación de los programas refleja consistentemente el enfoque de derechos”*, el 52,9% de los encuestados se mostró de acuerdo o muy de acuerdo, encontrándose el mayor porcentaje de acuerdo (60,7%) entre los funcionarios/as de “intervención directa”, el que disminuye entre “analistas y profesionales” (46,7%). A nivel territorial, la encuesta mostró que Arica (81,8%) y La Araucanía (79,4%) fueron las regiones más de acuerdo con esta afirmación. Respecto a la afirmación: *“La implementación de los programas integra de forma efectiva el enfoque de género”*, un 47,5% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo; un valor que aumentó en el caso de las personas encuestadas que ocupan cargos de “intervención directa” (59,6%). Las regiones que mostraron un porcentaje mayor de respuestas “acuerdo” o “muy de acuerdo” frente a esta afirmación fueron Arica (72,2%) y Antofagasta (68,7%). En ambas afirmaciones, la encuesta develó diferencias territoriales en la percepción de la integración del enfoque de derechos y de género.

El análisis de la encuesta coincidió también con los hallazgos de la revisión documental de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia (2015-2025), donde se establece la necesidad de un sistema de seguimiento para monitorear «estándares de calidad» y el «cumplimiento de la Política». Asimismo, el SITAN (2022) señala que la inclusión efectiva en los indicadores y el sistema posee una brecha pendiente y relevante, expresando la necesidad de fortalecer las herramientas estadísticas para la identificación de un marco integrado de monitoreo de derechos.

Las entrevistas revelaron que, en concreto, se trabajaría más en base al compromiso y “sentido común” de los equipos: *“(El enfoque de derechos) ha sido un trabajo más bien interno en la elaboración de bases técnicas. Por ejemplo, tra-*

tamos de que, si un niño es mapuche, buscar familia mapuche. Pero eso es sentido común" (Entrevistado N°2, SNPE Dirección Nacional, 2025). Esto implica que el trabajo directo con niños, niñas y adolescentes depende principalmente de la formación individual de los colaboradores, ejecutores y/o profesionales, lo que genera la posibilidad de que sus propias percepciones y prejuicios incidan en la intervención. Por ejemplo, un actor indicó: *"A las mujeres les dicen que deben 'conseguirse un buen marido' (...). Son machistas, patriarcales, marcados por un heterosexualismo marcado"* (Entrevistado N°6, Red institucional, 2025).

Aunque las orientaciones técnicas incorporen estos enfoques, los testimonios expresan que no siempre son útiles: *"son vagas en cuanto a temas de la incorporación de niños pertenecientes a pueblos originarios. En consecuencia, se presentan problemas culturales para el acogimiento de niños y adolescentes pertenecientes a pueblos originarios y con niños extranjeros"* (Entrevistado N°8, SNPE Dirección Nacional, 2025).

En este sentido, en la Encuesta a Funcionarios/as del SNPE, el 35,4% se mostró de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación *"Los programas incorporan adecuadamente el enfoque intercultural en sus metodologías"* y, de este grupo, las personas que trabajan en "intervención directa" presentaron un porcentaje mayor de acuerdo (48,1%), mientras que en "jefaturas y direcciones" el acuerdo alcanzó solo el 22%.

Al analizar territorialmente esta encuesta, se encontró que las regiones que presentaron un porcentaje mayor de acuerdo fueron Antofagasta (56,3%) y Los Ríos (53,3%), mientras que las con menores porcentajes fueron Coquimbo (20%), Magallanes (20%), Ñuble (22,2%) y O'Higgins, donde solo el 7,7% se mostró de acuerdo o muy de acuerdo. Esto evidencia diferencias territoriales dentro de un rango medio y bajo de porcentaje de acuerdo.

Respecto del derecho a participación, los resultados de la encuesta "Consulta Niñez en Contexto de Protección Especializada" (2023) evidencian una percepción positiva respecto a las oportunidades de participación dentro del Servicio. En términos generales, más del 80% de los niños, niñas y adolescentes encuestados declaró estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con la afirmación *"Hay personas que escuchan nuestras opiniones en las actividades participativas"*. Asimismo, cerca de un 66% afirmó estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con que *"Las opiniones que doy en actividades participativas generan cambios reales"*, porcentaje que, si bien es menor que el anterior, continúa

mostrando una tendencia positiva. Esto permite inferir que una proporción significativa de los participantes percibe que su involucramiento tiene efectos concretos en los procesos y decisiones que les afectan. Finalmente, la consulta señaló que alrededor del 66% de los niños, niñas y adolescentes pertenecientes a algún pueblo indígena se mostró satisfecho/a con su participación en las actividades participativas del Servicio.

¿En qué medida el Servicio ha sido eficaz en la promoción de un enfoque de derechos (incluyendo equidad e interculturalidad) y de género en el trabajo de protección de la niñez en el país?

La promoción de los enfoques de derecho y de género no solo refuerzan la coherencia del diseño institucional, sino que también contribuyen a fortalecer la efectividad de las intervenciones en escenarios complejos de vulneración de derechos, donde la restitución de los derechos de niños, niñas y adolescentes exige marcos de actuación claros, consistentes y activamente promovidos desde el propio Servicio para posibilitar cambios sostenibles.

Así, contestando la segunda pregunta de evaluación, los actores claves entrevistados poseen un diagnóstico común en identificar que, para que exista una real promoción del enfoque de derechos en el trabajo de protección de la niñez y adolescencia en el país, es necesario un cambio cultural que permee y trascienda al Servicio: *"Hay que hacer una transformación profunda que requiere sí o sí un cambio cultural, y nadie puede pretender que en tres años hagamos un cambio cultural a algo que lleva 30 o 40 años funcionando de la misma manera"* (Entrevistado N°1, SNPE Dirección Nacional, 2025).

En este sentido existen algunas limitaciones, ya que el mismo trabajo de protección del SNPE se encontraría muy estigmatizado por la sociedad, asociándolo, por ejemplo, a casos de maltrato del SENAME: *"El SENAME, por ejemplo, es un servicio que muere a partir de un hecho muy trágico, ¿cierto? Entonces hay una alta carga de prejuicios al hacer un nuevo sistema"* (Entrevistado N°1, SNPE Dirección Nacional, 2025).

Sumado a esto, hay acuerdo en que desde el mismo aparato estatal persiste la mirada de que la protección de niños, niñas y adolescentes es responsabilidad exclusiva del SNPE, cuando en realidad es responsabilidad de toda la red: *"Yo creo que una de las grandes deficiencias que tiene este Servicio, que también lo tenía el SENAME, es que creen que los niños que están bajo la protección del Estado son solo*

responsabilidad del SENAME o de este nuevo servicio” (Entrevistado N°2, SNPE Dirección Nacional, 2025).

Por otro lado, se identifica la falta de recursos humanos y financieros como uno de los obstáculos en esta materia: *“En las divisiones regionales cada uno tiene su campaña, considerando su sector y contexto. El problema, es que no hay recursos para poder llevar a cabo tales campañas más cercanas y acordes a los territorios” (Entrevistado N°4, SNPE Dirección Nacional, 2025).*

A pesar de estos puntos, las personas entrevistadas señalan que el Servicio efectivamente ha tomado un rol activo en la promoción del enfoque de derechos y de género en el trabajo de protección de la niñez en el país y dentro del mismo Servicio: *“Yo creo que sí, yo creo que ha hecho un gran esfuerzo por que se entienda qué es el enfoque de derechos. Yo creo que no hay ningún profesional ni técnico en el servicio que no nos diga que los niños son sujetos de derechos” (Entrevistado N°6, Red Intersector, 2025).*

En este contexto, se menciona que un punto clave para la promoción del enfoque de derechos al interior del Servicio son las instancias de formación y capacitación: *“Hay esfuerzos de promoverlo al interior del Servicio con capacitaciones. Hay hartos espacios de capacitación a profesionales de nuestra Dirección Regional, de la Dirección Nacional, de los proyectos, de la oferta” (Entrevistado N°10, SNPE Dirección Nacional 2025).*

Sin embargo, se perciben dificultades para su aplicación en la práctica: *“No es fácil asumir que los niños y las niñas son sujetos de derechos en la práctica (...), porque ahí hay un tema de cómo se nos aparece la crianza por sobre la formación cuando estamos vinculados con niños y niñas” (Entrevistado N°6, Red Intersector, 2025).*

En este contexto, cobran importancia los resultados del Taller a Niños, Niñas y Adolescentes (2026), donde frente a la pregunta *“¿El Servicio promueve que todos y todas tengan las mismas oportunidades de participar y ser cuidadas?”*, un 42,9% respondió *“totalmente”* y un 14,3% *“bastante”*, lo que refleja una valoración positiva mayoritaria. Sin embargo, un 14,3% señaló *“más o menos”*, mientras que un 19% indicó *“poco”* y un 9,5% *“nada”*, evidenciando que una parte relevante de los niños, niñas y adolescentes percibe que aún existen brechas en el acceso equitativo a oportunidades de participación y cuidado dentro del Subsistema.

Complementando lo anterior, los testimonios de los niños, niñas y adolescentes expresaron que no tienen que ser tratados de igual manera necesariamente: *“No tratarías a un niño igual que a un adolescente. Todos somos diferentes”,* valorando positivamente que las actividades y talleres se diferencien por edad (como el uso de juegos para niños menores). Sin embargo, develan que la igualdad de trato está fuertemente mediada por la subjetividad de los profesionales a cargo, identificando una discriminación arbitraria: *“siempre va a haber alguien que tenga a su regalón, no siempre van a tratar a todos iguales”.*

Los resultados de la encuesta realizada muestran que solo un 47,6% estuvo *“de acuerdo”* o *“muy de acuerdo”* con la afirmación: *“El personal ejecutor cuenta con la formación necesaria en derechos de la niñez”.* Este resultado sube a 56% entre quienes ocupan cargos de *“intervenciones directas”*, mientras que en *“jefaturas y direcciones”* esta apreciación baja a 35%. Por otro lado, al segmentar territorialmente, las regiones que presentaron mayores porcentajes de acuerdo fueron Antofagasta (66,6%), Valparaíso (63,4%), Biobío (59,6%) y La Araucanía (60,2%), mientras que aquellas con porcentajes más bajos correspondieron a Tarapacá (25%) y Atacama (25%).

Respecto a otras limitaciones en relación con la eficacia del Servicio para promover los enfoques de derechos, el documento de SITAN (2022) señala que la capacidad del SNPE en esta materia es limitada debido a fallas en la medición. En este sentido, el Sistema de Garantías carece de herramientas estadísticas para un marco integrado de monitoreo de derechos. El Comité de los Derechos del Niño ha reiterado la necesidad de un sistema coordinado con *«datos completos y desglosados»* que pongan foco en las poblaciones más desfavorecidas, incluyendo niños, niñas y adolescentes migrantes, de pueblos indígenas y bajo protección del Estado (SITAN, 2022).

Asimismo, el SITAN (2025) señala que del total de 44 indicadores ODS priorizados por UNICEF, el 20% no ha sido reportado en los Informes Nacionales Voluntarios de Chile, y el 86% de los indicadores reportados presenta deficiencias respecto a estándares internacionales. Esta brecha en el monitoreo limita la capacidad del país para evaluar y diseñar respuestas oportunas (SITAN, 2025).

Para evaluar en qué medida el Servicio ha sido eficaz en la promoción de un enfoque de derechos y de género en el trabajo de protección de la niñez en el país es también relevante

tomar en cuenta los resultados del Análisis de Medios de la presente evaluación. Al respecto, se evidencia un aumento progresivo en la visibilidad del Servicio, con una expansión significativa a partir del año 2023, cuando la cobertura prácticamente se duplicó respecto a los años previos, desde donde se concluye que el Servicio ha logrado posicionarse en la agenda pública, pero aún sin superar la imagen negativa heredada desde el SENAME, coincidiendo con la percepción que poseen los actores claves entrevistados.

Sin embargo, de acuerdo con la percepción que poseen los actores claves entrevistados sobre la imagen del SNPE, el análisis de medios muestra que ha ido evolucionando, comenzando con una visibilidad asociada a la nueva institucionalidad y transición desde el SENAME, a tener mayor presencia mediática asociada a crisis internas y sumarios.

Además, se identifica una diferencia de enfoque entre medios nacionales y regionales, donde en los primeros se abordan los temas del Servicio desde una óptica institucional, política y crítica, enfatizando crisis internas, denuncias o resultados de auditorías.

En contraste, a nivel regional los medios abordan la protección de la niñez desde una mirada comunitaria y local, enfocándose en casos de vulneración, programas de familias de acogida y articulación con gobiernos regionales. Su rol en este sentido es clave para visibilizar realidades territoriales que habitualmente no alcanzan cobertura en la prensa nacional.

En definitiva, y coincidiendo con la lectura que realizan actores claves, el Servicio ha logrado instalarse en la agenda pública, pero aún lucha por superar la imagen negativa heredada de su predecesor SENAME principalmente a nivel nacional, mientras que a nivel más local y regional se ha logrado posicionar su rol de protección a las niñeces y adolescencia.

4.6 Sostenibilidad

En el marco de esta evaluación, la sostenibilidad es entendida como la duración de los resultados obtenidos a partir de la implementación del SNPE y la posibilidad de seguir manteniéndolos en el mediano y largo plazo. A continuación, se responden las preguntas de evaluación.

¿Incorporó el Servicio una planificación sólida para la sostenibilidad de su oferta programática, considerando la continuidad de las acciones, el fortalecimiento de capacidades de los actores implementadores, el acceso a recursos financieros? ¿Existen las condiciones y capacidades necesarias para la sostenibilidad del Servicio y sus líneas de acción programática, tales como la voluntad política e institucional, la flexibilidad de la estructura normativa, las capacidades técnicas de los actores implementadores y el acceso a recursos financieros?

La Encuesta a Funcionarios del Servicio revela una percepción negativa de la sostenibilidad: el 57,9% de los funcionarios percibe que no existe respaldo político suficiente para impulsar mejoras en el SNPE; el 43% cree que la planificación no favorece la sostenibilidad de la oferta y la continuidad de las acciones; y solo un grupo minoritario de funcionarios percibe que el Servicio cuenta con una planificación que favorece la sostenibilidad de la oferta programática mediante el fortalecimiento de las capacidades de implementadores (22,7%) y el acceso a recursos financieros (28,3%).

En coherencia con ello, los actores entrevistados perciben que la niñez y adolescencia no son una prioridad política, ya que, pese al discurso de protección, no se percibe la voluntad de asignar los recursos necesarios, lo que genera inestabilidad e ineficiencia: *“los niños no les interesan a los políticos”* (Entrevistado N°2, SNPE Dirección Nacional, 2025).

A esto se suma la falta de recursos para el funcionamiento del intersector que obliga al Servicio a asumir prestaciones que no necesariamente le corresponden. Desde la perspectiva de los entrevistados, los cambios normativos no se han reflejado en la inyección de recursos en los distintos servicios vinculados a la Ley de Garantías y Protección Integral (salud, salud mental, educación, etc.), lo que dificulta tanto el logro de resultados por parte del SNPE como la sostenibilidad de los cambios. Por ejemplo, *“no se entienden los recursos que el Estado destina a la atención en salud mental (SEDA) para niños, niñas y adolescentes en el sistema*

privado, sin tener un centro de atención propia y más especializado” (Entrevistado N°1, SNPE Dirección Nacional 2025), lo que da cuenta de las tensiones que enfrenta el Servicio y de la dificultad para planificar acciones que favorezcan su sostenibilidad.

Aunque el presupuesto aumentó de \$311 millones (2022) a \$448 millones (2024), según los datos de DIPRES del Ministerio de Hacienda, no es posible saber si los montos son suficientes para cubrir los servicios prestados. Este diagnóstico es transversal a las distintas líneas de acción y constituye una de las principales limitaciones para la sostenibilidad de resultados a mediano y corto plazo: “Ninguna

de nuestras orientaciones técnicas tiene un esquema financiero o un esquema de costos, no sabemos cuánto cuesta nuestro programa” (Entrevistado N°5, SNPE Dirección Nacional 2025).

Ahora bien, los datos de catastro de los proyectos reportan la evolución de las listas de espera del Servicio entre 2021 y 2024. La [Tabla 1](#) muestra la evolución del cociente entre la cantidad de niños/as en lista de espera y los cupos disponibles en programas de protección especializada, entre los años 2021 y 2024, desagregada por región. Este indicador permite observar la tensión o capacidad de respuesta del Subsistema.

Tabla 1: Evolución de las listas de espera entre los años 2021 y 2024

Región	2021	2022	2023	2024
A. Región de Arica y Parinacota	0,0	s/f*	0,1	0,1
B. Región de Tarapacá	0,5	s/f	0,4	0,4
C. Región de Antofagasta	0,3	0,4	0,4	0,6
D. Región de Atacama	0,1	0,0	0,1	0,1
E. Región de Coquimbo	0,1	0,1	0,4	0,2
F. Región de Valparaíso	0,2	0,1	0,3	0,3
G. Región Metropolitana de Santiago	0,4	0,1	0,5	0,5
H. Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	0,1	0,2	0,2	0,1
I. Región del Maule	0,1	0,0	0,1	0,4
J. Región de Ñuble	0,1	0,0	0,1	0,2
K. Región del Biobío	0,0	0,0	0,1	0,1
L. Región de La Araucanía	0,2	0,2	0,1	0,1
M. Región de Los Ríos	0,3	0,1	0,1	0,2
N. Región de Los Lagos	0,1	0,0	0,2	0,2
O. Región de Aysén	0,0		0,0	0,1
P. Región de Magallanes	0,0	0,0	0,0	0,1

* “s/f” indica que la fuente no especifica la fecha exacta de los datos para el año señalado.

Fuente: Elaboración propia, CSP, con base en BBDD Catastro Proyecto.

Los datos de la [Tabla 1](#) reportan variabilidad territorial en la evolución de las listas de espera. Particularmente, existen regiones donde se duplican o triplican las listas de espera, reflejando una demanda no resuelta que presiona la cobertura y tensiona el funcionamiento del Subsistema. Por ejemplo, en Antofagasta las listas de espera bordeaban el 30% el año 2021 y aumentaron a 60% para el año 2024, reflejando también la falta de adaptación territorial de la oferta. Para el caso de la Región Metropolitana, los dos últimos años registrados se observan listas de espera

cercanas al 50%. Mientras tanto, las regiones con menor porcentaje de lista de espera el 2024 fueron Magallanes, Aysén, Biobío, Araucanía, O'Higgins, Atacama, y Arica y Parinacota, todas con un porcentaje cercano al 10%.

La insuficiencia de recursos se ve agravada por una estructura de costos rígida en el marco del sistema de subvenciones, lo que impacta directamente la sostenibilidad de la oferta a nivel territorial. Desde la perspectiva de los actores, el reglamento de pago de programas y la ley son

extremadamente detallados, rigidizando la provisión de servicios y entorpeciendo la capacidad de adaptación a distintos contextos: *“la estructura de costos está establecido con un mínimo de 75 plazas lo que implica que es necesario atender al menos 75 niños al mes para tener presupuesto, lo que no resulta viable en localidades más pequeñas que han tenido que cerrar proyectos bajo este parámetro, como por ejemplo Chaitén”* (Entrevistado N°8, SNPE Dirección Nacional 2025).

Respecto de la disponibilidad de información, no existen capacidades instaladas, como sistemas de información y/o disponibilidad de datos agregados accesibles y expeditos para la toma de decisiones. En palabras de un entrevistado: *“hemos puesto el foco equivocadamente en el desempeño del programa y no en los niños niñas y adolescentes (...) no existen alertas tempranas o información de las trayectorias de los niños, niñas y adolescentes en el sistema”* (Entrevistado N°5, SNPE, Dirección Nacional, 2025).

Ahora bien, la instalación de capacidades se ve limitada por la falta de especialización de los ejecutores *“a propósito de las bajas remuneraciones y el alto estrés generado por el trabajo con poblaciones complejas”* (Entrevistada N°6, Red, Institucional que interactúa con el Servicio, 2025). A esto se agrega la falta de presupuesto, que se traduce en una baja demanda de puestos y en una alta rotación de equipos, cuya permanencia promedio es de 4 meses. En este escenario, se pone en juego la sostenibilidad técnica del Servicio, también limitada por la alta rotación directiva: *“casi un director por año en periodos recientes”* (Entrevistado N°1, SNPE Dirección Nacional, 2025).

A lo anterior se suma la crítica a la lenta progresividad de la instalación del SNPE, señalada por los distintos actores entrevistados; también la rigidez normativa y de sus mecanismos de financiamiento (CSP, 2025). Esto responde al hecho de que se optó por una estrategia de instalación progresiva y centrada en los programas, en lugar de una instalación de la oferta programática completa por territorio —como es el caso del Sistema de Reinserción Juvenil—, lo que dificulta la evaluación de la sostenibilidad de la oferta en la medida en que *“no está toda la oferta desplegada simultáneamente en un territorio”* (Entrevistado N° 14, Sistema de Garantías). Con todo, se reportan iniciativas en pro de la especialización del Subsistema, como la Academia Conectando Saberes o las mesas de trabajo de la Corte Suprema (Entrevistado N°15, Sistema de Garantías, 2025).

El acompañamiento técnico es otro elemento clave para la instalación de capacidades en los ejecutores. No obstante, los recursos humanos del Servicio destinados a ello son limitados, particularmente para la nueva oferta donde, *“por ejemplo, hay dos profesionales acompañando todos los nuevos proyectos por solo tres meses en la Región Metropolitana”* (Entrevistado N°10, SNPE Dirección Nacional, 2025). A esto se suma la percepción negativa de los ejecutores sobre el acompañamiento, que es asociado a control más que a asesoría técnica.

Desde la perspectiva de los entrevistados, se identifican limitaciones asociadas a la estructura actual del Servicio y las líneas de acción estratégicas. En este sentido, no resulta claro en qué medida la estructura organizacional tiene la agilidad necesaria para favorecer el desarrollo de la estrategia y sus resultados, lo que limitaría la sostenibilidad de la acción del Servicio, en la medida en que la estructura organizacional no necesariamente facilitaría el trabajo técnico a realizar.

Adicionalmente, los entrevistados reportan lentitud en la toma de decisiones a propósito de una estructura muy pesada en términos administrativos, con un exceso de niveles jerárquicos (jefatura de unidades, de departamento y de división) que obligan a que las decisiones pasen por múltiples aprobaciones, lo que retrasa la oportunidad de la respuesta. Según la perspectiva de una de las personas entrevistadas: *“la estructura orgánica no responde a ese trabajo que se tiene que desarrollar en cada línea de acción (...) por ejemplo (...) en la Dirección Nacional no existe ningún dispositivo en el nivel central que articule todo lo que es residencia o familias de acogida externa, que es el corazón del Servicio”*. (Entrevistado N°2, SNPE, Dirección Nacional 2025).

El Servicio asume una estructura organizacional donde sus trabajadores se agrupan por funciones de especialidad transversales a la institución, y no por divisiones. El equipo evaluador considera que tal vez dicho modelo sea una de las causales de las limitaciones antes señaladas.

Además, se percibe una excesiva centralización, lo que limita la celeridad de la respuesta del Servicio a nivel regional y la toma de decisiones. Por ejemplo, los niveles regionales no tienen potestad de generar ofertas programáticas específicas, levantar licitaciones públicas o pilotear proyectos, afectando la oportunidad y la pertinencia de la respuesta *“dificultando que se dé respuesta a las necesidades de cada región”* (Entrevistado N°7, SNPE Dirección Nacional, 2025).

Ahora bien, el análisis de los concursos licitados evidencia un aumento sostenido de licitaciones declaradas desiertas (Catastro Proyectos SNPE, 2023 y 2024) en la mayoría de las regiones del país, lo que da cuenta de la falta de sos-

tenibilidad del sistema en el tiempo, probablemente por ausencia de oferentes o convocatorias poco atractivas, tal como se observa en la [Tabla 2](#).

Tabla 2: Resumen de concursos para el año 2023 y 2024 para todas las regiones del país

Región	Concursos Año 2023			Concursos Año 2024		
	Total Concursos	Concursos Desiertos	% Concursos Desiertos	Total Concursos	Concursos Desiertos	% Concursos Desiertos
A. Región de Arica y Parinacota	12	5	41,7	6	4	66,7
B. Región de Tarapacá	40	21	52,5	16	14	87,5
C. Región de Antofagasta	48	18	37,5	20	10	50,0
D. Región de Atacama	26	2	7,7	6	6	100,0
E. Región de Coquimbo	38	18	47,4	20	6	30,0
F. Región de Valparaíso	41	14	34,1	27	14	51,9
G. Región Metropolitana de Santiago	82	16	19,5	32	4	12,5
H. Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	0	0	-	0	0	-
I. Región del Maule	64	30	46,9	27	13	48,1
J. Región de Ñuble	28	3	10,7	12	3	25,0
K. Región del Biobío	75	29	38,7	39	13	33,3
L. Región de La Araucanía	27	10	37,0	30	12	40,0
M. Región de Los Ríos	22	1	4,5	12	2	16,7
N. Región de Los Lagos	46	4	8,7	30	8	26,7
O. Región de Aysén	17	8	47,1	5	4	80,0
P. Región de Magallanes	12	4	33,3	0	0	
TOTAL	26	12	46,2	23	4	17,4

Fuente: Elaboración propia, CSP, con base a BBDD Catastro Proyectos SNPE.

Aunque en 2024 disminuyó el número total de concursos, aumentó la proporción de procesos desiertos, con excepción de las regiones Metropolitana, Biobío y Coquimbo. Esto refleja las dificultades para materializar el enfoque territorial —uno de los enfoques transversales en el funcionamiento del servicio—, lo que afecta particularmente a la línea de acción *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia*, que tuvo un aumento de 24% a 70% de licitaciones declaradas desiertas y, en menor medida, a *Cuidado alternativo* (con variaciones de más del 20%). Por el contrario, la situación es menos crítica en la línea de *Intervenciones Ambulatorias*.

Ahora bien, tanto los concursos declarados desiertos, como la variabilidad de las listas de espera entre regiones, dan cuenta de la falta de adaptación territorial de la oferta a los contextos locales y a las necesidades de protección especializada de niños, niñas y adolescentes.

Respecto de la sostenibilidad de las líneas de acción, en el caso del *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia*, la principal dificultad financiera de los programas es el pago contra producto/diagnóstico: “*cantidad no hace calidad y para que los organismos colaboradores se puedan sostener económicamente deben hacer cantidad*” (Entrevistado N°1, SNPE Dirección Nacional, 2025). Esta dificultad afecta la especialización del Servicio y de sus líneas de acción debido a la precarización de la situación laboral de los equipos, lo que afecta la calidad de los diagnósticos. Ahora bien, específicamente en cuanto a la pericia no se dispone de presupuesto para desarrollar la línea y “*el seguimiento posterior por parte de la entidad derivante de los casos no se está cumpliendo por limitaciones presupuestarias*” (Entrevistado N°9, SNPE Dirección Nacional, 2025).

En *Cuidado Alternativo*, el modelo actual de financiamiento no contribuye a la sostenibilidad, particularmente, porque

el sistema de subvenciones se basa en un aporte estatal que no cubre el costo real de las distintas líneas de acción y *“los colaboradores acreditados deben financiar entre el 40% y el 50% de la inversión requerida”* (Entrevistado N°3 SNPE Dirección Nacional, 2025). Esto incentiva una supervisión centrada en gastos más que en la calidad del servicio, que es percibida entre los ejecutores como control financiero y no como acompañamiento técnico. Esto, sumado a la insuficiencia de recursos, incentiva a los colaboradores a renunciar a la ejecución de programas residenciales. Por su parte, la línea de *Adopción* es descrita como *“el hermano pobre del servicio”* (Entrevistado N°3, Red Institucional, 2025) y no cuenta con presupuestos suficientes, particularmente, porque el sistema actual de subvenciones entrega un aporte estatal que no permite cubrir el costo total de los servicios requeridos.

¿El diseño del Servicio y de sus líneas de acción programática, se realizó a través de un proceso participativo que involucró a todas las principales partes interesadas asociadas a su implementación? ¿En qué medida participaron los niños, niñas y adolescentes en el proceso de diseño (espacios de diálogo y participación en toma de decisiones)? ¿Cómo se traducen estos mecanismos de aseguramiento de participación en la práctica?

La participación es un elemento que contribuye a la sostenibilidad de los programas sociales y en el tiempo. Desde la perspectiva de los distintos actores entrevistados, el proceso de diseño del Servicio Nacional de Protección Especializada (SNPE) y sus líneas de acción *“estuvo marcado por la participación de parlamentarios, representantes de organismos colaboradores, UNICEF y la sociedad civil en su conjunto”* (Entrevistado N.º 14, Sistema de Garantías 2025). No obstante, desde la perspectiva de algunos actores del propio Servicio, el proceso excluyó a actores clave como la red de Egresados del Servicio o los equipos del propio SENAME donde salvo instancias bilaterales sobre materias puntuales, no se consideraron posibles aportes a propósito de su experiencia práctica en la implementación de la oferta de protección especializada.

Asimismo, existe la percepción de un diseño de servicios que *“está basado en bibliografía y en la opinión experta, de manera desvinculada de la realidad de los niños, niñas y adolescentes”* (Entrevistado N°3 SNPE Dirección Nacional, 2025). En este sentido, el conocimiento de los contextos en los que se implementa la oferta y de la situación de los niños niñas y adolescentes que requieren protección especializada es

débil, lo que dificulta la aplicabilidad de los programas diseñados y, en definitiva, la sostenibilidad del sistema.

Algunos entrevistados definen directamente el proceso de diseño del Servicio, como un proceso *“a puertas cerradas”* (Entrevistado N°2, SNPE Dirección Nacional, 2025).

De manera transversal, las y los entrevistados señalaron desconocer si hubo participación de niños, niñas y adolescentes en el diseño del Servicio y del Subsistema. Algunos sugirieron que se realizaron encuestas generales para mostrar algún grado de participación infantil de tipo simbólica, que en ningún caso tuvo incidencia sobre las definiciones del Servicio. No obstante, los actores mencionaron consultas posteriores y el trabajo de los Consejos Consultivos de Niños, Niñas y Adolescentes, levantando el desafío de avanzar hacia una *“participación vinculante”* (Entrevistado N10, 2025) y relevando su rol actual. *“Hoy en día se han visibilizado encuentros a nivel nacional, existe una mesa consultora de niños, la mesa de expertos (...) donde ellos también van a ir sumando (...) en la conformación de los distintos lineamientos técnicos”* (Entrevistado N°4, SNPE, Dirección Nacional, 2025).

En la Consulta Niñez en Contexto de Protección Especializada, el año 2023 el 8,3% de los niños, niñas y adolescentes encuestados declaró participar en encuentros nacionales, el 12,7% en regionales y el 29,1% en locales. Los resultados de la consulta 2024-2025 mostraron bajos niveles de participación efectiva de niños, niñas y adolescentes en instancias del Servicio (solo el 15,6% fue parte de los encuentros participativos del SNPE), aunque se manifestó un alto interés en participar (el 57% evidenció interés por este tipo de espacios). La información disponible no permite conocer en detalle las características de estos espacios de participación ni da cuenta de su nivel de incidencia en las definiciones institucionales. En este sentido, no necesariamente se logra garantizar la sostenibilidad, a propósito de una participación que no es de carácter vinculante y de un SNPE que no logra resolver limitaciones y dificultades de larga data —falta de financiamiento, percepción de crisis constante, entre otros—, que siguen presente en los discursos de los entrevistados.

Finalmente, desde la perspectiva de los niños, niñas y adolescentes participantes de esta evaluación, la sostenibilidad se relaciona con la capacidad de para generar efectos positivos que trascienden a la permanencia en el Servicio y acompañen sus trayectorias a largo plazo. En este sentido, existe miedo al egreso, temor por el *“encapsulamiento”* de

la vida al interior de las residencias y la desconexión con el mundo exterior. Se valoraron las residencias como espacios que les permiten cubrir necesidades básicas y donde algunos establecen vínculos significativos particularmente en momentos de dolor y vulnerabilidad porque reconocen que todas las experiencias son distintas. En palabras de un participante *"El servicio me dio comida y donde dormir, por aquello no puedo quejarme, pero siempre todo cae en el dinero y comodidad, pero me hubiese gustado haber tenido alguien que me abrazara cuando lloraba de pequeño"* (Taller a Niños, Niñas y Adolescentes, 2025).





5. Hallazgos sobre cuidado alternativo y oferta local

El presente apartado da cuenta de los resultados principales correspondientes al segundo nivel de la evaluación: los dos estudios de caso, vinculado el primero de ellos al cuidado alternativo y el segundo a la oferta local-regional.

El segundo nivel de análisis de esta evaluación corresponde a dos estudios de caso que permiten adentrarse con mayor profundidad en la línea de *Cuidado Alternativo*. El primero pone el foco en la relación entre cuidado alternativo residencial (CAR) y cuidado alternativo familiar, a través de familias de acogida (FAE), el egreso y la sostenibilidad de este, a partir del trabajo y acompañamiento de la familia (origen, extensa o externa). Su objetivo es: “poder describir los modelos de trabajo de los cuatro proyectos que lo inspiraron, respecto de su operación, considerando sus respectivas particularidades, los cuales, por una parte, responden a las orientaciones técnicas y bases de licitación como ejecutores de la oferta de cuidado alternativo del SPE (CAR) y, por otra, el valor agregado de sus metodologías de trabajo (administrativo, intervención, especialización del RRHH, acompañamiento, etc.) con niñas, niños y sus familias (origen, extensa, externa)” (UNICEF-SNPE, 2025. Evaluación Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Minuta Estudios de Casos. Pag.1). El segundo estudio tiene por objetivo conocer acerca de la gestión integrada de programas de protección especializada en el territorio, elemento de gestión actual del SNPE.

Dichos estudios realizan un zoom analítico sobre dimensiones específicas abordadas en la evaluación, y no reiteran la información ya desarrollada en el análisis de criterios, sino que responden a la necesidad de profundizar en ciertos hallazgos mediante un formato analítico diferenciado. Por

esta razón, su contenido no se integra al proceso general del presente informe.

Cabe señalar que, en el análisis de los criterios, se incorporó información proveniente tanto de los estudios de caso como del análisis de medios. Sin embargo, dada la pertinencia de examinar con mayor detalle determinados aspectos emergentes, se presenta este apartado autónomo, en el que se exponen los hallazgos más relevantes del zoom realizado, así como su vínculo con los criterios evaluativos, cuando corresponde.

Tal como se señaló anteriormente, en el marco de la evaluación se consideraron tres casos relevados por la contraparte técnica, a propósito del aporte de su experiencia para profundizar en la evaluación de las líneas estratégicas del Servicio Nacional de Protección Especializada.

El SNPE ha diseñado un modelo de intervención nuevo de programa de familias de acogida, complementario a las residencias de lactantes y de preescolares (RLP), basado en la experiencia de algunos colaboradores acreditados (CAs), correspondiendo estas instituciones a las fundaciones seleccionadas para los estudios de caso. La selección de los otros dos espacios institucionales refiere al interés de observar “las regiones de Ñuble y La Araucanía por la prioridad de inversión que recae sobre ellas, tratándose de regiones que concentran mayor pobreza, por la estabilidad,

experiencia y capacidad de gestión de sus equipos técnicos y por contar con una única judicatura.” (UNICEF-SNPE, 2025. Evaluación Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, Minuta Estudios de Casos. Pag.1).

La **Matriz 8** describe el detalle de cada uno de los estudios:

Matriz 8: Estudios de Casos complementarios al proceso evaluativo

Región	Énfasis	Muestra	Instrumento
Metropolitana	Cuidado alternativo con foco en colaboradores, buenas prácticas en revinculación familiar, trabajo entre residencias o FAE y familias de origen.	Fundación San José para la Adopción Fundación Guadalupe Acoge Fundación Misión de María	Fundación San José para la Adopción: - Entrevista grupal a su dirección - Grupo focal: equipo ejecutor - Grupo focal: familias Fundación Guadalupe Acoge: - Entrevista grupal a su dirección - Grupo focal: equipo ejecutor - Grupo focal: familias Fundación Misión de María: - Entrevista a su dirección - Grupo focal: equipo ejecutor
La Araucanía	Cuidado alternativo con foco en Administración Directa.	FAE AADD Oficina Regional de La Araucanía	- Entrevista a su dirección - Grupo focal: equipo ejecutor
Ñuble	Organización, coordinación y funcionamiento de la oferta pública local a nivel regional y comunal.	Coordinación Regional de Niñez Ñuble Mesa de Articulación Interinstitucional Comunal de San Carlos Comisión Coordinadora de Protección Regional Ñuble	- Entrevista Coordinación Regional de Niñez Ñuble - Grupo focal: MAIC San Carlos - Grupo focal: CCPR

Fuente: Elaboración propia, CSP.

5.1 Principales hallazgos

Los estudios de caso exploraron realidades territoriales distintas incluyendo programas de la Región Metropolitana, La Araucanía y Ñuble, tal como exhibe la matriz anterior. A continuación, se describen los principales resultados, estableciendo algunas conclusiones en el marco de los criterios que orientaron la evaluación y definiendo algunas recomendaciones o sugerencias, que resultan complementarias a las sugerencias establecidas en el informe de evaluación⁹⁶.

El estudio de caso de la **Región Metropolitana** se centró en colaboradores acreditados (fundaciones Guadalupe Acoge, Misión de María y San José), y da cuenta del valor

de la gestión privada en el funcionamiento del cuidado alternativo, destacando cómo la autonomía en la toma de decisiones y la disposición de recursos adicionales impactan en la calidad del servicio.

El estudio reporta estándares de atención superiores a los definidos en las orientaciones técnicas, tanto respecto de los requerimientos de equipo, como de las ratios de atención que se observan por sobre las exigencias de las bases de licitación. En este contexto, las fundaciones pueden llegar a tener, por ejemplo, una dupla psicosocial por cada diez niños, niñas y/o adolescentes, lo que asegura una atención personalizada y sensible a las necesidades individuales.

⁹⁶ Para mayor detalle, se sugiere revisar en el Anexo 8: Estudios de caso.

Los estándares de atención también son superiores respecto de lo establecido en las orientaciones técnicas del Servicio en materia de calidad de los equipos. Así, los casos estudiados cuentan con equipos interdisciplinarios robustos, más allá de la dupla psicólogo y trabajador social. Están integrados por profesionales como educadores de párvulos, enfermeras, terapeutas ocupacionales y terapeutas infantiles. La enfermera, por ejemplo, es clave en el acompañamiento de la promoción del bienestar y salud de los niños y familias (extensas, externas y de origen). A esto se suma la posibilidad de obtener asistencia legal integrada y de contar con abogados propios que pueden agilizar la tramitación de las causas judiciales y descongestionar la carga administrativa de los equipos psicosociales, lo que en muchos casos permite disminuir los tiempos de institucionalización.

El financiamiento mixto también resulta estratégico, y el aporte privado —que varía entre el 20% y el 62,7%, según la fundación— permite suplir deficiencias del sistema público, como el acceso a atención médica privada, supervisión especializada y programas de acompañamiento postgreso de los niños, niñas y adolescentes y también de sus familias, que no están cubiertos por la subvención pública.

Finalmente, desde las fundaciones existe una crítica persistente sobre la relación con el Servicio, la cual se percibe como distante y centrada en el control administrativo y financiero y no en brindar un acompañamiento técnico o metodológico ante casos complejos.

El caso de [La Araucanía](#) da cuenta de la integración sistémica de la oferta en la Administración Directa del Servicio, donde el Estado opera sin intermediarios, enfocándose en la fluidez de sus propios procesos internos.

Los resultados reportan la existencia de un circuito de coordinación robusto donde se han logrado articular el Programa de Familias de Acogida con unidades como la de Adopción, Asistencia Técnica y la Unidad de Evaluación Formativa (UEFA), poniendo el foco en el niño, niña o adolescente atendido por el Servicio y realizando análisis de casos conjuntos, proyecciones de trayectoria más rápidas y decisiones respaldadas por la mirada conjunta de los casos.

En este contexto, destaca la creación de protocolos que definen elementos básicos para cuando los niños, niñas y adolescentes se mueven entre dispositivos (por ejemplo, de residencia a familia de acogida o de familia externa

a adoptiva), asegurando que el proceso sea centrado en ellos y ellas, y resguardando procedimientos independientemente de quiénes lo ejecuten. Asimismo, existe una coordinación directa con hospitales para levantar alertas tempranas sobre niños y niñas de 0 a 3 años hospitalizados bajo medida de protección, buscando que transiten directamente a una familia de acogida o adopción para prevenir su ingreso a residencias.

Ahora bien, al depender exclusivamente de la Ley de Presupuestos, los programas de AADD tienen menos flexibilidad para contrataciones y están obligados legalmente a aceptar casos incluso cuando no tienen cupos disponibles, lo que tensiona la calidad de la intervención.

El caso de [Ñuble](#) exploró la gestión integrada de programas de protección especializada en el territorio. Los resultados reportan como un activo la “cultura de pueblo chico” donde la proximidad física y social en la región permite que la burocracia sea reemplazada por una comunicación ágil y fluida, a menudo mediante herramientas informales como WhatsApp. Esto facilita el seguimiento de casos críticos y el nivel de conocimiento que los profesionales tienen de las historias familiares de niños y niñas, lo que da un mayor sentido de realidad a las intervenciones. Destaca la figura del analista de coordinación intersectorial, que cumple un rol activo en miras de garantizar que los acuerdos de la Comisión Coordinadora de Protección Regional (CCPR) se cumplan, realizando un seguimiento técnico riguroso para evitar que las responsabilidades se diluyan.

Asimismo, destaca la idea de “doble vía” con la que ha funcionado la Mesa de Articulación Interinstitucional Comunal, cuyo objetivo es trabajar en la promoción de derechos y prevención de vulneraciones y, además, funcionar como instancia técnica para la revisión de casos de grave vulneración, donde se comprometen acciones inmediatas de interrupción. Esto, con la participación de los sectores que conforman el circuito de protección e integrando al sector privado. Niños, niñas y adolescentes también asumen un rol clave en materia de participación a través de los consejos consultivos, logrando, por ejemplo, incidir en la toma de decisiones respecto de las actividades de verano a financiar mediante el presupuesto municipal, según lo declarado por los participantes de los grupos focales realizados en la región. Además, las y los adolescentes han alertado sobre nudos críticos que los técnicos suelen omitir, como el colapso de la salud mental en sus cuidadores y profesores.

En síntesis, el territorio de Ñuble ha ido materializando paulatinamente la idea que pesa sobre la garantía de derechos de niños, niñas y adolescentes como una responsabilidad de Estado y no solo del SNPE, obligando a otras carteras, como Vivienda, Salud, Educación, entre otras, a asumir un rol activo y una responsabilidad en la protección de sus derechos de manera transversal.

Las [Matrices 9 y 10](#) exhiben, a modo de síntesis, las buenas prácticas y los aspectos a mejorar, identificados en los diferentes estudios de caso a partir de la experiencia de implementación de la línea de *Cuidado Alternativo*, y de la articulación integrada de programas de protección especializada.

Matriz 9: Estudio de casos: buenas prácticas

Buenas prácticas	
Cuidado alternativo	Estándares de atención superiores en términos de ratios de atención que permiten ofrecer una intervención más personalizada. Conformación de equipos interdisciplinarios con profesionales que trascienden la tríada básica, como abogados, enfermeras, terapeutas infantiles y educadoras de párvulo, lo que da mayor garantía de bienestar integral en el cuidado alternativo. Asistencia legal integrada, donde la presencia de abogados agiliza la tramitación de causas judiciales, en miras de disminuir los tiempos de institucionalización. Formación continua para la profesionalización del acogimiento mediante capacitación inicial y constante para las familias de acogida en temas legales y de desarrollo infantil, entre otras. Transitoriedad de la institucionalización como centro de la coordinación. Las familias de acogida son un puente hacia el cuidado y se recalca desde un principio su transitoriedad.
Administración directa	Circuito de coordinación centrado en los niños y niñas: se ha logrado una articulación fluida entre la FAE, la UEFA y la Unidad de Adopción, permitiendo un análisis de casos conjunto y la toma de decisiones rápida. Procedimientos de tránsito estandarizados entre los distintos programas del Servicio, lo que favorece la elaboración de protocolos, la predictibilidad de las transiciones de los niños y niñas entre dispositivos y la toma de decisiones compartidas. Coordinación con hospitales para levantar alertas tempranas sobre lactantes que ingresan al servicio de salud por protección y que priorizan la gestión de familias de acogida y o adopción, evitando el ingreso a residencias. Focalización en la transitoriedad: los equipos trabajan bajo la premisa de que la familia de acogida es un “puente hacia el cuidado” mientras se interviene con la familia de origen. Transitoriedad como un principio de acción con el objetivo de evitar la permanencia prolongada en modalidades de cuidado alternativo.
Articulación oferta local	Figura del analista intersectorial que asume el seguimiento técnico riguroso de los acuerdos tomados en las comisiones regionales. Experiencias de participación vinculante de la niñez a través de los consejos consultivos. Instalación del paradigma de la protección de niños y niñas como tarea del Estado de Chile, comprometiéndose a los distintos sectores, como: salud, vivienda y educación como garantes transversales.

Fuente: Elaboración propia, CSP.

Matriz 10: Estudio de casos: desafíos

Aspectos a avanzar	
Cuidado alternativo	La relación con el SNPE se percibe distante y centrada en el control administrativo y financiero por sobre el acompañamiento técnico o metodológico, que se percibe como escaso. Ausencia de pautas formales para la transición entre familias de acogida y familias definitivas, lo que puede provocar cortes de vínculo abruptos y dañinos para los niños y las niñas. La calidad de la atención depende financieramente y de manera crítica de la capacidad de captar aportes privados, lo que genera vulnerabilidad en la sostenibilidad a largo plazo. Retrasos en peritajes (Servicio Médico Legal), en tramitación de documentación para identificar a la red familiar (Registro Civil) y en atención en salud con especialistas, pueden prolongar los periodos de institucionalización, incluso en los casos de cesión voluntaria de niños y niñas en adopción.

Aspectos a avanzar	
Administración directa	Rigidez presupuestaria: El financiamiento estatal por Ley de Presupuestos limita la flexibilidad para contratar equipos diversos y obliga al programa a aceptar casos incluso sin cupos disponibles, afectando la calidad de la atención. Dispersión geográfica: La territorialidad extensa y la ruralidad dificultan el seguimiento y la coordinación de la oferta en las distintas comunas de la región. A eso se suman las brechas de acceso a servicios para los niños, por ejemplo, a especialistas en salud, y para sus familias, como el acceso a atención de salud mental, tratamiento por consumo o asistencia legal, entre otros. Burocracia intersectorial: Existen demoras significativas en la obtención de peritajes del Servicio Médico Legal y certificados de redes familiares del Registro Civil, lo que retrasa las trayectorias de los niños. Falta de acceso a subsidios de arriendo o de vivienda para las familias de origen, lo que dificulta el cumplimiento de condiciones adecuadas para el cuidado de los niños y niñas.
Articulación oferta local	Brecha crítica en salud mental, con listas de espera de hasta dos años en el COSAM, lo que obliga a la atención primaria a asumir casos de alta complejidad sin los recursos adecuados. Inestabilidad de equipos y rotación de personal en los programas ambulatorios y residenciales genera discontinuidad en las intervenciones y riesgo de revictimización para los niños y niñas. Barreras administrativas asociadas a la instalación de Servicios Locales de Educación que ralentizan la comunicación interinstitucional y la toma de decisiones. Persiste el riesgo de vulneraciones como el trabajo infantil estacional y la “cultura del silencio” en zonas aisladas, lo que dificulta la detección temprana de abusos o negligencias.

Fuente: Elaboración propia, CSP.

5.2 Reflexiones respecto de los criterios de evaluación

Los distintos aspectos a mejorar en los tres casos estudiados reflejan que, en gran medida, la coherencia en el funcionamiento del Servicio y sus líneas de acción depende del funcionamiento adecuado de la oferta local disponible para la garantía de otros derechos, tales como a la salud, incluyendo salud mental; educación y vivienda, entre otros señalados en la Ley de Protección Integral.

En cuanto al enfoque de derechos humanos, llama la atención que el foco de la acción de la oferta programática de administración directa y de colaboradores acreditados ha ido centrándose en los niños y niñas. En este sentido, se han desarrollado protocolos y procesos de intervención que buscan agilizar la toma de decisiones para acotar períodos de institucionalización y resguardar su bienestar, en el caso de tránsito entre los distintos dispositivos del cuidado alternativo: residencias, familias de acogida y familias de origen. Se observan incluso prácticas de acompañamiento postgreso financiadas por colaboradoras acreditadas.

Desde enfoque de derechos, se observan avances en la materialización del interés superior del niño en el funcionamiento del Subsistema. Asimismo, la relevancia de la idea de trayectorias de los niños y niñas por el circuito de atención de protección especializada ofrece una oportunidad para pensar su sostenibilidad.

Ahora bien, la limitación radica en la dificultad de priorización efectiva de los niños y sus familias de origen para el ejercicio de otros derechos y en las brechas de acceso a otros servicios sociales en el espacio local, lo que evidencia discriminación, particularmente, en el caso de comunas más vulnerables y aisladas.

En cuanto a la eficiencia, esta se ve limitada por la necesidad de suplir deficiencias del sistema público con la gestión de recursos privados.

5.3 Recomendaciones para el SNPE a partir de los estudios de caso⁹⁷

Fortalecimiento de la intersectorialidad y gobernanza

- Institucionalización del cargo de analista intersectorial: Se recomienda replicar a nivel nacional la figura del analista de coordinación intersectorial identificada en Ñuble. Este rol es crítico para realizar un seguimiento técnico riguroso de los acuerdos vinculantes de las

⁹⁷ Cabe señalar que las siguientes recomendaciones son incorporadas en el apartado final de recomendaciones de la evaluación a nivel de criterios, dado que se encuentran en la misma línea. Más por la temporalidad en la cual se realizaron los estudios de caso y los procesos de revisión y análisis de las recomendaciones finales, no fue posible someter a discusión con la contraparte ni con el Grupo de Referencia, las recomendaciones provenientes de los estudios de casos.

Comisiones Coordinadoras de Protección Regional (CCPR), evitando que las responsabilidades se diluyan entre ministerios.

- Priorización efectiva en salud y justicia: Es urgente establecer un *fast-track* o flujo prioritario real para que niños y niñas del Subsistema de Protección Especializada puedan contar con la atención de especialistas de salud (especialmente neurólogos y psiquiatras), servicios forenses (SML) y la gestión de antecedentes familiares (Registro Civil). La situación es particularmente crítica cuando la inexistencia de priorización retrasa casos de cesión en adopción voluntaria de niños, niñas y adolescentes, lo que aumenta el tiempo de institucionalización en residencias.

Mejora de estándares técnicos y financieros

- Actualización de ratios y diversificar la composición de equipos integrando perfiles como enfermeras, educadoras de párvulos y abogados en los equipos técnicos para agilizar causas judiciales y promover el bienestar integral.
- Flexibilidad presupuestaria para administración directa, dotando de mecanismos financieros que permitan la contratación de equipos interdisciplinarios diversos, que superan la rigidez actual de la Ley de Presupuestos que hoy limita su capacidad de respuesta especializada.
- Evaluar mecanismos de incentivos para que los colaboradores acreditados mantengan su capacidad de inyectar recursos privados, pero estableciendo un piso mínimo estatal más alto que no haga depender la calidad de la atención exclusivamente de donaciones privadas.
- Reconocer la transitoriedad como principio de la acción de los dispositivos del Subsistema, con el objetivo de reducir los tiempos de institucionalización de niños y niñas.
- Promover la noción de trayectorias y los protocolos de tránsito estandarizados, como los desarrollados en La Araucanía. Esto, contribuye a garantizar seguridad y predictibilidad para el niño, cuando se mueve entre dispositivos (ej. de residencia a familia de acogida), asegurando que el proceso esté centrado en su bienestar y no dependa de la voluntad individual del equipo o técnico de turno.
- Promover el análisis de casos de manera conjunta entre los distintos departamentos y programas que

componen el circuito de protección, siguiendo el ejemplo de la experiencia de administración directa estudiada en el marco de esta evaluación. Esto implica desarrollar protocolos de tránsito entre programas y estandarizar criterios para agilizar la toma de decisiones respecto de la vida de los niños, niñas y adolescentes.

- Ofrecer apoyo técnico desde el Servicio para la toma de decisiones respecto de los casos más difíciles de niños, niñas y adolescentes y tomarlo como un estándar de coordinación, sin importar que adicionalmente los colaboradores acreditados soliciten apoyo y acompañamiento técnico de expertos *ad honorem*.

Centralidad en el niño/a y apoyo a las familias

- Apoyo a familias de origen de manera de garantizar el derecho a vivir en familia, no solo protegiendo al niño, sino que interviniendo con la familia de origen, por ejemplo, mediante priorización en subsidios de vivienda y programas de salud mental. También en el apoyo legal necesario en los procesos de protección especializada. El apoyo a las familias de origen resulta vital a propósito de la idea de transitoriedad que debe resguardar el Subsistema.
- Promover la participación vinculante, siguiendo el ejemplo de los consejos consultivos de Ñuble, donde los niños, niñas y adolescentes inciden en presupuestos municipales y alertan sobre nudos críticos de los servicios locales.

Gestión del capital humano

- Reducción de la rotación de personal: implementar estrategias de retención de talento en programas del Servicio mediante mejores condiciones laborales. La alta rotación debilita el vínculo terapéutico y genera un riesgo de revictimización al obligar al niño a repetir su historia ante nuevos equipos constantemente.
- Promover la formación continua de familias de acogida, profesionalizando su labor mediante planes de capacitación inicial y permanente en temas legales y de desarrollo infantil, tal como lo realizan las fundaciones de la RM.



6. Hallazgos sobre el fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada

Como parte de la evaluación del SNPE, el presente apartado tiene por objeto valorar el estado de fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada de Derechos en su conjunto, identificando sus componentes y evaluando la fase de desarrollo en la cual se encuentra cada subdominio, proponiendo mejoras para su consolidación.

En este apartado se ofrece una descripción general del funcionamiento del Subsistema de Protección Especializada en Chile y del SNPE, en calidad de servicio de respuesta terciaria, además de una necesaria distinción entre protección especial y protección especializada. Junto con ello, haciendo uso de la información recolectada en el marco de esta evaluación, se valoran los siete componentes o puntos de referencia del Subsistema, determinando la fase de implementación en que se encuentran, conforme a las categorías de creación, mejora, integración y consolidación, propuestas por UNICEF (2021a).

6.1 Sobre el enfoque de fortalecimiento de los sistemas de protección especializados

El documento que sirve de guía para la elaboración de este apartado, denominado “Enfoque de fortalecimiento de los sistemas de protección especializados en el ámbito nacional, regional y de la sede”, es calificado como un enfoque clave y prioritario de UNICEF en lo relativo a los programas de protección de la infancia y ha sido aplicado exitosamente en la evaluación de sistemas a nivel global (UNICEF, 2021a, p.6).

En el mencionado documento, se ofrece un marco conceptual claro para orientar a UNICEF en su labor, por cuanto le permite elaborar estrategias de fortalecimiento de los sis-

temas en cada Estado, ya sea evaluando programas nuevos o financiando iniciativas de protección a la infancia, entre otros mecanismos (UNICEF, 2021a, p.22).

En la metodología propuesta se definen siete componentes o puntos de referencia —que corresponden a resultados intermedios en el proceso de fortalecimiento de los subsistemas de protección especial de los derechos— orientados a que todos los niños, niñas y adolescentes estén protegidos contra la violencia y la explotación (UNICEF, 2021a, p.23). El presente apartado se elaboró en base a dichos puntos de referencia, que son los siguientes:

1. Marco jurídico y normativo⁹⁸.
2. Estructuras de gobernanza y coordinación⁹⁹.
3. Una gama completa de servicios¹⁰⁰.

⁹⁸ Este componente se refiere a la regulación legal y reglamentaria de la protección de los derechos de la niñez y los sistemas de protección especial.

⁹⁹ Este aspecto dice relación con los mecanismos que permiten que el ministerio u organismo rector o responsable esté conectado con los órganos responsables de la protección de los derechos, a nivel intra e intersectorial.

¹⁰⁰ Los servicios ampliados de prevención y respuesta relacionados con la protección de la infancia se encuentran disponibles e integrados en sistemas nacionales de gestión de información de casos. Estos servicios pueden ser financiados y ejecutados o bien por el gobierno, o bien por la sociedad civil o el sector privado con la supervisión del gobierno. Existen protocolos respecto a los servicios de protección de la infancia, los cuales se revisan con regularidad y se adaptan a las nuevas situaciones.

4. Normas mínimas y mecanismos de supervisión¹⁰¹.
5. Recursos humanos, financieros y de infraestructuras¹⁰².
6. Mecanismos de participación de los niños, niñas y adolescentes y participación comunitaria¹⁰³.
7. Sistemas de recopilación de datos y seguimiento¹⁰⁴.

6.2 Sobre el Subsistema de Protección Especializada

La justificación para contar con normas, políticas, instituciones, programas y acciones para la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes se encuentra en el compromiso asumido por los Estados Partes de la Convención Sobre los Derechos del Niño, consistente en implementar las llamadas: Medidas Generales de Aplicación de la Convención (Comité de los Derechos del Niño, OG N°5, 2003), que incluyen, entre otros aspectos, la existencia de procedimientos adecuados frente a graves amenazas o vulneraciones de derechos.

Para la implementación de estas acciones, la mayoría de los Estados Parte de la Convención han avanzado hacia la conformación de (sub)sistemas de protección especial de derechos, los cuales, a su vez, se insertan en los respectivos Sistemas Nacionales de Protección Integral (CSP-UNICEF, 2015; Morlachetti, 2022).

En este sentido, mientras que los Sistemas Nacionales de Protección Integral organizan, de manera general, el conjunto de acciones de prevención, sensibilización, promoción, garantía y protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes (CIDH, 2017), las acciones del Subsistema de Protección Especializada se circunscriben, de manera particular, a la protección especial de los derechos frente a amenazas y vulneraciones.

¹⁰¹ Este componente refiere a la implementación de mecanismos de auditoría, examen y evaluación de los servicios de protección de la infancia, que repercuten en cambios y mejoras de dichos servicios.

¹⁰² Se refiere a la existencia de una plantilla de personal de los servicios sociales, sistemas de concesión de licencias y acreditaciones y de supervisión de apoyo. Adicionalmente, a la utilización de la información de recursos humanos para perfeccionar y ajustar las estrategias de personal de los servicios sociales y al financiamiento de parte del sector público respecto de los servicios terciarios de protección de la infancia, con un seguimiento periódico o anual de los presupuestos y los gastos.

¹⁰³ Este punto da cuenta de los mecanismos de reclamación independientes, de participación en el ámbito judicial y administrativo para la protección de los derechos y al apoyo del Estado en la participación comunitaria a lo largo del país.

¹⁰⁴ Este componente corresponde a la recopilación de datos en base a normas nacionales e internacionales y criterios de carácter ético suficientes para desglosar la información, respecto de todos los niños, niñas y adolescentes, existiendo organismos a cargo y protocolos de utilización de la información.

6.3 El SNPE como un servicio de respuesta terciaria

Dentro de los servicios destinados a la protección especial de los derechos, UNICEF (2021a), se distingue entre aquellos que ejecutan acciones de prevención primaria, prevención secundaria y respuesta terciaria¹⁰⁵.

En esta clasificación, el SNPE corresponde a un servicio de respuesta terciaria, por cuanto su objetivo consiste en garantizar la protección especial de niños, niñas y adolescentes gravemente amenazados o vulnerados en sus derechos, asegurando la provisión y ejecución de programas especializados de protección (Ley N°21.302, Art. 2°).

En ese sentido, aun cuando su definición legal indica que parte de su objetivo es la prevención, esta tiene como destinatarios, particularmente, a niños, niñas y adolescentes que son o han sido sujetos de atención del Servicio, para evitar nuevas vulneraciones, y no a la población en general.

Lo anterior no quiere decir que dentro del Sistema de Garantías no se contemplen acciones de prevención primaria o secundaria (cfr. Ley N°21.430, Art. 57, N°2), sin embargo, estas son ejecutadas por otros actores del Sistema, tales como las OLN y los servicios y programas del intersector —salud, educación, programas sociales— en su calidad de garantes corresponsables de derechos (Valverde, 2008; Ley N°21.430, Arts. 2° y 75).

¹⁰⁵ Las acciones de prevención primaria corresponden a servicios universales dirigidos a la población general, con el fin de frenar la violencia, el maltrato, el descuido y la explotación, idealmente antes de que se produzca, con el objetivo de sensibilizar, involucrar y empoderar, tanto a los hogares y las comunidades como a los proveedores de servicios, los profesionales sanitarios y otros profesionales y titulares de obligaciones, con el fin de frenar y combatir la violencia, el maltrato, el descuido y la explotación. La prevención secundaria, también denominada “intervención temprana”, se refiere a las actividades destinadas a poblaciones que presentan uno o más factores de riesgo asociados a las diversas formas de violencia contra la infancia, el maltrato, el descuido y la explotación. Estas acciones están generalmente destinadas a comunidades o personas vulnerables que presentan un elevado grado de incidencia de alguno o de todos estos factores de riesgo. Finalmente, la respuesta terciaria va dirigida a niños, niñas y adolescentes que sufren o corren el riesgo de sufrir daños graves y comprende actividades de respuesta que se llevan a cabo cuando ya se ha producido una situación de violencia, maltrato, descuido o explotación (o cuando la niña o el niño corre un riesgo elevado de que se produzca) y su objetivo consiste tanto en reducir las consecuencias de las distintas formas de violencia, como también en evitar que se repitan (Ver: UNICEF, 2021a, p.10).

6.4 Protección Administrativa Universal, Especializada y Protección Judicial

Dentro de los servicios de respuesta terciaria presentes en la normativa e institucionalidad vigente, entre los cuales se ha incluido al SNPE, corresponde distinguir, a su vez, los que ejecutan medidas de protección consistentes en programas especializados, de aquellos que ejecutan medidas de protección que se traducen en la gestión o activación de beneficios o programas sociales. Estos últimos, —en la normativa chilena, establecida en la Ley de Garantías—, corresponden a la protección administrativa universal (Ley N°21.430, Art. 66, letra e).

Por otra parte, la respuesta del Estado frente a situaciones de amenaza o vulneración de derechos se traduce en una serie de acciones que se ejecutan en distintos momentos, los cuales se extienden desde la constatación de las amenazas o vulneraciones hasta el total cumplimiento de la medida aplicada y su seguimiento para la prevención de nuevas ocurrencias.

Para determinar de manera precisa el ámbito de acción del SNPE en la protección especial de los derechos, en el siguiente esquema se identifican actores, conforme a los momentos en los cuales intervienen, en relación con las distintas medidas de protección especial de derechos que contempla la normativa actual.

Matriz 11: Tipos de medidas - momentos de intervención de los componentes del Subsistema de Protección Especializada

Tipos de medidas/ momentos de intervención	Diagnóstico de la amenaza o vulneración	Determinación de la medida de protección	Ejecución del Plan de Intervención Personalizado	Monitoreo de la medida aplicada	Supervisión técnica de la medida aplicada	Seguimiento posterior al egreso
Atención Social	OLN (Diagnóstico biopsicosocial).	OLN	OLN	OLN	Subsecretaría de la Niñez	Gestión Social Local
Protección Administrativa Universal	OLN (Diagnóstico biopsicosocial).	OLN	Intersector	OLN	Subsecretaría de la Niñez	Gestión Social Local
Protección Administrativa Especializada	OLN (Diagnóstico biopsicosocial). SNPE (Programas de la línea <i>Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia</i>).	OLN	Programas de administración directa o CAs del SNPE (líneas de acción de: <i>Intervenciones Ambulatorias y Fortalecimiento y Vinculación</i>).	OLN	SNPE	OLN
Protección Judicial	SNPE (Programas de la línea de <i>Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia</i>).	Tribunal de Familia	Programas de administración directa o CAs del SNPE (líneas de acción: <i>Fortalecimiento y Vinculación, Cuidado Alternativo, y Adopción</i>).	Tribunal de Familia	SNPE	OLN

Fuente: Elaboración propia, CSP.

La revisión de la [Matriz 11](#) refleja que el ámbito de acción del SNPE en la protección especial de los derechos es más bien acotado, y se circunscribe a las acciones de diagnóstico, ejecución, y supervisión técnica y administrativa de las medidas de protección especializadas.

En este punto, cabe hacer notar que el Servicio ejecuta programas (vía administración directa o CAs), mientras que,

al mismo tiempo, está encargado de supervisar técnica y financieramente dicha ejecución.

En la matriz antes presentada, se ha incluido a la atención social dentro de los tipos de medidas de protección, puesto que, si bien no es concebida así en la ley (cfr. Ley N°21.430, Art. 66), los reglamentos que dotan de operatividad al Sistema contemplan que las OLN puedan intervenir directa-

mente frente a hipótesis de amenazas y vulneraciones de derechos, siempre que se cumplan 2 requisitos copulativos (1) que exista reconocimiento, problematización e interés de parte de los cuidadores del niño, niña o adolescente, y (2) que estos cuidadores cuenten con factores protectores que permitan resolver la situación, sin necesidad de derivación a un programa especializado de protección (Decreto N°15, 2024, Arts. 8° y 9°).

Esto genera interrogantes en términos de la capacidad que tienen las OLN para hacer frente tanto a las medidas de atención social como a las de protección administrativa universal, debido a la importante sobrecarga de trabajo que estas pueden generar en sus equipos; particularmente, en los gestores de casos que lideran la tarea de ejecución del plan de intervención y el monitoreo de las medidas. En cuanto a la supervisión y asistencia técnica para la ejecución de estas medidas, aun cuando no se señala de manera específica en la normativa actual, se puede concluir que corresponde a la Subsecretaría de la Niñez, en el marco de la coordinación y supervisión que esta ejerce respecto de las OLN (Ley N°21.430, Art. 65).

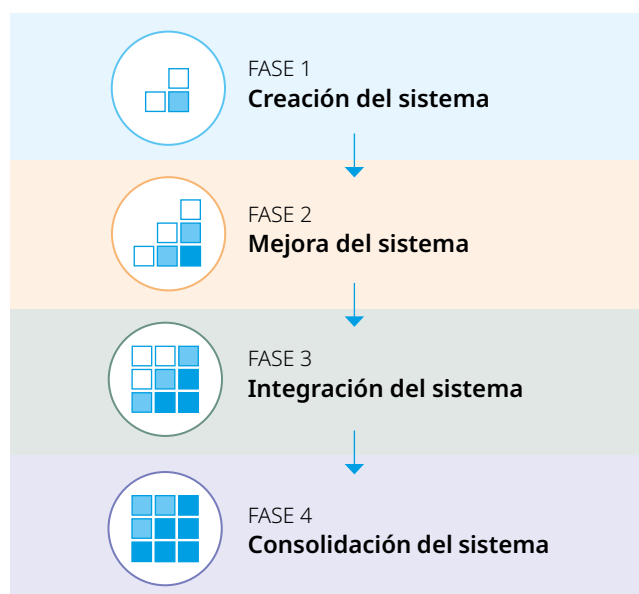
Finalmente, en cuanto al seguimiento posterior al egreso, respecto de las medidas de atención social y de protección administrativa universal, no se identifica un actor a cargo en la normativa vigente, aun cuando estas acciones son registradas en la plataforma de Gestión Social Local. Esta situación difiere de lo que ocurre respecto de las medidas de protección especializada y de protección judicial (Ley N°21.302, Art. 3 bis), casos en que el seguimiento posterior al egreso, de conformidad a la normativa vigente, corresponde a las OLN.

6.5 Presentación de los componentes y estado de fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada en Chile, a la luz del listado ofrecido por UNICEF (2021), en el marco normativo y reglamentario vigente

El logro de los objetivos del Subsistema de Protección Especializada consiste en la prevención, la preservación

de derechos bajo amenaza y la reparación de los derechos vulnerados. Para ello requiere del funcionamiento de una serie de componentes que interactúan entre sí, los cuales pueden encontrarse en diferentes fases o etapas de implementación, como la creación, mejora, integración o consolidación (UNICEF 2021a, p. 21).

Figura 1. Modelo en cuatro fases del fortalecimiento de los sistemas de protección especializados



Las cuatro fases son: “creación del sistema”, “mejora del sistema”, “integración del sistema” y “consolidación del sistema”. Este enfoque de cuatro fases respecto a la medición permitirá obtener una imagen más nítida del nivel de desarrollo de un sistema de protección especializado e ilustrará mejor las diferencias entre los sistemas de protección especializados que aún están en proceso de creación y los sistemas de protección especializados plenamente operativos que no solo se han consolidado, sino que continúan adaptándose a la evolución de las circunstancias y a los problemas relacionados con la protección de la infancia.

En la [Matriz 12](#) se presenta el resumen del estado de avance de cada uno de los componentes del Subsistema (o puntos de referencia). Se describen las fases o etapas antes mencionadas respecto de cada componente y no del Subsistema en su totalidad. Por este motivo, en la matriz se identifica la fase en que se encuentra cada uno de los componentes evaluados, dentro del marco conceptual descrito por UNICEF (2021a), a partir de la información recabada en el marco de esta evaluación. Dicha valoración, se realiza a partir de una exhaustiva revisión de todas las fuentes de información, analizadas desde el criterio experto del equipo evaluado.

Matriz 12: Estado de desarrollo de los componentes del Subsistema de Protección Especializada

Componente	Principales elementos	Subdominio	Fase / Descripción de la fase según estándar UNICEF (2021a)	Justificación
Marco jurídico y normativo	Ley N°16.618. Ley N°19.968. Ley N°19.620. Ley N°20.032. Ley N°20.530. Ley N°21.302. Ley N°21.430. Ley N°21.760. Decretos Reglamentarios	Comprensión y articulación de los sistemas nacionales de protección especializados.	Mejora Se desarrolla una mayor atención sistemática para comprender las cuestiones relacionadas con la protección de la infancia, así como para darles respuesta de forma sistemática, permite generar un análisis de los sistemas existentes. Se llevan a cabo mapeos y evaluaciones del sistema de protección especializado existente, o se finalizan, pero las intervenciones y respuestas continúan centrándose en problemas concretos o son independientes.	Como se ha mencionado al momento de aplicar los criterios de evaluación, si bien el diseño de la articulación de las líneas y programas del SNPE es coherente, en términos de implementación, al coexistir programas nuevos con otros antiguos y en transición, además de programas diseñados, pero no implementados, las respuestas frente a las vulneraciones siguen centrándose en cada caso concreto y resulta variable, dependiendo de la oferta disponible en cada territorio.
		Legislación sobre sistemas de protección especializados y estructuras o mecanismos de ejecución.	Integración Se están creando estructuras o mecanismos de ejecución para el marco normativo o legislación que describe el Sistema Nacional de Protección Especializado. Sin embargo, estos son diferentes tanto dentro del país como de una línea de trabajo a otra, y cada vez tienen más en cuenta la perspectiva de género e incluyen a todos los niños, niñas y adolescentes.	En la actualidad existen mecanismos y estructuras de ejecución para el marco normativo, sin embargo, estos se encuentran en proceso de ajuste, lo cual se expresa en dos proyectos de ley de armonización.
Estructuras de gobernanza y coordinación	MDSF, a través de la Subsecretaría de la Niñez (ENTE RECTOR) Política Nacional de Niñez y Adolescencia y Plan de Acción (2025-2032) Comité Interministerial de Desarrollo Social, Familia y Niñez Mesas de Articulación Interinstitucional. Comisiones Coordinadoras de Protección	Ministerios u organismos rectores con responsabilidad y mandato de fortalecer el Sistema de Protección Especializado.	Consolidación Los ministerios u organismos rectores responsables de la prestación de servicios de protección de la infancia, dentro del gobierno central, están vinculados a organismos subnacionales (departamentos ministeriales o autoridades públicas locales) con responsabilidad en este ámbito, y trabajan de forma activa y eficaz para cumplir sus responsabilidades en materia de protección de la infancia en todo el país.	El órgano rector del sistema (MDSF -Subsecretaría de la Niñez) y el Servicio encargado de la Protección Especializada (SNPE) se vinculan con las instancias regionales y locales a través de las Mesas de Articulación Interinstitucional y las Comisiones Coordinadoras de Protección en sus distintos niveles. No obstante, esta evaluación no permite observar exhaustivamente los niveles de coordinación y la eficacia en el cumplimiento de sus responsabilidades en materia de protección a nivel nacional.
		Mecanismos nacionales, multisectoriales y de coordinación.	Integración Se ha establecido un mecanismo nacional y multisectorial de coordinación en materia de protección de la infancia bajo la égida del ministerio rector responsable de este ámbito; a este mecanismo le han sido asignados términos de referencia concretos, así como facultades o liderazgo de alto nivel para convocar a diferentes sectores y ministerios, y en la actualidad trabaja para fortalecer la coordinación entre sectores.	En la Política Nacional de Niñez y Adolescencia y su respectivo plan de acción (2024-2032), se establecen lineamientos para ejecutar acciones de protección especial de los derechos, determinando responsables, plazos e indicadores de resultado. En su elaboración participan miembros del intersector, como también actores de la sociedad civil.
		Disponibilidad de mecanismos de coordinación intra e intersectoriales a nivel de ejecución.	Integración Se han establecido procedimientos operativos estándar y normas para los mecanismos de coordinación formales centrados, de forma holística, en la planificación, la ejecución de los programas, el seguimiento y los exámenes entre organismos y departamentos, pero no se aplican de manera uniforme en todo el país.	Las Mesas de Articulación interinstitucional, en sus distintos niveles, como también las Comisiones Coordinadoras de Protección sesionan periódicamente, sin embargo, enfrentan diferencias en cuanto a las formas de sesionar, las materias sobre las cuales logran acuerdos, así como también respecto de sus integrantes.
Gama completa de servicios	SNPE: Programas de administración directa Colaboradores acreditados OLN	Elaboración de modelos, pruebas y ampliación de los servicios de protección especializados.	Mejora Se está trabajando sistemáticamente en la elaboración de modelos y en la realización de pruebas de un conjunto de servicios, financiados en su mayor parte por asociados y donantes. Los gobiernos continúan centrándose en los servicios relacionados con la respuesta, que se expanden por todo el país.	Si bien se ha avanzado en términos de diseño de la oferta programática contenida en la ley, en términos de implementación, solo algunas de las líneas de acción cuentan con programas actualmente en ejecución, mientras que otras cuentan con evaluación Ex Ante, sin que se hayan llevado a cabo concursos públicos para su ejecución. Con todo, aún no es posible determinar el modo en que progresará la implementación de los servicios en el país.
		Disponibilidad de procedimientos operativos estándar o protocolos para los servicios de protección especializados, tal como se describen en las disposiciones estatutarias.	Mejora Se están elaborando o ya existen procedimientos operativos estándar o protocolos que cumplen en gran medida la legislación nacional y las normas internacionales, incluso en situaciones humanitarias, pero su ejecución es ad hoc en el mejor de los casos y a menudo se ve limitada por la falta de recursos humanos o financieros suficientes y una escasa capacidad.	Existen orientaciones técnicas, protocolos y decretos que regulan la prestación de servicios, pero en la práctica no son completamente exigibles a partir de la relación de colaboración Estado - Privados y del llamado “aporte estatal” para financiar la oferta, lo que no necesariamente cubre los costos de ejecución de los distintos programas del servicio. En ese escenario, la cabal aplicación de estos estándares se vuelve inviables.
		Disponibilidad de sistemas de gestión de casos y remisión para la protección de la infancia.	Mejora Se han establecido procedimientos operativos estándar de gestión de casos para la protección de la infancia, pero su ejecución es insuficiente o circunstancial debido a: a) la ausencia de protocolos de remisión consensuados entre la protección de la infancia, bienestar social y otros sectores (educación, salud, policía, justicia, etc.); y b) la falta de un sistema de capacitación y supervisión formal y adoptado a nivel nacional o subnacional para los asistentes sociales y los supervisores.	La Subsecretaría de la Niñez sigue trabajando en la elaboración de protocolos de derivación y acción, como también en la suscripción de acuerdos entre servicios o programas; sin embargo, estos protocolos no han sido ampliamente socializados entre los funcionarios del nivel regional y local.
Normas mínimas y mecanismos de supervisión	OOTT / BBTT Auditorías externas, respecto de proyectos administrados directamente por el SNPE Supervisión técnica de parte del SNPE a los programas ejecutados por CAs. Protocolos de actuación para residencias Circulares Resoluciones Exentas Defensoría de la Niñez INDH	Disponibilidad de mecanismos independientes de rendición de cuentas y supervisión en el sistema de protección especializado.	Creación No existen mecanismos independientes de rendición de cuentas ni supervisión en el sistema de protección de la infancia, o estos no incluyen la protección de la infancia como parte de su mandato.	En la legislación no se contemplan mecanismos de rendición de cuentas para CAs, mientras que la supervisión de los programas corresponde al mismo SNPE, con excepción de los programas de administración directa, que contemplan una auditoría externa para efectos de supervisión.
		Seguimiento y supervisión de las normas mínimas de los servicios de protección especializados.	Integración Existe un mecanismo de seguimiento y supervisión basado en las normas mínimas adoptadas a nivel nacional para una serie de servicios de protección de la infancia relacionados con la prevención y la respuesta, pero el seguimiento es ad hoc y no abarca todos los servicios.	Los resultados permiten afirmar que existen OOTT y BBTT para el funcionamiento de la oferta, pero los resultados de la supervisión, solo de manera excepcional generan consecuencias para los CAs que ejecutan los distintos modelos de intervención. Por otra parte, la oferta de protección social enfrenta brechas importantes en temas tales como salud, salud mental, educación, etc. Finalmente, no existen reglas para el monitoreo de las medidas de protección ejecutadas directamente por las OLN.

Componente	Principales elementos	Subdominio	Fase / Descripción de la fase según estándar UNICEF (2021a)	Justificación
Recursos humanos, financieros y de infraestructura	Asistencia técnica Consejo de expertos Subvenciones fijadas por Ley N°20.032	Disponibilidad de personal cualificado de los servicios sociales para la protección de la infancia.	Mejora Se está definiendo el marco normativo que regula el trabajo de los servicios sociales. Se están llevando a cabo gestiones para introducir o fortalecer la formación de los trabajadores de los servicios sociales, haciendo hincapié en los conocimientos y habilidades relacionados con la protección de la infancia. Algunas instituciones públicas ofrecen formación certificada en el empleo, en materia de protección de la infancia. La contratación de trabajadores no exige cumplir las normas de licencia y acreditación ni existen sistemas formales de supervisión de apoyo. Se está trabajando para mejorar la información de recursos humanos y los datos sobre trabajadores de los servicios sociales.	Si bien existen exigencias mínimas en las orientaciones y bases técnicas respecto de la cualificación de los trabajadores, dado los resultados en eficiencia y sostenibilidad no es posible hablar de personal cualificado. Hay avances (como la Academia Conectando Saberes, implementada por el SNPE) pero son insuficientes ante la rotación de personal y las dificultades para costear personal especializado, particularmente en regiones.
		Financiamiento de los servicios de protección especializados.	Integración Los presupuestos nacionales o subnacionales proporcionan cada vez más financiamiento a una amplia gama de servicios de protección de la infancia relacionados con la prevención y la respuesta. Al mismo tiempo, se está produciendo un cambio de enfoque, de manera que se está dejando de invertir en infraestructura para invertir en recursos humanos. Los gastos en protección de la niñez y los ajustes presupuestarios a los requisitos normativos de dicha protección son objeto de un examen anual. Se utilizan multitud de herramientas de financiamiento público (por ejemplo, informes presupuestarios, modelos de cálculo de costos, análisis de gastos y puntos de referencia financieros) para influir en la financiación pública destinada a la protección de la infancia de forma inclusiva y con perspectiva de género.	Los resultados de la dimensión eficiencia indican que el aporte estatal no logra costear la ejecución de los servicios de protección especializada y que no existe una estructura de financiamiento que permita identificar con claridad los costos de los programas. Si bien hay aumento de recursos en cuidado alternativo, el financiamiento no necesariamente cubre los estándares de atención solicitados a los colaboradores acreditados.
Mecanismos de participación de los niños, niñas y adolescentes y de colaboración comunitaria	Consejo Asesor Nacional de niños, niñas y adolescentes del SNPE Canales de atención directa Consultas Mejor Niñez Consejo de la Sociedad Civil de la Niñez Consejos Consultivos de Niños, Niñas y Adolescentes Defensoría de la Niñez	Procedimientos jurídicos adaptados a los niños, niñas y adolescentes y con perspectiva de género para su acceso a la justicia.	Integración Existen tribunales especializados (tribunal de menores o tribunal de familia) para los niños, niñas y adolescentes en conflicto con la ley que funcionan con procedimientos adaptados a la infancia y con perspectiva de género, que cumplen en su totalidad o en su mayor parte las normas internacionales, pero no para los niños, niñas y adolescentes en contacto con la ley, o viceversa. Aunque en algunos casos se han establecido tribunales especializados en niños, niñas y adolescentes en conflicto o en contacto con la ley, no están presentes en todo el país.	Existen tribunales especializados y diferenciados en el ámbito proteccional y penal; no obstante, los resultados de la evaluación indican que la perspectiva de género y enfoque de derecho se encuentran instalados más bien a nivel discursivo y no necesariamente en la práctica de estos.
		Existen mecanismos de reclamación independientes para los niños, niñas y adolescentes.	Integración Existe un organismo o autoridad independiente a nivel local que atiende las reclamaciones presentadas por niños, niñas y adolescentes (o en su nombre) que están recibiendo o se les han denegado servicios de protección especializados.	Sin perjuicio de que la normativa vigente contempla mecanismos de reclamación en el nivel local —razón por la que se optó por incluirla en esta fase—, no es posible concluir su aplicabilidad a partir de los hallazgos de este estudio.
		Empoderamiento de niños, niñas y adolescentes en el marco del sistema de protección especializado.	Mejora Se han establecido foros en el ámbito local, en gran parte gracias a los esfuerzos de los asociados o de las ONG, dirigidos a los niños, niñas y adolescentes que han recibido o están recibiendo servicios de protección de la infancia relacionados con prevención o respuesta, con el fin de que puedan discutir los problemas y dar su opinión a los proveedores de servicios. Sin embargo, el establecimiento de estos foros no es uniforme en todo el país o bien, no existen mecanismos que garanticen que las opiniones de los niños, niñas y adolescentes se transmitan de forma eficaz al gobierno, o bien, dichos mecanismos son informales.	A partir de la documentación revisada es posible afirmar que, si bien se reconocen avances en materia de participación, esta mantiene un carácter más bien consultivo y no incidente. En consecuencia, existe el riesgo de que esta se limite solo al cumplimiento de los estándares de gestión (por ejemplo, que el niño, niña o adolescente conozca el objetivo de su plan de intervención).
		Existencia de mecanismos comunitarios de protección de la infancia.	—	Si bien se abordaron mecanismos comunitarios en uno de los estudios de caso, no es posible determinar la fase de este subdominio en esta evaluación.
Sistemas de recopilación de datos y seguimiento	Plataforma SIS: Sistema Integrado de información para Colaboradores Sistema de Acreditación de Colaboradores Sistema de Gestión Social Local Registro de colaboradores y de personas naturales acreditadas, e individualización de las personas naturales que tienen a su cargo la administración de cada uno de los organismos colaboradores Registro de programas de protección especializada disponibles Encuestas de la Unidad de Participación Encuestas de la Defensoría de la Niñez	Sistemas de datos administrativos que generan datos sobre la calidad del sistema de protección especializado de forma rutinaria.	Integración Se están realizando esfuerzos para integrar los datos administrativos como parte de un sistema estadístico nacional más amplio, por ejemplo, para desarrollar estándares nacionales de metadatos (o un diccionario de datos) que definan el formato y la estructura de los campos de datos clave compartidos en múltiples sistemas básicos. Todos los datos del sistema de protección especializado están desglosados al menos por sexo, aunque otros desgloses son más limitados. Existen mecanismos y procesos institucionalizados para asegurar la garantía de calidad.	Los resultados de la evaluación permiten afirmar que la supervisión se centra en la gestión de los programas más que en los resultados o la calidad de la intervención. Los sistemas no permiten tener información agregada sobre los casos de manera expedita y oportuna para la toma de decisiones. No hay información (expedita y oportuna) de trayectorias de los casos en el sistema Actualmente se trabaja en la implementación de un Sistema Integrado de Monitoreo, conforme lo estipula la normativa legal y reglamentaria.
		Encuestas.	Mejora Existen planes y mecanismos de recopilación de datos, pero solo se cubren unos pocos temas relacionados con el Sistema de Protección de la Infancia, y los datos se recopilan de forma irregular.	En la actualidad se aplican encuestas desde la Unidad de Participación del Servicio, respecto de la percepción del propio Servicio y de algunos temas relacionados con la niñez y la adolescencia.
		Gobernanza de datos (coordinación, supervisión y gestión segura).	Integración Existe una legislación que prevé, a grandes rasgos, qué datos deben recopilarse y quién debe hacerlo, pero no dispone cuáles son los elementos esenciales y las normas de calidad de la recopilación de datos y del mantenimiento de registros. También se está tratando de aprobar una legislación que estipule cómo deben transferirse los datos desde las fuentes operativas a un sistema de almacenamiento centralizado, y para qué pueden utilizarse. Junto con lo anterior, se están realizando las labores pertinentes para formular políticas y procedimientos que garanticen la seguridad de todas las personas implicadas en cada una de las etapas del proceso de recopilación y gestión de los datos, con el objetivo de reducir los riesgos intrínsecos al máximo, incluidos protocolos de protección y confidencialidad relativos a los datos.	Hay sistemas de monitoreo desde otras instituciones (Defensoría de la niñez, Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura e Instituto Nacional de Derechos Humanos, entre otras), pero no existe un sistema integrado de datos que garantice el almacenamiento de bases de datos para ser utilizadas oportunamente en la toma de decisiones.

Como se puede observar en la [Matriz 13](#), cada uno de los componentes del Subsistema de Protección Especializada se encuentra en una fase distinta, siendo las etapas de mejora e integración las más frecuentes.

Dentro de las fases de implementación de los distintos componentes, destaca el que hace referencia a la existencia de ministerios u organismos rectores con responsabilidad y mandato de fortalecer el sistema de protección especializado, los cuales, a lo menos a nivel normativo, se encuentran adecuadamente regulados en las distintas leyes y reglamentos que forman el marco normativo vigente.

Aun así, tanto el componente de los servicios, como el de revisión de cuentas y supervisión, se encuentran en una etapa de menor desarrollo (creación). Esto puede explicarse por la implementación incompleta de la oferta programática y la existencia de programas vigentes que aún no han sido sometidos a nuevos procesos de licitación, por lo que no se han podido hacer efectivos sus mecanismos de rendición de cuentas.

A continuación, en la [Matriz 13](#), se presenta el resumen sobre el estado de fortalecimiento del Subsistema de Protección Especializada.

Matriz 13: Resumen estado de fortalecimiento de los componentes del Subsistema de Protección Especializada

Componente	Subdominio	Fase
Marco jurídico y normativo	Comprensión y articulación de los sistemas nacionales de protección especializados.	Mejora
	Legislación sobre sistemas de protección especializados y estructuras o mecanismos de ejecución.	Integración
Estructuras de gobernanza y coordinación	Ministerios u organismos rectores con responsabilidad y mandato de fortalecer el sistema de protección especializado.	Consolidación
	Mecanismos nacionales, multisectoriales y de coordinación.	Integración
	Disponibilidad de mecanismos de coordinación intra e intersectoriales a nivel de ejecución.	Integración
Gama completa de servicios	Elaboración de modelos, pruebas y ampliación de los servicios de protección especializados.	Mejora
	Disponibilidad de procedimientos operativos estándar o protocolos para los servicios de protección especializados, tal como se describen en las disposiciones estatutarias.	Mejora
	Disponibilidad de sistemas de gestión de casos y remisión para la protección de la infancia.	Mejora
Normas mínimas y mecanismos de supervisión	Disponibilidad de mecanismos independientes de rendición de cuentas y supervisión en el sistema de protección especializado.	Creación
	Seguimiento y supervisión de las normas mínimas de los servicios de protección especializados.	Integración
Recursos humanos, financieros y de infraestructura	Disponibilidad de personal cualificado de los servicios sociales para la protección de la infancia.	Mejora
	Financiamiento de los servicios de protección especializados.	Integración
Mecanismos de participación de los niños, niñas y adolescentes y de colaboración comunitaria.	Procedimientos jurídicos adaptados a los niños, niñas y adolescentes y con perspectiva de género para su acceso a la justicia.	Integración
	Existen mecanismos de reclamación independientes para los niños, niñas y adolescentes.	Integración
	Empoderamiento de niños, niñas y adolescentes en el marco del Sistema de Protección Especializado.	Mejora
	Existencia de mecanismos comunitarios de protección de la infancia.	—
Sistemas de recopilación de datos y seguimiento.	Sistemas de datos administrativos que generan información sobre la calidad del sistema de protección especializado de forma rutinaria.	Integración
	Encuestas.	Mejora
	Gobernanza de datos (coordinación, supervisión y gestión segura).	Integración

Fuente: Elaboración propia, CSP.

7. Conclusiones y lecciones aprendidas

En el presente apartado se comparten las conclusiones de la evaluación del SNPE, orientadas a valorar los resultados alcanzados por el Servicio tanto a nivel general como en sus distintas líneas de acción programática.

A continuación se presentan las conclusiones y lecciones aprendidas de la evaluación al Servicio Nacional de Protección Especializada. En primer lugar, se ofrece una síntesis de los principales hallazgos por criterios de evaluación: relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, derechos humanos y género, y sostenibilidad. Luego, se presentan las conclusiones construidas a partir del análisis conjunto de estos hallazgos. Finalmente, se comparten las principales lecciones aprendidas, con el fin de identificar los avances alcanzados en la implementación del SNPE¹⁰⁶.

7.1 Principales hallazgos por criterio

En esta sección, se presentan los principales hallazgos por criterios, a fin de dar marco al posterior apartado de conclusiones.

¹⁰⁶ Las lecciones aprendidas provienen del análisis por hallazgo de los criterios de esta evaluación, lo que fue complementado con la revisión de los diagnósticos y antecedentes elaborados a raíz de la crisis del SENAME y la consecuente creación del SNPE. Los documentos considerados fueron: 1) Acuerdo Nacional por la Infancia; 2) Infancia en Chile 1973-2013: 40 años de tensiones e inflexiones neoliberales; 3) Los derechos de los niños, una orientación y un límite. "Definiciones conceptuales para un sistema integral de protección a la infancia"; 4) Informe de investigación relacionada en Chile en virtud del artículo 103 del protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a un procedimiento de comunicaciones; 5) Diagnóstico al Sistema de Protección chileno y propuesta: una mirada de la Sociedad Civil.

Relevancia

- Existe una alineación sólida entre el diseño programático del SNPE, normativa y prioridades nacionales (2024), orientándose formalmente hacia un enfoque de derechos y de protección especializada integral (HR1). Sin embargo, los lineamientos técnicos son percibidos como alejados de los territorios, con falta de adaptación a necesidades, capacidades y procesos regionales (HR2). A su vez, no existe consenso entre funcionarios sobre si los programas resuelven los problemas que buscan abordar; la percepción es fragmentada y varía significativamente entre regiones, con niveles de acuerdo pleno muy bajos (9,2%) (HR4).
- La lógica de intervención es reconstruible documentalmente, sin embargo, no existe una Teoría de Cambio formalizada ni operando consistentemente a nivel institucional (HR5). Además, la cadena causal se sustenta en premisas y supuestos que no están explicitados ni operacionalizados (HR6). Con ello, se constata la carencia de herramientas vinculantes efectivas para asegurar la corresponsabilidad del intersector (HR8). En este sentido, existe la percepción de que el carácter esencialmente normativo del surgimiento del SNPE ha derivado en una "obediencia legal" que prioriza el cumplimiento de mandatos reglamentarios por sobre la operatividad de una Teoría de Cambio sólida (HR7).
- En la oferta programática actual, se identifican vacíos en cuanto a estrategias o protocolos de acción, en problemáticas de complejidad y/o contingentes (explota-

ción sexual infantil, narcotráfico, crimen organizado y necesidades específicas de salud mental y física) (HR3). Asimismo, se percibe una disponibilidad limitada de familias de acogida externas y postergación de la línea de *Adopción* (HR9 y HR10).

- En cuanto a las causales de ingreso, se observa una alta concentración en un número reducido de categorías amplias —principalmente negligencia parental y violencia intrafamiliar—, lo que sugiere una limitada diferenciación en la clasificación de las situaciones de vulneración en los registros administrativos. A su vez, se identifica un contraste entre las percepciones de actores, que atribuyen una proporción relevante de ingresos a factores socioeconómicos, y los registros administrativos, donde la derivación socioeconómica representa menos del 0,5% de los casos (HR11).

Coherencia

La ejecución de las acciones de diagnóstico de amenazas y de vulneraciones de derechos, preservación frente a riesgos, e intervención terapéutica para la reparación y restitución de las vulneraciones, expresadas en los propósitos de las distintas líneas y sus respectivos programas especializados, en términos de diseño, resultan coherentes con el propósito y fin del SNPE, conforme a la Teoría de Cambio de esta evaluación. Bajo el marco teórico del continuo protección-desprotección, el diseño de la oferta programática muestra un importante nivel de complementariedad diacrónica o sucesiva entre los programas que forman parte de la línea de *Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia* y las demás líneas de acción enfocadas en la intervención especializada (HC1).

- El mecanismo elegido para la implementación progresiva de los programas resulta inconsistente con el cumplimiento de los objetivos del SNPE, existiendo, en la actualidad, incoherencias entre el resultado de las evaluaciones del DCE y los proyectos en ejecución en cada territorio, que comprenden modelos de intervención nuevos, antiguos y en transición (HC1).
- La oferta de programas proyectados en el Decreto N°7 (2023), para efectos de la ejecución de las distintas líneas de acción, resulta insuficiente para cumplir con el objetivo general del SNPE, consistente en la protección especializada respecto de todos los tipos de vulneraciones, cuando se trata de fenómenos cuyo abordaje no se contempla de modo específico, como ocurre con la explotación sexual. Lo anterior, debido a que el criterio establecido por la normativa reglamentaria para definir el programa a intervenir es un criterio cuantitativo, consistente en la cantidad de ingresos a los programas, lo cual puede tener implicancias en términos de la pertinencia o especialidad de los profesionales que llevarán a cabo la intervención. Por otra parte, las evaluaciones Ex Ante de los programas

de intervención reparatoria y terapéutico especializado no contemplan vulneraciones que tengan origen fuera del contexto familiar. Finalmente, resulta grave el incumplimiento del mandato legal consistente en la existencia de programas para niños y niñas inimputables ante la ley penal como también respecto de personas menores de edad en situación de calle (HC2).

- El Poder Judicial y, de modo particular, los tribunales de familia no forman parte de las instancias permanentes de coordinación y articulación, pudiendo ser convocados en términos facultativos, mientras que las OLN no son parte de las instancias específicas de protección especial de derechos (Comisiones Coordinadoras de Protección). Esto resulta problemático por cuanto estas instituciones son parte de la aprobación del Plan de Intervención Individual, de la adopción de la medida de protección y del monitoreo de la intervención, acciones que también forman parte del objetivo del SNPE (HC3). Lo mismo sucede con los Organismos Colaboradores que solo se vinculan al Servicio como prestadores de servicios.

Eficacia

- El SNPE cuenta con indicadores y sistemas de información, y desde la norma se establecen estándares de operación (HEZ1, HEZ4). No obstante, estos operan bajo una lógica de control del cumplimiento de acciones y de rendición de cuentas, más que de medición de resultados sustantivos en el bienestar y la protección de niños, niñas y adolescentes (HEZ2). Los objetivos no se encuentran suficientemente operacionalizados y no miden aspectos de oportunidad ni de calidad (HEZ2, HEZ5). A ello se suman debilidades en la implementación del sistema de información, tales como subregistro, prácticas de registro no estandarizadas, escasa interoperabilidad con otros sistemas relevantes, ausencia de análisis longitudinales, lo que impide conocer los resultados de los programas en el bienestar y protección de los niños, niñas y adolescentes, así como monitorear trayectorias, restringiendo la toma de decisiones basada en evidencia (HEZ3).
- En cuanto a los resultados, se observan avances técnicos en los programas nuevos y en transición, con resultados globales moderados en base a la medición de indicadores existentes —egreso por cumplimiento del PII y reingreso—. El programa AFT presenta resultados más favorables que los programas residenciales en transición. No se identifican brechas sustantivas por género, pero sí diferencias persistentes que afectan a niños, niñas y adolescentes extranjeros y pertenecientes a pueblos indígenas. Por ejemplo, en el programa AFT se observa una menor tasa de egreso por cumplimiento de PII en población extranjera, así como mayores tasas de reingreso en población perteneciente a pueblos indígenas. En la misma línea, en el programa

RFA se evidencian brechas más pronunciadas, con menores tasas de egreso en población extranjera y mayores niveles de reingreso en población perteneciente a pueblos indígenas. (HEZ10, HEZ13, HEZ14).

- La eficacia de las estrategias de los programas del SNPE es evaluada como moderada (HEZ16). Se destaca el enfoque integral del DCE y el tránsito desde modelos residenciales masivos hacia dispositivos familiares. Sin embargo, su traducción en resultados se ve limitada por problemas de oportunidad asociados a falta de cupos en programas y demoras en los diagnósticos, falta de articulación entre los programas del Servicio —especialmente entre residencias, familias de acogida y adopción—, falta de priorización y de respuesta del intersector (HEZ9, HEZ18, HEZ19).
- El SNPE aparece, en los medios de comunicación, como actor relevante en el ámbito de la protección de niños, niñas y adolescentes, pero asociado principalmente a cuestionamientos, mientras que sus líneas de acción no se presentan con la misma presencia. Los programas de Familias de Acogida y de Adopción concentran una mayor presencia. A nivel territorial, los medios locales dan a conocer más sus acciones (HEZ24).

Eficiencia

- El Servicio ha avanzado de manera progresiva en la estructuración de su modelo de gestión y financiamiento, incorporando instrumentos de planificación, seguimiento y control que han permitido ordenar la ejecución de la oferta programática (HEN1).
- Se observan mejoras en la definición de roles y responsabilidades, así como en la estandarización de ciertos procesos administrativos y financieros. Sin embargo, estos avances se desarrollan en un contexto marcado por importantes rigideces normativas y operativas que limitan una utilización plenamente eficiente de los recursos disponibles (HEN2, HEN5, HEN6). En particular, persisten altos niveles de carga administrativa y transaccional, tanto para el Servicio como para los organismos colaboradores, junto con flujos de información fragmentados y tiempos prolongados en los procesos de autorización y ejecución del gasto (HEN2, HEN3, HEN4).
- Existe una percepción extendida de lentitud y burocratización en los procesos internos, lo que afecta la oportunidad de la gestión y la capacidad de respuesta frente a las necesidades territoriales (HEN6, HEN7, HEN8, HEN12). Estas limitaciones se traducen en dificultades para ajustar la asignación de recursos a cambios en la demanda y en la complejidad de los casos atendidos, así como en una escasa captura de economías de escala en la implementación de la oferta (HEN9, HEN 10, HEN11). Asimismo, se identifican brechas entre el diseño del modelo de financiamiento y las condiciones reales de ejecución, especialmente en

territorios con mayor heterogeneidad y presión operativa (HEN12).

Derechos humanos y género

Los enfoques de derechos y de género se encuentra incorporados en el diseño normativo del Servicio, que reconoce a niños, niñas y adolescentes como sujetos plenos de derechos (HD1). No obstante, su aplicación se mantiene mayoritariamente en un nivel declarativo, con orientaciones generales poco operativas, lo que dificulta su traducción en estándares claros de implementación. Esto se ve agravado por debilidades en los sistemas de indicadores y monitoreo (HD1, HD2).

- Niños, niñas y adolescentes valoran positivamente los espacios promovidos por el Servicio y perciben que su involucramiento tiene efectos en los procesos que les afectan, evidenciando un tránsito desde enfoques consultivos hacia prácticas más sustantivas (HD3).
- Se reconocen esfuerzos por fortalecer la formación en enfoques transversales, especialmente en regiones, aunque de manera insuficiente y desigual, lo que deriva en una alta dependencia del criterio individual de los equipos y genera brechas de implementación (HD4).
- Desde el análisis de medios, la promoción de derechos muestra mayor eficacia a nivel local donde el Servicio logra una presencia más cercana y comunitaria, mientras que a nivel nacional persisten limitaciones asociadas al estigma histórico del sistema de protección (HD5, HD6).

Sostenibilidad

- Limitaciones financieras persistentes dificultan cumplir estándares de calidad, planificar a mediano plazo y sostener resultados, pese a que existen mayores presupuestos. Además, la falta de esquemas claros de costos y financiamiento por programa complica la gestión, la evaluación de eficiencia y la sostenibilidad de la oferta (HS2, HS3).
- A nivel institucional, si bien se observan avances en la especialización y articulación interinstitucional (HS6), estos se ven tensionados por la alta rotación de equipos; el débil acompañamiento técnico en contraposición al predominante control o fiscalización del SNPE hacia los colaboradores acreditados; y problemas de gobernanza, asociados a inestabilidad directiva y a una estructura organizacional centralizada y burocrática que no es coherente con los lineamientos estratégicos del Servicio (HS7, HS8, HS9).
- Se identifican avances progresivos en la instalación de instancias de participación de niños, niñas y adolescentes, que han contribuido a visibilizar este enfoque, aunque persiste el desafío de fortalecer su incidencia efectiva en la toma de decisiones del sistema (HS11).

7.2 Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones derivadas de los hallazgos de la presente evaluación. Si bien se identifican avances en el SNPE y en relación con su antecesor, el Servicio Nacional de Menores, también es posible reconocer aspectos que interfieren en el logro de los resultados mandados en la normativa que da origen al nuevo Servicio.

Transformación y consolidación hacia el enfoque de derechos

La alineación normativa observada da cuenta de un proceso sociohistórico de transformación en la forma en que el Estado chileno concibe a niños, niñas y adolescentes, transitando desde una lógica tutelar hacia su reconocimiento como sujetos de derechos. En este marco, el SNPE se inscribe formalmente en un enfoque de derechos humanos y de protección integral, evidenciando avances significativos a nivel normativo y de diseño institucional.

Débil articulación y corresponsabilidad con el intersector

Se observa una débil articulación vinculante y de corresponsabilidad con el intersector; además de una limitada adaptación a los contextos territoriales y una insuficiencia estratégica para enfrentar problemáticas contingentes. Estas dificultades se reafirman en la baja valoración de la pertinencia del Servicio manifestada desde los distintos niveles de funcionarios y su heterogeneidad por regiones¹⁰⁷. En general, la falta de corresponsabilidad efectiva del intersector afecta la protección de los niños, niñas y adolescentes, el logro de resultados, y la oportunidad y calidad de la atención, así como el presupuesto del SNPE.

Necesidad de desarrollo de una teoría de cambio

El SNPE opera sin una teoría de cambio sistémica, formalizada y compartida. De esta forma, se sustenta en una arquitectura lógica de carácter normativo que no explicita los supuestos críticos ni articula claramente los programas, líneas de acción y niveles del Servicio. Esto limita su capacidad de conducción estratégica y la claridad de su lógica de intervención.

Brecha entre diseño normativo e implementación operativa

Si bien existe coherencia y complementariedad en términos de diseño respecto de las líneas de acción y la

oferta programática, el mecanismo de implementación progresiva de estos programas ha resultado inconsistente con el cumplimiento de los objetivos del SNPE. Asimismo, se evidencia una brecha persistente entre el diseño normativo y la implementación operativa del Servicio, donde los enfoques transversales no definen mecanismos operativos ni sistemas de monitoreo e indicadores suficientemente robustos que permitan evaluar su cumplimiento efectivo.

Se identifican vacíos en la explicitación de componentes o lineamientos programáticos orientados a abordar de manera específica la diversidad y complejidad de las vulneraciones de derechos —tales como la explotación sexual, la criminalidad organizada y las dinámicas de captación vinculadas a redes delictivas—, lo que limita la capacidad del sistema para dar respuesta diferenciada a estos fenómenos. Asimismo, se constatan brechas en el cumplimiento del mandato normativo en relación con la implementación de programas dirigidos a personas imputables ante la ley penal y a personas en situación de calle. A lo anterior se suma el hecho de que el criterio diferenciador entre programas de intervención reparatoria se estructura principalmente en función de la trayectoria en el sistema —criterio cuantitativo— y no del tipo o nivel de desprotección —criterio cualitativo—, lo que genera riesgos de falta de pertinencia y de especialización en las intervenciones desarrolladas.

En la oferta actual de alternativas familiares del Servicio se observan restricciones que dificultan su capacidad para ofrecer trayectorias estables y oportunas de restitución del derecho a vivir en familia.

Estándares, indicadores y sistema de información

El SNPE cuenta con un conjunto de indicadores y un sistema de información para realizar seguimiento y monitoreo de los programas. Sin embargo, la mayoría de los indicadores están diseñados para medir el cumplimiento de las intervenciones más que el efecto que estas generan en los niños, niñas y adolescentes atendidos. Los conceptos que refieren a resultados no están operacionalizados, y no existen indicadores o herramientas para medir su oportunidad y calidad. De esta manera, el Servicio tiene un conjunto de indicadores ineficaces para medir los resultados esperados de los programas.

A su vez, entre los actores existe la percepción de que el sistema de información es considerado por los CA como método de justificación de sus acciones para recibir el pago asociado, propósito con el cual se originó durante la administración del SENAME. Esto continúa limitado a la rendición de cuentas y a términos de ejecución programática, y no a los resultados logrados en el bienestar y protección de niños, niñas y adolescentes.

La implementación del sistema de información presenta otros factores que inhiben la eficacia del monitoreo de resultados, tales como la cultura del registro en papel por sobre el registro digital, la falta de estandarización de las indicaciones de registro, falta de articulación operativa entre actores del Subsistema de Protección Especializada con tipologías comunes para la categorización de la información, y la falta de interoperabilidad efectiva entre los sistemas de información pertinentes.

La normativa plantea que las prestaciones del SNPE se lleven a cabo con el cumplimiento de estándares, logrando establecer requisitos de funcionamiento para la acreditación de colaboradores. Sin embargo, existe la percepción entre los actores entrevistados de que un obstáculo para el cumplimiento de estos estándares tiene que ver con la percepción que tienen algunos colaboradores de que el modelo de financiamiento subsidiario no permite cumplir con mayores exigencias. En este sentido, los estándares aún están en una fase inicial de desarrollo y requieren el fortalecimiento de mecanismos para su exigibilidad y cumplimiento efectivo.

Desafíos y estrategias en el logro de resultados

En general, los programas y sus estrategias para el logro de resultados son valorados. Se destacan algunos aspectos positivos, como la perspectiva integral de la protección del DCE, el paso a modelos familiares de residencia (CEZ6), la priorización otorgada al acogimiento familiar, y la implementación de estrategias de protección para mayores de 18 años de edad —aunque no para todos—. Del mismo modo, también se evidencian varios aspectos débiles asociados a factores de diseño —falta de una Teoría de Cambio basada en evidencia, de estrategias orientadas a cubrir aspectos emocionales y en enfoque de derechos—, a la estructura institucional detrás de cada línea y programa, a la falta de espacios permanentes de coordinación y articulación de la institucionalidad a cargo de los programas; a problemas de implementación —dificultad para contar con recursos especializados y de manera estable—, al bajo nivel

de eficacia de capacitaciones en enfoques de derechos y buen trato —debilidad de estándares y supervisiones— y por la débil corresponsabilización del intersector. En especial, niños, niñas y adolescentes dan cuenta de falta de protección en términos de su emocionalidad y salud mental, así como, la carencia de protocolos eficaces para evitar violencias de parte de otros niños, niñas y adolescentes, y de adultos, aun cuando se encuentran bajo protección del Estado.

La falta de una perspectiva real de las trayectorias de los niños, niñas y adolescentes conlleva que no se promueva ni despliegue el cuidado de dichas trayectorias y de sus familias, tanto en el ámbito de acción del Servicio como a nivel del Sistema de Garantías.

Por otra parte, existen avances debido a la menor cantidad de programas por los cuales es atendido cada niño, niña o adolescente, lo que disminuye la sobreintervención desde la nueva oferta. También se valora positivamente la protección otorgada a adolescentes mayores de 18 años. Sin embargo, la falta de priorización del cuidado de las trayectorias se expresa en la falta de un diagnóstico conjunto del Subsistema de Protección Especializada, en la falta de articulación en el diseño e implementación de los programas —por ejemplo, Residencias con FAE, o ambos con Adopción—, en la falta de articulación entre los equipos institucionales a cargo de las líneas y programas y en la relegación del Programa de Adopción —esta relegación tiene diversas dimensiones: institucional, en el diseño, en su comprensión como parte de la intervención del Servicio y en su financiamiento—. En cuanto a las causales de ingreso, se observa una discrepancia que constituye una señal de alerta sobre posibles tensiones en la comprensión, categorización y registro, especialmente en lo relativo a la relación entre situaciones de violencia o negligencia y condiciones socioeconómicas, lo que sugiere la necesidad de profundizar el análisis para asegurar una lectura más consistente y pertinente de las trayectorias de vulneración que motivan la intervención.

Posicionamiento estratégico del SNPE

A nivel nacional, aunque el Servicio se posiciona como actor relevante en el debate público sobre niñez, principalmente lo hace en torno a cuestionamientos acerca de su actuar. Se evidencia su falta de empoderamiento como actor que plantea temas, que propone, que informa sobre su trabajo, que visibiliza la implementación de sus líneas de acción programática, que educa y que interpela a los

otros sectores en términos de su corresponsabilidad. A nivel territorial, el Servicio tiene mayor presencia en los medios de comunicación locales a través de la difusión de sus acciones y su trabajo con los actores regionales y/o comunales.

Las Mesas de Articulación Interinstitucional y las Comisiones Coordinadoras de Protección no incorporan de manera obligatoria a todos los actores del Subsistema de Protección Especializada, tales como el Poder Judicial y la sociedad civil. Asimismo, estas instancias no cuentan con estándares claros de trabajo y existe duplicidad de actores que participan de ambas instancias. Ello repercute en la coordinación y en la efectividad del propósito del Servicio, ante lo cual se plantea el desafío de incorporar buenas prácticas en las instancias que efectivamente funcionan.

Eficiencia del SNPE

La eficiencia del Servicio presenta un desempeño mixto, caracterizado por avances relevantes en la instalación de estructuras y herramientas de gestión, pero también por restricciones persistentes que impiden una utilización óptima de los recursos financieros y operativos. Si bien el Servicio ha logrado sentar bases importantes para una gestión más ordenada y coherente, estas no se traducen aún de manera sistemática en procesos ágiles, flexibles y oportunos, especialmente a nivel territorial. La coexistencia de mejoras formales con prácticas aun altamente burocráticas limita el potencial impacto de los esfuerzos realizados en materia de planificación y control. A lo anterior se suman restricciones derivadas del marco normativo que regula el funcionamiento del Servicio, las que condicionan su capacidad de gestión. En particular, la definición legal de los programas limita los márgenes de adaptación y rediseño de la oferta, mientras que los esquemas de financiamiento establecidos en la Ley N° 20.032, en las condiciones de licitación y en el control financiero, así como las restricciones en la normativa presupuestaria, introducen rigideces que afectan la implementación y el dinamismo de la red de colaboradores.

En este contexto, puede concluirse que el principal desafío en materia de eficiencia no radica únicamente en la disponibilidad de recursos, sino también en la capacidad institucional para gestionarlos de manera más integrada, flexible y alineada, tanto con las dinámicas reales de implementación de la oferta de protección especializada como con las restricciones de la normativa vigente. Mientras no

se reduzcan de forma sustantiva las cargas administrativas, no se fortalezca la articulación entre diseño y ejecución, y no se mejoren los mecanismos de ajuste oportuno de la asignación de recursos, los avances alcanzados seguirán siendo parciales y con un impacto limitado sobre la eficiencia global del Servicio.

Esta debilidad se ve reforzada por la insuficiencia de formación especializada, lo que lleva a que la incorporación de los enfoques de derechos, equidad y género, entre otros, dependa en gran medida del criterio individual y del “sentido común” de los equipos.

Promoción de derechos

La promoción de derechos se ve tensionada por factores externos, como el estigma negativo heredado del SENAME y la insuficiente disponibilidad de recursos, así como por una brecha comunicacional entre el nivel nacional y territorial. En este último ámbito, la labor comunitaria y la protección efectiva de la niñez logran mayor visibilidad y mejor valoración.

Adicionalmente, en el marco del cumplimiento de la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño en Chile, pese a que se han realizado cambios en la normativa e institucionalidad nacional bajo el entendimiento de los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos, aún requieren consolidarse, al tiempo que avanzar en término de diseño, prácticas, operacionalización, protocolos y estándares. En todo caso, se debe tener en consideración que para el logro de estos avances incide la prioridad que le otorgue el Gobierno de turno y la dirección del Servicio; para sortear esta discrecionalidad se necesita un cambio cultural que supere el ámbito de acción del SNPE.

Persistencia de desafíos en la estructura organizacional y de financiamiento

Los resultados de la evaluación permiten concluir que el Servicio de Protección Especializada enfrenta tensiones estructurales que limitan su capacidad de consolidación y sostenibilidad, marcadas por la ausencia de esquemas claros de financiamiento y la rigidez del sistema de subvenciones, que generan inequidades territoriales contrarias al enfoque de derechos y particularmente al principio de no discriminación. Asimismo, se constata un desfase entre los avances impulsados en materia de especialización técnica y las condiciones laborales y operativas de los equipos ejecutores, sumado a la falta de acompañamiento técnico

del SNPE a los colaboradores acreditados. A ello se suman debilidades en su gobernanza y estructura organizacional, poco alineadas con los lineamientos estratégicos del Servicio, lo que dificulta la consolidación institucional y, en definitiva, la sostenibilidad del SNPE.

Participación creciente de niños, niñas y adolescentes

Se han habilitado espacios formales de participación infantil y adolescente, que reflejan el interés del Servicio por fortalecer los mecanismos de participación de niños, niñas y adolescentes, en coherencia con el enfoque de derechos que orienta la acción del sistema. No obstante, estos espacios se configuran principalmente como instancias de carácter consultivo, sin asegurar necesariamente una incidencia efectiva en las decisiones del SNPE. En este marco, aspectos como la participación de niños, niñas y adolescentes en la elaboración y seguimiento del Plan de Intervención Individual pueden verse reducidos a un criterio de gestión o de cumplimiento formal, más que a un principio sustantivo que oriente y dé sentido a la intervención.

experiencia de implementación o gestión del SNPE, algunos avances, en los cuales se identifica qué funcionó y su significado; y, adicionalmente, si estos elementos tienen una aplicabilidad¹⁰⁷ más amplia.

7.3 Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas son generalizaciones basadas en la evaluación que se abstraen de las circunstancias específicas de la intervención (objeto de evaluación) para abarcar situaciones más amplias. En este caso, las lecciones se identifican conforme al resultado de todo el proceso evaluativo y se contraponen con las limitaciones identificadas en la institucionalidad precedente a fin de observar, de manera objetiva, respecto a una línea de base, el avance del SNPE. Lo anterior permitirá apreciar su utilidad y valoración al público destinatario, visualizando aprendizajes institucionales. Por consiguiente, dada las características de la presente evaluación, se asimila el concepto de lecciones aprendidas a la identificación de los avances institucionales.

La [Matriz 14](#) permite observar los avances institucionales a partir del proceso de evaluación. Para ello se analizó la información de manera transversal, agrupándola en las siguientes categorías: i) Gobernanza del Subsistema de Protección Especializada; ii) Diseño de la oferta programática; iii) Implementación y operación de la oferta; iv) Estándares, indicadores y sistemas de información; v) Gestión institucional en recursos humanos; y vi) Cambio cultural, formación y enfoque de derechos. En cada una de estas dimensiones es posible identificar, a partir de la

¹⁰⁷ Se entiende por aplicabilidad la sostenibilidad y proyección del avance identificado.

Matriz 14: Avances del SNPE

Temática	Avances	Aplicabilidad
Gobernanza del Sub-sistema de Protección Especializada	El Servicio ha avanzado en reconocer la corresponsabilidad del intersector en la protección integral, superando parcialmente el diseño institucional fragmentado que caracterizó al SENAME. En este ámbito, se valora el establecimiento de instancias institucionalizadas de coordinación y articulación expresadas en las comisiones coordinadoras de protección.	Alta, mediante el mantenimiento y perfeccionamiento de las dinámicas de corresponsabilidad con el intersector
Diseño de la oferta programática	Se ha avanzado en un diseño coherente de la oferta programática en torno a un modelo que se enfoca en el nivel de desprotección y no solamente en la tipología de la vulneración de derechos, favoreciendo una reparación de carácter comprensiva e integral. En el rediseño del Subsistema se ha dado énfasis a las alternativas de acogimiento familiar y a la disminución del nivel de judicialización e institucionalización de niños, niñas y adolescentes.	Alta, mediante la completitud del diseño de la oferta programática de manera coherente.
Implementación y operación de la oferta	Si bien existe una importante brecha en términos de implementación de toda la oferta, se valora la decisión de iniciar con los programas de Diagnóstico Clínico Especializado, lo cual permite dotar de coherencia al sistema una vez terminado el proceso de implementación. Por otra parte, se ha apostado por alternativas de cuidado mediante acogimiento familiar, con miras a superar un modelo centrado en la internación en centros residenciales de cuidado, instando a su excepcionalidad y transitoriedad. De esta manera, el Estado avanza en la línea de dar cumplimiento de los compromisos adquiridos a nivel internacional, y se hace cargo de uno de los principales nudos críticos del antiguo sistema.	Alta, en tanto ambas iniciativas se han instalado en el nuevo modelo institucional otorgando coherencia a un modelo basado en trayectorias
Estándares, indicadores y sistemas de información	Existen avances en la formalización normativa de estándares técnicos y en la instalación de sistemas de información e indicadores para el monitoreo de la oferta programática. A diferencia del SENAME —caracterizado por la falta de información sistematizada, dificultades para verificar el cumplimiento efectivo de las intervenciones y limitada capacidad para conocer resultados— el Servicio dispone actualmente de instrumentos institucionales de registro y seguimiento, así como de requisitos de acreditación y funcionamiento más claramente definidos para los colaboradores. Asimismo, no se observan en esta evaluación problemas asociados a la ausencia generalizada de información o a la inexistencia de mecanismos de monitoreo, aspectos que constituían críticas centrales al funcionamiento del SENAME. Por el contrario, actualmente se cuenta con un sistema de información para realizar seguimiento y monitoreo de los programas mucho mejor integrado.	Alta, en tanto sienta las bases para avanzar en la definición de estándares en diversos ámbitos y en el perfeccionamiento de los instrumentos y sistemas de información.
Gestión institucional en recursos humanos	Se valoran favorablemente innovaciones que contribuyen a la especialización técnica permanente de los y las profesionales del Sub-sistema, como la Academia Conectando Saberes, que fortalecen la sostenibilidad y coherencia del sistema, al promover la calificación técnica de los operadores. Se registran avances en la estandarización de lineamientos para la gestión de personas por medio de la definición de criterios comunes para la conformación de equipos, promoviendo la contratación de personal idóneo y especializado, y la formación continua de los recursos humanos. Se observan avances en la definición de indicadores, metas y medios de verificación, así como en la vinculación del pago de la subvención al cumplimiento de estándares de dotación profesional.	Alta, en tanto genera, desde el nivel actual, una mayor demanda por desarrollar, de manera coherente, los requisitos y capacidades de los/las profesionales que despliegan los programas en terreno.
Cambio cultural, formación y enfoque de derechos.	Existen avances en el reconocimiento de niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos, siendo este uno de los fundamentos de la nueva institucionalidad. En esta línea se contemplan espacios formales y permanentes para la participación infantil y juvenil. Este cambio paradigmático constituye un avance sustantivo respecto del modelo anterior, estrechamente vinculado al enfoque tutelar, judicialización e intervenciones reactivas y correctivas.	Alto, en tanto se mantenga el compromiso político, institucional e internacional en avanzar en la implementación plena de dicho enfoque.

Fuente: Elaboración propia, CSP.



8. Recomendaciones

Las recomendaciones que emergen de la presente evaluación se elaboraron según los siguientes pasos:

- 1°. Se diseñó una matriz de trazabilidad que incluye evidencias y hallazgos respecto de cada uno de los criterios de evaluación, conclusiones y recomendaciones por criterio.
- 2°. Se realizó un proceso iterativo de revisión y validación con los niveles directivos del SNPE, la contraparte técnica de UNICEF, y con el Grupo de Referencia.
- 3°. A partir de las distintas retroalimentaciones, las recomendaciones fueron reorganizadas en ámbitos estratégicos de la política pública¹⁰⁸ dando coherencia al conjunto de las mismas, bajo una mirada sistémica¹⁰⁹. Estas corresponden a las Recomendaciones Preliminares.
- 4°. Se consideraron las recomendaciones provenientes de los estudios de casos que, en términos generales, se encuentran en coherencia con el análisis evaluativo de los criterios, aunque por motivos temporales no fueron validadas por el Grupo de Referencia.
- 5°. El proceso de operacionalización de las recomendaciones consistió en considerar la pertinencia de las mismas, su priorización, la temporalidad de su implementación, su responsable y su factibilidad normativa.
- 6°. Se identificaron aquellas recomendaciones que, de manera coincidente con los hallazgos de este estudio, han sido abordadas durante la discusión del Proyecto de Ley de Armonización (Boletín 15351-07)^{110, 111}.
- 7°. Finalmente, las recomendaciones se generaron ocupando el método SMART, siendo acompañada, cada recomendación, con acciones o líneas de acción.
- 8°. Se incluye una propuesta de implementación de las recomendaciones bajo una mirada sistémica. La misma permitirá orientar a la institución a velar por el cumplimiento de su misión desde el valor público que aporta a los niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos.

A continuación, en la **Matriz 16** se presentan las recomendaciones elaboradas según los siguientes siete ámbitos estratégicos: i) *Gobernanza y estructura de toma de decisiones*; ii) *Diseño programático*; iii) *Implementación territorial*; iv) *Sistemas de información y estándares*; v) *Financiamiento*; vi) *Intersector*, y vii) *Transversales, junto a las recomendaciones y sus responsables*. Luego se desarrollan líneas de acciones por cada recomendación.

108 Los ámbitos definidos corresponden a i) *Gobernanza y estructura de toma de decisiones*; ii) *Diseño programático*; iii) *Implementación territorial*; iv) *Sistemas de información y estándares*; v) *Financiamiento*; vi) *Intersector*, y vii) *Transversales*.

109 Se asignaron códigos a las recomendaciones según la dimensión a la que corresponden y el número de ésta para asegurar la lectura de su trazabilidad —de qué hallazgos, conclusiones y recomendaciones por criterio emergen— en este apartado y en los respectivos Anexos de Trazabilidad y de Recomendaciones.

110 Este boletín corresponde al “Proyecto de ley, iniciado en Mensaje de S. E. el Presidente de la República, sobre armonización de la Ley N° 21.302, que crea el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia y Modifica Normas Legales que Indica, y la ley N° 20.032, que regula el régimen de aportes financieros del Estado a los colaboradores acreditados, con la Ley N° 21.430, Sobre Garantías y Protección Integral de los Derechos de la Niñez y Adolescencia”, ingresado al Senado el 15 de septiembre de 2022. Disponible en: <https://www.camara.cl/legislacion/ProyectosDeLey/tramitacion.aspx?prmID=15868&prmBOLETIN=15351-07>.

111 A la fecha de entrega de esta evaluación, el proyecto de ley se encuentra en Tercer Trámite Constitucional, mientras que, las observaciones de la Cámara de Diputados, se encuentran en estado de ser discutidas en Comisión Mixta.

Matriz 15: Recomendaciones por ámbito estratégico de la política pública

Ámbito estratégico	Recomendaciones	Actores involucrados
Gobernanza y estructura de toma de decisiones	1. Desarrollar y fortalecer el liderazgo del SNPE dentro del Subsistema de Protección Especializada, orientado a clarificar el alcance de su intervención, relevar su experiencia y especialización institucional en la protección especializada, visibilizar sus intervenciones, comunicar los obstáculos para la protección especializada, convocar y fortalecer la coordinación interinstitucional.	SNPE
	2. Fortalecer su estructura organizacional , asegurando su coherencia con las líneas de acción, definiendo unidades institucionales por línea, con responsabilidades, dotación y funciones claramente diferenciadas, y estableciendo mecanismos formales de articulación y coordinación entre ellas.	SNPE
	3. Optimizar los circuitos internos de toma de decisiones , mediante el diseño de procesos estandarizados que reduzcan la necesidad de validaciones sucesivas, aseguren coherencia técnica en las orientaciones emitidas y mejoren la oportunidad de respuesta, especialmente en los niveles regionales, resguardando marcos claros de responsabilidad y control.	SNPE
Diseño programático de la intervención institucional	4. El Servicio debe elaborar una Teoría de Cambio institucional que sustente su intervención con evidencia, delimite su alcance, resguarde su eficacia, articule coherentemente el conjunto de sus intervenciones, dote de sentido el trabajo de los equipos de trabajadores directos y de colaboradores, transitando desde una lógica centrada en el cumplimiento de mandatos legales hacia una lógica estratégica, empoderada y con mayor legitimidad.	SNPE
	5. Completar el diseño de la oferta nueva a la brevedad, elaborando las bases técnicas de los programas que aún no cuentan con ellas, e implementar la totalidad de esta nueva oferta a nivel local, asegurando coherencia entre el diseño central y la disponibilidad efectiva de programas en cada territorio.	SNPE
	6. Consolidar y escalar aspectos de diseño programático que han sido evaluados positivamente , asegurando su implementación y sostenibilidad en la oferta programática.	SNPE
	7. Fortalecer aspectos del diseño programático claves para la eficacia y sostenibilidad de su intervención , como la adopción y las familias de acogida y su articulación entre sí, y de éstas con los programas de residencias. De esta manera, se da cumplimiento al mandato legal respecto a que niños y niñas menores de cuatro años se encuentren en contextos familiares.	SNPE
	8. Fortalecer y complementar vacíos programáticos identificados en la respuesta a problemas de alta complejidad que exceden el entorno familiar, mediante la ampliación de enfoques de intervención, fortalecimiento e inclusión de componentes y estrategias de intervención consideradas necesarias para abordar los distintos aspectos de la situación de desprotección que están afectando a los niños, niñas y adolescentes.	SNPE
	9. Ajustar aspectos relativos al flujo de atención de los niños, niñas y adolescentes, asegurando una derivación programática pertinente a su nivel de desprotección y la asignación a proyectos bajo una lógica estandarizada.	SNPE y MDSF - Subsecretaría de la Niñez
Implementación territorial, acompañamiento técnico, formación y capacitación	10. Introducir mecanismos de flexibilidad territorial orientados a mejorar la pertinencia operativa y reducir retrasos en la implementación.	SNPE
	11. Reorientar y fortalecer el acompañamiento técnico hacia la mejora continua, diferenciándolo de la fiscalización.	SNPE
	12. Fortalecer su sistema de capacitación mediante su rediseño orientado hacia un modelo estructurado y continuo, con el fin de asegurar la calidad de las intervenciones y el efectivo resguardo de los derechos de niños, niñas y adolescentes bajo su protección.	SNPE

Ámbito estratégico	Recomendaciones	Actores involucrados
Sistema de información, indicadores y estándares	13. Construir un sistema robusto de indicadores que permita evaluar de manera sistemática la eficacia real de las intervenciones del Servicio.	SNPE
	14. Diseñar e implementar un sistema de estándares orientados a la mejora , además de asegurar mínimos de calidad.	SNPE
Financiamiento	15. Revisar y ajustar mecanismos de financiamiento de la oferta programática avanzando hacia modelos que cubran explícitamente los costos reales de la intervención asociada a estándares exigidos y reduzcan la inestabilidad financiera de los ejecutores.	MDSF - Subsecretaría de la Niñez - SNPE
Intersector	16. Fortalecer la corresponsabilidad y articulación interinstitucional del Subsistema de Protección Especializada, asegurando la participación efectiva y oportuna de los actores involucrados en la protección de niños, niñas y adolescentes, y evitando la transferencia implícita de funciones y costos al SNPE.	MDSF - Subsecretaría de la Niñez
Transversales	17. Continuar con el proceso de instalación de los enfoques de derecho (incluyendo equidad e interculturalidad) y género en las intervenciones del Servicio, mediante su inclusión entre las prioridades institucionales, su operacionalización, capacitaciones, estándares, protocolos y supervisiones, superando la etapa declarativa actual.	SNPE
	18. Consolidar y profundizar los mecanismos de participación de niños, niñas y adolescentes , asegurando que permitan una participación informada y que incida en la toma de decisiones de aspectos que les afectan.	SNPE
	19. Fortalecer el seguimiento y el cuidado de la trayectoria de los niños, niñas y adolescentes , relevando esta perspectiva, generando acuerdos interinstitucionales <i>ad hoc</i> , disponiendo de un sistema de información interoperabilidad y articulado, y robusteciendo la prevención primaria y secundaria.	MDSF - Subsecretaría de Niñez, SNPE y otras instituciones corresponsables del Sistema de Garantías

Fuente: Elaboración propia, CSP (2026).

Gobernanza y estructura de toma de decisiones

- El SNPE debe desarrollar y fortalecer su liderazgo dentro del Subsistema de Protección Especializada, orientado a clarificar el alcance de su intervención, relevar su experiencia y especialización institucional en la protección especializada, visibilizar sus intervenciones, comunicar los obstáculos para la protección especializada, convocar y fortalecer la coordinación interinstitucional (G2) (G3).
- Para ello, las líneas de acción son las siguientes:
- Elaborar e implementar un plan para el desarrollo y fortalecimiento de su liderazgo, el cual incluye objetivos, metas y mecanismos de implementación, seguimiento y evaluación, a cargo de la Dirección del SNPE.
 - Generar instancias y documentos internos en que se reconozca y declare la relevancia de la experiencia y especialización de la institución y sus equipos humanos en el abordaje de vulneraciones de derechos, de modo de sensibilizar.
 - Elaborar e implementar una estrategia comunicacional con el propósito de visibilizar la labor del Servicio y sus impactos en la protección efectiva de niños, niñas y adolescentes. La estrategia debe ser multinivel, articulando los mensajes institucionales nacionales con las narrativas locales y comunitarias, fortaleciendo el vínculo con medios regionales y territoriales.
 - Incorporar en las instancias interinstitucionales periódicas la comunicación explícita de las acciones realizadas en el marco de las problemáticas que afectan a niños, niñas y adolescentes, desde etapas tempranas de sus trayectorias, y los obstáculos en su implementación, considerando la solicitud de respuestas e incluyendo plazos acordados de acción con el resto de las instituciones.
 - Incluir permanentemente al Poder Judicial en las instancias de coordinación, aunque en la normativa actualmente se mencione que su inclusión no es obligatoria. Esto, con el fin de aunar criterios (como la

tipología de las causales de ingreso) y actuar armónicamente bajo la lógica del Servicio¹¹².

- Incluir en instancias de coordinación también a instituciones de la Sociedad Civil que, en calidad de actores externos al SNPE, contribuyen a la consecución de sus fines y a dotar de sostenibilidad a todo el Subsistema de Protección Especializada¹¹³.
- 2. El Servicio debe fortalecer su estructura organizacional, asegurando su coherencia con las líneas de acción, definiendo unidades institucionales por línea, con responsabilidades, dotación y funciones claramente diferenciadas, y estableciendo mecanismos formales de articulación y coordinación entre ellas (G4) (G5).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Designar un encargado para cada una de las líneas de acción con sus respectivos equipos de profesionales.
- Dotar de una estructura organizacional específica y sólida para la línea de *Adopción*.
- Fortalecer la estructura organizacional a cargo de los programas de familias de acogida.
- Fortalecer y generar nuevos mecanismos de articulación entre líneas de acción y entre programas. En particular, que el Servicio instruya los mecanismos necesarios para articular los programas residenciales con los de acogimiento familiar, y entre estos y la línea de *Adopción*.
- Dotar de recursos humanos suficientes y estables a los equipos de cada línea de acción, de manera que puedan responder a las necesidades de diseño y rediseño, así como acompañar la implementación a nivel local (G6).
- Asegurar la respectiva diferenciación de funciones entre cargos que componen la estructura organizacional de cada línea de acción.

¹¹² En el proyecto de ley de armonización, se modifica el artículo 17 de la ley N°21.302, eliminando la referencia al Poder Judicial, como uno de los miembros de las Comisiones Coordinadoras de Protección, las cuales, además, pasan a llamarse 'Comisiones de Coordinación Especializadas'.

¹¹³ Durante el Segundo Trámite Constitucional, se hizo una indicación al nuevo artículo 75 bis de la ley N°21.430, para incorporar a representantes de la Sociedad Civil en las Mesas de Articulación Interinstitucional en el nivel comunal. Esta indicación, a la fecha de entrega de este estudio, se encuentra en espera de ser aprobada por la Cámara de Origen. Asimismo, se elimina la dualidad entre Mesas de Articulación Interinstitucional y Comisiones Coordinadoras de Protección como instancias separadas entre sí. En ese sentido, la nueva Comisión de Coordinación Especializada es subsumida en la Mesa de Articulación, en calidad de comisión obligatoria y permanente.

3. El Servicio debe optimizar los circuitos internos de toma de decisiones, mediante el diseño de procesos estandarizados que reduzcan la necesidad de validaciones sucesivas, aseguren coherencia técnica en las orientaciones emitidas y mejoren la oportunidad de respuesta, especialmente en los niveles regionales, resguardando marcos claros de responsabilidad y control (G7) (G8).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Revisar y rediseñar los flujos de toma de decisión, mediante el levantamiento y estandarización de los procesos, definiendo claramente responsables y niveles de decisión, con el objetivo de reducir los tiempos de respuesta y mejorar la oportunidad de las intervenciones.
- Revisar y actualizar las orientaciones técnicas a nivel central, asegurando lineamientos claros, coherentes y aplicables que orienten de manera consistente la toma de decisiones en los niveles regionales.
- Establecer circuitos de decisión diferenciados según el tipo de proceso (estratégico u operativo), definiendo para cada uno niveles de autonomía, responsables y plazos máximos de resolución para los requerimientos territoriales.

Delegar la toma de decisiones operativas en los niveles regionales en el marco de los circuitos definidos, estableciendo mecanismos de trazabilidad, monitoreo de tiempos de respuesta y rendición de cuentas que resguarden la coherencia con los lineamientos estratégicos nacionales.

Diseño programático de la intervención institucional

4. El Servicio debe elaborar una Teoría de Cambio institucional que sustente su intervención con evidencia, delimite su alcance y resguarde su eficacia; articule coherentemente el conjunto de sus intervenciones; dote de sentido el quehacer de los equipos de trabajadores directos y de colaboradores, transitando desde una lógica centrada en el cumplimiento de mandatos legales hacia una lógica estratégica, empoderada y con mayor legitimidad (D2).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Diseñar la Teoría de Cambio en coherencia explícita con las líneas de acción y programas a implementar por el Servicio.

- Llevar a cabo un proceso de diseño participativo que incluya a los distintos actores relevantes, asegurando la participación de los niños, niñas y adolescentes y de los ejecutores.
 - Asegurar que el diseño sea sobre la base de evidencia empírica tal como mandata la Ley N° 21.302 (Art. 18).
 - Incluir en la Teoría de Cambio supuestos y riesgos.
 - Diseñar e implementar acciones para que los funcionarios del Servicio y ejecutores de los programas se apropien de esta Teoría de Cambio y sea utilizada como una guía para una intervención eficaz y articulada.
 - Establecer instancias para la mejora de la Teoría de Cambio que se diseñe.
5. El Servicio debe completar el diseño de la oferta programática proyectada en la normativa legal y reglamentaria e implementar la totalidad de esta a la brevedad, en la lógica de implementación integral de la oferta nueva por territorio, asegurando coherencia entre el diseño central y la disponibilidad efectiva de programas en cada territorio (D1, IM1).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Elaborar las bases técnicas de los programas: Intervención Reparatoria; Terapéutico Especializado; Familia de Acogida Extensa; Familia de Acogida Externa; Residencias para madres niñas y adolescentes; Residencias para niños, niñas y adolescentes con discapacidades severas y profundas; Residencias de alta especialidad; Programas de la línea de *Adopción*.
- Elaborar una estrategia de implementación territorial de la oferta programática, que identifique aquellas unidades territoriales con el conjunto de programas nuevos incompleto, e incorporar criterios de priorización de los territorios.
- Resguardar, a nivel territorial, un despliegue que considere el conjunto de programas requeridos, con el fin de no incurrir en implementaciones parciales de la oferta nueva. Esto, a fin de evitar problemas de coherencia que incluyan duplicidades o falta de oferta para cubrir las necesidades de niños, niñas, adolescentes y sus familias.
- Desarrollar evaluaciones de proceso en los territorios que cuenten con implementación integral, con el fin de identificar nudos críticos, brechas y aprendizajes para su ajuste.

- Realizar un trabajo coordinado entre el equipo de diseño de programas y el equipo de implementación.
 - Incorporar los resultados de las evaluaciones de la implementación integral ejecutada en los territorios en la planificación de la implementación en los territorios restantes.
 - Retroalimentar los diseños programáticos y modelos de gestión, según los resultados de las evaluaciones de implementación.
6. El Servicio debe consolidar y escalar aspectos de diseño programático que han sido evaluados positivamente, asegurando su implementación y sostenibilidad en la oferta programática (D3).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Continuar ampliando la implementación del diagnóstico integral centrado en la situación de protección (del programa DCE).
 - Consolidar la perspectiva integral de intervención en los lineamientos técnicos, que resguarda la coherencia de las acciones y evita la sobreintervención.
 - Extender el modelo residencial de tipo familiar a todos los dispositivos de cuidado alternativo residencial.
 - Ampliar la cobertura y los criterios de la población beneficiaria a la que está dirigida la continuidad residencial para mayores de 18 años, fortaleciendo la protección de las trayectorias de los adolescentes y su continuidad en la educación superior.
7. El servicio debe fortalecer aspectos del diseño programático claves para la eficacia y sostenibilidad de su intervención como la adopción y las familias de acogida y su articulación entre sí, y de éstas con los programas de residencias. De esta manera se da cumplimiento al mandato legal de que niños y niñas menores de cuatro años se encuentren en contextos familiares (D4) (D5) (D6) (D9).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Revisar y perfeccionar el diseño del acogimiento familiar, especialmente, en términos del acompañamiento a las familias de acogida. En particular, en los proyectos de administración directa. Esto, tomando como referencia las buenas prácticas de algunos ejecutores, que establecen un acompañamiento basado

en la comunicación constante y en la disposición de apoyo ante diversas situaciones emergentes durante el acogimiento¹¹⁴ (D4 y D9).

- Reconocer institucionalmente la efectividad de la adopción como estrategia para el logro del bienestar y la protección en niños, niñas y adolescentes (D5).
 - Incluir explícitamente la *Adopción* como línea de acción en los documentos institucionales.
 - Fortalecer la articulación del diseño entre líneas de acción y entre programas, en especial, entre programas de residencias y de acogimiento familiar, y entre las líneas: *Cuidado alternativo y Adopción* (D6), previniendo siempre la complejización de las trayectorias y definiendo coordinadamente la respuesta programática más adecuada en función del interés superior de cada niño, niña o adolescente, de manera oportuna y pertinente¹¹⁵.
8. El Servicio debe fortalecer y complementar vacíos programáticos identificados en la respuesta a problemas de alta complejidad que exceden el entorno familiar, mediante la ampliación de enfoques de intervención, fortalecimiento e inclusión de componentes y estrategias necesarias para abordar los distintos aspectos de las situaciones de desprotección que afectan a los niños, niñas y adolescentes (D7) (D8) (D9).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Ampliar la perspectiva de la desprotección, incluyendo situaciones vulneratorias fuera del contexto familiar, que deberán incorporarse al *Diagnóstico clínico especializado*.
- Ampliar el campo de intervenciones contempladas en las evaluaciones Ex Ante del año 2026 de los programas Intervención Reparatoria y Terapéutico Especializado hacia vulneraciones ocurridas fuera del grupo familiar.
- Fortalecer las estrategias de las intervenciones considerando los aspectos que implican problemas que afectan a los niños, niñas y adolescentes que pueden exceder el entorno familiar y son de alta complejidad, como la explotación sexual, el narcotráfico, el crimen organizado y la situación de calle.
- Asegurar profesionales especializados para abordar integralmente los distintos niveles de complejidad de

las situaciones de desprotección que afectan a niños, niñas, adolescentes, y a sus familias.

- Fortalecer la especialización de funcionarios en temáticas como explotación sexual, narcotráfico, crimen organizado y situación de calle.
- Elaborar y fortalecer protocolos que aborden situaciones asociadas a las problemáticas contingentes y de alta complejidad, considerando problemas asociados al narcotráfico, al crimen organizado, a la explotación sexual y a la situación de calle.
- Adoptar el Programa Complementario Especializado para Inimputables, desarrollado por el Grupo Asesor de Alto Nivel del SNPE, como respuesta al vacío existente en la intervención frente a niños y niñas menores de 14 años con conductas transgresoras, con especial atención en el crimen organizado y el narcotráfico. Para llevar a cabo esta acción, es preciso modificar el Decreto N°7 (2023).
- Asegurar un programa especializado en materia de niños, niñas y adolescentes que se encuentren en situación de calle, que ofrezca atención de manera integral y orientada a su integración social, tal como lo mandata la Ley N° 21.302 (art.18ter).
- Asegurar en términos de diseño e implementación la intervención psicoterapéutica, dando mayor relevancia al abordaje de la salud mental desde la psicología además de la psiquiatría.
- Modificar componentes e incluir estrategias orientadas a responder a las necesidades emocionales de los niños, niñas y adolescentes, incluyendo contención y acompañamiento emocional, así como educación emocional, especialmente en los programas de cuidado alternativo residencial, y consistentemente en los de intervención ambulatoria.
- Diseñar estrategias que eviten y respondan a situaciones de violencia desde niños, niñas y adolescentes a sus pares y, en general, fomentar estrategias basadas en el buen trato aportando a contextos protectores durante la atención del Servicio a la vez que generando efectos para un entorno más protector al egreso de la atención.
- Releva e incluir estrategias socioeducativas como la generación de alianzas con actores de los establecimientos educativos.
- Diseñar estrategias que conecten a niños, niñas y ado-

114 Se sugiere revisar en profundidad los hallazgos del estudio de casos.

115 Se sugiere revisar en profundidad los hallazgos del estudio de casos.

lescentes de residencias con el entorno, promoviendo el desarrollo de habilidades para la vida cotidiana.

- Fortalecer estrategias de desarrollo de habilidades para la vida independiente postegreso de las residencias.
9. El Servicio junto con el MDSF deben **ajustar aspectos relativos al flujo de atención** de los niños, niñas y adolescentes, asegurando una derivación programática pertinente a su nivel de desprotección y la asignación a proyectos bajo una lógica estandarizada (D10) (Ex IM4).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Ajustar la Ruta de Derivación (Decreto N°7, 2023)¹¹⁶ determinando el predominio del nivel de desprotección resultante del DCE como criterio de derivación. Actualmente, la cantidad de ingresos previos al Servicio como criterio de derivación lleva a que niños, niñas o adolescentes con un alto nivel de desprotección, pero sin ingresos previos al Servicio, sean derivados a Programas como AFT, el cual está diseñado para abordar situaciones de protección inicial, no avanzada.
- Definir protocolos de asignación de cupos a niños, niñas y adolescentes para los proyectos, sobre la base de criterios claros y pertinentes, sujetos a supervisión y mejora continua, evitando asignaciones discrecionales.
- Incluir la evaluación de la situación de protección al momento del egreso de los niños, niñas y adolescentes de los programas del Servicio, generando una valoración que contraste el estado de protección del ingreso con el de salida.

Implementación territorial, acompañamiento técnico, formación y capacitación

10. El SNPE debe **introducir mecanismos de flexibilidad territorial** orientados a mejorar la pertinencia operativa y reducir retrasos en la implementación (IM2) (IM3).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

¹¹⁶ Durante el Segundo Trámite Constitucional, se hizo una indicación al artículo 22 de la ley N°21.302, referido al Programa DCE, para incorporar la posibilidad de prescindir del diagnóstico, cuando se trate de niños, niñas y adolescentes que “presentan trayectorias de desprotección, antecedentes de intervenciones previas en el Sistema de Protección Especializada o una cronificación de la vulneración”. Esta indicación, a la fecha de entrega de este estudio, se encuentra en espera de ser aprobada por la cámara de origen, y se suma a una indicación ya aprobada por ambas cámaras, que consiste en que el ‘programa diagnóstico clínico especializado’ cambia de nombre a ‘diagnóstico de protección especializada’, que ya no cumple la labor de seguimiento de casos y se encargará de sugerir —ya no de elaborar— el plan de intervención individual.

- Establecer márgenes de adaptación en el diseño e implementación de la oferta, regulada en función de las capacidades instaladas, los requisitos de los niños, niñas y adolescentes y los contextos territoriales.
- Implementar estrategias diferenciadas de fortalecimiento regional, ajustadas a las capacidades y contextos territoriales, para reducir brechas de eficiencia entre regiones.
- Fortalecer los mecanismos de coordinación intersectorial local que contribuyan a mejorar la eficiencia y sostenibilidad programática.

11. Reorientar y **fortalecer el acompañamiento técnico hacia la mejora continua y diferenciándolo de la fiscalización** (IM6) (IM7).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Diferenciar institucionalmente el acompañamiento técnico de la fiscalización y control de gestión. Para esto, considerar como referencia la experiencia de la Agencia de la Calidad de la Educación¹¹⁷, por su diferenciación de funciones de evaluación, orientación y apoyo.
- Redefinir el acompañamiento técnico a los ejecutores centrándolo en la mejora y especialización efectiva de las intervenciones, incluyendo un enfoque técnico y clínico de acompañamiento de casos, a fin de fortalecer la eficacia y oportunidad de las intervenciones.
- Crear nuevos dispositivos de acompañamiento técnico a los ejecutores y fortalecer los existentes en términos de recursos económicos y humanos.

12. El Servicio debe **fortalecer su sistema de capacitación** mediante su rediseño orientado hacia un modelo estructurado y continuo, con el fin de asegurar la calidad de las intervenciones y el efectivo resguardo de los derechos de niños, niñas y adolescentes bajo su protección (IM8).

¹¹⁷ La experiencia de la Agencia de la Calidad de la Educación muestra un modelo de aseguramiento de la calidad que diferencia funciones de evaluación, orientación y apoyo dentro de un sistema articulado, mediante dispositivos de acompañamiento y uso sistemático de información para la mejora. Así también, los establecimientos educacionales tienen una disposición positiva a las visitas de la Agencia de la Calidad por el valor que les agrega a su trabajo técnico. Véase: Agencia de la Calidad de la Educación y Ministerio de Educación (s/f), Protocolo de trabajo conjunto Agencia-MINEDUC. Disponible en: https://archivos.agenciaeducacion.cl/Protocolo_trabajo_visitas_Agencia_Mineduc.pdf. Léase también: “El cuidado alternativo de la infancia vulnerable: una revisión urgente” Centro de Políticas Públicas UC (2025) Pág. 23. https://politicaspublicas.uc.cl/web/content/uploads/2025/03/PAPER-181_final-1.pdf.

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Planificar el sistema de capacitaciones con objetivos, metas e indicadores claros.
- Considerar la coordinación del diseño e implementación de las intervenciones con actores claves, incluyendo colaboradores acreditados y ejecutores de administración directa en la planificación del sistema de capacitación.
- Determinar un conjunto de capacitaciones básicas obligatorias para todos los trabajadores del Servicio, distinguiendo entre capacitaciones transversales y otras ajustadas y/o específicas según programa, roles y funciones. Al mismo tiempo, ofrecer capacitaciones adicionales voluntarias, pero con incentivos para su realización.
- Resguardar que se incluyan los siguientes temas en el sistema de capacitación para todos los funcionarios y ejecutores: enfoque de derechos de la niñez, buen trato, crianza respetuosa, educación emocional, enfoque de género e interculturalidad.
- Incluir en el conjunto de capacitaciones, el abordaje de situaciones de desprotección que impliquen problemas contingentes o de alta complejidad, tales como narcotráfico o situación calle.
- Asegurar que las capacitaciones tengan un enfoque principalmente práctico, no sólo teórico, considerando los roles y funciones desempeñadas por los participantes.
- Incluir espacios de retroalimentación con los participantes de las capacitaciones.
- Incluir evaluaciones, tanto teóricas como prácticas, de las capacitaciones realizadas.
- Incluir en la planificación del sistema de capacitaciones mecanismos para asegurar la compatibilidad de las funciones realizadas por los trabajadores con las respectivas instancias de capacitación.
- Implementar espacios en los que los ejecutores puedan expresar dudas o necesidades de capacitación en determinados temas. Esto, con el fin de que desde el Servicio se puedan responder dudas concretas asociadas a las capacitaciones, así como identificar temas que requieran de capacitación.
- Asegurar instancias de capacitación presenciales, además de un sistema virtual.

- La planificación de las capacitaciones debe estar en coordinación constante con el acompañamiento técnico, tanto para detectar necesidades de capacitación como para dar respuesta oportuna a estas.

Sistema de información, indicadores y estándares

13. El SNPE debe **construir un sistema robusto de indicadores** que permita evaluar de manera sistemática la eficacia de las intervenciones del Servicio, es decir, que posibilite conocer el cambio o impacto directo de éstas en la situación de protección de los niños, niñas y adolescentes atendidos (S1) (S2) (S3) (S4) (S5).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Crear un sistema propio de indicadores de resultados centrado en el bienestar y la protección efectiva de niños, niñas y adolescentes, independiente del ciclo presupuestario y del marco de las evaluaciones Ex Ante.
- Asegurar que los objetivos y resultados esperados de los programas correspondan a cambios asociados a los niños, niñas y adolescentes y su situación de protección.
- Operacionalizar los objetivos y resultados esperados de los programas, logrando claridad conceptual y metodológica respecto de términos como revinculación, autonomía progresiva y entornos protectores.
- Diseñar indicadores que midan válidamente las situaciones de protección, incluyendo la medición de la calidad y oportunidad de los resultados.
- Incluir indicadores específicos que permitan evaluar sistemáticamente la incorporación y cumplimiento de los enfoques de derechos, (incluyendo equidad e interculturalidad) y de género, integrando estos a los sistemas de información y asegurando su uso regular para la toma de decisiones.
- Incluir en el sistema de información digital el registro de las acciones ejecutadas en los proyectos de manera clara y operacionalizada, con el fin de poder analizar relaciones entre las acciones ejecutadas y los indicadores de resultados, además de automatizar procesos de supervisión¹¹⁸

¹¹⁸ Indicadores actuales como el porcentaje de egreso por cumplimiento del Plan de Intervención Individual no permiten conocer el resultado de los programas ni el tipo de acciones ejecutadas.

- Hacer efectiva la interoperabilidad de los sistemas de información.
 - Estandarizar el registro de la información a fin de aumentar la fiabilidad de los datos y su disposición oportuna.
 - Dar un uso analítico a los datos incluyendo análisis de trayectorias e identificación de brechas para grupos vulnerables.
 - Comunicar y sensibilizar a ejecutores y funcionarios sobre el sentido de los indicadores con relación a conocer los cambios efectivos en la vida de los niños, niñas y adolescentes, junto con el valor de registro de acciones para disminuir la carga administrativa de las supervisiones.
 - Generar conocimiento institucional con base en el análisis de los resultados obtenidos en los indicadores, que permita retroalimentar los diseños programáticos y su implementación.
14. El Servicio debe diseñar e implementar un **sistema de estándares orientados a la mejora**, además de asegurar mínimos de calidad (S7) (S8) (S9) (S10).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Clarificar, especialmente a ejecutores y funcionarios, el sentido y uso de los estándares, distinguiendo entre mínimos exigibles y orientaciones para la mejora continua, en coherencia con el tránsito desde una cultura punitiva hacia una que incluya la orientación a la mejora.
- Asegurar que los estándares exigidos sean financieramente viables y verificables según estimación de costos de implementación.
- Establecer estándares que contribuyan a mejorar las condiciones laborales del personal que ejecuta las intervenciones, reconociendo su impacto directo en la calidad y eficacia de los resultados. Tales condiciones laborales aportarían además a disminuir los altos niveles de rotación y, por tanto, a aumentar la sostenibilidad de los resultados de las capacitaciones.
- Establecer estándares que aseguren el buen trato de parte de trabajadores hacia niños, niñas y adolescentes.

Financiamiento

15. El Servicio, en coordinación con el MDSF, debe **revisar y ajustar mecanismos de financiamiento de la oferta programática, avanzando hacia modelos que cubran explícitamente los costos reales** de las intervenciones asociadas a los estándares exigidos y que reduzcan la inestabilidad financiera de los ejecutores (F1) (F2) (F3) (F4).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Impulsar modificaciones a la Ley N°20.032 que permitan disponer de modelos de financiamiento que cubran los costos reales asociados a los estándares exigidos y reduzcan la inestabilidad financiera de los ejecutores producto de las normativas actuales.
- Realizar los ajustes necesarios en los reglamentos, Bases Técnicas y convenios de colaboración, necesarios y pertinentes para avanzar hacia modelos de financiamiento que cubran los costos reales asociados a los estándares exigidos y reduzcan la inestabilidad financiera de los ejecutores producto de las normativas actuales.
- Desarrollar modelos de costos por programa y territorio que cumplan con estándares mínimos exigibles considerando la variabilidad territorial.
- Actualizar factores correctores de pago por zona, incluyendo dispersión geográfica y/o condiciones de aislamiento.
- Ajustar mecanismos de financiamiento para que contemplen explícitamente los costos asociados al desarrollo, retención y bienestar del recurso humano calificado, como condición para la sostenibilidad de la oferta, abordando las debilidades estructurales en la rotación de recursos humanos y capacidades técnicas.
- Establecer una cantidad basal de financiamiento que permita reducir la inestabilidad financiera de los proyectos, producto de las normativas actuales.

Intersector

16. El MDSF debe **fortalecer la corresponsabilidad y la articulación interinstitucional** del Subsistema de Protección Especializada, asegurando la participación efectiva y oportuna de los actores involucrados en la protección de niños, niñas y adolescentes, evitando la transferencia implícita de funciones y costos al SNPE (In1).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Explicitar los sujetos institucionales corresponsables, sus respectivos ámbitos de acción y el alcance de sus responsabilidades en materia de protección especial de los derechos.
- Establecer estándares mínimos de participación de los actores corresponsables en los procesos de atención de sus necesidades de protección integral y especial.
- Definir mecanismos vinculantes de corresponsabilización efectiva, considerando especialmente la participación de Salud, del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), Educación y Seguridad.
- Revisar y ajustar las instancias de coordinación, evitando duplicidades¹¹⁹.
- Generar protocolos interinstitucionales obligatorios que definan mecanismos de derivación, responsabilidades y tiempos de respuesta, asegurando intervenciones integrales, diferenciadas y oportunas.
- Modificar el Reglamento sobre las mesas de articulación interinstitucional (Decreto N°12, 2022) para incluir de manera obligatoria al Poder Judicial en instancias de coordinación lideradas por el Servicio¹²⁰.

Transversales

17. El Servicio debe **continuar con el proceso de instalación de los enfoques de derecho** (incluyendo equidad e interculturalidad) y género en las intervenciones de la institución, mediante su inclusión entre las prioridades institucionales, su operacionalización, capacitaciones, estándares, protocolos y supervisiones, superando la etapa declarativa actual (T1) (IM5).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Incorporar la instalación de los enfoques de derechos como una de las prioridades institucionales.

¹¹⁹ Durante el Segundo Trámite Constitucional, se hizo una indicación al nuevo artículo 75 bis de la ley N°21.430, se elimina la dualidad entre Mesas de Articulación Interinstitucional y Comisiones Coordinadoras de Protección como instancias separadas entre sí. En ese sentido, la nueva 'Comisión de Coordinación Especializada', es subsumida en la Mesa de Articulación, en calidad de comisión obligatoria y permanente.

¹²⁰ Actualmente, la ley los faculta, pero no los obliga (Ley N°21.302, Art. 17; Decreto N°6, 2021). En el proyecto de ley de armonización, se modifica el artículo 17 de la ley N°21.302, eliminando la referencia al Poder Judicial, como uno de los miembros de las Comisiones Coordinadoras de Protección, las cuales, además, pasan a llamarse 'Comisiones de Coordinación Especializadas'.

- Establecer definiciones y operacionalizaciones institucionales sobre estos enfoques y difundirlas entre funcionarios y ejecutores.
 - Incluir estrategias específicas de implementación en los programas bajo estas perspectivas.
 - Capacitar a funcionarios y ejecutores en conocimientos y habilidades basados en los enfoques de derechos (incluyendo también el buen trato, la crianza respetuosa y la educación emocional), aportando a superar el predominio de interpretaciones personales sobre estos.
 - Fortalecer los protocolos de actuación frente a situaciones de violencia en contra de niños, niñas y adolescentes por parte de sus pares y de adultos en contextos de protección del Servicio, diseñados por el Servicio para todos los ejecutores, asegurando su transversalidad.
 - Fortalecer la supervisión del cumplimiento de los protocolos y pesquisar posibles mejoras en base a la retroalimentación de los ejecutores.
 - Establecer estándares basados en estos enfoques, sobre todo de respeto y buen trato de los adultos hacia los niños, niñas y adolescentes, de manera operacionalizada y clara.
 - Integrar los enfoques de derechos a través de indicadores claros, válidos, y pertinentes en los sistemas de información.
 - Incorporar los enfoques de derechos en los criterios de supervisión y de acompañamiento, con el fin de orientar la mejora, a través de indicadores claramente operacionalizados, que no den espacio para interpretaciones disímiles.
 - Asegurar la consideración e inclusión de los enfoques de derechos en la toma de decisiones.
 - Fortalecer estrategias de prevención y detección temprana de vulneraciones implementadas por las distintas instituciones que componen el Sistema de Garantías, a cargo del MDSF.
18. El Servicio debe **consolidar y profundizar los mecanismos de participación de niños, niñas y adolescentes**, asegurando que permitan una participación informada y que incida en la toma de decisiones de aspectos que les afectan (T2).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Establecer mecanismos e institucionalizar prácticas que aseguren la incidencia efectiva de las opiniones de niños, niñas y adolescentes en los procesos de diseño, implementación y evaluación de las intervenciones.
- Revisar las estrategias institucionales en torno a la participación de niños, niñas y adolescentes, resguardando que se consideren los distintos aspectos de esta, lo cual incluye: formación, instancias de escucha y opinión efectiva, acceso a información relevante de manera oportuna, niveles de incidencia, y retroalimentación sobre la toma de decisiones.
- Sensibilizar a funcionarios y ejecutores acerca de la participación como un proceso, y la necesidad del diálogo intergeneracional.
- Generar instancias de desarrollo de conocimientos y habilidades (por ej. capacidad para informarse, reflexionar, argumentar, conocer sus derechos, dialogar, acordar, proponer, etc.) para que niños, niñas y adolescentes puedan participar de manera efectiva.

19. El MDSF, el Servicio y otras instituciones corresponsables del Sistema de Garantías deben **fortalecer el seguimiento y el cuidado de la trayectoria de los niños, niñas y adolescentes**, relevando esta perspectiva, generando acuerdos interinstitucionales *ad hoc*, disponiendo de un sistema de información que permita la interoperabilidad y articulación, y robusteciendo la prevención primaria y secundaria (T3) (T4).

Para ello, las líneas de acción son las siguientes:

- Instalar la relevancia de la perspectiva de trayectoria de los niños, niñas y adolescentes en las instancias de coordinación con las instituciones del Sistema de Garantías, impulsado desde el MDSF.
- Sensibilizar a los distintos actores del Sistema de Garantías sobre la relevancia del seguimiento y cuidado de la trayectoria de los niños, niñas y adolescentes, impulsado desde el MDSF.
- Diagnosticar y proponer mecanismos para asegurar el seguimiento y cuidado de la trayectoria de los niños, niñas y adolescentes, poniendo énfasis en la prevención de situaciones de desprotección, impulsado desde el MDSF.

- Robustecer mecanismos de protección social para las familias vulnerables, especialmente aquellas con niños, niñas y adolescentes entre sus integrantes, como una forma de prevención de situaciones de vulneración.
- Generar acuerdos mediante los cuales se avance en el cumplimiento de responsabilidades de los distintos actores del Estado, corresponsables de la protección de niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos, impulsado desde el MDSF.
- Impulsar la perspectiva de trayectoria de los niños, niñas y adolescentes en la toma de decisiones y en la coordinación con el intersector, desde el MDSF.
- Disponer de un sistema de información articulado e interoperable que permita que el Servicio y el MDSF tengan información válida, continua y oportuna sobre las trayectorias de los niños, niñas y adolescente.
- Contar con un plan de monitoreo que releve el análisis longitudinal, levantando alertas individuales e identificando tempranamente problemas transversales a las trayectorias individuales.
- Definir responsables territoriales de implementación con capacidad de levantar alertas e intervenir ante quiebres, demoras o discontinuidades en la intervención del Servicio.
- Participación del Servicio en procesos de fortalecimiento de la prevención primaria y secundaria, ofreciendo su conocimiento experto de las trayectorias de niños, niñas y adolescentes, en situación de desprotección media y avanzada, y aportando al conocimiento e intervención del sistema de protección ampliado sobre la base de la perspectiva de trayectorias de los niños, niñas y adolescentes.

Recomendaciones prioritarias

En la **Matriz 16** se presentan las recomendaciones más relevantes y urgentes de llevar a cabo. Estas han sido identificadas como tales en base al juicio experto del equipo de evaluadores y a la retroalimentación recibida de los equipos de UNICEF, del SNPE y del Grupo de Referencia. Además, cada recomendación se presenta junto al actor responsable de llevarla a cabo y si aquello requiere de un cambio legal, reglamentario o a nivel de bases técnicas.

Matriz 16: Recomendaciones priorizadas considerando actor responsable y normativa que la respalda

Recomendaciones priorizadas	Actor responsable	Normativa
Desarrollar y fortalecer el liderazgo del SNPE dentro del Subsistema de Protección Especializada, orientado a clarificar el alcance de su intervención, relevar su experiencia y especialización institucional en la protección especializada, visibilizar sus intervenciones, comunicar los obstáculos para la protección especializada, convocar y fortalecer la coordinación interinstitucional (1).	SNPE	No requiere cambio normativo.
Elaborar una Teoría de Cambio institucional que sustente su intervención con evidencia, delimite su alcance y resguarde su eficacia; que articule coherentemente el conjunto de sus intervenciones, dote de sentido el quehacer de los equipos de trabajadores directos y de colaboradores; que permita transitar desde una lógica centrada en el cumplimiento de mandatos legales hacia una lógica estratégica, empoderada y con mayor legitimidad (4).	SNPE	La elaboración de una Teoría de Cambio del Servicio y de sus líneas de acción no requiere cambios normativos. En el caso de los programas, requiere una modificación reglamentaria y de las BBTT, elaboradas a partir de ella.
Completar el diseño de la oferta programática proyectada en la normativa legal y reglamentaria, e implementar la totalidad de esta a la brevedad, en la lógica de implementación integral de la oferta nueva por territorio, asegurando la coherencia entre el diseño central y la disponibilidad efectiva de programas en cada territorio (5).	SNPE	Modificar el Decreto N°7 (2023), para incorporar modelos de intervención complementarios para inimputables. Generar BBTT de los programas faltantes; en el caso de los programas Intervención Reparatoria y Terapéutico Especializado, no limitar la intervención a vulneraciones ocurridas en el entorno familiar. Adicionalmente, requiere ser incluido en el contexto de la discusión de la ley de presupuestos. La decisión de implementar por territorio y no por programa no requiere cambio normativo.
Fortalecer aspectos del diseño programático claves para la eficacia y sostenibilidad de su intervención, como los programas de adopción y de familias de acogida y su articulación entre sí, y de estos con los programas de residencias. De esta manera se puede cumplir con el mandato legal de que niños y niñas menores de cuatro años se encuentren en contextos familiares (7).	SNPE	Cambios reglamentarios y BBTT de los programas. En términos de monitoreo y articulación interinstitucional, no requiere cambio normativo.
Ajustar aspectos relativos al flujo de atención de los niños, niñas y adolescentes, asegurando una derivación programática pertinente a su nivel de desprotección y la asignación a proyectos bajo una lógica estandarizada (9).	SNPE - MDSF Subsecretaría de Niñez y Adolescencia	Para ajustar los programas de la línea de <i>Intervenciones Ambulatorias</i> al nivel de desprotección y no a la cantidad de ingresos, se requiere modificar el Decreto N°7 (2023).
Reorientar y fortalecer el acompañamiento técnico hacia la mejora continua, diferenciándolo de la fiscalización (11).	SNPE	No requiere cambio normativo.
Construir un sistema robusto de indicadores que permita evaluar de manera sistemática la eficacia de las intervenciones del Servicio, es decir, que posibilite conocer el cambio o impacto directo de estas en la situación de protección de los niños, niñas y adolescentes atendidos (13).	SNPE	No requiere cambio normativo.
Revisar y ajustar mecanismos de financiamiento de la oferta programática, avanzando hacia modelos que cubran explícitamente los costos reales de la intervención asociada a los estándares exigidos y reduzcan la inestabilidad financiera de los ejecutores (15).	MDSF Subsecretaría de Niñez y Adolescencia - SNPE	Cambios a nivel de la Ley N° 20.032 y reglamentarios. Cambios a nivel de BBTT y convenios de colaboración.
Fortalecer la corresponsabilidad y articulación interinstitucional del Subsistema de Protección Especializada, asegurando la participación efectiva y oportuna de los actores involucrados en la protección de niños, niñas y adolescentes, y evitando la transferencia implícita de funciones y costos al SNPE (16).	MDSF Subsecretaría de Niñez y Adolescencia	No requiere cambio normativo.
Continuar con el proceso de instalación de los enfoques de derecho (incluyendo equidad e interculturalidad) y género en las intervenciones de la institución, mediante su inclusión entre las prioridades institucionales, su operacionalización, capacitaciones, estándares, protocolos y supervisiones, superando la etapa declarativa actual (17).	SNPE	No requiere cambio normativo.

Fuente: Elaboración propia, CSP.

9. Referencias bibliográficas

- Andreú, J. (2002)** Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada.
- Australian Institute of Health and Welfare. (2022).** National framework for protecting Australia's children indicators (Australia).
- Olivares, B., & Krumpoek Aigner, G. (2025).** Intervención psicosocial en primera persona: inventiva cotidiana en una residencia de protección de niños y niñas en Chile. *Psicoperspectivas*, 24(3). Disponible en: <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol24-Issue3-fulltext-3422>
- Bilbeny, B. y Cruz, F. (2025).** El cuidado alternativo de la infancia vulnerada: una revisión urgente. *Temas de la Agenda Pública*, 20. (181), 1-36. Centro de Políticas Públicas UC.
- Boletín Oficial del Estado. (1996).** Ley Orgánica 1/1996, de Protección Jurídica del Menor (España).
- Boletín Oficial del Estado. (2021).** Ley Orgánica 8/2021, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia (España).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2008).** Miteinander statt nebeneinander! Bundeskooperationskonzept, Schutz und Hilfen bei Handel mit und Ausbeutung von Kindern" (Alemania).
- Comité de los Derechos del Niño. (2018).** Investigación relacionada con Chile en virtud del artículo 13 del Protocolo Facultativo de la Convención sobre Derechos del Niño relativo a un procedimiento de comunicaciones. Naciones Unidas.
- Cámara de Diputadas y Diputados. (2014).** Informe de la Comisión Especial Investigadora sobre el funcionamiento del SENAME.
- Cámara de Diputadas y Diputados. (21/06/2017).** Comisión Investigadora SENAME II aprobó informe [Nota de prensa]. Disponible en: https://www.camara.cl/prensa/sala_de_prensa_detalle.aspx?prmid=132273
- Cámara de Diputados. (2018).** Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas (México).
- Cámara de Diputados. (2024).** Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (México).
- Cámara de Diputadas y Diputados. (2017).** Sala rechazó informe de Comisión Investigadora del SENAME II. Disponible en: https://www.camara.cl/prensa/sala_de_prensa_detalle.aspx?prmid=132334
- Centro de Sistemas Públicos (CSP) (2025).** Estudio de análisis del esquema de financiamiento para los programas del Servicio Nacional de Protección Especializado a la Niñez y Adolescencia. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile. Disponible en https://servicioproteccion.gob.cl/601/articles-3774_archivo_01.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (2006).** Ley 1098 de 2006: Código de la Infancia y la Adolescencia (Colombia).
- Consejería Presidencial para los Derechos Humanos y Asuntos Internacionales. (2019).** Línea política para la prevención del reclutamiento, la utilización, el uso y la violencia sexual (RUUVS) contra NNA (Colombia).
- Cottet, P. (2006).** Diseños y estrategias de investigación social: el caso de la ISCUAL. En M. Canales (comp.). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios* (pp.185-217). LOM.
- CSP & UNICEF (2015).** Definiciones conceptuales para un sistema integral de protección a la infancia (Serie Los derechos de los niños, una orientación y un límite, N.º 4). Disponible en: <https://www.unicef.org/chile/informes/definiciones-conceptuales-para-un-sistema-integral-de-proteccion%C3%B3n-la-infancia>
- Decreto Ley N° 2.465 (1979).** Crea el Servicio Nacional de Menores y fija su ley orgánica. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=6929>
- Decreto Supremo N° 3 (2024).** Aprueba el reglamento que determina los procedimientos detallados que las OLN deberán seguir para el cumplimiento de sus funciones (...). Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1203784&utm>

- Decreto Supremo N° 7 (2022).** Aprueba reglamento de la Ley N° 20.032, que regula los programas de protección especializada que se desarrollarán en cada línea de acción, los modelos de intervención respectivos y las normas necesarias para la aplicación de los artículos 3, 25, 28, 29 y 30 de la referida ley, y otras materias que indica. Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Subsecretaría de la Niñez. Santiago, Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1192704>
- Decreto Supremo N° 8 (2023).** Aprueba reglamento que regula el instrumento de focalización necesario para la prevención y detección oportuna de riesgos de vulneraciones y vulneración de derechos de un niño, niña o adolescente y la entrega de su oferta, según lo dispuesto en el párrafo segundo de la letra c) del artículo 66 de la Ley N° 21.430. Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Subsecretaría de Evaluación Social. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://bcn.cl/3kzjk>
- Decreto Supremo N° 9 (2021).** Aprueba el reglamento que determina la estructura interna del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, y regula otras materias que se indican. Biblioteca del Congreso Nacional. <http://bcn.cl/2sgge>
- Decreto Supremo N° 12 (2021).** Aprueba el reglamento sobre el procedimiento para la asignación de cupos en proyectos de programas de protección especializada del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Subsecretaría de la Niñez. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://bcn.cl/2ty75>
- Decreto Supremo N° 15 (2024).** Aprueba el reglamento técnico que determina la normativa técnica y metodológica que deben cumplir las OLN y las demás normas para su adecuado funcionamiento. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1201605&utm>
- Decreto Supremo N° 19 (2022).** Aprueba reglamento de la Ley N° 20.032, que regula el régimen de aportes financieros del Estado a los colaboradores acreditados del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, y otras materias que indica. Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Subsecretaría de la Niñez. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://bcn.cl/3120z>
- Decreto Supremo N° 841 (2005).** Aprueba el reglamento de la Ley N° 20.032, que establece un sistema de atención a la Niñez y Adolescencia a través de la red de Colaboradores Acreditados del SENAME, y su régimen de subvención. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=242631>
- Defensoría de la Niñez (2023)** Protección Integral y nueva institucionalidad: balance a un año de implementación de la ley de garantías.
- Defensoría de la Niñez (2025).** Diagnóstico sobre la situación de derechos de la niñez y adolescencia 2025.
- Delegación Presidencial Regional de Ñuble (2025).** Autoridades regionales dieron a conocer los resultados de la encuesta que reflejan una disminución del 6% entre 2022 y 2024. Disponible en: <https://dprnuble.dpr.gob.cl/2026/01/09/autoridades-regionales-dieron-a-conocer-los-resultados-de-la-encuesta-que-reflejan-una-disminucion-del-6-entre-2022-y-2024/#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Desarrollo%20Social%20y%20Familia,Presidente%20Gabriel%20Boric%2C%20con%20el%20objetivo%20de>
- Dente, B & Subirats, J. (2014)** Decisiones públicas. Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas. Barcelona.
- Department of Social Services. (2021).** Safe and supported: The National Framework for Protecting Australia's Children 2021–2031 (Australia).
- Duarte Quapper, K., Cottet, P., López, L., Osorio-Parraguez, P., Astorga, M., Manuel Ferreiro, J., Galaz, C., Álvarez, C. y Hernández, N. (2022).** Separar para construir: Análisis cualitativo de información. Social-Ediciones.
- Dubé, M.-O., Meziane, R. S., Hudon, A., Cavallo, S., Verduyck, I., & Zidarov, D. (2023).** Virtual Synchronous Qualitative Data Collection Methods Used in Health and Social Sciences: A Scoping Review of Benefits, Challenges and Practical Insights. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231214679>
- ECPAT International. (2010).** Swedish laws, policies and interventions on prostitution and trafficking in human beings (Suecia).
- Fapmi-ECPAT España. (2024).** La explotación sexual de la infancia y la adolescencia en España: Informe alternativo al informe del Estado (España).
- Flick, U. (2018).** An Introduction to Qualitative Research (6th ed.). SAGE Publications.
- Fundación Guadalupe Acoge. (2024).** FECU Social 2024: Fundación Guadalupe Acoge. <https://guadalupeacoge.org/wp-content/uploads/2025/08/FECU-2024-Fundacion-Guadalupe-Acoge.pdf>
- Fundación San José para la Adopción. (2025).** FECU Social 2025: Fundación San José para la Adopción. https://fundacionsan-jose.cl/wp-content/uploads/2025/09/FECU-SOCIAL-FUNDACION-SAN-JOSE-AT-2025_compressed.pdf
- Fundación Misión de María. (2024).** FECU Social 2024: Fundación Misión de María. <https://hogarmisiondemaria.cl/transparencia/>
- Gaitán, L. (2006),** La nueva sociología de la niñez. Aportaciones de una mirada distinta, *Política y Sociedad*, 43(1), 9-26. Disponible en <https://revis-tas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0606130009A>

- García Quiroga et. al (2022)** Guía Metodológica para garantizar mecanismos y procesos de levantamiento de opinión y participación efectiva de niños, niñas y adolescentes (García Quiroga, et al, 2022). Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Graham, A., Powell, M., Taylor, N., Anderson, D. y Fitzgerald, R. (2013).** Investigación ética con niños. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF-Innocenti.
- Government of Canada. (2024).** 2013–2014 evaluation of the National Strategy for the Protection of Children from Sexual Exploitation on the Internet (Canadá).
- HM Government. (2019)** Pressures on children's social care (HC 1868) (UK).
- Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH). (2017).** Diagnóstico de la situación de derechos humanos de niños, niñas y adolescentes en centros de protección de la red SENAME. Informe de cierre del trabajo de campo. <https://www.indh.cl/bb/wp-content/uploads/2018/01/INFORME-DE-TERRENO.pdf>
- INE (2024).** Resultados Región de Ñuble CENSO 2024. Instituto Nacional de Estadística, Chile. Disponible en: https://censo2024.ine.gob.cl/wp-content/uploads/2025/03/16_PRESENTACION_REGIONAL-NUBLE.pdf
- Krippendorff, K. (2018).** Content Analysis: An Introduction to Its Methodology (4th ed.). SAGE Publications.
- Ley N° 19.968 (2004).** Crea los Tribunales de Familia. Ministerio de Justicia. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=229557>
- Ley N° 20.032 (2005).** Regula el régimen de aportes financieros del Estado a los colaboradores acreditados. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=240374>
- Ley N° 20.084 (2005).** Establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal. BCN. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=244803>
- Ley N° 20.379 (2009).** Crea el Sistema Intersectorial de Protección Social e institucionaliza el subsistema de protección integral a la niñez “Chile Crece Contigo”. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006044>
- Ley N° 21.302 (2021).** Que crea el Sistema de Garantías y Protección Integral de los Derechos de la Niñez y Adolescencia, Diario Oficial, 5 de enero de 2021. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1154203>
- Ley N° 21.430 (2022).** Sobre garantías y protección integral de los derechos de la niñez y adolescencia. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1173643>
- Ley N° 21.527 (2023).** Crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1187684&utm>
- Losada Trabada, A. (2003).** Entre la política básica y la ciencia política aplicada; de la política a las políticas, del análisis a la gestión. En: *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, Vol. 2, No. 2.
- Martínez (2024)** Técnicas e instrumentos para la investigación social con niñas, niños y adolescentes Primera edición. CDMX: Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Trabajo Social, 2024.
- Mayer, R. and Ouellet, F. (1991)** Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux. Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 537.
- Mendizábal, N. (2006).** Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. Estrategias de investigación cualitativa, 1, 65-106.
- Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2022).** Plan de acción contra la explotación sexual de NNA del sistema de protección a la infancia (España).
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2022).** Encuesta de caracterización socioeconómica nacional (CASEN). Disponible en: <https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2022>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2021, 1 de octubre).** Comienza Mejor Niñez, el nuevo Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia [Nota de prensa]. <https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/noticias/comienza-mejor-ninez-el-nuevo-servicio-nacional-de-proteccion-especializada-a-la-ninez-y-adolescencia>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2022a).** Evaluación Ex Ante Diagnóstico Clínico Especializado. Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/597/articles-244307_doc_pdf.pdf
- Ministerio de Desarrollo Social (2022b),** Evaluación Ex Ante Pericia.
- Ministerio de Desarrollo Social (2022c),** Evaluación Ex Ante Intervención integral.
- Ministerio de Desarrollo Social (2022d).** Evaluación Ex Ante Prevención Focalizada.
- Ministerio de Desarrollo Social (2023),** Evaluación Ex Ante Acompañamiento Familiar Territorial.
- Ministry of Health and Social Affairs. (2008).** National action plan for safeguarding children from sexual exploitation (Suecia).
- Ministerio de Juventud e Infancia. (2024).** Informe de implementación de la Ley Orgánica 8/2021 (España).
- MINSAL (2022).** “Estado Nutricional de la población bajo control del sistema público de salud, 2018-2022” Departamento de Estadísticas e Información en Salud (DEIS).
- Morlachetti, A. (2022).** “Introducción a los Sistemas Nacionales de Protección Integral de la Infancia y la Adolescencia en América Latina” en Sistemas Nacionales de Protección Integral de los derechos de la niñez y adolescencia en América Latina: estado de aplicación y desarrollo, coord. Isaac

Ravetllat, Claudia Sanabria y Eduardo Velásquez, pp. 17 -35, Valencia: Tirant Lo Blanch.

ONU (2018). UN SWAP Evaluation Performance Indicator.

OPD (2021). Diagnóstico Local de Infancia y Adolescencia Comuna de San Carlos 2021. Oficina de Protección de Derechos de la Infancia y Adolescencia. San Carlos, Chile. Disponible en: <https://sancarlos.cl/munisancarlos.cl/web/pdf/DiagnosticoInfanciaAdolescenciaSanCarlos2021.pdf>

Presidencia de la República de Chile. (2020). Cuenta Pública 2020.

Public Safety Canada. (2022). Research on public awareness of online child sexual exploitation (Canadá).

Resolución Exenta N° 631 (2023). Aprueba orientación técnica “Programa Diagnóstico Clínico Especializado” de la Línea de acción Diagnóstico Clínico Especializado y Seguimiento de Casos, y Pericia, y deja sin efecto Resolución Exenta N° 612, de 2023, del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Santiago, Chile.

Robert, K (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). SAGE Publications.

Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.o 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia. Pag. 3.

SENAME. (2020). Catastro de programas de la oferta SENAME 2020. Santiago de Chile. Recuperado de <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2020/07/202006-CA-TASTRO.pdf>

SENAME (2019). Balance de Gestión Integral 2019.

SENAME (2021). Balance de Gestión Integral 2021.

SENAME (2022). Anuario Estadístico 2021, Disponible en: <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2022/09/Anuario-Estadistico-2021.pdf#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%20a%C3%B1os%2C%20el%20Servicio%20Nacional,de%20atenci%C3%B3n%20al%20nuevo%20Servicio%20de%20Protecci%C3%B3n>

SENAME & UNICEF (2010). Informe final del convenio SENAME-UNICEF sobre residencias de protección. https://www.sename.cl/wsename/otros/informe%20final_sename_unicef.pdf

Sepúlveda, J. (2025). “Marco normativo sobre las medidas de protección de acogimiento familiar de niños, niñas y adolescentes análisis y propuestas”. En: SOLIS DE OBANDO, R. (ed.). PROTECCIÓN SOCIAL A LA INFANCIA EN CHILE: Propuestas para transformar una larga crisis en una oportunidad de mejora efectiva. Madrid, 2025: CIBES.

SERMIG (2025). Minuta población extranjera residente de la comuna de San Carlos. Servicio Nacional de Migraciones, Chile. Disponible en: <https://serviciomigraciones.cl/wp-content/uploads/estudios/Minutas-Comuna/NB/San-Carlos.pdf>

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. (2025). Catastro nacional de la oferta programática. Documento interno, Santiago de Chile.

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (2023a). Manual de Buenas Prácticas Participación de Niños, Niñas y Adolescentes del Sistema de Protección. Disponible en: https://www.servicioproteccion.gob.cl/601/articles-1061_archivo_01.pdf

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (2023b). Planificación Estratégica 2023-2027.

Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (2024). Presentación de los Programas de la nueva Oferta.

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (2025). “Programas” Revisado en: <https://www.servicioproteccion.gob.cl/portal/Programas>

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. (2025, septiembre). Oferta del servicio 2020 a 2025 [Documento interno]. Departamento de Estudios y Gestión de la Información, División de Estudios y Estadísticas.

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. (2025) Oferta programática de programas de protección especializada período 2020 a 2025. Departamento de Estudios y Gestión de la Información.

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (2022) Transición de oferta actual a la nueva oferta programática.

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (2025) Hoja de ruta para la Protección Especializada. Prioridades institucionales de Gestión 2024-2026.

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (2025) Propuesta Grupo Asesor de Alto Nivel para la interrupción temprana de trayectorias transgresoras de la ley.

SNPE (2025), “Evaluación Ex Ante Programa Diagnóstico Clínico Especializado 2026”.

SNPE (2021), “Evaluación Ex Ante Programa Pericia 2022”.

SNPE (2025), “Evaluación Ex Ante Programa Acompañamiento Familiar Territorial 2026”.

SNPE(2025), “Evaluación Ex Ante Programa Intervención Reparatoria 2026”.

SNPE (2025), “Evaluación Ex Ante Programa Terapéutico Especializado 2026”.

SNPE (2025), “Evaluación Ex Ante Programa de Cuidado Alternativo Familiar 2026”.

SNPE (2025), “Evaluación Ex Ante Programa de Cuidado Alternativo Residencial 2026”.

SNPE (s.f), Evaluación Ex Ante Programa Residencias de Protección para madres adolescentes RMA 2023”.

SNPE (2022) “Resolución Exenta n° 363 Aprueba Orientaciones

técnicas de Línea de Cuidado Alternativo de tipo residencial Residencia de vida familias para adolescentes con discapacidad, del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia”.

SNPE (2025) “Resolución Exenta n° 803 Aprueba base técnica del Programa de Residencia de Vida Independiente modelo Casas de Transición a la vida adulta, de la Línea de Cuidado Alternativo del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia”.

SNPE (s.f), “Evaluación Ex Ante Programa Prevención Focalizada 2022”.

SNPE (2023) “Resolución Exenta n° 978 Aprueba Orientación técnica “Programa de prevención Focalizada para Acompañamiento Familiar Territorial” de la Línea de acción Fortalecimiento y Vinculación del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia”.

SNPE (2024) “Resolución Exenta n° 1436 Aprueba Base técnica para el funcionamiento del Programa Preparación para la vida independiente de la Línea de acción Fortalecimiento y Vinculación, complementario para Residencia de tipo familiar por curso de vida del programa de acogimiento residencial terapéutico para adolescencia, del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia”.

SNPE (2024) “Resolución Exenta n° 1436 Aprueba Base técnica para el funcionamiento del Programa Preparación para la vida independiente de la Línea de acción Fortalecimiento y Vinculación, complementario para Residencia de tipo familiar por curso de vida del programa de acogimiento residencial terapéutico para adolescencia, del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia”.

SNPE (2024). Informe sobre brechas intersectoriales elaborado a partir del desarrollo de las Comisiones Coordinadoras de Protección Regional.

Subsecretaría de la Niñez. Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2024-2032) Política Nacional de la niñez y adolescencia y su plan de acción.

Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2024). Manual sobre trata de personas (México).

Swedish Gender Equality Agency. (2022). Bundesgesetzblatt Teil I, Nr. 57 (Alemania).

Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). Introducción ir hacia la gente. Introducción a los métodos cualitativos de investigación.

UN Asamblea General (2010), Directrices sobre las modalidades alternativas de cuidado de los niños, Nueva York. Disponible en: <https://digitallibrary.un.org/record/673583?v=pdf>

UNEG (2016). Norms and Standards for Evaluation. Disponible en: https://www.unevaluation.org/uneg_publications/uneg-norms-and-standards-evaluation-un-system

UNESCO. (2005). Convención sobre la Protección y la Promoción

de la Diversidad de las Expresiones Culturales. Artículo 4.8.

UNICEF (2014). Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF para 2014-2017. E/ICEF/2014/CRP, Abril 2014.

UNICEF (2016). UNICEF Global Evaluation Reports Oversight System (GEROS). Disponible en: <https://www.unicef.org/evaluation/global-evaluation-reports-oversight-system-geros>

UNICEF (2011). Promoting Gender Equality through UNICEF-Supported Programming in Child Protection. Operational Guidance, 2011.

UNICEF (2021a) Fortalecimiento de los sistemas de protección especializados. Disponible en: <https://www.unicef.org/media/133596/file/UNICEF%20CPPS%20Guidance%20Spanish.pdf>

UNICEF (2021b). Procedimiento de UNICEF para las normas éticas de investigación, evaluación, recopilación y análisis de datos. Disponible en: <https://www.unicef.org/evaluation/media/1786/file/UNICEF%20Procedure%20on%20Ethical%20Standards%20in%20Research,%20Evaluation,%20Data%20Collection%20and%20Analysis.pdf>

UNICEF (2023a). Chile: Country programme document 2023–2026 (E/ICEF/2023/P/L.16). <https://www.unicef.org/executiveboard/media/15881/file/2023-PL16-Chile-CEP-EN-2023-3-21.pdf>

UNICEF (2023b). Documento del Programa para el País (CPD) de UNICEF Chile 2023–2026. Fondo de las Naciones Unidas para la Niñez.

UNICEF (2023). Política de evaluación revisada de UNICEF. Disponible en: <https://www.unicef.org/executiveboard/media/18426/file/2023-27-Revised-evaluation-policy-ES-ODS.pdf>

UNICEF. (2025). Situación de la niñez y adolescencia en Chile 2025 (SITAN 2025). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Oficina de Chile.

UNICEF (2025a). Bases Estudio de Evaluación del Servicio de Protección Especializada.

UNICEF (2025b). Solicitud de Propuesta de Servicios (RFPS) Disponible en: <https://www.unicef.org/chile/media/7446/file>

UNICEF (2025). Nota Técnica. La pobreza infantil en Chile: Análisis y propuesta metodológica para su medición. Disponible en: https://www.unicef.org/chile/media/12711/file/Nota%20Te%CC%81cnica%20Pobreza%20Infantil_WEB.pdf

para cada infancia, **evidencia**