



**CSP** · INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia

# Propuesta de Esquema de Financiamiento para la Oferta Programática del Servicio

INFORME FINAL

Septiembre 2025

Estudio realizado entre  
diciembre de 2024 y agosto de 2025

### DIRECTOR ACADÉMICO

Pablo González

### JEFE DE PROYECTO

Pablo González

### EQUIPO

Rodrigo Salas

Miguel Cillero

Carlos Briceño

Daniela Díaz

Ronald Fischer

Francisca Vega

Ricardo Contreras

### CONTRAPARTE INSTITUCIONAL

Fredy Molina

Analista de Estudios

Bárbara Díaz

Analista de Estudios

### LICITACIÓN PÚBLICA N°

1177296-37-LP24

Las opiniones expresadas en el presente  
documento no representan necesariamente  
la posición de la Contraparte Institucional.

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>
----------------------------

<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
1.1. Objetivos del Estudio .....	4
1.1.1. Objetivo general .....	4
1.1.2. Objetivos específicos .....	4
1.2. Metodología .....	5
1.2.1. Etapa 1: Inicio y adecuación técnica .....	5
1.2.2. Etapa 2: Diagnóstico económico financiero de la oferta programática .....	6
1.2.3. Etapa 3: Análisis comparado de esquemas de financiamiento .....	8
1.2.4. Etapa 4: Diseño del esquema de financiamiento .....	9
<b>2. Hallazgos de Etapas Previas .....</b>	<b>13</b>
2.1. Diagnóstico económico financiero de la oferta programática del Servicio .....	13
2.2. Análisis comparado de esquemas de financiamiento (Benchmarking internacional).....	15
<b>3. Diseño del Esquema de Financiamiento .....</b>	<b>17</b>
3.1. Fundamentación .....	17
3.2. Esquema de Incentivos .....	19
3.3. Metodologías de Pago .....	23
3.4. Metodología de Estimación de Tarifas.....	24
3.5. Métodos de Cálculo .....	27
3.5.1. Principios rectores del cálculo .....	27
3.5.2. Estructura general del cálculo.....	27
3.6. Gobernanza .....	29
3.7. Consideraciones Legales y Normativas .....	33
3.7.1. Ley N° 20.032 y Decreto N° 7 (Régimen de subvenciones y su reglamento) .....	35
3.7.2. Ley N° 21.302 y Decreto N° 9 (Creación y estructura del Servicio de Protección Especializada)	36
3.7.3. Ley N° 21.430.....	37
3.7.4. Decreto N° 13 .....	37
3.7.5. Decreto N° 12 .....	37
3.7.6. Decreto N° 6 (Lineamientos de trabajo con familias) .....	38

3.7.7.	Decreto N° 5 .....	38
3.7.8.	Modificaciones que considerar .....	38
3.7.9.	Priorización de las medidas propuestas.....	39
3.8.	Evaluación y Monitoreo .....	40
<b>4.</b>	<b>Propuesta de Plan de Implementación del Esquema de Financiamiento .....</b>	<b>46</b>
4.1.	Plan de Implementación .....	46
4.1.1.	Fase de Inicio .....	47
4.1.2.	Fase de Transición .....	49
4.1.3.	Fase de Consolidación.....	53
<b>5.</b>	<b>Modelo de Simulación: Equilibrio entre Costos y Aportes Institucionales por Programa .....</b>	<b>60</b>
5.1.	Diagnóstico Clínico Especializado .....	60
5.1.1.	Objetivo y metodología de estimación .....	60
5.1.2.	Análisis de costos bajo los estándares de calidad .....	62
5.1.3.	Aportes institucionales, criterio territorial y equilibrio financiero .....	64
5.1.4.	Resumen de hallazgos.....	67
5.2.	Acompañamiento Familiar Territorial y Programa de Prevención Focalizada .....	68
5.2.1.	Metodología de estimación de costos .....	68
5.2.2.	Reglas de aporte institucional y equilibrio respecto de los costos estimados .....	70
5.2.3.	Resumen de hallazgos.....	72
5.3.	Conclusiones del Ejercicio de Simulación .....	73
<b>6.</b>	<b>Conclusiones del Estudio .....</b>	<b>76</b>
<b>7.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>78</b>
7.1.	Talleres Colaborativos Propuesta Esquema Financiamiento .....	78

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al Informe Final del Estudio de análisis del esquema de financiamiento para los programas del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, en el marco de la Etapa 4 denominada en las bases de licitación como ***“Propuesta de esquema de financiamiento para la oferta programática del Servicio”***.

Este informe presenta de manera integrada los hallazgos, análisis y definiciones desarrolladas a lo largo de las etapas previas del estudio —diagnóstico del esquema vigente, y el análisis comparado de referencias nacionales e internacionales— para sustentar una propuesta técnica de financiamiento que sea sostenible en el tiempo, eficiente en la asignación y uso de recursos, y que garantice la calidad, pertinencia y oportunidad de la intervención hacia niños, niñas y adolescentes.

El documento se estructura en secciones que abordan, en primer lugar, los hallazgos de las etapas previas y la fundamentación de la elaboración de la propuesta. Posteriormente, se expone el diseño del esquema propuesto con cada uno de sus criterios, una propuesta para la implementación del esquema, acompañado de la modelación y simulación de escenarios de implementación, y finalmente un capítulo de conclusiones y recomendaciones generales del estudio. Con ello, se busca proporcionar al Servicio un documento que sirva como una herramienta robusta y aplicable que oriente la toma de decisiones estratégicas en materia de financiamiento de su oferta programática.

### 1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

A continuación, se presentan los objetivos del proyecto “Estudio de análisis del esquema de financiamiento para los programas del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia”.

#### 1.1.1. Objetivo general

Diseñar un esquema de financiamiento que asegure la sostenibilidad financiera de los programas diseñados por el Servicio, el uso eficiente de los recursos públicos y garantice la calidad, oportunidad y eficiencia de la oferta programática del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia.

#### 1.1.2. Objetivos específicos

- I. Elaborar un diagnóstico del esquema de financiamiento actual de Colaboradores Acreditados que implementan la oferta programática del Servicio, identificando y analizando incentivos, desafíos y oportunidades que enfrentan para lograr sostenerse financieramente en el tiempo, contemplando potenciales efectos y distorsiones en la implementación de la oferta.
- II. Analizar comparativamente (Benchmarking) diferentes esquemas de financiamiento (nacionales e internacionales) como referencia para el desarrollo de una propuesta de esquema de financiamiento sostenible y eficiente para la oferta programática del Servicio.
- III. Diseñar un esquema de financiamiento sostenible que optimice el mecanismo de transferencia de recursos a través de la formalización de un esquema de incentivos orientados al aseguramiento de la eficiencia en la asignación y uso de recursos, la sostenibilidad financiera de sus Colaboradores

Acreditados, la pertinencia territorial de la oferta y el incremento de la calidad de las prestaciones otorgadas a los niños, niñas y adolescentes, de manera consistente con sus orientaciones técnicas.

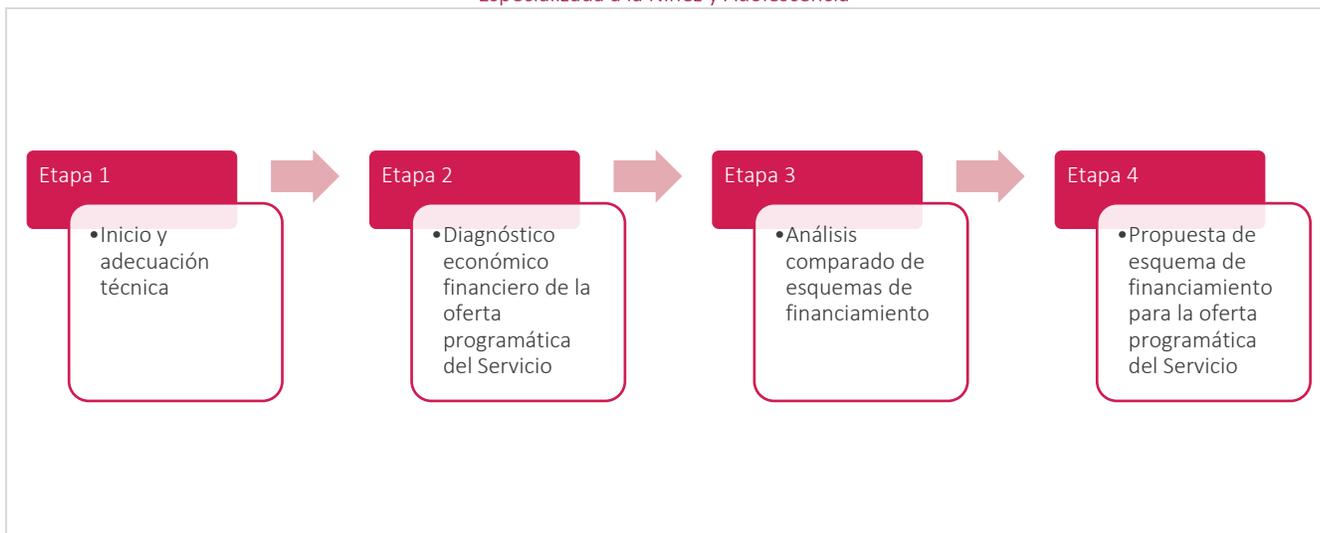
## 1.2. METODOLOGÍA

La metodología se concibió como un proceso secuencial, iterativo y acumulativo. Cada etapa produjo insumos que alimentaron la siguiente, resguardando así la trazabilidad entre diagnóstico, comparación internacional y diseño. El principio rector fue transformar evidencia en decisión aplicable, es decir, pasar de “lo que sabemos” a “lo que podemos implementar”, manteniendo consistencia con las Bases de Licitación y el mandato institucional del Servicio. Con esto, tres ideas ordenaron el trabajo:

- Triangulación de fuentes (estudios y normativa, registros administrativos y levantamiento cualitativo),
- Comparabilidad entre experiencias (benchmarking con criterios explícitos), y
- Co-creación con la contraparte (talleres temáticos y validaciones progresivas).

La Ilustración 1 sintetiza el flujo de etapas del estudio: Etapa 1 (inicio y adecuación técnica), Etapa 2 (diagnóstico económico-financiero), Etapa 3 (benchmarking internacional), y Etapa 4 (propuesta de diseño del nuevo esquema).

Ilustración 1: Etapas del "Estudio de análisis del esquema de financiamiento para los programas del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia"



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe la metodología utilizada en cada etapa.

### 1.2.1. Etapa 1: Inicio y adecuación técnica

Esta etapa comenzó con la reunión de inicio (kick-off) entre el equipo consultor y la contraparte técnica del Servicio, instancia en la cual se revisaron los alcances del estudio y se ajustaron diversos aspectos de la propuesta técnica adjudicada. En particular, se definió la información que el Servicio pondría a disposición para el desarrollo del trabajo, se precisaron los entregables intermedios y finales, y se acordaron los mecanismos de coordinación y validación a lo largo del proceso. Asimismo, se revisó la metodología propuesta para cada

una de las etapas, de modo de asegurar su pertinencia respecto de los objetivos del estudio y las expectativas de la contraparte. Como resultado, se obtuvo una hoja de ruta consensuada que sirvió de base para el despliegue de las siguientes fases del estudio.

### 1.2.2. Etapa 2: Diagnóstico económico financiero de la oferta programática

El diagnóstico combinó tres corrientes de evidencia que se analizaron de forma integrada. A continuación, se detalla en la Ilustración 2 el proceso metodológico seguido:

Ilustración 2: Etapas metodológicas de la Etapa 2 del Estudio



Fuente: Elaboración propia

Al respecto, se resumen las actividades realizadas durante esta etapa metodológica:

#### 1.2.2.1. Revisión normativa y de estudios

Se sistematizó el marco legal y reglamentario aplicable<sup>1</sup>, lineamientos técnicos vigentes<sup>2</sup>, informes presupuestarios y literatura especializada. Este barrido permitió identificar tensiones entre exigencias técnicas y respaldo financiero, mapear modelos de pago coexistentes y registrar prácticas de supervisión y control.

#### 1.2.2.2. Análisis de registros administrativos

Se trabajó con documentación y bases propias del Servicio (convenios, pagos, cobertura, derivaciones y variables operativas), aplicando un proceso de depuración, estandarización de variables, construcción de

<sup>1</sup> Leyes N°21.302; N°21.430; N°20.032; N°20.530; N°21.090.

<sup>2</sup> Reglamentos: Decreto 5 (2022); Decreto 6 (2022); Decreto 7 (2023); Decreto 8 (2022); Decreto 9 (2022); Decreto 12 (2021); Decreto 13 (2022); Decreto 19 (2021).

indicadores y verificación de consistencia temporal. Se exploraron, además, relaciones mediante análisis descriptivo y la estimación de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para contrastar asociaciones entre condiciones estructurales, configuración de equipos, gasto y resultados programáticos.

### 1.2.2.3. Levantamiento cualitativo

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con profesionales del Servicio y expertos/as nacionales e internacionales, focus group y talleres con actores clave del Servicio y colaboradores acreditados, contemplando de esta manera una muestra de 57 personas participantes.

A continuación, se detalla en la Tabla 1 el detalle de la muestra lograda en el levantamiento cualitativo:

Tabla 1: Muestra del levantamiento cualitativo

Ámbito	Muestra	Tipo de levantamiento	Participantes	
Dirección Nacional	Director Nacional	Entrevista	1	
	Profesional: Fuerza de tarea Gestión de Calidad		1	
	Profesional: Fuerza de tarea Listas de Espera		1	
	Dirección Nacional	Profesional: o Unidad de Presupuesto; o Unidad de Convenios y Transferencias	Entrevista grupal	2
		Profesional: o Unidad de Acreditación de Colaboradores o Gestión de Colaboradores		2
		Profesional: o Fuerza de tarea Transformación de la Oferta o Encargado modificación reglamento de pagos		2
		<b>Subtotal de actividades y participantes</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
Direcciones Regionales	Regiones con mayor población	Focus group	6	
	Regiones con mayor presencia rural		4	
	Regiones extremas		4	
		<b>Subtotal de actividades y participantes</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
Colaboradores acreditados	En ejecución de Diagnóstico Clínico Especializado (DCE)	Taller	6	
	En ejecución de Acción Familiar Terapéutica (AFT)		7	
	En ejecución de Familias de Acogida Especializada (FAE)		4	
	De menor tamaño y presencia regional exclusiva		4	
	Colaboradores acreditados: o En más de una línea de acción		6	

Ámbito	Muestra	Tipo de levantamiento	Participantes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ De mayor tamaño y presencia regional no exclusiva (en más de una región)</li> </ul>		
	<b>Subtotal de actividades y participantes</b>	<b>5</b>	<b>27</b>
Expertos	Expertos nacionales	Entrevista	4
	Expertos internacionales		3
	<b>Subtotal de actividades y participantes</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
<b>Total de actividades y participantes</b>		<b>22</b>	<b>57</b>

Fuente: Elaboración propia

El muestreo fue intencional y buscó diversidad territorial y programática. Las guías recogieron percepciones sobre eficiencia, incentivos, riesgos operativos y gobernanza. Se aplicó codificación temática y se trabajó hasta alcanzar saturación conceptual en categorías críticas (riesgo de demanda, suficiencia financiera, rotación de equipos, carga administrativa, consistencia de la supervisión).

Con todo, la triangulación de estas tres corrientes permitió formular un diagnóstico robusto: carencias de información para medir productividad/eficiencia, incentivos débiles o contradictorios, traslado de riesgos al colaborador, rigideces operativas y concentración de funciones en la gobernanza.

### 1.2.3. Etapa 3: Análisis comparado de esquemas de financiamiento

El análisis comparado respondió a una pregunta práctica: qué hacen bien otros sistemas para asegurar estabilidad, calidad y equidad territorial, y qué de eso puede ser transferible al contexto del Servicio de Protección Especializada.

A continuación, se detallan las actividades realizadas en el marco de la tercera etapa del estudio:

#### 1.2.3.1. Criterios de selección de experiencias internacionales

Se definieron criterios ex-ante mediante la aplicación de una matriz de comparabilidad, que consideró: nivel de desarrollo económico y humano; participación del sector privado; reducción sostenida de medidas de protección; reducción de niños, niñas y adolescentes institucionalizados; y la disponibilidad de información. Para cada criterio, se asignó una ponderación diferenciada.

Con ello se seleccionaron los países de España, Italia, Noruega, Uruguay y Colombia, y como referencia nacional comparada, el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil (nuevo esquema basado en compras públicas).

#### 1.2.3.2. Técnicas de levantamiento de información

Se combinó revisión documental (normativa, páginas y documentos oficiales de los servicios de protección, literatura académica y técnica) con entrevistas semiestructuradas a expertos y expertas con conocimiento directo sobre el diseño, funcionamiento o evaluación de los respectivos sistemas de protección especializados en infancia de los distintos países. Se construyó una matriz de evaluación con dimensiones homogéneas: responsabilidades de cada nivel de gobierno, fórmula de financiamiento, rol del sector privado, aportes de privados al sistema, nivel de autonomía de los niveles subnacionales, y sistema de aseguramiento de la calidad.

Con todo lo anterior, se generó una matriz comparativa de las experiencias seleccionadas respecto al Servicio Nacional de Protección Especializada, permitiendo generar hallazgos transversales y patrones comunes, así como identificar oportunidades para la elaboración de un nuevo diseño del esquema de financiamiento.

#### 1.2.4. Etapa 4: Diseño del esquema de financiamiento

El desarrollo de esta etapa se concibió como un proceso colaborativo, iterativo y orientado a la aplicabilidad, cuyo sentido fue transformar los hallazgos de las etapas previas en una propuesta técnica concreta, factible de implementar y alineada con los criterios establecidos en las bases de licitación y la propuesta técnica adjudicada.

El núcleo de la metodología consistió en un ciclo planificado de talleres colaborativos entre el equipo investigador y profesionales de distintas áreas del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, el cual se presenta en la Ilustración 3 con sus respectivos contenidos y fechas:

Ilustración 3: Programación de talleres colaborativos



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, la realización de estos talleres contaba con tres objetivos principales:

- **Discutir** en torno a los aspectos y criterios definidos en las Bases de Licitación del estudio para el diseño del nuevo esquema de financiamiento.
- **Explorar** alternativas de mecanismos de financiamiento, pago e incentivos que respondieran a dichos criterios.
- **Reflexionar** sobre el esquema actual y “soñar” posibles configuraciones futuras, fomentando ideas innovadoras que pudieran superar las limitaciones identificadas.

Cada taller fue diseñado a partir de los tres objetivos principales previamente señalados, los cuales se tradujeron en temáticas concretas para cada sesión. En este marco, se desarrollaron talleres de trabajo específicos —centrados en incentivos, metodologías de pago, gobernanza, aspectos legales, entre otros—, acompañados de presentaciones<sup>3</sup> en PowerPoint que incluían definiciones, descripciones de aspectos clave y un conjunto de preguntas orientadoras para encauzar la discusión. Toda la información recogida fue

<sup>3</sup> En el Anexo 7.1 se puede revisar el contenido de cada una de las presentaciones utilizadas en el marco de los talleres colaborativos realizados durante la etapa.

sistematizada por el equipo investigador en la plataforma Miró, donde cada aporte se registró y posteriormente se organizó por subtemas dentro de los ejes principales abordados. Este proceso permitió consolidar y ordenar las ideas, facilitando tanto su análisis como su integración en la propuesta.

Ahora bien, se presenta una descripción general de los contenidos abordados en cada uno de los talleres realizados, así como en la presentación realizada al Director Nacional del Servicio al término de éstos:

#### 1.2.4.1. Taller 1: Esquema de Incentivos

El objetivo de este taller consistió en abrir la reflexión técnica en torno al diseño de un esquema de incentivos para el nuevo modelo de financiamiento del Servicio. Se buscó identificar conductas o prácticas que deberían ser promovidas o premiadas, posibles formas de incentivo (económico y no económico) y criterios para evitar efectos adversos o distorsiones dentro del sistema.

##### 1.2.4.1.1. Contenidos abordados

En este primer encuentro se abordaron los mecanismos de incentivos que podrían formar parte del nuevo esquema de financiamiento, poniendo el énfasis en cómo reconocer la calidad y la continuidad de la intervención más allá de la mera cobertura. Se discutió la pertinencia de establecer bonos por baja rotación de equipos, por especialización temática en áreas críticas y por cumplimiento de indicadores de calidad verificables. Asimismo, se advirtió sobre el riesgo de que los incentivos actúen como castigos encubiertos, señalando la importancia de diseñarlos como mecanismos progresivos y proporcionales, capaces de orientar conductas deseadas sin desfinanciar la operación mínima de los programas.

#### 1.2.4.2. Taller 2: Metodologías de pago y estimación de tarifas

El objetivo del segundo taller fue abrir la reflexión técnica sobre los enfoques y herramientas posibles para definir la metodología de estimación de tarifas en el marco del nuevo modelo de financiamiento del Servicio. Se buscó identificar ventajas, dificultades y criterios necesarios para adoptar un modelo de costos pertinente a la oferta programática actual y futura del Servicio.

##### 1.2.4.2.1. Contenidos abordados

El segundo taller estuvo centrado en la definición de los bloques de pago —instalación, fijo mensual, variable acotado y desempeño— y en la necesidad de equilibrar suficiencia financiera con sostenibilidad del sistema. Se discutió que el pago fijo debía garantizar la totalidad de los costos esenciales, mientras que el componente variable debía restringirse a excesos verificables sobre la planificación inicial, con reglas claras que eviten precarizar a los colaboradores. También se planteó que los pagos por desempeño requieren de sistemas de información sólidos, trazables y consensuados, ya que de lo contrario corren el riesgo de generar conflictos y ser inaplicables en la práctica.

#### 1.2.4.3. Taller 3: Gobernanza y evaluación

El objetivo del tercer taller consistió en avanzar en la definición de orientaciones y criterios clave para el diseño del nuevo esquema de financiamiento, abordando los ejes de Gobernanza, Control y Monitoreo, e

Implementación y Evaluación, recogiendo miradas desde los equipos técnicos de abastecimiento, planificación y presupuesto del Servicio.

#### 1.2.4.3.1. Contenidos abordados

En el tercer taller se discutieron los aspectos de gobernanza, monitoreo y evaluación del nuevo esquema, destacándose la necesidad de superar el enfoque administrativo actual y avanzar hacia una supervisión integral que considere dimensiones técnicas, financieras y territoriales. Además, se planteó que los indicadores deben ser claros pero adaptables según programas y contextos, y que el monitoreo no puede limitarse a reportes, sino orientar mejoras continuas. Asimismo, se remarcó la importancia de implementar fases piloto y gradualidad para reducir riesgos, entendiendo la implementación como un proceso de aprendizaje institucional. Finalmente, se enfatizó que la evaluación debe instalarse como un mecanismo permanente, con revisiones periódicas que midan no solo el cumplimiento, sino el valor público generado por los programas y su impacto en la vida de los niños, niñas y adolescentes.

#### 1.2.4.4. Taller 4: Consideraciones legales y métodos de cálculo

El objetivo del cuarto y último taller fue profundizar en dos aspectos fundamentales para el diseño del nuevo esquema de financiamiento del Servicio: i) Las consideraciones legales y normativas que habilitan o restringen ciertas formas de contratación y pago, y ii) Los métodos de cálculo para determinar los montos mensuales que recibirán los colaboradores acreditados por la ejecución de los programas.

##### 1.2.4.4.1. Contenidos abordados

El cuarto taller abordó las restricciones y oportunidades normativas del nuevo esquema, discutiéndose la actual naturaleza jurídica del financiamiento, caracterizada como una “subvención encubierta”, y las posibilidades que ofrece la Ley N°21.340 para explorar figuras contractuales alternativas. También se discutieron los riesgos legales de los incentivos, subrayando la necesidad de que estén explícitamente definidos en los contratos para evitar conflictos judiciales. En este contexto, se analizó la compatibilidad con la Ley de Presupuestos y la normativa DIPRES, reconociéndose que cualquier innovación debe coordinarse desde un inicio con Hacienda. Asimismo, se revisaron las limitaciones del Decreto N°7, especialmente su ambigüedad en materias de supervisión y pagos variables, identificándolo como un obstáculo que deberá ser corregido mediante ajustes reglamentarios o normativos complementarios.

#### 1.2.4.5. Presentación de síntesis de talleres

En esta instancia se realizó una presentación al Director Nacional del Servicio, en la que se integraron los principales hallazgos y discusiones levantadas en los cuatro talleres previos. Se expuso cómo los distintos temas —incentivos, metodologías de pago, estimación de tarifas, gobernanza, aspectos legales y métodos de cálculo— convergen en la propuesta de un esquema de financiamiento más coherente, equitativo y sostenible. La síntesis puso especial énfasis en la perspectiva de derechos de niños, niñas y adolescentes, la evidencia económica disponible y los desafíos normativos e institucionales, mostrando de manera articulada cómo los aprendizajes de cada taller nutren la propuesta general y abren camino hacia su futura simulación y validación. Asimismo, esta instancia permitió la integración de comentarios y observaciones por parte de la máxima autoridad del Servicio.

Por último, y en miras de la transparencia del proceso, se presenta en la Tabla 2 cada uno de los profesionales que participaron en los talleres realizados, así como en la presentación de síntesis de resultados al Director Nacional del Servicio:

**Tabla 2: Profesionales participantes del Servicio de Protección Especializada según Taller**

Taller	Fecha	Profesionales participantes del Servicio de Protección Especializada
Taller 1	15.07.2025	Analista de Estudios
		Jefe de Proyecto Transformación de la Oferta
		Jefe Departamento de Estudios y Gestión de la Información
		Abogada Fiscalía, Dirección Nacional del Servicio
		Jefe Unidad Gestión de Colaboradores
Taller 2	22.07.2025	Analista de Estudios
		Jefe de Proyecto Transformación de la Oferta
		Jefe Departamento de Estudios y Gestión de la Información
		Jefa Unidad de Convenios y Transferencias
		Jefe Departamento de Gestión Financiera
Taller 3	29.07.2025	Analista de Estudios
		Jefe de Proyecto Transformación de la Oferta
Taller 4	05.08.2025	Analista de Estudios
		Jefe de Proyecto Transformación de la Oferta
		Jefe Departamento de Estudios y Gestión de la Información
		Jefa Unidad de Convenios y Transferencias
Síntesis de talleres	12.08.2025	Jefe Unidad Gestión de Colaboradores
		Director Nacional
		Jefe División de Estudios y Asistencia Técnica
		Analista de Estudios
		Jefe de Proyecto Transformación de la Oferta

Fuente: Elaboración propia

## 2. HALLAZGOS DE ETAPAS PREVIAS

A continuación, se detalla de forma resumida los principales hallazgos relativos a las etapas previas del estudio. Esto es la Etapa 2: “*Diagnóstico económico financiero de la oferta programática del Servicio*”, y la Etapa 3: “*Análisis comparado de esquemas de financiamiento*”.

### 2.1. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO FINANCIERO DE LA OFERTA PROGRAMÁTICA DEL SERVICIO

De acuerdo con el análisis realizado sobre el esquema de financiamiento del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, se constató que el sistema vigente presenta tensiones y limitaciones que afectan la sostenibilidad de la oferta programática y la capacidad de los colaboradores acreditados para cumplir con los estándares exigidos.

El diagnóstico se construyó a partir de la revisión normativa y documental, el análisis de registros administrativos y un levantamiento cualitativo basado en entrevistas, talleres y grupos focales con actores clave (colaboradores acreditados según programa, profesionales del Servicio, expertos nacionales e internacionales). Esta triangulación de fuentes permitió dar cuenta de un modelo que se mantiene anclado en prácticas rígidas y poco adaptativas, restringiendo así su efectividad.

Uno de los hallazgos más relevantes se relaciona con la ausencia de una verdadera cultura de eficiencia en la gestión del financiamiento. Aunque se reconoce que la eficiencia implica alcanzar los objetivos programáticos con el uso adecuado de los recursos (desde un punto de vista formal), en la práctica este criterio no se traduce en indicadores ni en sistemas de seguimiento. Sin más, el análisis cuantitativo refuerza esta percepción, pues los modelos de ecuaciones estructurales aplicados mostraron asociaciones débiles y poco consistentes entre el gasto, la estructura de los equipos y los resultados obtenidos. Por tanto, y más que una demostración de que no existe relación, este hallazgo refleja la falta de información sistemática que permita evaluar productividad y eficiencia de manera robusta. Como consecuencia de lo anterior, el sistema termina privilegiando el cumplimiento de metas de cobertura y de exigencias formales, mientras la relación entre insumos y resultados permanece invisibilizada en la toma de decisiones.

Asimismo, el esquema actual de financiamiento también muestra debilidades importantes en el diseño de incentivos. En lugar de promover la innovación, la calidad o la continuidad de los equipos técnicos, el sistema se organiza bajo una lógica de subsistencia, centrada en el cumplimiento de metas mínimas. Los testimonios recogidos dan cuenta de una frustración transversal entre los colaboradores, quienes perciben que sus esfuerzos por mejorar prácticas, profesionalizar la gestión o sostener equipos estables carecen de reconocimiento. Por el contrario, la coexistencia de distintos mecanismos de financiamiento –los convenios bajo Ley N° 20.032, los asociados a la Ley de Presupuestos y los del artículo 80 bis– genera un entorno fragmentado, desigual y con incertidumbre permanente respecto de la continuidad de los programas. Esta heterogeneidad de regímenes de pago debilita la confianza e instala desincentivos que afectan la sostenibilidad de la oferta.

Otro problema estructural identificado es el riesgo de demanda. El sistema carece de mecanismos que permitan ajustar automáticamente la oferta financiada a la demanda real de atenciones. En la práctica, esto se

traduce en dos escenarios problemáticos: por un lado, programas sobredimensionados que mantienen equipos completos e infraestructura operativa pese a recibir muy pocas derivaciones; y por otro, programas que enfrentan una sobredemanda sin contar con recursos adicionales para responder. Esta asimetría es especialmente crítica en aquellos proyectos cuya carga de trabajo depende de derivaciones judiciales o administrativas, que muchas veces se comportan de forma inestable. El resultado de ello, por tanto, es una precarización de la gestión que obliga a los colaboradores a asumir pérdidas o a financiar déficits con recursos propios o créditos externos.

En el ámbito financiero, los hallazgos dan cuenta que el sistema adolece de insuficiencia estructural de recursos. Los montos asignados rara vez cubren los costos reales de operación, obligando a los colaboradores acreditados a buscar financiamiento externo para solventar gastos indispensables en infraestructura, herramientas terapéuticas o contratación de profesionales. A esta insuficiencia se suma la inestabilidad de los flujos de pago, particularmente en los programas financiados bajo el artículo 80 bis donde –de acuerdo a los talleres realizados con los Colaboradores– los retrasos en las transferencias son recurrentes y generan severos problemas de liquidez. Estos atrasos comprometen el pago de sueldos de los profesionales y también de los arriendos, lo que obliga a los colaboradores a destinar energías en la gestión financiera de corto plazo en lugar de una planificación programática.

En el plano operativo, se observa además una sobrecarga administrativa significativa. Los colaboradores dedican un porcentaje considerable de su tiempo a responder exigencias de reporte y rendición que no siempre se realizan en sistemas tecnológicos amigables. La rigidez normativa en la rendición de gastos dificulta atender necesidades urgentes o específicas, mientras que la falta de criterios claros y homogéneos en la supervisión técnica genera incertidumbre. Distintos supervisores aplican reglas diferentes a problemas similares, lo que incrementa la percepción de discrecionalidad y resta legitimidad a los procesos de fiscalización. Estas condiciones, sumadas a la alta rotación de personal derivada de la inestabilidad financiera y de los bajos salarios, erosionan la capacidad de sostener equipos estables y especializados, en particular en zonas rurales o extremas.

Por último, el análisis mostró que la gobernanza del sistema mantiene una concentración excesiva de atribuciones en el Servicio, lo que lo convierte simultáneamente en diseñador, ejecutor, fiscalizador, sancionador y evaluador de los programas. Esta multiplicidad de funciones no solo genera conflictos de interés, sino que también limita la posibilidad de establecer una relación de colaboración efectiva con los colaboradores. Mientras en otros sectores se ha avanzado hacia la creación de agencias independientes para separar funciones y roles, en protección especializada la lógica sigue siendo jerárquica y centralizada. Ello impide avanzar hacia contratos relacionales que promuevan confianza mutua, inversión en capacidades y cooperación de largo plazo.

Con todo, los hallazgos del diagnóstico revelaron que el actual esquema de financiamiento presenta deficiencias de eficiencia, sostenibilidad e incentivos, a lo que se suma una gobernanza excesivamente centralizada y una sobrecarga administrativa que debilita la gestión de los programas. Estas tensiones estructurales, observadas tanto en el análisis documental como en la voz de los actores del sistema, refuerzan la necesidad de avanzar hacia un nuevo modelo de financiamiento que asegure recursos suficientes y estables, y que también incorpore mecanismos de adaptación territorial, incentivos a la calidad, y un diseño institucional que distribuya adecuadamente roles y responsabilidades.

## 2.2. ANÁLISIS COMPARADO DE ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO (BENCHMARKING INTERNACIONAL)

---

El análisis comparado de la experiencia del Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil (SNRSJ) y de 5 países –Colombia, Uruguay, España, Italia y Noruega–, constató la existencia de patrones comunes y diferencias significativas en los esquemas de financiamiento. Estos hallazgos resultan fundamentales para orientar el diseño de un modelo que permita superar las debilidades del Servicio de Protección Especializada y avanzar hacia un esquema más estable, equitativo y coherente con los desafíos actuales.

En primer lugar, la comparación evidencia distintos grados de centralización en la toma de decisiones. Mientras que Chile y Uruguay mantienen estructuras fuertemente centralizadas, con limitada capacidad de adaptación territorial, países como España e Italia destacan por su alta descentralización, delegando competencias financieras y operativas a comunidades autónomas o municipios. Noruega, por su parte, representa un equilibrio intermedio, donde si bien la Dirección Nacional fija lineamientos estratégicos, la ejecución recae en oficinas regionales con amplio margen operativo. Esta diferencia es crucial, pues revela que la rigidez centralizada del caso chileno dificulta responder a la heterogeneidad territorial, mientras que los modelos descentralizados, aun con sus desafíos, permiten mayor pertinencia local.

Un segundo hallazgo se refiere a las fórmulas de financiamiento. El caso chileno muestra un esquema basado en subvenciones por niño atendido, lo que introduce incertidumbre, rezagos en los pagos y traslada riesgos financieros a los colaboradores. Este modelo contrasta con el de países como Uruguay y Noruega, donde el financiamiento basal directo constituye la regla general, entregando estabilidad al sistema. Colombia, en tanto, avanza mediante contratos plurianuales que otorgan mayor previsibilidad, mientras que el SNRSJ en Chile, aunque basado en compras públicas, ofrece un matiz de mayor estabilidad que el SNPE gracias a la garantía contractual anual. El aprendizaje central aquí es que los sistemas más sostenibles abandonan la lógica de la cobertura efectiva como base de financiamiento y avanzan hacia esquemas que garantizan costos mínimos, complementados con incentivos por desempeño.

Otro aspecto clave identificado en el análisis es el rol del sector privado. En Chile, los colaboradores acreditados constituyen el núcleo de la provisión, lo que ha derivado en una alta dependencia de sus capacidades financieras y operativas. En contraste, Uruguay mantiene una provisión casi exclusivamente estatal, y Noruega relega el papel privado a alianzas estratégicas puntuales. España e Italia, por otro lado, reflejan una articulación distinta: en ambos casos, el tercer sector tiene un rol relevante, ya sea a través de fundaciones comunitarias o mediante contratos municipales, pero enmarcado en sistemas que aseguran estabilidad y estándares de calidad. Lo que emerge con fuerza es que la presencia del sector privado no es problemática en sí misma, sino cuando opera sin reglas claras ni respaldo financiero suficiente, lo que termina precarizando la oferta.

Asimismo, se observa una marcada diferencia en la autonomía de los niveles subnacionales. En Chile, tanto en el propio Servicio de Protección Especializada como en el SNRSJ, las direcciones regionales tienen un rol más bien ejecutor, sin margen real para adaptar modalidades a las condiciones locales. Por el contrario, en España e Italia las decisiones clave son asumidas por comunidades autónomas o municipios, lo que les permite ajustar la oferta de manera pertinente a cada realidad. Noruega vuelve a situarse en un punto intermedio, con oficinas regionales capaces de adecuar la gestión sin perder la coherencia nacional. Esta comparación muestra la

importancia de dotar a las regiones de mayor autonomía, siempre bajo un marco de estándares nacionales que resguarden la equidad.

En cuanto a los mecanismos de aseguramiento de calidad, Chile presenta una de sus mayores debilidades: la supervisión técnica es limitada, carece de instrumentos robustos y no incorpora retroalimentación sistemática. En contraste, países como Colombia y España han desarrollado sistemas normados de evaluación periódica, mientras que Noruega destaca por auditorías permanentes y un enfoque fuertemente profesionalizado en la supervisión. De este modo, los países más avanzados vinculan de manera explícita el financiamiento con estándares de calidad trazables y medibles, cerrando el círculo entre recursos invertidos y resultados obtenidos.

Por último, en materia de mejora continua, Chile evidencia un desarrollo incipiente, sin incentivos ni estructuras institucionalizadas de aprendizaje. España e Italia, en cambio, han instalado procesos de innovación permanente y sistematización de experiencias, mientras que Noruega ha integrado la mejora continua al ciclo contractual mediante auditorías y mecanismos de evaluación de desempeño. Incluso Colombia, aún con limitaciones, promueve pilotos y la institucionalización de prácticas innovadoras. Con esto se da cuenta que la sostenibilidad de un esquema de financiamiento no depende únicamente de cuánto presupuesto se tenga, sino también de la capacidad de aprender, innovar y perfeccionarse a lo largo del tiempo.

Con todo, el benchmarking internacional realizado por el equipo investigador mostró que los países más sólidos en esta materia combinan tres factores: financiamiento basal estable, mecanismos claros de aseguramiento de calidad y autonomía territorial regulada. Chile, por el contrario, mantiene un modelo con financiamiento insuficiente, un rol privado sin respaldo institucional suficiente y un Estado que fiscaliza más que acompaña.

## 3. DISEÑO DEL ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO

### 3.1. FUNDAMENTACIÓN

Como bien se sabe, el Servicio Nacional de Protección Especializada despliega su oferta programática a través de líneas de acción y programas, los cuales se ejecutan bajo la figura de proyectos que operan principalmente mediante convenios con Colaboradores Acreditados. Estos colaboradores reciben un aporte financiero del Estado que busca cubrir los costos de la intervención, pero que en la práctica no alcanza a abarcar la totalidad de las necesidades que implica la protección efectiva de niños, niñas y adolescentes.

La operación de este esquema se sostiene en un marco legal y normativo que regula la asignación de recursos, estableciendo parámetros como valores base, categorías de atención y componentes fijos o variables. Sin embargo, este marco ha sido concebido con una lógica más administrativa y presupuestaria que de garantía de derechos. En su aplicación concreta, se ha traducido en que gran parte de los costos de operación —como la mantención de infraestructura, la estabilidad de equipos profesionales o la incorporación de procesos de innovación y mejora continua— dependen en gran medida de la capacidad financiera propia de cada colaborador.

Este diseño ha generado un efecto estructuralmente perverso: la inequidad en el acceso y calidad de la oferta programática. Instituciones con mayor *espalda* financiera o redes de apoyo logran complementar los recursos y sostener programas con mejores estándares, mientras que otras —particularmente en territorios apartados o en contextos de alta complejidad social— se ven forzadas a operar en condiciones precarias o incluso a desistir de participar en los concursos. En consecuencia, el sistema termina siendo altamente dependiente de la “capacidad de sobrevivencia” de los colaboradores, en lugar de reflejar la responsabilidad principal del Estado en garantizar la protección integral de derechos.

El diagnóstico económico-financiero de la oferta programática actual ha puesto en evidencia tres nudos críticos que refuerzan la necesidad urgente de un cambio estructural.

En primer lugar, el esquema vigente no permite un seguimiento efectivo de la eficiencia ni de la productividad. La información disponible no fue diseñada para medir costos reales ni para vincularlos con resultados de los planes de intervención individual. En ausencia de métricas consistentes, es imposible determinar si los recursos invertidos generan los impactos esperados en la vida de los niños, niñas y adolescentes. Esto debilita la gestión, limita la transparencia y reduce drásticamente las posibilidades de instalar un ciclo virtuoso de mejora continua.

En segundo lugar, el financiamiento traslada al colaborador una serie de riesgos financieros, operativos y de riesgo moral, que el Estado no asume explícitamente. Entre estos riesgos destacan los gastos que no están cubiertos por el aporte financiero, la necesidad de sostener equipos técnicos en un marco de incertidumbre presupuestaria permanente y la heterogeneidad en las prácticas de supervisión y control financiero. Estas condiciones generan inestabilidad, alimentan la alta rotación de profesionales —con el consiguiente costo en calidad y continuidad de la intervención— y afectan de manera directa la sostenibilidad de los programas.

En tercer lugar, la lógica de licitación y adjudicación vigente envía señales contradictorias en materia de incentivos. Mientras los criterios buscan ampliar cobertura y contener costos, en la práctica los proyectos compiten por sobrevivir financieramente más que por entregar servicios de calidad. Además, la exposición de los colaboradores al riesgo de demanda —es decir, la incertidumbre sobre cuántos niños, niñas y adolescentes serán derivados— tensiona aún más su sostenibilidad y debilita la construcción de una relación de confianza con el Estado que permita juegos ganar-ganar a lo largo del tiempo. Enfatizar el control contable de gastos no es una buena forma de resolver el problema de información asimétrica que afecta la provisión de este servicio, especialmente si se hace a costa de una supervisión más técnica y la medición de resultados.

Con todo, la acumulación de estos problemas ha configurado un sistema frágil, donde los programas operan en condiciones de incertidumbre permanente, los equipos profesionales rotan de manera constante, los territorios con mayores dificultades quedan desatendidos o con baja cobertura, y la supervisión se centra más en la ejecución contable que en los resultados efectivos.

Frente a este panorama, la fundamentación del cambio es incuestionable. Para avanzar hacia un sistema de protección especializada coherente con la perspectiva de derechos, se requiere un nuevo esquema de financiamiento que:

1. Establezca la operación, asegurando que el Estado financie plenamente lo esencial y que ningún programa dependa de la capacidad patrimonial del colaborador.
2. Incorpore mecanismos de gestión de riesgos, de forma que la sostenibilidad financiera y la calidad de la intervención no estén determinadas por variables externas o aleatorias.
3. Alinee los incentivos con los resultados, superando la lógica de cobertura mínima y premiando la calidad, la continuidad y la especialización de la atención.

Estos antecedentes no son un diagnóstico más: constituyen la evidencia que obliga a construir un nuevo camino. El financiamiento debe dejar de ser un “aporte parcial” y convertirse en la palanca estructural que garantice estabilidad, calidad y equidad en la protección especializada en Chile.

Con esto, el nuevo esquema de financiamiento propuesto busca superar las limitaciones del sistema actual y establecer una base estable, transparente y orientada a resultados para la protección especializada. El diseño de este se estructura en torno a un conjunto de componentes que buscan configurar una propuesta integral y coherente.

En las secciones que siguen se desarrollan cada uno de estos elementos, de acuerdo a lo solicitado en las bases técnicas de licitación:

- El esquema de incentivos, que define cómo se alineará el financiamiento con la calidad, continuidad y especialización de las intervenciones.
- Las metodologías de pago, que detallan los mecanismos a través de los cuales se transferirán los recursos a los colaboradores, asegurando claridad y previsibilidad.
- La metodología de estimación de tarifas, que fija los criterios para calcular los costos de referencia, integrando criterios de eficiencia, heterogeneidad territorial y necesidades diferenciadas.
- Los métodos de cálculo, que operacionalizan la distribución de recursos bajo distintos escenarios de demanda y cobertura.

- La gobernanza, que establece las instancias de coordinación, supervisión y toma de decisiones que sostendrán la implementación del esquema.
- Las consideraciones legales y normativas, que identifican los ajustes requeridos en la normativa vigente para habilitar nuevas modalidades de financiamiento.
- Finalmente, la evaluación y monitoreo, que aborda los mecanismos de control y retroalimentación necesarios para garantizar la sostenibilidad y mejora continua del sistema.

En conjunto, estos apartados ofrecen una visión completa del nuevo esquema, permitiendo comprender tanto los fundamentos como las herramientas prácticas que lo harán viable en el tiempo.

### 3.2. ESQUEMA DE INCENTIVOS

---

Aun cuando no haya sido diseñado por nadie ni tenido un propósito deliberado para atender al bien común, el sistema de mercado, a través de los precios, configuró un poderoso incentivo para que las empresas controlen costos, mejoren la calidad de sus productos e introduzcan innovaciones, desde nuevos productos a mejores tecnologías, cuando se cumplen las condiciones de la competencia perfecta. Es por esta propiedad del mecanismo de precios que la solución preferida por los economistas es determinar las fallas de mercado específicas a cada mercado particular, para luego resolverlas mediante regulaciones. Del mismo modo, la economía revisa los problemas de incentivos en cada mecanismo diseñado para enfrentar un problema, para luego resolverlas mediante un cambio a las reglas que gobiernan el mecanismo. En el caso de la protección a la infancia, la provisión exclusivamente privada no proveería una cantidad eficiente, por las fallas de mercado que afectan este servicio. En primer lugar, se trata de un bien de mérito, por lo que debe ser garantizado y financiado por el Estado hasta el máximo de los recursos disponibles (y por encima de otras necesidades que no sean un derecho en la constitución o en los tratados internacionales ratificados). En segundo lugar, hay un problema de bien público, por lo que el sector privado proveería una cantidad de protección inferior a la óptima si no hay financiamiento estatal. En tercer lugar, existe información asimétrica e incertidumbre. Un sistema de financiamiento a proveedores privados de un servicio donde existen problemas de información asimétrica e incertidumbre debe procurar alinear los incentivos de los proveedores con el objetivo social.

Un sistema de financiamiento genera incentivos a los distintos actores que participan en la provisión de un bien o servicio. En el sistema de financiamiento actual del Servicio, y de acuerdo al levantamiento cualitativo realizado en la etapa diagnóstica del estudio, los incentivos no están alineados con los objetivos sociales, y el cumplimiento de éstos depende de la motivación intrínseca de la organización proveedora y sus trabajadores. Al no cubrir por completo los costos de funcionamiento, los colaboradores tendrían que dedicar parte de sus esfuerzos a conseguir donaciones, tarea propia de las fundaciones, con lo que el Estado se asegura que esta motivación intrínseca exista (en este caso, que compartan el interés por proteger a la infancia), y que los actores participantes no estén por motivo lucro. En el lado negativo, al mismo tiempo, se compromete la calidad de los servicios, sea por atraer proveedores de baja calidad o porque proveedores de buena calidad y motivados intrínsecamente no cuentan con los recursos suficientes para dar una atención con la calidad que sería socialmente deseable.

Es conveniente que el sistema de financiamiento atraiga proveedores con motivación intrínseca y con las mejores capacidades posibles para dar un servicio de buena calidad, promueva las conductas deseadas— tanto

respecto a los procesos previsibles como frente a circunstancias imprevistas e imposibles de escriturar en contratos— y promueva mejoras sostenidas tanto por parte de los prestadores individuales como al nivel del sistema en su conjunto<sup>4</sup>.

La Ley N° 20.032 y su Decreto N° 7, que regulan el actual régimen de subvenciones, carecen de un esquema explícito de incentivos que dé cuenta de lo anterior. La lógica se centra en la cobertura y en el cumplimiento administrativo-financiero, lo que no promueve directamente mejoras en calidad, continuidad o innovación. Por ello, una primera línea de complementación consiste en incorporar incentivos ligados a la trayectoria institucional de los colaboradores, la estabilidad de los equipos profesionales y la especialización progresiva. Estos elementos, permiten asegurar que los recursos públicos se orienten no solo a sostener la oferta, sino también a fortalecer activos específicos que generan valor público en el largo plazo.

En este mismo sentido, el Decreto N° 13 sobre acreditación también presenta un espacio para incluir incentivos indirectos: el reconocimiento de la experiencia acumulada y la continuidad de los equipos podría vincularse con un acceso preferente a bonificaciones o multiplicadores de incentivo.

Por su parte, el Decreto N° 12 de asignación de cupos podría complementarse con criterios de incentivo que valoren a aquellos colaboradores que muestran baja rotación, resultados consistentes y buena capacidad de adaptación frente a contextos complejos. En lugar de ser un mecanismo puramente competitivo, pasaría a ser un instrumento que reconoce desempeño acumulado y calidad de servicio.

No obstante, estos cambios son insuficientes para resolver los problemas de información asimétrica e incertidumbre. A partir del análisis realizado, se propone que, en el largo plazo, el conjunto del sistema se mueva hacia un sistema de financiamiento basado en contratos relacionales, que es un esquema de contratación más apropiado para asegurar la acumulación de activos específicos, incentivar el buen comportamiento – tanto en el sentido de resolver el problema de riesgo moral como inducir una respuesta frente a circunstancias imprevistas – y aumentar la probabilidad de buenos resultados de valor público.

El punto de partida de la modalidad de contratación sugerida comienza porque el Estado especifique, lo mejor posible, lo que se quiere obtener a partir de la contratación del servicio, que es, finalmente, lo que se debiese incentivar. En buena medida, esto está contenido en las orientaciones técnicas de los programas, pero debe estar redactado de tal manera que sea medible, verificable y exigible.

La evidencia encontrada en sistemas internacionales comparables y la teoría de contratos relacionales muestran que los incentivos deben diseñarse no solo para medir outputs, sino también para evaluar la conducta del colaborador frente a circunstancias imprevistas. En este sentido, la gobernanza basada en contratos relacionales permite introducir incentivos relacionales: reconocer respuestas diligentes y oportunas frente a crisis, incluso si no estaban expresamente previstas en el contrato. Asimismo, el trabajo desarrollado

---

<sup>4</sup> Los incentivos pueden estar orientados a: la mejora de la calidad de las intervenciones; la especialización técnica y formación continua; la oportunidad y continuidad en la atención; la permanencia de los equipos profesionales; la cobertura en territorios complejos o alejados, la gestión eficiente y transparente del recurso público. Pueden ser económicos (bonificaciones, incrementos tarifarios) o no económicos (acceso a formación, prioridad en procesos, extensión del contrato).

sugiere que el actual esquema no reconoce la complejidad diferenciada de los casos. Un incentivo fundamental sería ajustar las metas y los pagos en función del *case-mix* o la complejidad de los niños y familias atendidas, para evitar desincentivar la atención de los casos más complejos.

Lo que el Estado aspira a contratar debe quedar incorporado en el contrato. Para generar competencia, se sugiere realizar una licitación, con un mecanismo de selección de oferentes que permita contratar a aquel que cuente con las mayores capacidades para realizar lo deseado y que ofrezca la mejor combinación precio-calidad.

La detallada especificación de lo que se quiere obtener, permitirá monitorear, durante la ejecución, las conductas, productos y resultados deseados, y evaluar, sobre esta base, al proveedor. Para esto, Estado y colaboradores deben compartir información durante la ejecución del contrato, posibilitando determinar si las acciones que ha llevado a cabo el contratado corresponden al “espíritu del contrato”, y si los productos y resultados están en línea con lo esperado. La necesidad de construir esta información que se comparte debiese ser aprovechada para crear sistemas de mejora continua para el conjunto de iniciativas en el área, que será desarrollado más adelante, en la sección monitoreo y evaluación.

La determinación de esta información es un desafío complejo, por lo que se sugiere comenzar con una experiencia piloto en un territorio acotado, sobre el cual pueda diseñarse, integrando el conocimiento experto y el conocimiento tácito proveniente de la experiencia práctica, implementarse y evaluarse un sistema de información que sirva para este propósito y provea suficiente objetividad para los organismos encargados de velar por la legalidad, como la Contraloría, o los que podrían cumplir una función de arbitraje. En este piloto debiesen participar estos organismos.

La definición precisa de los indicadores que deben ser monitoreados excede las posibilidades de esta consultoría. No obstante, idealmente debiera basarse en un diseño preciso de los flujos de producción, gestión, apoyo, coordinación e información, de acuerdo a la siguiente secuencia:

- Cada niño, niña o adolescente que ingrese al Servicio debe ser diagnosticado con la mayor precisión posible, prescribiéndose una planificación de trayectoria deseable, con tratamientos primarios, apoyos complementarios, gestión, monitoreo y evaluación. La gestión del caso debe ser flexible y acomodar correcciones en el diagnóstico y la planificación que sean necesarias.
- Esta planificación de la gestión del caso debe basarse en protocolos elaborados por los/as expertos/as (los propios equipos de trabajo, funcionarios/as especialistas del servicio y profesionales de reconocido prestigio en el área). La referencia al protocolo será un instrumento útil para la gestión de casos, y los aprendizajes durante la gestión serán de utilidad, a su vez, para la revisión de los protocolos. El principio de Pareto sugiere que existe una regularidad empírica por la cual, para muchos eventos complejos, el 80% de las causas es provocado por el 20% de los efectos. Se cumpla o no este principio en la protección especializada, debiera comenzar protocolizándose con precisión los diagnósticos que explican la mayoría de los casos a atender, procediendo en orden inverso a la frecuencia con que se observan en la práctica, lo que dejará un porcentaje relativamente pequeño de casos difíciles de clasificar y sobre los cuales cada equipo profesional deberá realizar su propia planificación. El seguimiento de estas trayectorias debiera permitir el aprendizaje para futuros diagnósticos similares

y, así como para el conjunto de las trayectorias protocolizadas, el mejoramiento de las respuestas. No obstante, es preciso reconocer también que los casos menos comunes serán probablemente los más complejos, requerirán más recursos y serán más difíciles de protocolizar.

- Esta planificación define los indicadores que deben ser monitoreados. El principio general es que toda información requerida para caracterizar el caso y la intervención, y que sea útil para la gestión, la evaluación y el aprendizaje, debe ser registrada. Esto incluye para cada niño: las características a) individuales; b) familiares; y c) del hogar, incluyendo características del inmueble en que habita; d) las trayectorias hasta el momento, incluyendo vulneraciones, estado de salud, educación, desarrollo cognitivo y no cognitivo, etc.; e) intervenciones planificadas incluyendo oportunidad y capacidades requeridas; f) gestiones recomendadas, incluyendo controles, flujos de información, coordinaciones y retroalimentaciones; y g) apoyos sugeridos. Durante la implementación se registrarán indicadores de respuesta frente a casos no previstos en el contrato. El Servicio deberá calificar la calidad y oportunidad de esta respuesta en una escala, según si sea evaluada como “*consummate*” (que traduciremos como consumada) o “*perfunctionary*” (que traduciremos como superficial). Se evaluará también el cumplimiento de la planificación y las razones de las desviaciones, así como los resultados y avances de los niños en las variables identificadas como claves para su desarrollo. Elementos que dependan, aunque sea parcialmente del colaborador acreditado, como la continuidad del adulto responsable de la atención<sup>5</sup> o la oportunidad de la realización de las acciones planificadas, serán parte de la información que se utiliza para efectos de aprendizaje y de la historia que se utiliza para evaluar a los colaboradores acreditados.

El colaborador deja de recibir financiamiento si su conducta y resultados no han estado a la altura del “espíritu del contrato”. La entrada de nuevos oferentes ocurre en esta circunstancia o por necesidad de aumentar la capacidad del país de atender más niños. La licitación se repite cada cierto número de años, y se considera la historia previa del oferente, en el contrato que se licita o en otros territorios. Si la historia no ha sido buena, mejoran las probabilidades de ganar de los nuevos oferentes. De ese modo, se recomienda que las reglas de renovación de contratos incorporen la trayectoria de desempeño acumulado, coherente con los contratos relacionales propuestos. Esto significa que los colaboradores con historial positivo tengan preferencia para renovar, mientras que los que muestran déficits reiterados enfrenten mayor probabilidad de ser reemplazados. Este incentivo dinámico refuerza la idea de corresponsabilidad y confianza relacional, sin renunciar a la competencia ni a la posibilidad de entrada de nuevos actores.

Esta estructura de incentivos debiese ser suficiente para obtener los resultados deseados. No obstante, una buena conducta (consumada) es, a veces, difícil de identificar. Por esto puede ser conveniente establecer parte del pago como un contrato por desempeño, basado en resultados de los niños, niñas y adolescentes dadas sus

---

<sup>5</sup> Es deseable que el profesional a cargo del seguimiento del caso de un niño, niña o adolescente se mantenga en el tiempo hasta su egreso, a menos que haya una razón fundada para cambiarlo. Considerar este indicador pretende tomar en cuenta la rotación de profesionales, que es un problema que afecta esta actividad en la actualidad y que reduce la acumulación de activos específicos y la calidad del servicio.

características iniciales. El valor de este incentivo debiese ser bajo<sup>6</sup>, con la obligación de ser reinvertido en activos específicos a la actividad, como capacitación o mejoramiento de infraestructura. Esto concentraría el esfuerzo en los resultados de valor público centrales, incentivaría el monitoreo de estos resultados y se fortalecería la inversión en activos específicos. La idea es evaluar el impacto de este incentivo en el piloto antes de contemplar su extensión o escalabilidad.

Es preciso reconocer que el contrato relacional no está exento de riesgos de corrupción o de clientelismo, por lo que se han desarrollado más bien entre privados. No obstante, estos riesgos están presentes en toda forma de provisión por privados cuando hay financiamiento público o, en el caso del clientelismo, cuando hay provisión pública para evitar el riesgo de corrupción propio de la licitación. Lo importante es reconocer los riesgos y reducirlos mediante un diseño adecuado, que, entre otras cosas, limite la discrecionalidad y aumente la transparencia y la cantidad de información pública. Respecto a las dificultades de establecer una conducta adecuada, se debe avanzar lo más posible en su objetivación, lo que refuerza la necesidad de un piloto acotado que permita desarrollar y poner a punto los componentes centrales del sistema, especialmente respecto a términos del contrato, información, protocolos e indicadores.

### 3.3. METODOLOGÍAS DE PAGO

---

El sistema de financiamiento debe asegurar una **remuneración justa, sostenible y alineada a los objetivos del sistema** de protección especializada y, al mismo tiempo, debe ser un mecanismo que apoya la producción de valor público. Una metodología de pago corresponde al diseño de la forma en que el Estado realiza el pago a los colaboradores acreditados, considerando la **estructura del servicio, la intensidad de la atención y los resultados esperados**. Para ello, se plantea un modelo mixto que combine componentes fijos y variables, evitando la rigidez de un esquema puramente basado en subvenciones por atención o la fragilidad de un sistema que dependa solo de la motivación intrínseca de las instituciones.

Una metodología de pago que considera cuatro componentes permitiría cumplir de mejor forma con estas funciones:

- **Un primer pago** que permita cubrir los costos de puesta en marcha de la iniciativa para programas nuevos (habilitación de infraestructura, equipamiento y gastos de instalación). De ese modo, se asegura la cadena de valor y se cubre la necesidad de contar con infraestructura y equipamiento desde el comienzo de la ejecución del contrato. Alternativamente, se puede licitar solo la prestación del servicio y proveer infraestructura pública, que deberá ser mantenida por el colaborador adjudicado. Por otro lado, considerando que la calidad de la intervención depende fuertemente de la preparación y capacitación de los equipos desde el inicio, este pago inicial no solo debe cubrir los ítems anteriores sino también deberá contemplar recursos para la formación intensiva del personal antes del inicio de

---

<sup>6</sup> No existe evidencia internacional relativa a incentivos en este campo, no obstante la teoría sugiere que los incentivos debiesen ser de “bajo poder”. Se trata de atraer proveedores con motivación intrínseca, no organizaciones motivadas por el lucro. En este sentido, se sugiere que el incentivo no exceda un máximo de 1 o 2% del valor del contrato, y pueda ser utilizada solo en mejoramientos que irán en beneficio de los niños, niñas y adolescentes con lo que reforzarían la motivación intrínseca de los oferentes.

la atención directa, garantizando que los programas partan con estándares adecuados de calidad y enfoque relacional.

Durante la ejecución del contrato se realiza mensualmente un pago que considera dos componentes:

- **Un pago base o fijo**, que garantiza la operación mínima del programa (mantención y arriendo de infraestructura, equipos, personal base).
- **Un pago variable**, que se ajusta según volumen de atención, intensidad y complejidad territorial, para reconocer diferencias en la demanda y en el esfuerzo requerido. La idea es que este componente incorpore ajustes por mezcla de casos (*case-mix*)<sup>7</sup> y territorialidad, que reconozcan estas diferencias y eviten déficits financieros estructurales para quienes asumen casos más exigentes. De la misma manera, podría estar condicionado a la entrega oportuna y completa de información en el sistema informático del Servicio, garantizando trazabilidad, monitoreo de calidad y uso efectivo de datos para la mejora continua. Nótese que, si el monto del financiamiento depende de la complejidad de los casos, la calidad y probidad del diagnóstico especializado cobra especial importancia, pues deberá determinar esa complejidad.

Finalmente, el esquema podría contemplar un pago por desempeño, pagadero al final del período contractual (por ejemplo, 3 años). La idea es realizar una evaluación de los resultados alcanzados y la historia del comportamiento del colaborador y, en caso de obtener una calificación “sobresaliente”, se gatilla este pago. La renovación del contrato, en estos casos, debiese ser automática. De ese modo, se refuerza la confianza relacional de largo plazo y se asegura que el pago final se transforme en un mecanismo doble: compensación económica y premio estratégico a la continuidad.

Un puntaje intermedio, por sobre un cierto estándar, aunque inferior al sobresaliente, debería también renovar automáticamente el contrato. Un tramo siguiente debería producir una nueva licitación en la cual el colaborador puede participar, se considera su historia previa (para bien o para mal), pero no tiene garantía de éxito. Finalmente, una evaluación deficiente, claro reflejo de una conducta superficial a lo largo de la implementación del contrato, debiese dar lugar a su cancelación y el colaborador no debería poder participar en la nueva licitación.

### 3.4. METODOLOGÍA DE ESTIMACIÓN DE TARIFAS

---

La metodología de estimación de tarifas refiere al conjunto de criterios, enfoques y herramientas utilizados para calcular los costos y definir las tarifas asociadas a los programas del Servicio. Se trata de estimar, de manera realista, los recursos necesarios para ejecutar una atención de calidad si se hace un uso eficiente de éstos, por lo que debe considerar las características específicas de cada programa, los contextos territoriales y las características de los casos.

---

<sup>7</sup> El concepto es bien preciso en la literatura en inglés refiere a que la complejidad de los casos varía según las características de los niños, niñas y adolescentes, y sus familias.

Al respecto, cabe señalar que la información obtenida en el marco del presente trabajo, permiten concluir que las tarifas históricamente definidas bajo el régimen de la Ley N° 20.032 y su Decreto N° 7 han subestimado costos relevantes como la capacitación de equipos, la supervisión clínica y la inversión en sistemas de información. En consecuencia, la metodología de estimación debe construirse sobre la base de un costeo completo, que no omita estos ítems esenciales y que asegure un financiamiento suficiente para la sostenibilidad de la oferta.

Aun cuando se realizara una licitación que incluya la competencia vía precios, se deben hacer estimaciones de todos los costos, para manejar un presupuesto de referencia. Estas estimaciones podrían estar disponibles o no, dependiendo de la capacidad de estimación de costos que desarrolle el Servicio. Alternativamente se podría considerar establecer una tarifa máxima, pero se corre el riesgo que todos los oferentes tenderán a moverse hacia esa referencia cuando esté sobreestimada y abstenerse de participar cuando esté subestimada.

También se podría licitar con tarifas fijas y competir sobre la base de factores de calidad e innovación.

Por ello, la opción más coherente será avanzar hacia tarifas fijas actualizadas periódicamente, calculadas en base a costos reales y revisadas con mecanismos de participación de los colaboradores acreditados. En cualquier caso, el principio rector es que la metodología debe asegurar el pago de la totalidad de los costos.

Cada uno de los cuatro pagos referidos en la sección anterior requiere identificar los costos asociados que serán cubiertos:

- **El primer pago fijo** de instalación es realizado una única vez cuando el prestador no cuenta con infraestructura y debe conseguirla. Se pretende así que este pago financie los eventuales costos de adecuación, remodelación y equipamiento. Si el colaborador cuenta con infraestructura y equipamiento, este pago se elimina y se integra el arriendo o costo de oportunidad de la infraestructura en el pago fijo mensual. Si la infraestructura es facilitada por el sector público este pago se limita a financiar los costos de las adecuaciones necesarias para la puesta en marcha. Este mismo pago debe contemplar el financiamiento de un módulo de **capacitación inicial intensiva** que permita iniciar los programas con equipos preparados y alineados con el enfoque de derechos, para el personal que no cuente con esta certificación previa.
- **El pago fijo mensual** se realiza en función de los costos fijos, es decir aquellos que no responden a cambios en la cantidad de niños atendidos. Esto incluye los costos de arriendo o de oportunidad de la infraestructura, cuando no es suministrada por el Estado; así como el equipamiento y el personal necesarios para atender la cobertura estimada. En coherencia con la práctica comparada, este cálculo debe estar sustentado en una canasta de costos estandarizados que luego sea ajustada por particularidades territoriales y de complejidad. Esto asegura homogeneidad y evita discrecionalidad.
- **El componente variable** debiese ser pequeño y debiera considerar prestaciones por encima de lo planificado originalmente (por ejemplo, un mayor número de niños, niñas y adolescentes atendidos) y podría realizarse contra comprobante de costos. El objetivo es evitar el deterioro de la calidad del servicio y no generar déficits financieros para el colaborador.

Si hay menor número de niños, niñas y adolescentes atendidos que lo planificado, el personal debe ser remunerado por la totalidad de su jornada contratada, incluso si la atención efectiva es menor a la planificada, con la posibilidad de integrar estas horas al desarrollo de iniciativas de interés para el Servicio. Es importante destacar que la práctica de fraccionar contratos de jornada parcial o condicionar remuneraciones a atenciones efectivas genera alta rotación y pérdida de capital humano especializado. En la metodología de estimación de tarifas, debe establecerse como regla que el personal técnico sea financiado por jornada completa, reconociendo que su rol abarca no solo atenciones directas, sino también planificación, coordinación intersectorial, capacitación y registro de información.

- **Pago por desempeño**, ligado a resultados de calidad y cumplimiento del contrato. Este pago deberá estar basado y fundado en los datos con los cuales cuente el Servicio, asegurando objetividad y trazabilidad en la medición de resultados. Se realiza una única vez al final del período contractual, como premio a la conducta “consumada” reiterada y los buenos resultados alcanzados.

Por último, es necesario señalar que acreditación de colaboradores ofrece un espacio para vincular tarifas con niveles de calidad: colaboradores con acreditación avanzada podrían acceder a tarifas diferenciadas que reconozcan su experiencia acumulada y estabilidad de equipos, lo que asegura que las tarifas reflejen no solo costos, sino también estándares de calidad. De esta forma, la metodología de estimación de tarifas se convierte en un instrumento que combina sostenibilidad financiera y fortalecimiento institucional.

Lo anterior reconocería que, en este tipo de servicios, existe una relación entre el costo y la calidad de la prestación. Una prestación de mayor calidad es más cara porque requiere de profesionales mejor preparados, menores tasas de casos por profesional, mayor estabilidad en las personas que atienden a cada niño. En algunas zonas puede requerir instalar capacidades que hoy no existen, en otras desarrollarlas y retenerlas. La rotación se vincula al exceso de trabajo y al burnout, lo que puede prevenirse y mitigarse con recursos. Esto es lo que en la literatura se reconoce como inversión en activos específicos a la actividad, que en este caso es inversión en las personas, que son las portadoras de las capacidades que se necesitan para proteger y restituir derechos. Se trata de hacer un uso eficiente de estos recursos, y de aprender cuáles son esos usos eficientes a medida que se va experimentando.

El pago por desempeño sería el primer paso para reconocer la mayor calidad, que solo puede ser revelada en la implementación de un contrato. Para prestadores con estas características de calidad en una próxima licitación o en una renovación del contrato, podría reconocerse esta cualidad mediante una remuneración más alta asociada a equipos mejor capacitados, en la medida que pueda mantenerse una cierta estabilidad de los equipos que han sido reconocidos por su desempeño. El desempeño destacado podría traducirse en una acreditación más alta, a la que no es posible acceder sino a través de la buena ejecución de contratos, y que se puede perder si no se mantiene. En la preparación del proyecto piloto debería determinarse las condiciones para pertenecer o dejar de pertenecer a esta categoría.

### 3.5. MÉTODOS DE CÁLCULO

El método de cálculo refiere a las fórmulas, reglas y procedimientos que se utilizan para determinar el monto mensual a pagar a los Colaboradores Acreditados, a partir de los datos de ejecución y desempeño de cada programa. En este sentido, no se trata solo del cálculo matemático, sino de definir qué parámetros deben considerarse para que el sistema de pagos sea: justo; incentive el buen desempeño; sea adaptado a las realidades del territorio y de los programas.

Esto lo que busca es transformar la metodología de costos en parámetros operativos para asignar los recursos donde, por medio del cálculo, se reconozcan las diferencias territoriales, el equilibrio de los costos fijos y variables, la incorporación de los incentivos a la calidad de la intervención y que permita una implementación progresiva. En síntesis, este método viene a constituir una arquitectura paramétrica que una vez aplicada a cada programa y territorio, devenga en tarifas y reglas de pago coherentes con la realidad de la operación.

En este sentido, se presentan a continuación ciertos principios rectores para el cálculo, así como ciertos componentes y secuencias de cómo calcular los montos mensuales a cada colaborador acreditado.

#### 3.5.1. Principios rectores del cálculo

- **Suficiencia:** El cálculo debe cubrir el costo total de una operación de calidad (el estándar más adecuaciones territoriales), evitando trasladar brechas al colaborador. Ello incluye infraestructura, personal por jornada completa, supervisión clínica, sistemas de información, herramientas de monitoreo y evaluación, formación y gestión.
- **Equidad territorial:** Sabido es que territorios con dispersión geográfica, aislamiento o escasez de profesionales enfrentan costos estructuralmente mayores. El método de cálculo debe incorporar factores de ajuste territorial explícitos para no penalizar la instalación en zonas difíciles.
- **Previsibilidad:** Se deben combinar componentes tanto fijos (que dan estabilidad) como variables (que permitan absorber *peaks* de demandas en ciertos casos). Con esto, el objetivo es que se otorgue una estabilidad operativa sin perder, al mismo tiempo, capacidad de respuesta.
- **Orientación a resultados y calidad:** El cálculo no solo debe enfocarse a los costos, sino también a la orientación de una conducta. Se deben incluir incentivos parametrizados a la continuidad de equipos, especialización y calidad de la intervención, resguardando de esta manera que los incentivos no sustituyan el financiamiento basal (esencial).
- **Implementación progresiva (piloto -> calibración -> escala nacional):** El objetivo es que, en el cálculo, los parámetros puedan pilotarse, calibrarse y escalarse. Con ello, aquellos coeficientes territoriales de complejidad operativa y de productividad pueden ser ajustados con evidencia de los pilotajes antes de su adopción a nivel nacional.

#### 3.5.2. Estructura general del cálculo

Para cada **programa p** en un **territorio t**, la tarifa mensual de referencia se obtiene como la suma de cuatro bloques –consistente con la metodología de estimación de tarifas (5.3)–, ajustados por factores de ajuste:

$$\mathbf{Tarifa}_{pt} = \mathbf{I}_{p,t} + \mathbf{F}_{p,t} + \mathbf{V}_{p,t} + \mathbf{D}_{p,t}$$

Donde:

- **$I_{p,t}$  Instalación:** pago único o excepcional cuando corresponda (equipamiento y/o adecuaciones necesarias).
- **$F_{p,t}$  Fijo mensual:** costo de operación mínima (infraestructura, dotación por jornada completa, supervisión, sistemas de información, herramientas de monitoreo y evaluación, formación y gestión).
- **$V_{p,t}$  Variable:** reembolsa un exceso de actividad sobre el plan contra reglas y evidencia (por ejemplo, un mayor número de atenciones de niños, niñas y adolescentes o prestaciones extraordinarias).
- **$D_{p,t}$  Desempeño:** incentivo adicional por resultados/estándares, pero nunca un sustituto del fijo mensual.

Ahora bien, cada bloque se debe multiplicar por **factores paramétricos de ajuste**, que internalizan la heterogeneidad territorial, de escala y de complejidad de la intervención. Esto es:

$$F_{p,t} = (\text{Canasta Fija}_p \times A_t^{Terr} \times A_{p,t}^{Escala} \times A_{p,t}^{Complej})$$

$$V_{p,t} = (\text{Unidad Variable}_p \times \Delta Q_{p,t} \times A_t^{Terr} \times A_{p,t}^{Complej})$$

$$D_{p,t} = \sum_k (\text{Bono}_k \times \text{Cumplimiento}_k)$$

Donde:

- **$\text{Canasta Fija}_p$  (Canasta base de costos):** se refiere al conjunto estandarizado de costos mínimos necesarios para la operación de un programa. Incluye personal por jornada completa, infraestructura (o su costo de oportunidad), supervisión clínica, sistemas de información, herramientas de evaluación y monitoreo, formación y gestión. En el fondo, es el bloque fijo sobre el cual se sostiene la operación.
- **$A_t^{Terr}$  Ajuste Territorial:** compensa aislamiento, tiempos de traslado, dispersión geográfica o dificultad de retención de profesionales.
- **$A_{p,t}^{Escala}$  Ajuste de Escala:** reconoce los efectos que tiene el tamaño de un programa en sus costos unitarios. En programas muy pequeños, ciertos gastos fijos (infraestructura, supervisión, sistemas de información, gestión administrativa, etc.) se reparten entre pocos casos, por lo que el costo por niño, niña y/o adolescente atendido es más alto (deseconomía de escala). En cambio, en programas muy grandes, esos mismos costos fijos se diluyen entre más casos, lo que reduce el costo por niños, niñas y adolescente (economía de escala).
- **$A_{p,t}^{Complej}$  Ajuste por Complejidad:** pondera la intensidad de la intervención según el perfil de casos atendidos (ej. traumas complejos, casos de discapacidad, salud mental).
- **$\text{Unidad Variable}_p$ :** corresponde al costo unitario asociado a una prestación adicional o atención extraordinaria por sobre lo planificado originalmente. Al multiplicarse con  $\Delta Q_{p,t}$  permite reconocer excesos de actividad sin desfinanciar al colaborador acreditado.
- **$\Delta Q_{p,t}$ :** corresponde a la diferencia entre la cantidad real de atenciones y la cantidad planificada en el programa  $p$  en el territorio  $t$ .

- **$k$** : es el índice que representa cada incentivo de desempeño incorporado en la fórmula de  $D_{p,t}$
- **$Bono_k$** : es el incentivo definido para un criterio específico de calidad o desempeño (ej. continuidad de equipos, especialización, metas de cumplimiento de los PII, innovación, etc.).
- **$Cumplimiento_k$** : es el nivel de cumplimiento del criterio asociado al bono (puede expresarse en % o bien, binario: cumplido/no cumplido).

### 3.6. GOBERNANZA

---

Esta sección, desarrolla el esquema de financiamiento propuesto en torno a la gobernanza, entendida como el conjunto de procesos, estructuras y mecanismos mediante los cuales diferentes actores - estatales, privados y de la sociedad civil - interactúan para tomar decisiones, coordinar acciones y resolver problemas colectivos (Kooiman, 2003)<sup>8</sup>, y en este caso, particularmente el problema de la protección Especializada. En este sentido, la gobernanza es un concepto central para pensar problemas públicos complejos que requieren la colaboración de distintos actores. Así, aplicada a los servicios de protección especializada, se requiere proyectar una forma de gobernanza, asumiendo un conjunto compartido de responsabilidades, que no recaen exclusivamente en el sector público, el sector privado o la sociedad civil.

Las transformaciones normativas llevadas adelante por Chile en los últimos 10 años para diseñar e implementar un Sistema de Garantías y Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, reflejan un profundo proceso de reforma administrativa que trasciende los procesos graduales de mejora de la gestión de la normativa e institucionalidad vigente, como había ocurrido en las 30 décadas anteriores. La profundidad de los cambios genera un enorme desafío para la gestión de la reforma y el desarrollo de mecanismos de gobernanza que permitan efectivamente concretarla; en este sentido, “contar con estructuras de gobernanza eficaces incluida la coordinación entre los diversos departamentos gubernamentales y niveles de descentralización, así como entre los agentes formales e informales” (UNICEF, 2021, p.24)<sup>9</sup>, es uno de los elementos claves para fortalecer los sistemas de protección especializados.

Entre las experiencias internacionales revisadas para el desarrollo de este estudio, sistemas como el uruguayo, el noruego o el italiano, han logrado articular una gobernanza territorial efectiva mediante instancias locales con capacidad técnica, autonomía operativa y coordinación multisectorial. En este sentido, la existencia de unidades territoriales de planificación e interlocución en el Servicio se presenta como una estrategia clave para fortalecer la pertinencia de la oferta programática, potenciar los mecanismos de participación comunitaria, y generar condiciones institucionales para una implementación contextualizada y ajustada a las particularidades locales. Con ello, se contribuiría directamente a subsanar las debilidades de aplicación del enfoque territorial, detectadas en el marco del diagnóstico institucional.

Otros desafíos relevantes, refieren a la excesiva concentración de atribuciones en el Servicio (artículo 6 Ley N° 21.302), extensamente desarrollada en los informes anteriores; y al debilitado rol de los colaboradores acreditados. Históricamente, la sociedad civil y los colaboradores acreditados han desempeñado un rol activo

---

<sup>8</sup> Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. SAGE Publications Ltd.

<sup>9</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2021). *Fortalecimiento de los sistemas de protección especializados: Enfoque, puntos de referencia e intervenciones*. UNICEF.

en la protección especializada, llenando vacíos de la acción estatal avanzando, por ejemplo, en el desarrollo técnico de modelos de intervención, ejerciendo presión política y social para la promulgación de la Ley de Garantías, involucrando recursos privados, y favoreciendo a la credibilidad social del sistema. No obstante, los resultados de la fase diagnóstica relevan una serie de tensiones entre el Estado y los colaboradores acreditados, que debilitan el carácter colaborativo de la relación y más bien la sitúan en un plano de desconfianza. Entre ellas, destacan: dificultades graves para cubrir los costos del servicio que prestan - además es sometido a altos niveles de exigencia y control que no se condicen con los recursos entregados-; percepción de desinterés y abandono por parte del Servicio en la ejecución de la tarea; y percepción de exclusión en la toma de decisiones. Este diagnóstico es coherente con la perspectiva de los expertos participantes de este estudio, que plantean la necesidad de una Gobernanza colaborativa entre Servicio, colaboradores acreditados que ejecutan los servicios, incluyendo también al mundo académico, para promover espacios de retroalimentación y mejora continua (Taller 3).

Por ello, la propuesta de contratos relacionales debe ser entendida no solo como un cambio en la lógica contractual, sino también como un correctivo a las deficiencias del marco normativo actual, al redistribuir responsabilidades, incentivar la cooperación y reforzar la corresponsabilidad entre el Estado y los colaboradores acreditados.

Un ejemplo de lo anterior, lo constituye el **Decreto N° 7** (que reglamenta la Ley N° 20.032 de subvenciones), que mantiene la lógica transaccional en el vínculo con los organismos colaboradores, reforzando exigencias de rendición y mecanismos de control financiero. Esto resulta disonante con el espíritu de cooperación que debería orientar la gobernanza de un sistema de protección especializada. Para implementar efectivamente los contratos relacionales, se hará necesario que el reglamento incorpore ajustes que permitan que la gobernanza tenga un correlato operativo en la gestión contractual y financiera.

En este mismo sentido, la inexistencia en la actual normativa de un **principio de orientación al sujeto** como eje transversal de la gestión limita la capacidad del sistema para priorizar los intereses, necesidades y trayectorias de los niños, niñas y adolescentes atendidos. La incorporación de contratos relacionales permitiría operacionalizar este principio al asegurar continuidad en las intervenciones, fomentar la estabilidad de los equipos profesionales y garantizar que las decisiones de gobernanza se orienten al bienestar de los sujetos de atención más que al cumplimiento administrativo.

Con todo, el fortalecimiento de la gobernanza y la coordinación territorial, resultan fundamentales para el adecuado funcionamiento del esquema de financiamiento propuesto. De hecho, UNICEF (2021) ha propuesto un cambio estratégico en la materia: transitar desde la noción de programas de protección especializados – basados en problemas concretos de grupos específicos de niños, niñas y adolescentes –, hacia la idea de sistemas de Protección Especializada –centrados en la construcción de un entorno protector para toda la infancia sin importar el contexto. En esta lógica, las estructuras de gobernanza y coordinación son una de las siete dimensiones estratégicas a abordar, para fortalecer los sistemas de protección especializados.

Así, siguiendo a UNICEF (2021) la gobernanza de los sistemas de protección debe ser colaborativa, transparente y responsable, con la capacidad de generar incentivos adecuados, establecer reglas claras, y contar con mecanismos de supervisión y participación que garanticen la calidad, continuidad y cobertura de los servicios, especialmente para los niños, niñas y adolescentes más vulnerables

La Tabla 3 ofrece el detalle de indicadores de resultados en materia de gobernanza, para las distintas fases de fortalecimiento de los sistemas protección especializados, donde a propósito de los resultados de este estudio, Chile se situaría en la Fase 2 y debiese concentrar su acción hacia las fases de integración y consolidación del sistema.

Tabla 3: Estructuras de Gobernanza y Coordinación en los Sistemas de Protección Especializados

Dimensión	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
	Creación del Sistema	Mejora del Sistema	Integración del Sistema	Consolidación del Sistema
<b>Ministerios u Organismos Rectores con Responsabilidad y Mandato</b>	No existe ningún ministerio u organismo rector a nivel del gobierno nacional a cargo de la protección de la infancia.	Existen ministerios u organismos rectores a nivel nacional, pero con escaso margen de actuación debido a limitaciones de autoridad, capacidad humana, recursos financieros y mandato.	Existen ministerios u organismos rectores a nivel nacional, son operativos y cuentan con suficientes recursos (humanos y financieros). Su mandato y competencia están establecidos, definidos, comunicados y reconocidos formalmente en todo el gobierno y fuera de él. Se trabaja para mejorar y reforzar sus vínculos con otros organismos nacionales o subnacionales.	Existen ministerios u organismos rectores a nivel nacional, están vinculados a organismos subnacionales y trabajan de forma activa y eficaz para cumplir sus responsabilidades en materia de protección de la infancia en todo el país.
<b>Mecanismos Nacionales, Multisectoriales y de Coordinación</b>	No existe ningún mecanismo nacional y multisectorial que guíe o dirija la labor de protección de la infancia ni el funcionamiento del sistema.	Se han implantado múltiples mecanismos nacionales y multisectoriales, pero la mayoría se centran en problemas concretos y trabajan aislados por falta de un mandato unificador del ministerio u organismo rector.	Se ha establecido un mecanismo nacional y multisectorial bajo la égida del ministerio rector, con términos de referencia concretos, facultades y liderazgo de alto nivel. Actualmente trabaja para fortalecer la coordinación entre sectores.	Se ha formalizado un mecanismo nacional y multisectorial plenamente operativo; las partes interesadas conocen su función y la labor se contrasta y difunde regularmente. Los términos de referencia se revisan si es necesario, y el ministerio u organismo rector supervisa su funcionamiento.
<b>Mecanismos de Coordinación Intra- e Intersectoriales a Nivel de Ejecución</b>	Existe coordinación informal (sin procedimientos operativos estándar) entre proveedores de servicios a nivel de aplicación, siendo mayormente voluntaria e	Existen mecanismos de coordinación formales entre organismos o departamentos a nivel local, incluyendo coordinación humanitaria, pero son ad hoc y relacionados sobre todo con la	Se han establecido procedimientos operativos estándar y normas (inclusivos y con perspectiva de género) para la planificación, ejecución, seguimiento y exámenes entre organismos y departamentos, pero no	Se han formalizado mecanismos de coordinación intra- e intersectoriales para la planificación, ejecución, seguimiento y exámenes, y su funcionamiento se contrasta con los procedimientos operativos estándar o

Dimensión	Fase 1		Fase 2	Fase 3	Fase 4
	Creación del Sistema	del	Mejora del Sistema	Integración del Sistema	Consolidación del Sistema
	impulsada por iniciativa particular.	por	prestación de servicios.	de se aplican de manera uniforme en todo el país.	las normativas y se difunde con regularidad.

Fuente: UNICEF, 2019 *Guía de orientación para el fortalecimiento de los sistemas de protección de la infancia (Child Protection System Strengthening Guidance)*. Nueva York: UNICEF.

A partir de los antecedentes expuestos y de manera de avanzar en la gobernanza del Sistema de Protección Especializada, el nuevo esquema de financiamiento debiese transitar a la incorporación de contratos de carácter relacional, alineados con los desarrollos recientes de la teoría de contratos, la Nueva Gobernanza Pública, y la perspectiva de Valor Público. Este modelo contractual permitiría fortalecer los vínculos de cooperación entre el Servicio y los colaboradores acreditados, superando la lógica transaccional tradicional y consolidando un marco de corresponsabilidad. Asimismo, se otorgaría un sustento institucional al sentido de colaboración que la propia ley reconoce al designar a los prestadores privados como “colaboradores”, reforzando el carácter asociativo y cooperativo que debiera orientar la gestión del sistema.

El establecimiento de contratos relacionales permitirá la adecuada valoración del rol de los colaboradores acreditados, reconociendo que las organizaciones no gubernamentales han desempeñado un rol clave en la gobernanza global de la infancia, combinando la ejecución de programas locales con la capacidad de incidir en la agenda nacional e internacional, supervisar el cumplimiento de tratados y exigir responsabilidades a los Estados; todo ello con una legitimidad que proviene de la cercanía con las comunidades y la producción de información independiente, que les permite visibilizar problemáticas y actuar como puente entre lo local y lo global, contribuyendo al desarrollo y fiscalización de marcos normativos que garanticen los derechos de niños, niñas y adolescentes (Cañas & Zapata, 2014)<sup>10</sup>.

El objetivo será entonces establecer relaciones entre el Estado y los colaboradores acreditados, que no se rigen exclusivamente por cláusulas formales y detalladas, sino que se basan en un entramado de normas sociales, confianza, flexibilidad y cooperación al largo plazo (Zheng et. al, 2008)<sup>11</sup>. Esto resulta coherente con la incapacidad de prever todas las contingencias posibles (Williamson, 2006)<sup>12</sup> y con la incertidumbre inherente a las características del servicios de protección especializada asociada por ejemplo, a la dificultad de evaluar calidad del servicio, las transformaciones en las características de los usuarios, y la interseccionalidad asociada a las vulneraciones graves de derecho que el Servicio atiende, o al modo particular en que se combinan desigualdades sociales y económicas en cada caso atendido. Así, este tipo de contratos, al construirse sobre la base de normas sociales, más que sobre especificaciones exhaustivas, permiten afrontar contingencias no anticipadas y construyen un marco flexible y sostenible para la provisión de servicios en el tiempo.

<sup>10</sup> Cañas Henao, J. K., & Zapata Gil, N. (2014). La violencia laboral: un riesgo psicosocial latente. *CES Psicología*, 7(2), 101–114.

<sup>11</sup> Zheng, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2008). The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public–private procurement arrangements. *Journal of purchasing and supply management*, 14(1), 43-54.

<sup>12</sup> Williamson, O. E. (2006). *Calculativeness, trust, and economic organization*. *Organizational trust: a reader*. Oxford University Press, Oxford, 48-81.

El contrato relacional permitirá en primer lugar, optimizar la gestión y la organización para la prestación del servicio, para posteriormente montar un sistema de innovación continua que favorezca el desarrollo de nuevas metodologías, la socialización de buenas prácticas entre colaboradores acreditados y la resolución de nudos críticos de implementación de manera conjunta y colaborativa entre los distintos actores involucrados.

Asimismo, tal como recomienda la literatura especializada, resulta indispensable incorporar mecanismos que garanticen la gobernanza *ex post*, vale decir, una vez ocurrida la firma de contrato para la prestación del servicio, de manera de supervisar y subsanar dificultades a propósito de escenarios imprevistos, resolver problemas o desviaciones respecto de acuerdos previos, y reaccionar oportunamente a los obstáculos que surgen durante el curso de la relación Estado - colaborador acreditado (Williamson, 2006).

Cabe señalar el rol central que cumple la producción y la transparencia en la información -y por lo tanto el monitoreo y la evaluación- para el adecuado funcionamiento de este tipo de contrato, particularmente porque permiten garantizar que el establecimiento de contratos a largo plazo, son el resultado de la intervención desarrollada por los colaboradores acreditados, y no una relación privilegiada con el Servicio.

La propuesta de gobernanza basada en contratos relacionales se alinea con estas perspectivas al desplazar el eje desde la competencia y el control hacia la cooperación, la confianza mutua y la innovación continua. Incorporar explícitamente estos enfoques en los reglamentos del Servicio fortalecería la coherencia entre teoría y práctica, y dotaría al sistema de herramientas modernas para enfrentar la complejidad de la protección infantil.

Por último, desde la perspectiva de gobernanza relacional, es crucial que la acreditación incorpore criterios como la **experiencia acumulada**, la **continuidad de equipos** y la **especialización temática**, elementos que constituyen activos organizacionales y sociales fundamentales para la protección de la niñez.

De este modo, la gobernanza no solo fortalecería la supervisión, sino también la capacidad de reconocer y potenciar el aporte diferenciado de cada colaborador, construyendo un sistema más diverso y sostenible.

### 3.7. CONSIDERACIONES LEGALES Y NORMATIVAS

---

La protección especializada a la niñez en Chile ha experimentado en las últimas décadas un proceso de consolidación normativa, administrativa e institucional que ha buscado responder a la necesidad de garantizar derechos y proteger de manera efectiva a niños, niñas y adolescentes en situación de vulneración grave.

El entramado normativo actualmente vigente - compuesto por la Ley N° 20.032 de subvenciones, la Ley N° 21.140 que la modifica, la Ley N° 21.302 que crea el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, la Ley N° 21.430 de Garantías de la niñez, así como un conjunto de decretos reglamentarios (Decretos 5, 6, 7, 9, 12 y 13, entre otros) - configura un marco orientado a organizar la relación entre el Estado y los organismos colaboradores acreditados que ejecutan programas especializados.

El inciso segundo del artículo 51 de la Ley N° 21.430 establece una obligación general para el desarrollo de la protección especializada, que constituye una garantía de suficiencia financiera: “El Estado contará con servicios de protección especializada para la atención de la niñez y adolescencia vulnerable, y con servicios de integración social de adolescentes infractores de ley, ambos de carácter especializados en su área, con

personal, **recursos financieros y despliegue territorial suficientes** para dar atención oportuna y eficaz a todo niño, niña y adolescente que lo necesite”.

No obstante, el marco financiero vigente presenta limitaciones estructurales para cumplir dicho estándar, las que han sido ampliamente identificadas en el presente estudio, los cuales se suman a diversos diagnósticos técnicos, estudios académicos y reportes de organismos internacionales<sup>13</sup>. Entre las principales falencias se encuentran: la excesiva fragmentación de programas, la alta rotación de equipos profesionales, la precarización de las condiciones de financiamiento, la sobrecarga administrativa asociada a rendiciones financieras estrictas y la ausencia de mecanismos que reconozcan y valoren la trayectoria institucional y la experiencia acumulada por los organismos colaboradores. Estas características han configurado un régimen esencialmente transaccional, en el cual la relación entre Estado y colaboradores se reduce a la firma de convenios anuales o plurianuales con financiamiento condicionado al número de atenciones efectivas y sujeto a rendiciones contables y administrativas rígidas.

Este modelo, basado en un paradigma de control financiero y de cumplimiento ex ante y ex post, no logra capturar la naturaleza relacional, dinámica y de largo plazo que requiere el trabajo con poblaciones altamente vulnerables. El resultado ha sido un sistema que, si bien asegura cierta cobertura territorial, no logra generar las condiciones necesarias para la estabilidad de los equipos técnicos ni para la acumulación de aprendizajes organizacionales sostenidos en el tiempo. A ello se suma una débil capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes, en los cuales muchos programas enfrentaron dificultades para mantener continuidad debido a la rigidez de los convenios y la falta de flexibilidad en los criterios de financiamiento.

En este contexto, se plantea reemplazar el actual régimen transaccional por un sistema de contratos relacionales de largo plazo entre el Servicio y sus organismos colaboradores acreditados. El núcleo de esta teoría reside en reconocer que los contratos no son meros instrumentos transaccionales, sino marcos relacionales que ordenan vínculos de cooperación, confianza, aprendizaje mutuo y adaptación a lo largo del tiempo.

De este modo, este nuevo sistema plantea así un esquema de financiamiento basal pleno, con contratos cuya duración resulte ser coherente con una relación de largo plazo, que incluyen un pago basal garantizado, incentivos por especialización temática, bonificaciones por continuidad de equipos profesionales y auditorías centradas en resultados de eficacia e impacto, más que en rendiciones presupuestarias rígidas. Para habilitar este tránsito se requiere una reforma profunda del marco normativo vigente, que permita transformar los actuales convenios de subvención en verdaderos contratos relacionales.

A continuación, se desarrolla un análisis detallado de las modificaciones necesarias a nivel legal y reglamentario para implementar este nuevo sistema, abordando en particular las adaptaciones requeridas en la Ley N° 20.032

---

<sup>13</sup> A los ya considerados en este estudio, se pueden sumar los siguientes: Rivera, Mettifogo, Salas (2021). Informe final de evaluación de programas Gubernamentales. Programas DAM, PPF, PIE. Ministerio de Justicia. Dirección de Presupuestos; Mettifogo, Monreal y Ponce (2019). Informe final de evaluación de programas Gubernamentales. Programas Centros de Reparación Especializada de Administración Directa lactantes y preescolares Ministerio de Justicia. Dirección de Presupuestos; Fraczinet, Guzmán e Illanes (2025). Modelo de provisión de centros de cuidado alternativo residencial: hacia un enfoque de derechos humanos de la niñez. Defensoría de la Niñez; Unicef y Subsecretaría de la Niñez (2025). Estimación del presupuesto para garantizar piso de Protección Social para la niñez.

y su reglamento (Decreto N° 7), la Ley N° 21.302 y su Decreto N° 9, la Ley N° 21.430, y los decretos complementarios (números 5, 6, 12 y 13).

### 3.7.1. Ley N° 20.032 y Decreto N° 7 (Régimen de subvenciones y su reglamento)

La Ley N° 20.032 constituye el eje del sistema de financiamiento actual. Establece un régimen de subvenciones variables, que actualmente se denominan aportes financieros, que se entregan a los organismos colaboradores acreditados según la atención efectiva brindada. Este mecanismo, acompañado de rendiciones financieras y administrativas estrictas, refleja una lógica de control transaccional.

El Decreto N° 7 de 2023, que reglamenta esta ley, profundiza dicho enfoque, estableciendo procedimientos de acreditación, asignación, ejecución y rendición que refuerzan la relación asimétrica y de corta duración entre Estado y colaboradores.

Para adecuar la legislación al nuevo diseño propuesto, la mejor alternativa es una nueva ley que regule los aspectos financieros de la colaboración privada en la ejecución de programas. Sin embargo, es posible avanzar con una adecuación de la actual legislación, para lo que se indican las reformas mínimas que habría que realizar para habilitar las nuevas formas de contratación y financiamiento propuestos.

#### 3.7.1.1. Modificaciones que considerar

- a) Nuevo capítulo de contratos relacionales: La Ley N° 20.032 debería incorporar explícitamente la figura de contratos relacionales de largo plazo, con duración coherente a los objetivos establecidos para el nuevo sistema. En particular, en base a las diversas fuentes consultadas, se estima que este plazo debería ser de un mínimo de cinco años, renovables según criterios de desempeño.
- b) Financiamiento basal garantizado: sustituir el régimen exclusivo de aporte financiero variable por un sistema mixto que asegure:
  - Financiamiento basal que cubra costos fijos y permita estabilidad de equipos;
  - Pago adicional por atención efectiva;
  - Incentivos por especialización temática y continuidad de equipos.
- c) Establecer un proceso de transición entre el actual sistema y las nuevas formas de contratación, que en el mediano plazo logre el objetivo de adecuar todas las transferencias a la nueva estrategia de financiamiento.
- d) Reformas al Decreto 7: Este decreto debe redefinirse para incluir:
  - Mecanismos de evaluación colaborativa (coevaluación Estado - colaborador).
  - Cláusulas de renovación automática, si se cumplen metas de desempeño.
  - Trayectoria institucional como criterio preferente de continuidad, evitando que la licitación competitiva interrumpa procesos consolidados.
- e) Indicadores de calidad: sustituir indicadores puramente financieros por métricas de eficacia, eficiencia, continuidad profesional, impacto social y satisfacción de usuarios.
- f) Reducción de cargas administrativas: reemplazar rendiciones excesivas por auditorías basadas en resultados verificables y evidencia de desempeño.

Tal como será señalado en el Capítulo 4 de este informe (denominado “Propuesta de Plan de Implementación del Esquema de Financiamiento”) se contemplan diversas etapas de desarrollo de este plan. En particular, se contempla Fase de Inicio cuya implementación deberá considerar de manera previa con una serie de modificaciones normativas con el fin de posibilitar y viabilizar los cambios propuestos. Entre ellas destacan las siguientes:

- Incorporar plazos perentorios de transferencia (ej.: pago dentro de los primeros 10 días hábiles de cada mes) para asegurar flujo oportuno.
- Reconocer explícitamente gastos básicos no contemplados en el AFE, como infraestructura mínima, servicios esenciales y capacitación inicial de equipos.
- Incluir un mecanismo de reajuste automático por inflación o variaciones de costos críticos (energía, arriendos, remuneraciones base).

### 3.7.2. Ley N° 21.302 y Decreto N° 9 (Creación y estructura del Servicio de Protección Especializada)

La Ley N° 21.302 crea el Servicio Nacional de Protección Especializada como organismo encargado de coordinar, supervisar y financiar la oferta de protección especializada. Actualmente, su rol se limita a la celebración de convenios, sin facultades expresas para establecer contratos de colaboración de largo plazo. El Decreto N° 9 define su estructura interna, la cual está orientada a la gestión de programas desde un enfoque transaccional.

#### 3.7.2.1. Modificaciones que considerar

- a) Ampliación de facultades legales: la Ley N° 21.302 debe facultar expresamente al Servicio para celebrar contratos relacionales de colaboración estratégica con organismos acreditados, reconociendo principios de confianza, cooperación y continuidad.
- b) Unidad de gestión relacional: el Decreto N° 9 debe crear una nueva unidad o subdirección encargada de:
  - Diseñar y gestionar contratos relacionales.
  - Implementar sistemas de seguimiento cualitativo<sup>14</sup>.
  - Coordinar mecanismos de incentivos por desempeño.
- c) Cambios en objetivos institucionales: el Servicio debe incluir como misión no solo supervisar, sino también fortalecer vínculos de colaboración de largo plazo, promover especialización progresiva y consolidar aprendizajes institucionales.

---

<sup>14</sup> Los sistemas de seguimiento cualitativo pueden ser considerados como el conjunto de mecanismos, indicadores y procesos diseñados para evaluar de manera sistemática la calidad de las intervenciones, la estabilidad de los equipos y la construcción de vínculos con los niños, niñas y adolescentes y sus familias, privilegiando dimensiones de continuidad, pertinencia y aprendizaje organizacional, por sobre la mera verificación contable o numérica. Lo anterior, en oposición el régimen actual, centrado en métricas de cobertura y ejecución financiera.

### 3.7.3. Ley N° 21.430

La Ley N° 21.430 establece el marco general de garantías y protección integral, pero no detalla mecanismos contractuales.

#### 3.7.3.1. Modificaciones que considerar

- a) Incluir un artículo específico que autorice al Estado a cumplir su deber de protección mediante contratos de colaboración relacional con organismos especializados.
- b) Incorporar principios de continuidad, pertinencia territorial y experiencia acumulada como parte de la garantía del derecho a la protección.

### 3.7.4. Decreto N° 13

Este decreto regula los criterios de acreditación de los organismos colaboradores, actualmente enfocados en requisitos formales y administrativos.

#### 3.7.4.1. Modificaciones que considerar

- a) Incorporar criterios de experiencia institucional, continuidad y baja rotación de equipos, y de experiencia territorial acumulada.
- b) Establecer evaluaciones periódicas basadas en indicadores relacionales, como calidad de vínculos con usuarios, estabilidad de equipos y capacidad de innovación.
- c) Reemplazar la lógica de acreditación binaria (aprobado/no aprobado) por un sistema gradual que reconozca la trayectoria acumulada y los grados de complejidad de los programas a ejecutar. De ese modo, un determinado organismo colaborador podría estar acreditado para brindar determinados programas y para otros no. De ese modo, las variables anteriormente mencionadas le permitirían aprobar acreditaciones para programas de mayor complejidad.

### 3.7.5. Decreto N° 12

El Decreto N°12 versa sobre el actual procedimiento que se centra en asignaciones competitivas según criterios cuantitativos.

#### 3.7.5.1. Modificaciones que considerar

- a) Incorporar el principio de historial institucional y desempeño sostenido como criterio clave de asignación.
- b) Priorizar organismos con baja rotación de equipos y especialización temática.
- c) Establecer un mecanismo de asignación que combine criterios técnicos de calidad con indicadores relacionales, evitando la lógica puramente competitiva.

### 3.7.6. Decreto N° 6 (Lineamientos de trabajo con familias)

Este decreto regula los enfoques de intervención con familias. Su modificación se hace necesaria con el fin de incorporar los criterios básicos asociados a los contratos relacionales en el quehacer mismo de los colaboradores acreditados, de tal manera que exista coherencia entre las orientaciones dictaminadas para la intervención y los incentivos existentes en el esquema de financiamiento.

#### 3.7.6.1. Modificaciones que considerar

- a) Adaptar lineamientos para incorporar la estabilidad de equipos técnicos como condición para relaciones familiares sostenibles en el largo plazo.
- b) Promover un enfoque de continuidad territorial y comunitaria, coherente con contratos relacionales de largo plazo.

### 3.7.7. Decreto N° 5

Este Decreto regula el sistema de información y monitoreo del Servicio Nacional de Protección Especializada. Tal como en el caso del Decreto N° 6, se hace necesario modificar este Decreto con el fin de incorporar los criterios básicos de los contratos relacionales a este importante ámbito. De este modo, la información y monitoreo deberán ser coherentes en sus disposiciones con las nuevas necesidades que establece un sistema contractual como el propuesto.

#### 3.7.8. Modificaciones que considerar

- a) Incluir indicadores de continuidad profesional, retención de experiencia, eficacia acumulada y satisfacción de usuarios.
- b) Incorporar mecanismos de evaluación cualitativa y longitudinal, que reconozcan la construcción de vínculos y aprendizajes en el tiempo.

La implementación de un nuevo sistema de contratos relacionales entre el Servicio Nacional de Protección Especializada y sus colaboradores acreditados, representa un cambio de paradigma en la gestión de la protección especializada en Chile. Mientras el régimen actual responde a una lógica transaccional centrada en el control financiero y la cobertura, el nuevo modelo propone una relación colaborativa y de largo plazo, centrada en la estabilidad, la confianza mutua y la eficacia de las intervenciones.

Las modificaciones normativas propuestas buscan no solo ajustar artículos legales o decretos específicos, sino también transformar la cultura institucional del Servicio y de los colaboradores acreditados. Se trata de pasar de un modelo que privilegia el cumplimiento administrativo a uno que valora la calidad de los vínculos, la trayectoria institucional y la capacidad de aprendizaje continuo.

En términos prácticos, esto significa:

- Garantizar un financiamiento basal estable, que permita a los programas funcionar sin depender de la variabilidad de atenciones.

- Reconocer la continuidad de equipos profesionales como un factor esencial para la efectividad de las intervenciones.
- Promover la especialización temática de los organismos colaboradores, incentivando la creación de capacidades técnicas en las áreas críticas que resulten idóneas de acuerdo con las prestaciones brindadas.
- Reducir la burocracia administrativa, reemplazando las rendiciones excesivas por auditorías centradas en resultados e indicadores de eficiencia y eficacia.
- Consolidar un sistema de información capaz de evaluar no solo la cobertura, sino también la calidad, la estabilidad y la eficacia a lo largo del tiempo de las prestaciones brindadas.

El desafío principal radica en conciliar los principios de la contratación relacional con los estándares de transparencia, probidad y rendición de cuentas propios de la administración pública. Ello exige diseñar mecanismos claros de gobernanza, evaluación y supervisión que permitan mantener la confianza pública en el uso de los recursos estatales, al mismo tiempo que se dota a los programas de la flexibilidad y estabilidad necesarias para cumplir con su misión.

En conclusión, el tránsito hacia contratos relacionales no es simplemente una reforma administrativa, sino un cambio estructural y cultural en la forma en que el Estado concibe su relación con los organismos colaboradores. La adopción de este nuevo sistema de relación permitiría avanzar hacia un sistema de protección más robusto, sostenible y efectivo, en el cual los niños, niñas y adolescentes en situación de vulneración encuentren no solo atención inmediata, sino también un entorno de cuidado estable y especializado, sostenido en el tiempo y basado en la cooperación estratégica entre Estado y sociedad civil.

La Tabla 4 presenta un resumen comparativo de las modificaciones propuestas respecto al marco actual.

Tabla 4: Régimen actual vs. Régimen propuesto (contratos relacionales)

Dimensión	Régimen Actual	Régimen propuesto (Contrato relacional)
Duración del vínculo	Anual o plurianual, sujeto a renovación administrativa	Largo plazo (5 años), con renovación por desempeño
Tipo de relación	Transaccional, basada en control financiero	Relacional, basada en confianza y cooperación
Evaluación	Cumplimiento financiero y cobertura	Desempeño cualitativo, continuidad y especialización
Financiamiento	Subvención variable por atención	Base fija garantizada + incentivos por desempeño
Gestión del vínculo	Relación asimétrica Servicio-colaborador	Colaboración simétrica, adaptativa y de mutuo aprendizaje
Criterios de asignación	Lógica competitiva y formal	Trayectoria institucional, desempeño relacional, baja rotación
Indicadores	Cobertura, gastos, ejecución presupuestaria	Continuidad, resultados acumulados, estabilidad de equipos

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.9. Priorización de las medidas propuestas

La priorización de las medidas propuestas debe entenderse no solo como una jerarquización temática, sino como una secuencia cronológica coherente con el Plan de Implementación definida en el Capítulo 4 del presente Informe.

En primer lugar, resulta imprescindible avanzar en las modificaciones normativas y presupuestarias mínimas habilitantes, pues sin ellas sería imposible garantizar la estabilidad de los flujos financieros que permiten sostener el tránsito hacia un nuevo régimen contractual. En este sentido, deben priorizarse la incorporación de plazos perentorios de pago, el reconocimiento de gastos básicos no contemplados en el AFE y la introducción de un mecanismo de reajuste automático, ya que estos tres ajustes inmediatos corrigen distorsiones críticas que afectan la continuidad de los programas y la retención de equipos profesionales.

Una vez estabilizado este piso financiero básico, la segunda prioridad debe situarse en la adecuación del régimen de convenios de subvención (Ley N° 20.032 y Decreto N° 7), que constituye la pieza estructural sobre la cual descansa la relación entre Estado y colaboradores. En esta etapa, la incorporación de la figura de los contratos relacionales de largo plazo, con financiamiento basal y criterios de trayectoria institucional, permitirá iniciar pilotos normativos y operativos en territorios seleccionados, tal como se recomienda en el Plan de Implementación.

En tercer término, corresponderá reformar la Ley N° 21.302 y su Decreto N° 9, ampliando las facultades del Servicio y creando una unidad de gestión relacional que asegure capacidad institucional para administrar el nuevo esquema; esta medida es coherente con el fortalecimiento de las Direcciones Regionales en gestión financiera y monitoreo, también destacado en la Fase de Inicio.

Como cuarta prioridad en este ámbito, deberá abordarse de manera complementaria los ajustes en los decretos sectoriales (5, 6, 12 y 13), orientados a alinear la acreditación, asignación de cupos, lineamientos de intervención y sistemas de información con la lógica relacional, garantizando así que el financiamiento, la gestión técnica y el monitoreo avancen de manera articulada.

Finalmente, como horizonte de mediano plazo, la modificación de la Ley N° 21.430 debiera consolidar el reconocimiento expreso de los contratos relacionales como mecanismo legítimo para dar cumplimiento a la garantía de suficiencia financiera y continuidad en la protección especializada, cerrando así el ciclo normativo.

De esta manera, la secuencia propuesta permite pasar desde medidas inmediatas de estabilización financiera, hacia reformas estructurales y culturales de mayor envergadura, siguiendo la lógica de progresividad y gradualidad planteada en el Plan de Implementación, y asegurando que cada fase se sustente sobre las condiciones habilitantes generadas en la etapa previa.

### 3.8. EVALUACIÓN Y MONITOREO

---

Tal como se ha señalado, tanto el monitoreo, la evaluación y la disponibilidad de información resultan indispensables para garantizar la gobernanza ex post del Servicio de Protección Especializada. En este sentido, tanto el monitoreo como la evaluación deben ofrecer información que facilite la toma de decisiones una vez ocurrida la firma de contrato para la prestación del servicio, con el fin de contribuir a subsanar eventuales dificultades asociadas a escenarios imprevistos, resolver problemas o desviaciones respecto de acuerdos

previos, y reaccionar oportunamente a los obstáculos que surgen durante el curso de la relación Estado - colaborador Acreditado (Williamson, 2006)<sup>15</sup>.

En este escenario, la disponibilidad de sistemas de recopilación de datos y seguimiento resulta estratégico para el monitoreo regular del funcionamiento del Servicio y para el fortalecimiento de los Sistemas de Protección. Siguiendo a UNICEF (2021, p. 27), los sistemas de recopilación de datos y seguimientos para la protección especializada deben tener, entre otras, las siguientes características:

- Se recopilan datos a intervalos regulares utilizando definiciones que se ajustan a las normas internacionales o a las legislaciones nacionales.
- Se adoptan y utilizan protocolos éticos detallados y exhaustivos de recolección y manejo de datos.
- Los datos pueden desglosarse según diferentes factores de estratificación, para garantizar que ningún(a) niña, niño o adolescente se quede atrás.
- Los datos se analizan, se difunden a gran escala y se emplean para las políticas, la planificación y el seguimiento de los programas.
- Existe legislación sobre la recopilación y la transferencia de datos, el mantenimiento de registros de calidad, el uso de los datos y las funciones y responsabilidades de los agentes pertinentes.
- Existen protocolos de protección de datos que se cumplen.
- Existe un organismo de coordinación centralizado que supervisa el sistema y vela por que la coordinación y el intercambio de datos entre los distintos organismos sea eficaz; asimismo, las oficinas nacionales de estadística desempeñan un papel central en la coordinación de todos los sistemas de recopilación de datos.

Cabe señalar que estos estándares son coherentes con la Ley N° 21.430 de Garantías de la Niñez, que establece el derecho a contar con información adecuada y transparente para la gestión de políticas. Por lo tanto, la evaluación y el monitoreo en el Servicio deben avanzar hacia la integración de sus sistemas de información con otros sistemas estadísticos disponibles (como es el INE).

Asimismo, UNICEF (2021)<sup>16</sup> ofrece un detalle de indicadores de resultados en materia de recopilación de datos, para las distintas fases de fortalecimiento de los servicios de protección especializada, tal como se exhibe en la Tabla 5.

**Tabla 5: Resultados intermedios para la recopilación de datos en los Sistemas de Protección Especializada**

Subdominio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
	Creación del sistema	Mejora del sistema	Integración del sistema	Consolidación del sistema
<b>Sistemas de datos administrativos que generan datos sobre la</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe ningún sistema para recopilar datos sistemáticos sobre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen sistemas de datos administrativos básicos con cobertura nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan esfuerzos para integrar los datos administrativos en un sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos administrativos forman parte de un sistema estadístico nacional más amplio.</li> </ul>

<sup>15</sup> Williamson, O. E. (2006). Calculativeness, trust, and economic organization. *Organizational trust: a reader*. Oxford University Press, Oxford, 48-81.

<sup>16</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2021). Fortalecimiento de los sistemas de protección especializados: Enfoque, puntos de referencia e intervenciones. UNICEF.

Subdominio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
	Creación del sistema	Mejora del sistema	Integración del sistema	Consolidación del sistema
calidad del sistema de protección especializado de forma rutinaria	<p>la protección de la infancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El país está en proceso de desarrollar el sistema formalizado en uno o varios sectores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los datos administrativos recopilados por diferentes fuentes no utilizan un formato o herramienta estándar.</li> <li>La capacitación, los recursos y la capacidad de los responsables de la recopilación de datos son limitados.</li> <li>No hay procesos ni procedimientos de garantía de calidad institucionalizados.</li> <li>Los datos sobre la protección de la infancia no se desglosan sistemáticamente por sexo, edad y otros aspectos relacionados con el problema.</li> </ul>	<p>estadístico nacional más amplio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se busca desarrollar estándares nacionales de metadatos (o un diccionario de datos).</li> <li>Todos los datos del sistema de protección especializado están desglosados al menos por sexo, aunque otros desgloses son más limitados.</li> <li>Existen mecanismos y procesos institucionalizados para asegurar la garantía de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los sistemas de datos administrativos son inclusivos y velan por que “ningún niño se quede atrás”.</li> <li>Proporcionan los datos necesarios para solventar eficazmente las disparidades.</li> <li>Los datos se analizan y utilizan para planificación, diseño de programas, políticas y seguimiento de la adecuación y eficacia, o para mejorar el acceso a servicios esenciales.</li> </ul>
Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen planes ni mecanismos para generar datos sobre el sistema de protección de la infancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen planes y mecanismos de recopilación de datos, pero solo cubren unos pocos temas.</li> <li>Los datos se recopilan de forma irregular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recopilan datos regularmente sobre una serie de temas.</li> <li>Se utilizan definiciones y enfoques incoherentes.</li> <li>Además de los datos sobre prevalencia, se recopila información sobre factores de riesgo y protección.</li> <li>Los datos pueden desglosarse por sexo, edad y otras variables relacionadas con el problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recopilan datos a intervalos regulares utilizando definiciones que se ajustan a las normas internacionales o legislaciones nacionales.</li> <li>Se adoptan y utilizan protocolos éticos detallados y exhaustivos.</li> <li>Se generan datos sobre población ajena al hogar, incluyendo niños de la calle y otros sin hogar.</li> <li>Los datos se analizan regularmente o se utilizan para vigilar el impacto de programas y políticas.</li> <li>Se recopilan periódicamente datos sobre el cambio social</li> </ul>

Subdominio	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
	Creación del sistema	Mejora del sistema	Integración del sistema	Consolidación del sistema
				y de comportamiento con herramientas y metodología comparables internacionalmente.
<b>Gobernanza de los datos (coordinación, supervisión y gestión segura)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe legislación sobre recopilación, transferencia o intercambio de datos y su uso.</li> <li>No hay mecanismos de rendición de cuentas sobre funciones y responsabilidades.</li> <li>No hay políticas ni procedimientos que garanticen la seguridad de las personas participantes.</li> <li>No hay protocolos de protección de datos ni de confidencialidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen procesos de aprobación ad hoc para la recopilación, acceso, intercambio y requisitos de investigadores.</li> <li>Los sistemas de mantenimiento de registros son generalmente insuficientes y los de gestión de datos no se actualizan regularmente.</li> <li>Existen ciertas medidas de control en pocos ministerios para regular el acceso a información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una legislación que prevé a grandes rasgos qué datos deben recopilarse y quién debe hacerlo, pero no sobre elementos esenciales y normas de calidad.</li> <li>Se busca aprobar legislación sobre cómo transferir y almacenar datos, y para qué fines.</li> <li>Se están formulando políticas y procedimientos para garantizar la seguridad de todas las personas implicadas.</li> <li>Se busca reducir los riesgos intrínsecos al máximo, incluyendo protocolos de protección y confidencialidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe legislación sobre recopilación y transferencia de datos, mantenimiento de registros de calidad, uso de datos y responsabilidades.</li> <li>Hay políticas y procedimientos que garantizan una gestión segura de los datos, incluyendo protocolos de intercambio seguro.</li> <li>Se garantiza la disponibilidad de recursos financieros, organizativos y de capacidad del personal para la recopilación y análisis de datos.</li> <li>Existe un organismo de coordinación centralizado que supervisa el sistema y la eficacia de la coordinación y el intercambio de datos entre organismos.</li> <li>Las oficinas nacionales de estadística desempeñan un papel central en la coordinación de todos los sistemas de recopilación de datos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior muestra que la consolidación de sistemas de información requiere incorporar un financiamiento específico para el monitoreo y la evaluación dentro de las tarifas de los programas. Sin este reconocimiento explícito de costos, los colaboradores tienden a priorizar la atención directa en desmedro de la inversión en sistemas de registro y evaluación, lo cual termina debilitando la gobernanza.

Con todo, respecto de los sistemas de datos administrativos, los resultados de este estudio permiten señalar que las Orientaciones Técnicas de los Programas, plantean estándares e indicadores que, teóricamente, permiten la valoración de la calidad del sistema. No obstante, en la práctica existe una disociación entre la declaración planteada en las Orientaciones Técnicas de los Programas y los sistemas de información y control de gestión del Servicio, que se traduce en indicadores que no resultan fácilmente calculables dificultando el monitoreo de la ejecución y debilitando la gobernanza expos.

En este sentido, los sistemas de información que, en principio, debiesen estar diseñados para el monitoreo y evaluación de los Servicios de Protección especializada, terminan controlando exclusivamente aquello que el sistema les permite controlar y limitando tanto la evaluación de resultados de los programas, como la comparación de desempeño entre colaboradores acreditados.

Al respecto, se hace necesario señalar que el Decreto N° 5 de 2022, que regula el sistema integrado de información del Servicio, constituye una base normativa sobre la cual se podría organizar un monitoreo con los estándares y características señaladas anteriormente. Sin embargo, tal como fue señalado en informes previos, dicho decreto está orientado principalmente a indicadores de cobertura y ejecución financiera, sin capturar la calidad de las intervenciones ni los resultados de largo plazo. La complementación metodológica requerirá entonces incorporar indicadores de continuidad de equipos, estabilidad de vínculos familiares, satisfacción usuaria y trayectorias de los niños, niñas y adolescentes, alineados con los estándares internacionales recogidos en UNICEF (2021).

Cabe señalar el rol central que cumple la producción de la información oportuna y transparente a los distintos actores, para el adecuado funcionamiento del contrato relacional entre Estado y colaboradores acreditados que orienta esta propuesta, particularmente para garantizar que el establecimiento de contratos a largo plazo sean el resultado de la intervención desarrollada por los colaboradores acreditados, y no de una relación privilegiada del colaborador con el Servicio.

A continuación, se ofrecen algunas características que debiesen ser consideradas en el diseño y desarrollo de los sistemas de información y producción de datos asociados al Servicio:

1. Garantizar la coherencia entre estándares establecidos en las Orientaciones Técnicas y la posibilidad que ofrecen los sistemas de información de procesar oportunamente los datos.
2. Contar con fuentes de información complementarias de carácter regular que trasciendan el autorreporte de los colaboradores acreditados, como por ejemplo MINEDUC, JUNJI, Salud, entre otros.
3. Contar con antecedentes que favorezcan el cruce de datos con información administrativa de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, particularmente la proveniente de los Servicios vinculados a la protección social y a la Ley de Garantías.
4. Permitir la información desagregada por edad, género, y cualquier otro factor que favorezca el levantamiento de antecedentes de grupos particularmente vulnerables, de manera de garantizar el principio de no discriminación.
5. Involucrar al Instituto Nacional de Estadística y a otros actores que pudiesen ser relevantes para la gobernanza de los datos, ya sea en la coordinación del uso e intercambio de la información, como en garantizar una gestión segura de datos.

6. Cuando se trata de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) que realiza el Ministerio de Hacienda a los Programas de Protección Especializada a cargo del Servicio, la sugerencia es realizar evaluaciones integradas, que promuevan una visión de Sistema, evitando evaluaciones particulares a los distintos programas, de manera de evitar valorar su desempeño aislado y generar información global para la toma de decisiones.
7. Creación de un Panel de Evaluación, compuesto por expertos/as externos, representantes del Servicio y de los colaboradores acreditados. Dicho panel validaría los resultados de las evaluaciones integradas, asegurando imparcialidad y evitando sesgos derivados de la concentración de atribuciones en el Servicio.

Con todo, un complemento indispensable será que el sistema de información incorpore incentivos por calidad, oportunidad y completitud de registros, así como por el uso efectivo de esos datos para la toma de decisiones y la mejora continua.

Por su parte, el Decreto N° 13 (sobre acreditación de colaboradores), podría incorporar como criterio de acreditación avanzada la existencia de sistemas internos de monitoreo y evaluación robustos. Esto permitiría generar incentivos para que los colaboradores desarrollen sus propios mecanismos de registro y análisis de información, contribuyendo a la calidad de los datos del sistema nacional.

Junto con la consolidación de sistemas de información administrativa que ofrezcan información oportuna y de fácil acceso, se requiere la producción de información a partir de encuestas que generen información adicional y regular sobre los niños, niñas y adolescentes, particularmente considerando que los datos para el control de gestión de los colaboradores acreditados poseen la limitación del autorreporte, por lo que es necesario contar con fuentes complementarias de información.

Por otro lado, las observaciones en el proceso de discusión de la Ley N° 21.430 coinciden en que la voz de niños, niñas y adolescentes debe incorporarse de manera sistemática en los procesos de evaluación. Esto requiere protocolos claros de levantamiento de encuestas, desagregación por grupos de edad y resguardo de la confidencialidad de los datos. La metodología de monitoreo, por tanto, debe incluir un componente regular de encuestas de percepción de usuarios, con financiamiento específico y aplicación externa para garantizar su objetividad.

Finalmente, se requiere avanzar en el diseño de la gobernanza de datos (UNICEF, 2021), para garantizar la disponibilidad de recursos humanos y financieros para el levantamiento de información y para definir un organismo de coordinación centralizado que supervise el sistema y la eficacia de la coordinación y el intercambio de datos entre los distintos actores involucrados. Esto, de manera de favorecer la toma de decisiones a nivel de Sistema de Protección Especializada y su mejora continua, pero también de evitar replicar esfuerzos de levantamiento de información o de “*sobre investigar*” a las mismas poblaciones.

## 4. PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO

El diseño de un nuevo esquema de financiamiento para la oferta programática del Servicio requiere no solo de una formulación conceptual, sino también de una estrategia clara para su puesta en marcha. La implementación es el puente que transforma el modelo en práctica, y debe considerar tanto la realidad institucional como las capacidades de los actores involucrados. En este sentido, se propone, a continuación, una hoja de ruta organizada en fases sucesivas que permiten avanzar con gradualidad, minimizar riesgos y acumular aprendizajes.

### 4.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el nuevo modelo descrito y caracterizado como horizonte estratégico, el desafío inmediato no es solo reconocer sus virtudes, sino hacerlo realidad a través de un proceso de implementación progresivo y ordenado. El tránsito hacia un esquema de financiamiento basal pleno, con contratos relacionales y cobertura integral de costos, requiere de una hoja de ruta que permita pasar desde la situación actual hasta la consolidación del nuevo modelo.

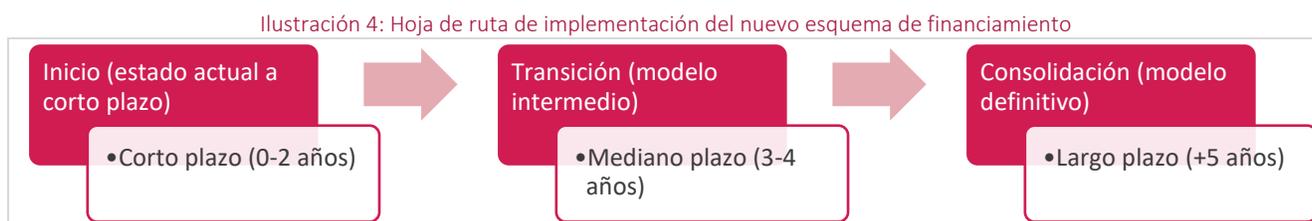
En este marco, se propone un plan de implementación gradual, estructurado en tres fases sucesivas:

- **Fase de Inicio (Estado actual a corto plazo):** estabilización mínima, corrección de distorsiones más urgentes y preparación técnica para iniciar la transición.
- **Fase de Transición (Modelo intermedio):** instalación de un esquema de financiamiento con aporte basal garantizado que cubra la operación esencial, complementado con incentivos variables. Esta fase permite ordenar el sistema, robustecer la gobernanza y probar mecanismos de gestión de riesgos.
- **Fase de Consolidación (Modelo definitivo):** implementación plena del financiamiento basal completo, que asegura continuidad y calidad en todos los programas, y que incorpora incentivos solo como un componente adicional de mejora continua, no como un sustituto del financiamiento esencial.

Cada una de estas fases supone modificaciones progresivas en el diseño contractual, en los sistemas de monitoreo, en la gobernanza institucional y en la asignación presupuestaria, siempre con el objetivo de no poner en riesgo la continuidad de la atención.

A la par de lo anterior, la implementación se registrará por la Ley N° 21.430 de Garantías de la Niñez, asegurando el interés superior del niño, niña y/o adolescente, la no regresividad y la continuidad de cuidados. Cada fase deberá acreditar que los ajustes contractuales, financieros y operativos no disminuyen la calidad ni la oportunidad de las atenciones, y que promueven estabilidad de equipos y pertinencia territorial.

En la Ilustración 4 se presenta de manera esquemática la propuesta de plan de implementación:



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1. Fase de Inicio

La primera fase de implementación debe situarse en el corto plazo – entre 0 y 2 años –, asumiendo que se parte desde un esquema de financiamiento con importantes distorsiones, fragilidades y riesgos para la continuidad del servicio. El objetivo central de esta etapa es estabilizar el sistema, corrigiendo las deficiencias más urgentes y generando las condiciones técnicas, normativas y organizacionales necesarias para iniciar la transición hacia un modelo de financiamiento más robusto.

En esta etapa no se trata de transformar completamente el modelo de financiamiento, sino de reducir las fragilidades más urgentes y comenzar a “mover la aguja” hacia un esquema más sostenible, mediante correcciones operativas inmediatas y la instalación progresiva de capacidades normativas, presupuestarias y organizacionales.

Los ejes de acción propuestos para esta fase son tres:

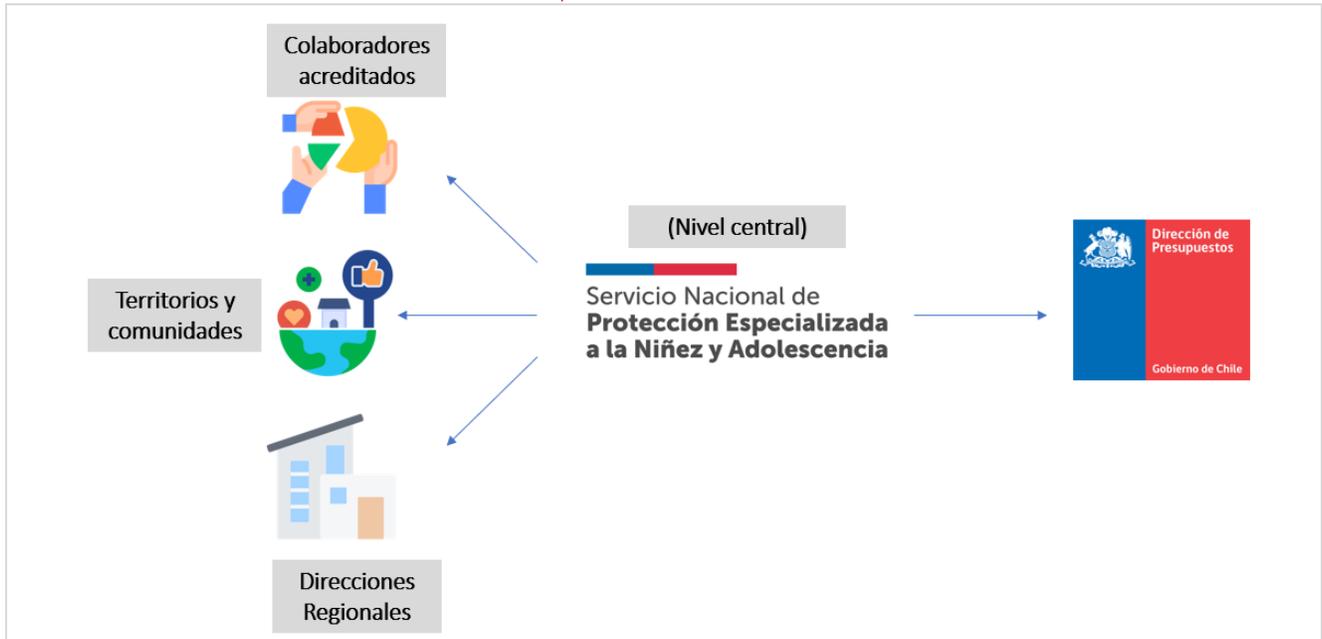
1. **Correcciones operativas inmediatas**, que alivien la presión financiera y administrativa sobre los programas.
2. **Instalación de capacidades** técnicas y normativas, que permitan preparar el tránsito hacia un modelo basal garantizado<sup>17</sup>.
3. **Relación temprana y transparente** con los actores clave (colaboradores acreditados, DIPRES, Direcciones Regionales, territorios), de modo de alinear expectativas y asegurar colaboración.

No obstante, la Fase de Inicio requiere coordinación multinivel y multiactor. En la Ilustración 5 se esquematizan los vínculos principales entre el nivel central del Servicio, los colaboradores, DIPRES/Hacienda y los territorios:

---

<sup>17</sup> En los primeros 12 meses se deberían ingresar las modificaciones reglamentarias prioritarias para habilitar los contratos relacionales: i) DS 7 (incorporar basal, coevaluación, renovación por desempeño); ii) DS 5 (indicadores de continuidad, estabilidad de equipos, vínculos familiares, satisfacción usuaria); iii) DS 12 (reglas explícitas de sobredemanda y correcciones por case-mix y territorialidad); iv) DS 13 (acreditación por niveles, reconociendo trayectoria y estabilidad). En paralelo, se diseñará la propuesta de adecuación a la Ley N° 20.032 y la precisión de facultades en Ley N° 21.302 para formalizar el contrato relacional.

Ilustración 5: Mapa de actores clave en la Fase de Inicio



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, para orientar el trabajo de esta fase y dar claridad a los responsables de su ejecución, se propone en la Tabla 6 un cuadro operativo, de carácter práctico y estratégico, que organiza los principales objetivos, acciones concretas, actores clave y plazos estimados, que busca traducir los ejes de acción en tareas que permitan avanzar de manera ordenada en la estabilización del sistema y preparar la transición hacia el nuevo modelo.

Tabla 6: Cuadro operativo de implementación – Fase de Inicio (corto plazo)

Objetivo	Acciones específicas	Actores responsables	Plazo estimado
Estabilizar los flujos financieros y corregir distorsiones urgentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar mecanismos de pago oportuno a colaboradores.</li> <li>Establecer un protocolo transitorio para cubrir gastos básicos no contemplados en el AFE (infraestructura mínima, servicios esenciales).</li> </ul>	SNPE (nivel central: DAF), DIPRES (coordinación presupuestaria), Colaboradores Acreditados.	0–6 meses
Homogeneizar supervisión y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustar criterios de supervisión financiero-técnica para reducir discrecionalidad.</li> <li>Definir lineamientos únicos para todas las Direcciones Regionales.</li> </ul>	SNPE (nivel central: área técnica), Direcciones regionales.	0–12 meses
Generar confianza y comunicación con colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar tempranamente los cambios proyectados.</li> <li>Instalar mesas de retroalimentación periódicas.</li> <li>Entregar acompañamiento técnico en territorios críticos.</li> </ul>	SNPE (nivel central y regional), Colaboradores Acreditados.	0–12 meses

Objetivo	Acciones específicas	Actores responsables	Plazo estimado
<b>Preparar insumos técnicos para el nuevo modelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un modelo preliminar de costos de programas<sup>18</sup>.</li> <li>Definir un set inicial de indicadores de desempeño.</li> <li>Fortalecer sistemas de información financiera y de resultados.</li> </ul>	SNPE (Unidad de Estudios), apoyo técnico externo.	0–18 meses
<b>Habilitar condiciones normativas y presupuestarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar mesa de trabajo con DIPRES para explorar contratos relacionales.</li> <li>Revisar disposiciones normativas del DS N°7 y Ley N° 20.032 para identificar ajustes necesarios.</li> </ul>	SNPE (nivel central), DIPRES, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Justicia y DDHH.	12–24 meses
<b>Fortalecer el enfoque territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar un territorio piloto para aplicar ajustes operativos iniciales.</li> <li>Fortalecer capacidades de Direcciones Regionales en gestión financiera y monitoreo.</li> <li>Establecer coordinación intersectorial temprana (justicia, salud, educación).</li> </ul>	SNPE (Direcciones Regionales), Gobiernos Regionales, Servicios sectoriales asociados, Colaboradores Acreditados.	12–24 meses

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Fase de Transición

La segunda fase del plan de implementación corresponde a un esquema intermedio que busca equilibrar la necesaria estabilidad financiera de los programas con la introducción de incentivos que promuevan innovación, eficiencia y comparabilidad entre colaboradores acreditados.

A diferencia del esquema actual, basado en aportes parciales que trasladan buena parte de los riesgos a los colaboradores, este modelo instala un piso mínimo de financiamiento basal que asegura la operación esencial. Sin embargo, a diferencia del “Modelo definitivo”, este basal es reducido, de modo que los programas complementan su sostenibilidad a través del cumplimiento de metas, estándares de calidad y resultados verificados.

En esta lógica, el “Modelo intermedio” se sostiene sobre tres pilares:

- Contratos relacionales, pero con la extensión actual (ciclos de 3 años con revisiones periódicas), que mantienen un equilibrio entre continuidad y competencia.
- Financiamiento basal reducido más incentivos variables, donde la sostenibilidad financiera se logra a partir de una combinación de piso garantizado y desempeño comprobado.
- Competencia controlada, que permite la rotación de actores y la incorporación de criterios de “historia” (conducta colaborativa, estabilidad de equipos, cumplimiento de estándares) en los procesos de licitación.

<sup>18</sup> La estimación tarifaria se debe realizar con costeo completo (infraestructura, personal por jornada completa, supervisión clínica, capacitación, sistemas de información y mantenimiento), incorporando coeficientes de corrección por complejidad y territorio. Se debe definir una tarifa fija piloto (con actualización semestral por IPC y costos sectoriales) y un componente variable para sobredemanda con umbral y tope claros.

Sin embargo, este modelo no se encuentra exento de riesgos, pues introduce presión sobre los colaboradores, que dependen en mayor medida de su desempeño para sostener sus operaciones; y puede afectar la continuidad de equipos y relaciones territoriales, tal como ocurre en el modelo actual. Pero al tratarse precisamente de un modelo transicional, su valor radica en permitir aprender, ajustar y preparar al sistema antes de avanzar al Modelo definitivo.

Ahora bien, los ejes de acción propuestos para esta fase de transición son:

### **1. Financiamiento basal reducido**

El cambio principal en esta fase es la introducción de un pago basal garantizado, aunque limitado, que cubre los costos operativos esenciales de los programas (infraestructura básica, remuneraciones mínimas y servicios indispensables). Esta corrección es clave para reducir la fragilidad actual, donde los colaboradores dependen de recursos propios o donaciones.

El basal reducido tiene dos propósitos:

- Dar continuidad mínima a la operación, evitando la incertidumbre financiera que genera una alta rotación de equipos.
- Mantener un incentivo a la eficiencia, ya que la sostenibilidad total depende también del cumplimiento de metas y desempeño.

### **2. Incentivos variables asociados a desempeño**

El segundo eje es la instalación de un sistema de incentivos que complementa el basal. Estos incentivos se vinculan a indicadores previamente definidos, tales como:

- Continuidad de equipos.
- Cumplimiento de planes de intervención individual (PII).
- Niveles de satisfacción usuaria y coordinación intersectorial.

Con todo, los incentivos cumplen un doble rol: fomentar la mejora continua y permitir diferenciar a los colaboradores en términos de su desempeño, generando un espacio de competencia regulada.

### **3. Competencia regulada y licitaciones periódicas**

A diferencia del Modelo definitivo, el Modelo intermedio mantiene una apertura a la competencia entre oferentes, con procesos de licitación cada tres años. La innovación aquí es que las licitaciones consideran no solo el precio, sino también la historia de desempeño de cada colaborador, evaluada en términos de conducta colaborativa (trayectoria del colaborador), estabilidad de equipos y cumplimiento de estándares.

De esta manera, se genera un sistema donde se premia la calidad y la responsabilidad institucional, evitando la “sobrevivencia financiera” que prevalece en el sistema.

#### 4. Contratos relacionales de corto plazo

El Modelo intermedio mantiene la lógica de contratos relacionales, pero bajo un horizonte temporal más breve (3 años), con revisiones intermedias anuales. Esta estructura permite:

- Generar un incentivo permanente a la mejora.
- Incorporar flexibilidad para ajustar el esquema según los aprendizajes que se vayan dando.
- Determinar la eventual renovación de contratos para lo cual se considerará el desempeño acumulado (en este ciclo de 3 años) y la conducta ante imprevistos, en coherencia con la contratación relacional.

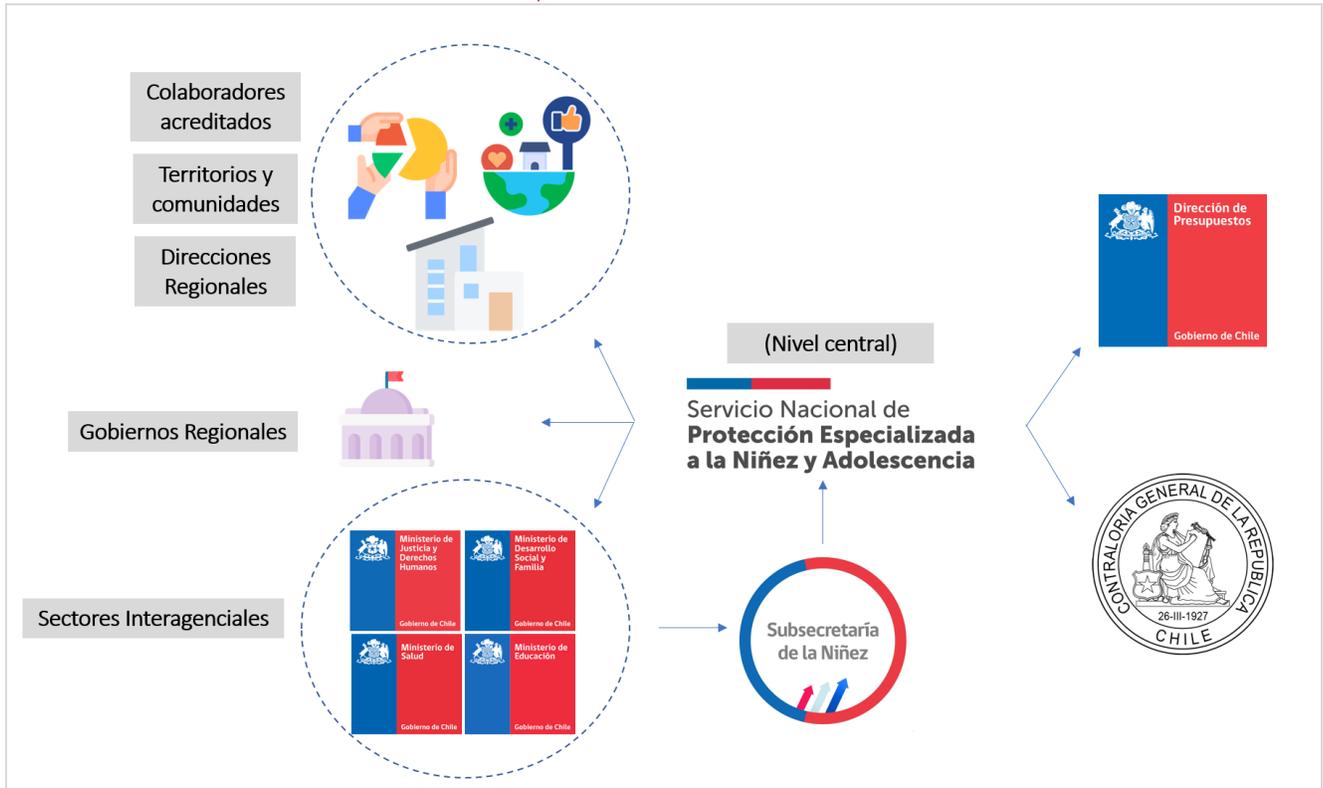
No obstante, el riesgo está en la posible pérdida de continuidad de equipos y vínculos territoriales. Por eso, es clave diseñar cláusulas que premien la baja rotación y la estabilidad en la atención a los niños, niñas y adolescentes.

#### 5. Monitoreo y evaluación apoyados en tecnología

La implementación del Modelo intermedio, en función de los ejes de acción propuestos, exige de todas formas un sistema de monitoreo y evaluación apoyado en plataformas tecnológicas que permitan activar alertas frente a desviaciones. El uso de herramientas digitales, y un buen sistema de información (fortalecimiento del SIS), aseguraría trazabilidad, reduciría la discrecionalidad y permitiría al Servicio tomar decisiones en tiempo real respecto al cumplimiento de metas y la renovación de contratos.

Por otra parte, y continuando en la caracterización de esta fase, los actores involucrados se amplían respecto a la Fase de Inicio, dado que entran en juego dimensiones presupuestarias, normativas y tecnológicas más complejas. En este sentido, se presenta en la Ilustración 6 el siguiente mapa de actores con los que el Servicio se vería involucrado:

Ilustración 6: Mapa de actores clave en la Fase de Transición



Fuente: Elaboración propia

Por último, y para llevar a la práctica los ejes de acción planteados, resulta necesario traducirlos en un conjunto de objetivos y tareas específicas, con responsables claramente identificados y plazos definidos. En la Tabla 7, se presenta el cuadro operativo para no solo organizar la implementación, sino también dar trazabilidad y control al proceso, asegurando que los cambios no queden en declaraciones generales, sino que se concreten en pasos verificables.

Tabla 7: Cuadro operativo de implementación – Fase de Transición

Objetivo	Acciones específicas	Actores responsables	Plazo estimado
Instalar financiamiento basal reducido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir costos operativos mínimos a cubrir.</li> <li>Ajustar convenios para incorporar el basal reducido.</li> <li>Comunicar criterios y gradualidad de aplicación a los colaboradores.</li> </ul>	SNPE (finanzas y planificación), DIPRES, Colaboradores acreditados.	1–2 años
Diseñar e implementar incentivos variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar indicadores de desempeño clave.</li> <li>Asignar financiamiento adicional a dichos indicadores.</li> <li>Evaluar y ajustar en pilotos territoriales.</li> </ul>	SNPE (estudios y supervisión), Direcciones regionales, Colaboradores.	1–3 años
Consolidar competencia regulada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseñar procesos de licitación considerando desempeño histórico.</li> </ul>	SNPE (Área jurídica y de planificación), DIPRES, Contraloría.	2–3 años

Objetivo	Acciones específicas	Actores responsables	Plazo estimado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer mecanismos de rotación de oferentes cada ciclo.</li> <li>Incorporar incentivos a la innovación.</li> </ul>		
<b>Formalizar contratos relacionales cortos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer convenios de 3 años con evaluaciones anuales.</li> <li>Incluir cláusulas de continuidad basadas en estabilidad de equipos.</li> <li>Vincular renovaciones a estándares de desempeño.</li> </ul>	SNPE, DIPRES, CGR.	2-4 años
<b>Implementar sistemas tecnológicos de monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar plataforma de monitoreo y evaluación en línea.</li> <li>Capacitar equipos en su uso.</li> <li>Integrar reportes territoriales en tiempo real.</li> </ul>	SNPE (TIC y supervisión), Colaboradores, Direcciones regionales.	2-4 años
<b>Pilotos territoriales de implementación<sup>19</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar una región piloto.</li> <li>Ampliar a dos regiones más grandes.</li> <li>Incorporar Región Metropolitana al final del proceso.</li> </ul>	SNPE (nivel central y direcciones regionales), Gobiernos Regionales, sectores asociados (justicia, educación y salud).	1-5 años

Fuente: Elaboración propia

Por último, se recomienda la instalación de un Panel de Evaluación (conformado con miembros del Servicio, expertos/as externos, Colaboradores Acreditados, entre otros) que supervise las evaluaciones integradas, valide indicadores y resuelva controversias. La evaluación debería combinar fuentes administrativas, encuestas de usuarios y auditorías muestrales, conforme a estándares UNICEF (2021) exhibidos anteriormente.

#### 4.1.3. Fase de Consolidación

La Fase de Consolidación corresponde al Modelo definitivo, correspondiente al horizonte estructural del financiamiento de la oferta programática del Servicio Nacional de Protección Especializada. Se trata de un esquema que asegura la plena cobertura de los costos de operación de los programas mediante contratos relacionales de largo plazo, poniendo el énfasis en la estabilidad de equipos, la acumulación de experiencia y la consolidación de la especialización progresiva de los colaboradores.

A diferencia del Modelo intermedio —que mantiene competencia regulada y un financiamiento basal reducido— este modelo definitivo viene a representar la maduración del sistema, donde el Estado asume directamente la responsabilidad de garantizar los recursos necesarios para la operación mínima y el desarrollo sostenido de la oferta, liberando a los colaboradores de la incertidumbre financiera y promoviendo innovación y especialización bajo un marco estable.

Ahora bien, el paso a esta última fase se justifica por tres razones principales:

<sup>19</sup> En cualquier caso, la ampliación territorial se debe decidir con base en criterios de éxito predefinidos (continuidad de equipos, resultados intermedios/finales, satisfacción usuaria, estabilidad de costos), ajustando por complejidad territorial para no penalizar zonas de mayor vulnerabilidad.

- Garantía de derechos: el financiamiento basal completo asegura que la protección de los niños, niñas y adolescentes no dependa de la *espalda* financiera y de gestión de los colaboradores, sino que sea un derecho respaldado por el Estado de Chile.
- Estabilidad institucional y calidad de la prestación: contratos relacionales de mayor extensión (5–7 años), con renovaciones ligadas al desempeño, permiten reducir la alta rotación de equipos y dar continuidad a las intervenciones.
- Sostenibilidad del sistema: al consolidar el modelo con cobertura plena de costos, se elimina la exposición de los colaboradores a riesgos financieros que ponen en jaque la permanencia de programas en territorios de alta complejidad social.

Con todo, los ejes de acción propuestos para esta fase son los siguientes:

### **1. Financiamiento basal pleno y transparente**

El paso al financiamiento basal pleno constituye el cambio más profundo y, al mismo tiempo, más esperado del sistema. La lógica de aportes parciales trasladó a los colaboradores un peso desmedido, obligándolos a sostener programas con recursos propios, donaciones o redes informales de apoyo. Este mecanismo generó desigualdades: mientras algunas instituciones lograban complementar lo faltante gracias a su capacidad patrimonial, otras sobrevivían al límite, sacrificando calidad o incluso declinando participar en convocatorias. El modelo propuesto corrige esta inequidad, porque establece que la responsabilidad financiera por la operación mínima de los programas recaerá íntegramente en el Estado, liberando a los colaboradores de esa carga estructural.

Implementar este basal pleno no es tarea menor: implica desarrollar una metodología de costos rigurosa y diferenciada, donde el Servicio y DIPRES asumen un rol clave para definir itemizaciones adaptadas a la realidad de cada territorio. Con esto, los colaboradores acreditados dejan de ser simples receptores de transferencias y pasan a convertirse en socios estratégicos en la construcción de información sobre costos reales. Los gobiernos regionales, por su parte, se transforman en garantes de que la asignación de recursos responda a criterios de equidad territorial, especialmente en zonas aisladas, por medio de mecanismos formales de coordinación con el Servicio, tales como mesas técnicas regionales y/o convenios de programación que integren la planificación presupuestaria local con los criterios técnicos nacionales. De esta forma, los gobiernos regionales participan activamente en la validación de los parámetros de costo y en la priorización territorial, buscando asegurar que la distribución de los recursos refleje las brechas de acceso y cobertura que se identifiquen por región.

### **2. Incentivos para la especialización y continuidad**

El financiamiento basal no significa inmovilidad. El Modelo apuesta por mantener un sistema de incentivos que promuevan la especialización progresiva y la estabilidad de los equipos profesionales. La evidencia muestra que la alta rotación de profesionales —producto de la incertidumbre financiera— erosiona los vínculos con los niños, niñas y adolescentes, debilita la calidad de la intervención y frustra la acumulación

de experiencia dentro de los programas<sup>20</sup>. Frente a esto, el nuevo modelo propone bonificaciones explícitas por continuidad de equipos, premiando a los colaboradores que logran retener talento y mantener equipos consolidados en el tiempo.

Asimismo, la especialización temática es reconocida como un valor agregado. Programas que desarrollen experticia en áreas críticas —como trauma complejo, salud mental o discapacidad— recibirán incentivos adicionales, asegurando que la política pública no solo garantice cobertura, sino también calidad diferenciada y pertinencia técnica. Aquí se suman con fuerza los Ministerios de salud y educación, cuya coordinación resulta indispensable para sostener líneas especializadas y darles coherencia con la oferta nacional de servicios.

### **3. Contratos relacionales de largo plazo**

La estabilidad financiera encuentra su complemento natural en la estabilidad contractual. Este modelo plantea contratos relacionales de mayor duración, entre 5 y 7 años, con renovaciones automáticas sujetas al cumplimiento de estándares. Esta decisión responde a la necesidad de superar la lógica de los ciclos cortos, que genera incertidumbre y debilitan los incentivos de los colaboradores a invertir en capacidades de largo plazo.

El involucramiento de la Contraloría General de la República será decisivo para validar la legalidad de estos convenios plurianuales, mientras que DIPRES y Hacienda deben garantizar la sostenibilidad presupuestaria del esquema. Para los colaboradores acreditados, estos contratos significan un escenario de mayor previsibilidad, donde pueden invertir en innovación y especialización sin el temor constante de perder la continuidad por una licitación desfavorable. Y para el Servicio, implica una transformación en su relación con los colaboradores: de un vínculo transaccional a una relación de confianza, cooperación y aprendizaje mutuo.

### **4. Supervisión y monitoreo modernizados**

Un cambio estructural en el financiamiento requiere, inevitablemente, un cambio en la forma de supervisar. El Modelo abandona la lógica de la auditoría muestral y del control contable, para dar paso a un sistema de gestión integral tipo *balanced scorecard* (Cuadro de Mando Integral, CMI), orientado a medir eficiencia, eficacia e impacto en la vida de los niños, niñas y adolescentes. Este giro no solo fortalece la rendición de cuentas, sino que también libera al Servicio de prácticas burocráticas ineficaces, permitiendo concentrar la supervisión en lo que realmente importa: el cumplimiento de los PII y resultados generados.

El sistema informático y el de monitoreo y evaluación, se convierte en la columna vertebral de este nuevo enfoque, operando con el niño, niña o adolescente como unidad de análisis. Ello requiere interoperabilidad con plataformas de salud, educación y justicia, lo que refuerza la necesidad de una coordinación intersectorial madura. Los colaboradores acreditados, en tanto, deben incorporar nuevas rutinas de

---

<sup>20</sup> Casey Family Programs. (2017). How does turnover affect outcomes and what can be done to address retention? [https://www.casey.org/media/HO\\_Turnover-Costs\\_and\\_Retention\\_Strategies-1.pdf](https://www.casey.org/media/HO_Turnover-Costs_and_Retention_Strategies-1.pdf)

reporte y trazabilidad, mientras que la Contraloría mantiene un rol auditor, garantizando la confiabilidad de la información y el correcto uso de los recursos.

## **5. Modernización de pagos y estándares de calidad**

El financiamiento pleno también exige claridad en las reglas del juego. Si bien las condiciones bajo las cuales se gatillan los pagos están formalmente establecidas en los Reglamentos de Pago, y por medio del diagnóstico de la situación actual del Servicio, se han identificado diferencias en las supervisiones financieros respecto de la interpretación y rendición de gastos. El Modelo definitivo plantea la simplificación y estandarización de estos mecanismos, donde cada contrato deberá especificar con precisión lo que se financia, lo que queda excluido y los estándares de calidad exigidos en cada línea programática.

La responsabilidad principal recae en el Servicio y DIPRES, quienes deben diseñar reglas claras y transparentes, mientras que los colaboradores tendrán la obligación de demostrar objetivamente el cumplimiento de los estándares. Los gobiernos regionales y ministerios sectoriales, por su parte, contribuirán a definir estándares contextualizados, evitando que el diseño sea exclusivamente centralista y poco realista.

## **6. Innovación y sostenibilidad del ecosistema**

Este modelo no solo busca asegurar estabilidad financiera, sino también fortalecer la innovación y la maduración institucional como motores de sostenibilidad. Los colaboradores, que históricamente han debido “poner de su bolsillo” para sostener programas frente a los vacíos del Estado, expresan hoy que “quieren seguir colaborando”. Sin embargo, este anhelo debe traducirse en un cambio de paradigma: la colaboración ya no puede entenderse como aporte financiero directo, sino como un compromiso con la innovación, la mejora continua, el desarrollo de capacidades profesionales y la transferencia de aprendizajes.

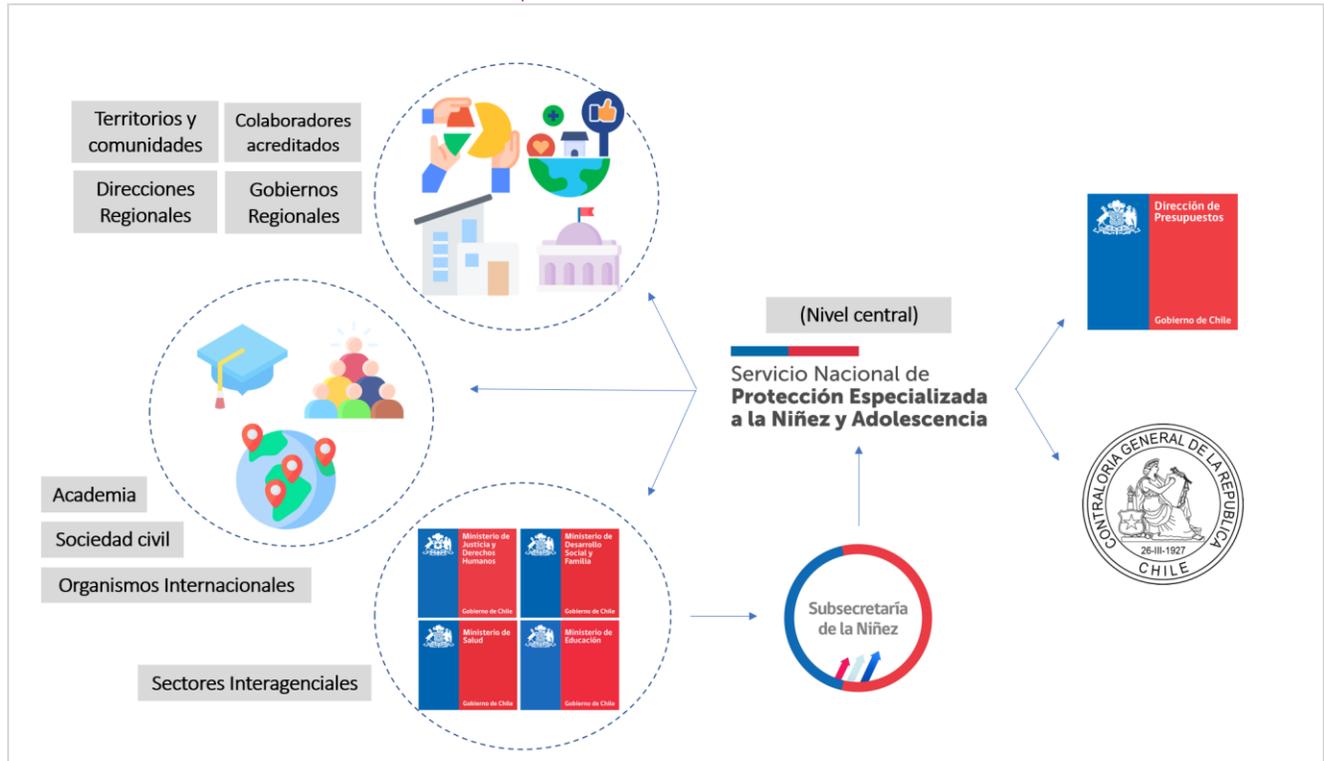
En este contexto, la mejora continua constituye un principio clave del nuevo esquema. No se trata de intervenciones esporádicas ni de ajustes puntuales, sino de un proceso sistemático de aprendizaje y adaptación permanente que permite a las instituciones revisar sus prácticas, identificar brechas, consolidar logros, entre otros aspectos. Ello supone instalar mecanismos de retroalimentación regular (basados en evidencia y en la experiencia práctica) que orienten la toma de decisiones y aseguren que los programas evolucionen de acuerdo con las necesidades cambiantes de los niños, niñas y adolescentes. Por tanto, la mejora continua abarca tanto la gestión técnica como la organizacional, es decir, desde la formación y acompañamiento de los equipos profesionales, hasta la incorporación de nuevas tecnologías, metodologías y estrategias de coordinación intersectorial.

De este modo, los colaboradores pasan a ser socios estratégicos del Servicio, aportando valor agregado al sistema no a través de recursos monetarios, sino mediante la consolidación de prácticas de calidad y la generación de conocimiento especializado. Esta forma de “seguir colaborando” se complementa con la acción del intersector (justicia, salud y educación, principalmente), que también debe aportar innovación y articulación en los territorios, avanzando hacia un ecosistema más integrado.

Es importante reconocer además que los colaboradores más grandes —aquellos con tradición y peso institucional— han planteado con fuerza que el financiamiento no debe recaer exclusivamente en el Estado, de acuerdo con el levantamiento cualitativo realizado durante la primera etapa del estudio. Con todo, el modelo propuesto responde a esta tensión de manera equilibrada, donde si bien el Estado asume la responsabilidad plena de financiar los costos mínimos, la sostenibilidad del sistema no descansa únicamente en la transferencia de recursos, sino en la capacidad de los colaboradores de aportar desde su experiencia, profesionalización e innovación permanente.

Ahora bien, respecto al modelo durante esta fase, implica una red de actores más densa y madura en relación al modelo intermedio. En la Ilustración 7 se representa esquemáticamente la red:

Ilustración 7: Mapa de actores clave en la Fase de Consolidación



Fuente: Elaboración propia

Por último, y de forma similar a las fases previas, en la Tabla 8 se presentan de manera sintética los objetivos, acciones específicas, actores responsables e hitos temporales que permiten operacionalizar los ejes del modelo propuesto.

Tabla 8: Cuadro operativo de implementación – Fase de Consolidación

Objetivo	Acciones específicas	Actores responsables	Plazo estimado
<b>Cubrir plenamente costos de operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago basal garantizado más pago por atención.</li> <li>Itemización detallada de costos según territorios.</li> <li>Financiamiento inicial de instalación de programas.</li> </ul>	Servicio de Protección, DIPRES, Colaboradores.	3–5 años
<b>Promover especialización y estabilidad de equipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos por continuidad profesional.</li> <li>Bonificación a programas especializados.</li> <li>Financiamiento diferenciado en zonas remotas.</li> </ul>	Servicio de Protección, Colaboradores, Gobiernos Regionales.	3–6 años
<b>Consolidar contratos relacionales de largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenios de 5–7 años con renovaciones automáticas bajo desempeño.</li> <li>Licitaciones con criterios de trayectoria e historia.</li> <li>Contratos “paquetizados” por territorio o programa.</li> </ul>	Servicio de Protección, DIPRES, Contraloría.	4–6 años

Objetivo	Acciones específicas	Actores responsables	Plazo estimado
<b>Modernizar monitoreo y supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar control de gestión tipo balanced scorecard.</li> <li>Sistema SIS con los niños, niñas y adolescentes como unidad de análisis.</li> <li>Supervisión censal y automatizada de PII.</li> </ul>	Servicio de Protección, Colaboradores, Contraloría.	4-7 años
<b>Simplificar pagos y estándares de calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir reglas claras y estándares explícitos.</li> <li>Prefactibilidad de costos por línea programática.</li> <li>Pagos simplificados y transparentes.</li> </ul>	Servicio de Protección (DAF y Área jurídica), DIPRES.	4-6 años
<b>Fomentar innovación y sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos explícitos a la innovación.</li> <li>Reconocimiento a metodologías innovadoras y basadas en evidencia.</li> <li>Retención de oferentes con mayor experiencia.</li> </ul>	Servicio de Protección, Colaboradores Acreditados.	5-7 años

Fuente: Elaboración propia

Por último, se propone que las tarifas fijas se actualicen periódicamente por IPC y costos sectoriales, y tras una revisión de productividad e innovación, en instancias participativas. La idea será mantener una mesa técnica Servicio-Colaboradores Acreditados para validar supuestos de costo y proponer ajustes, vinculando la acreditación por niveles con ponderadores tarifarios.

Por otro lado, el escalamiento nacional del financiamiento basal completo y los costos de evaluación y monitoreo se deberán programar con una trayectoria plurianual (Ley de Presupuestos), incluyendo escenarios y gatillos de ajuste. Toda expansión deberá exigir un informe de impacto financiero y la validación por parte del Panel de Evaluación.

Asimismo, toda terminación o reemplazo de proveedor deberá incluir un plan de transición que asegure continuidad de cuidados y protección de equipos, evitando quiebres de vínculo con niños, niñas y adolescentes y sus familias. Se exigirá traspaso ordenado de casos y registros.

## 5. MODELO DE SIMULACIÓN: EQUILIBRIO ENTRE COSTOS Y APORTES INSTITUCIONALES POR PROGRAMA

El diseño de un nuevo esquema de financiamiento requiere no solo definiciones conceptuales y normativas, sino también herramientas que permitan anticipar su desempeño bajo distintos contextos de operación. En este sentido, la simulación y la proyección de escenarios se convierten en un instrumento fundamental para estimar de manera parametrizada los efectos financieros de la implementación, identificar puntos de equilibrio y proyectar los desafíos que podrían emerger en el mediano y largo plazo.

El modelo de simulación desarrollado se centra en evaluar la sostenibilidad de los programas frente a diferentes combinaciones de tamaño, organización del trabajo y estructura de costos, permitiendo estimar los precios de equilibrio por plaza y por informe, así como las brechas de financiamiento que podrían surgir. A partir de estos cálculos, es posible identificar los tramos en que los programas se acercan más al equilibrio financiero y comprender los factores que tensionan la sostenibilidad de la operación.

Es importante señalar que, con la información disponible y proporcionada por la contraparte, el ejercicio de simulación pudo aplicarse al programa de Diagnóstico Clínico Especializado (DCE) y Acompañamiento Familiar Territorial (AFT) y Programa de Prevención Focalizada (PPF).

### 5.1. DIAGNÓSTICO CLÍNICO ESPECIALIZADO

#### 5.1.1. Objetivo y metodología de estimación

El objetivo de esta simulación es estimar, de manera reproducible y transparente, la relación entre los costos mensuales requeridos para operar proyectos del programa Diagnóstico Clínico Especializado (DCE) y los aportes institucionales definidos por la normativa vigente (Decreto N°7/2023 del Ministerio de Desarrollo Social y Familia), a fin de identificar condiciones de equilibrio por número de plazas y por estándar de usuarios por profesional.

La pregunta central es: ¿bajo qué combinaciones de plazas y estándares de calidad (entendidos como número de usuarios por profesional) se alcanzan niveles de aporte institucional que permitan cubrir los costos totales de operación sin requerir cofinanciamiento? La simulación permite, además, cuantificar la magnitud de la brecha cuando aquello no ocurre y evaluar la sensibilidad de los precios de equilibrio frente a cambios paramétricos.

##### 5.1.1.1. Parámetros y estándares definidos por la contraparte institucional<sup>21</sup>

En esta simulación todos los insumos operativos fueron provistos o validados por las contrapartes institucionales y representan estándares de calidad susceptibles de ajuste para construir nuevos escenarios. En particular, la dotación crece de forma discreta al aumentar las plazas: dirección se mantiene fija; las duplas

---

<sup>21</sup> Parámetros definidos conforme a los análisis realizados por la Jefatura de Proyecto de Transformación de la Oferta del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, utilizados como referencia en el proceso de simulación económica-financiera.

profesionales (Psicología + Trabajo Social) se dimensionan según el estándar de usuarios por profesional; y los cargos de apoyo pasan de 0,5 jornada a 1 jornada una vez alcanzados ciertos umbrales de tamaño. Para este procedimiento se utilizaron los siguientes umbrales: Secretaría Contable: 1 jornada desde 40 plazas en el estándar de 10 usuarios por profesional (pp=10) y desde 48 plazas en pp=8 y pp=12; Auxiliar de Aseo: 1 jornada desde 112 plazas (pp=8), 140 (pp=10) y 160 (pp=12). Las remuneraciones brutas de referencia por cargo se aplican con aportes patronales y constituyen la base del costo de personal.

Los estándares de calidad evaluados son 8, 10 y 12 usuarios por profesional. Un menor número de usuarios por profesional implica mayor intensidad de atención y, por tanto, mayor dotación profesional y costo.

La infraestructura se modela a partir de 18 m<sup>2</sup> por persona y un precio de 0,25 UF/m<sup>2</sup>; el valor de la UF utilizada en la simulación es \$38.419,17. La habilitación considera \$100.000 por m<sup>2</sup>, con un porcentaje aplicable de 50% y 12 cuotas de amortización mensual. Los gastos de operación se parametrizan como 15% del arriendo y sobre el subtotal se aplica un factor de gestión de 1,07. Estos parámetros —definidos como estándares de calidad— pueden ajustarse para explorar escenarios alternativos y sus impactos en costo y factibilidad financiera.

#### 5.1.1.2. Fuentes y cálculo del costo total mensual

El costo total mensual por proyecto se obtiene agregando cuatro bloques —personal, arriendo, habilitación y operación— y aplicando posteriormente un factor de gestión. la lógica busca representar de manera fiel cómo una institución dimensiona su operación.

En personal, el tamaño del equipo profesional se define asegurando que el estándar de usuarios por profesional se cumpla en todo momento. En términos prácticos, cuando el número de plazas exige más capacidad que la que puede absorber una dupla de profesionales, se incorpora una nueva dupla para mantener la intensidad de atención comprometida. Esta decisión produce tramos de estabilidad —entre incorporaciones— alternados con saltos discretos cuando entra un nuevo equipo. A ese costo se suman los cargos de apoyo y dirección, cuyas jornadas pasan de medias a completas una vez que el proyecto alcanza umbrales definidos por la contraparte. Finalmente, sobre la masa salarial se agregan los aportes patronales correspondientes.

El arriendo se calcula desde una base de metros cuadrados por persona —aplicados a la dotación que efectivamente trabaja en el proyecto— y un precio por metro cuadrado expresado en UF, que luego se convierte a moneda nacional con el valor de la UF vigente. La habilitación representa la inversión inicial necesaria para dejar operativo el espacio (obras, mobiliario y equipamiento) y se reconoce mensualmente como una cuota que prorrotea una fracción de esa inversión durante un número fijo de meses. Los gastos de operación se modelan como una proporción del arriendo para recoger servicios y consumos recurrentes de funcionamiento. Sobre la suma de estos componentes se aplica un factor de gestión<sup>22</sup> que agrega los costos administrativos transversales del proyecto.

A partir del gasto mensual total se construyen dos indicadores clave: el precio de equilibrio por plaza, que corresponde al gasto total dividido por el número de plazas, y las UF por plaza requeridas para equilibrio, que

---

<sup>22</sup> Monto utilizado en la simulación ascendiente al 7%.

expresan ese mismo precio en unidades de fomento, permitiendo compararlo con el aporte institucional por plaza definido en la normativa.

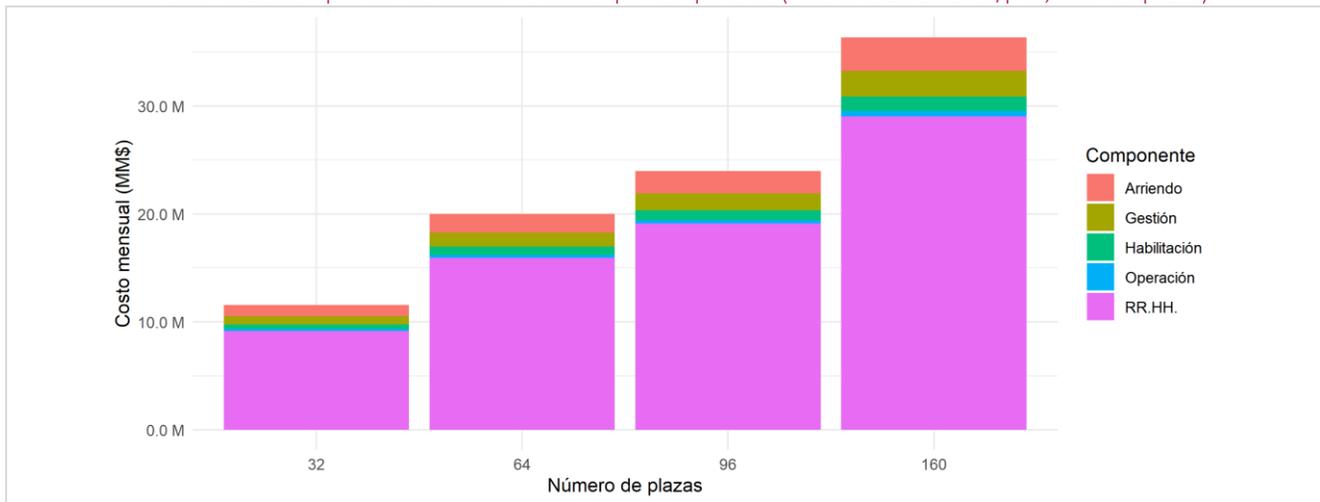
### 5.1.2. Análisis de costos bajo los estándares de calidad

El comportamiento del costo total y del costo unitario (por plaza) está gobernado por dos fuerzas: el escalamiento discreto de la dotación y la presencia de componentes con naturaleza fija —ya sea desde el inicio o a partir de ciertos umbrales—. Esta sección discute estas dinámicas, ilustra la composición del gasto y explica por qué los costos unitarios decrecen con el tamaño del proyecto, así como por qué las curvas presentan tramos continuos interrumpidos por saltos.

#### 5.1.2.1. Estructura de costos por componente

La estructura de costos para el escenario de 10 usuarios por profesional muestra cuatro componentes que, sumados y multiplicados por el factor de gestión, determinan el gasto mensual total: RR.HH., arriendo, habilitación (cuota) y operación. En proyectos pequeños, RR.HH. domina el gasto; el arriendo y la habilitación son relevantes, pero tienden a diluirse al crecer las plazas; los gastos de operación, al ser proporcionales al arriendo, siguen la misma tendencia. El factor de gestión aplica un incremento proporcional sobre el subtotal.

Ilustración 8: Descomposición de costos mensuales por componente (escenario 10 usuarios/prof, distintas plazas)



Fuente: Elaboración propia

En la figura se observa que, para tamaños de 32, 64, 96 y 160 plazas, el peso relativo de RR.HH. disminuye moderadamente cuando las plazas aumentan, debido a que parte de la dotación de apoyo se mantiene constante tras cruzar ciertos umbrales, mientras que las duplas crecen de manera escalonada (función del estándar  $pp=10$ ). El arriendo y la habilitación, al depender de  $m^2/pers.$ , crecen a un ritmo suavemente lineal con la dotación; no obstante, su proporción sobre el total cae cuando se distribuyen sobre una base de plazas mayor.

### 5.1.2.2. Costos fijos, umbrales y economías de escala

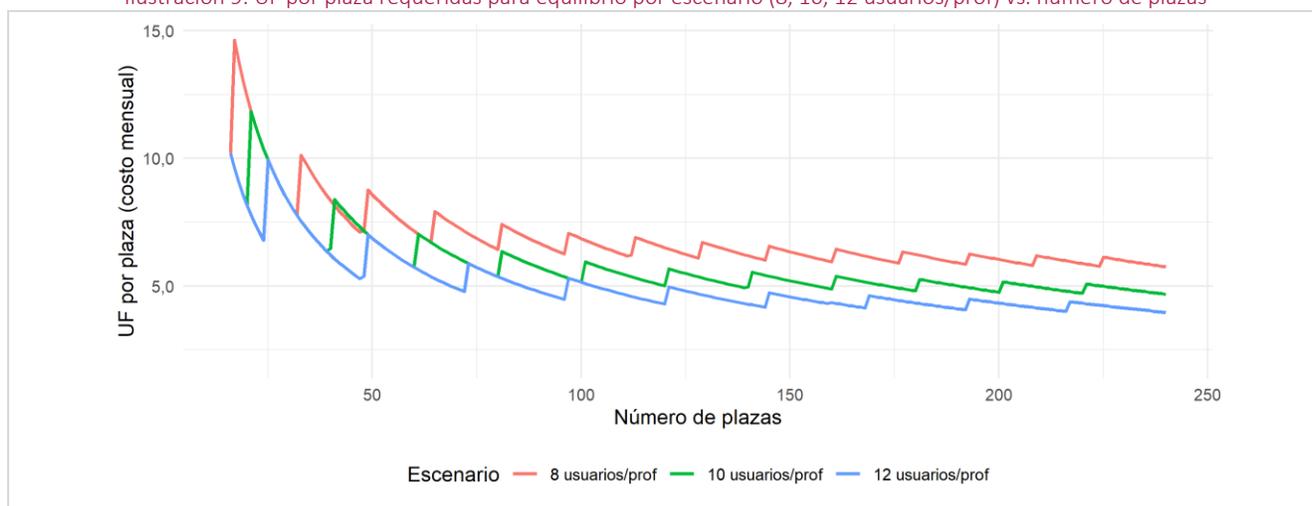
Existen costos que se comportan como fijos desde el inicio (por ejemplo, Dirección) y otros que se vuelven fijos por tramos: la Secretaría Contable o el Auxiliar de Aseo pueden cambiar de 0,5 a 1 jornada a partir de determinados tamaños, pero entre umbrales se mantienen constantes aun cuando las plazas sigan creciendo. Estos tramos de constancia crean economías de escala: cada plaza adicional diluye los costos de apoyo y parte de la infraestructura.

El personal profesional crece en saltos discretos (duplas) cuando el número de plazas exige una nueva dupla para mantener el estándar de calidad. Entre saltos, el costo unitario desciende; en el punto de salto, el costo unitario aumenta levemente por la nueva contratación y luego retoma su tendencia decreciente a medida que la capacidad adicional se utiliza.

### 5.1.2.3. Costos unitarios y su relación con la calidad

Los costos unitarios (CLP/plaza/mes) o expresados en UF por plaza disminuyen sistemáticamente a medida que aumenta el número de plazas, justamente por la dilución de costos fijos y semivARIABLES. Esta es una propiedad robusta del modelo bajo cualquiera de los tres estándares. No obstante, a medida que mejora el estándar de calidad (pasar de 12 a 10 o a 8 usuarios/prof), los costos aumentan en todos los tamaños, porque el numerador de la razón de atención (duplas) crece más rápido para sostener la intensidad de atención.

Ilustración 9: UF por plaza requeridas para equilibrio por escenario (8, 10, 12 usuarios/prof) vs. número de plazas



Fuente: Elaboración propia

En dicha figura, cada escenario muestra una curva suavemente decreciente con quiebres en los puntos donde entra una nueva dupla. La continuidad entre quiebres se debe a que, entre umbrales, los costos de apoyo permanecen constantemente dimensionados mientras el denominador (plazas) se expande. La comparación entre escenarios enseña que, para el mismo número de plazas, pp=8 exige más UF/plaza que pp=10 y pp=12 por el mayor esfuerzo de dotación profesional.

### 5.1.3. Aportes institucionales, criterio territorial y equilibrio financiero

La sostenibilidad de un proyecto no depende solo del costo, sino también de los aportes institucionales por plaza contemplados en la normativa. Para DCE, el Decreto N°7/2023 establece un aporte base por plaza y contempla, entre otros, un criterio territorial que sí aplica a este programa, materializado en la simulación mediante un factor de distancia.

#### 5.1.3.1. Aporte base por plaza y criterio territorial

El Decreto N°7/2023 establece un aporte base por plaza expresado en UF y contempla bonificaciones por criterios específicos. En el caso de DCE, el único criterio aplicable es el territorial, operacionalizado mediante un factor multiplicativo asociado a la comuna de residencia de las personas atendidas. Las categorías usadas y sus factores (y equivalentes porcentuales sobre el aporte base) son: A = 1,00 (0%); B = 1,14 (+14%); C = 1,28 (+28%); D = 1,56 (+56%); E = 1,84 (+84%); F = 2,00 (+100%).

Para esta corrida, el aporte base utilizado fue 5,80 UF por plaza y, a partir de la distribución 2024 de comunas efectivamente atendidas, se obtuvo un factor territorial promedio cercano a 1,10, que eleva el aporte efectivo a aproximadamente 6,39 UF por plaza. Estas dos líneas —base (5,80 UF) y base + territorial ( $\approx$ 6,39 UF)— son las referencias con las que se contrastan las UF por plaza requeridas por los costos en cada estándar.

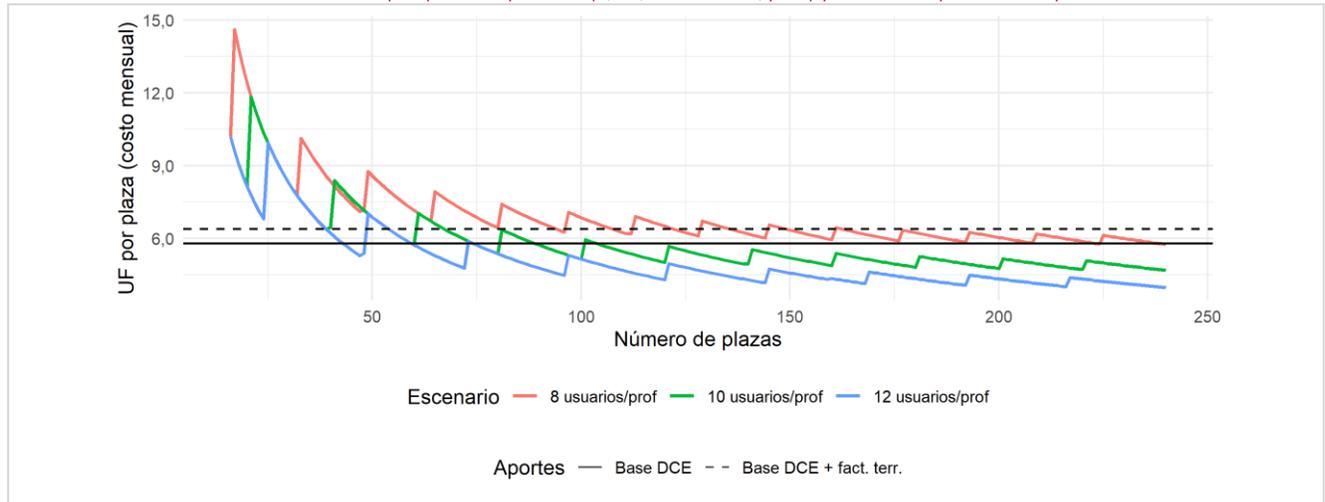
#### 5.1.3.2. Procedimiento de cálculo del factor territorial promedio

A continuación, se detalla el procedimiento de cálculo del factor territorial promedio:

1. Identificación de usuarios del programa DCE atendidos en 2024 y su comuna de residencia.
2. Cruce con tabla de categorías territoriales (A–F) y sus factores multiplicativos.
3. Cálculo del promedio del factor a partir de las comunas efectivamente atendidas (promedio simple ponderado por casos).
4. Aplicación del factor promedio al aporte base por plaza para obtener la línea de aporte base + criterio territorial.

Este procedimiento genera dos líneas de referencia en UF/plaza: (i) la línea base y (ii) la línea base + territorial. Ambas se usan para contrastar con las curvas de UF requeridas por los costos en cada escenario.

Ilustración 10: Curvas de UF por plaza requeridas (8/10/12 usuarios/prof) y líneas de aporte: base y base+territorial



Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3.3. Puntos de equilibrio y factibilidad por tamaño de proyecto

Se define equilibrio como el cruce entre la curva de UF por plaza requerida de cada escenario y las líneas de aporte (base y base + territorial). A partir de la simulación, los puntos de equilibrio (aproximados) son:

Tabla 9: Puntos de Equilibrio en distintos escenarios

Estándar (usuarios/prof)	Línea de aporte	UF de la línea	Plazas mínimas de equilibrio
8	Base + criterio territorial	6,39	94
8	Base	5,80	223
10	Base + criterio territorial	6,37	39
10	Base	5,80	74
12	Base + criterio territorial	6,37	39
12	Base	5,80	74

Fuente: Elaboración propia

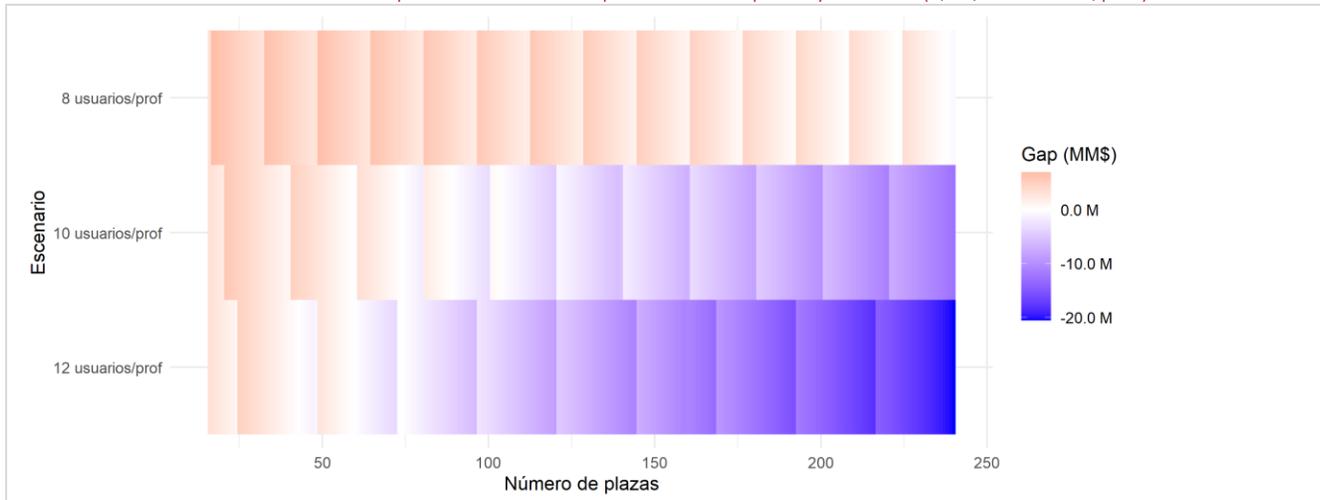
Estos valores implican que, sin cofinanciamiento, los proyectos pequeños en el estándar más exigente (pp=8) no alcanzan el equilibrio ni siquiera con la bonificación territorial hasta superar del orden de 90–100 plazas, y con el aporte base requerirían del orden de 220–225 plazas. Para pp=10 y pp=12, el equilibrio se logra alrededor de 39 plazas con la bonificación territorial y aproximadamente 74 plazas con el aporte base. Por debajo de estos umbrales, la operación requeriría aportes complementarios de las instituciones colaboradoras o bien ajustes paramétricos (por ejemplo, tamaño de proyecto, m<sup>2</sup> por persona o eficiencias de gestión) compatibles con los estándares de calidad.

### 5.1.3.4. Brecha mensual

El heatmap de brecha mensual (gasto total menos aporte institucional) sintetiza la factibilidad en el plano plazas × estándar. La paleta bicolor utiliza azules para superávit (brecha negativa), rojos para déficit (brecha positiva) y blancos cercanos a equilibrio. En la franja de plazas bajas predominan los rojos, sobre todo en pp=8; al transitar hacia tamaños medios y altos emergen zonas blancas y azules, coherentes con la dilución de costos

fijos y los tramos entre umbrales de dotación. La bonificación territorial desplaza el mapa hacia colores menos rojos, pero su efecto no siempre basta para garantizar equilibrio en proyectos pequeños.

Ilustración 11: Heatmap de brecha mensual por número de plazas y estándar (8/10/12 usuarios/prof)

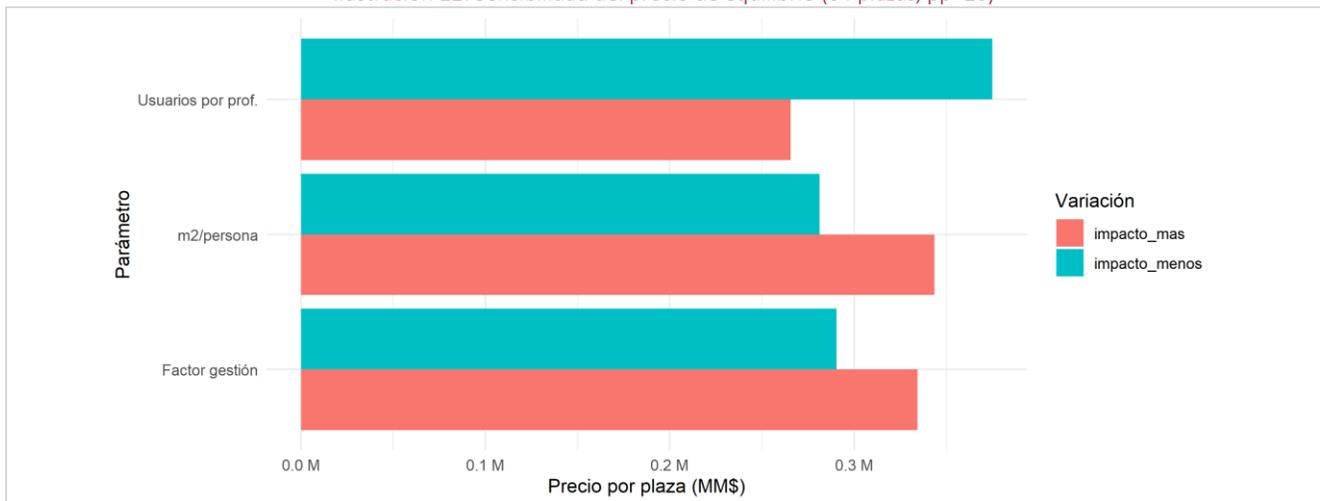


Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3.5. Sensibilidad del precio de equilibrio

Como contraste adicional, se presenta un análisis de sensibilidad del precio de equilibrio por plaza para 64 plazas bajo  $pp=10$  frente a cambios en tres parámetros: usuarios por profesional,  $m^2$  por persona y factor de gestión.

Ilustración 12: Sensibilidad del precio de equilibrio (64 plazas,  $pp=10$ )



Fuente: Elaboración propia

El ejercicio muestra que:

- Mejorar el estándar de calidad (menos usuarios por profesional) eleva significativamente el precio de equilibrio, pues requiere más duplas para atender el mismo número de plazas.

- Aumentar los  $m^2$  por persona hace crecer el precio de equilibrio vía arriendo y habilitación; su efecto es lineal y persistente.
- Modificar el factor de gestión tiene un efecto proporcional sobre el total: cambios relativamente pequeños en el factor se transmiten 1 a 1 al precio de equilibrio.

En conjunto, el análisis de sensibilidad sugiere que el margen de maniobra para la sostenibilidad puede buscarse en ajustes multivariados (p. ej., un leve aumento de plazas combinado con un ajuste de  $m^2$ /pers. o con eficiencias de gestión), siempre cuidando no deteriorar los estándares mínimos de calidad definidos por la contraparte.

#### 5.1.4. Resumen de hallazgos

La simulación muestra con claridad la estrecha relación entre el estándar de calidad y el costo de provisión del servicio. Mantener menos usuarios por profesional eleva la dotación requerida y, en consecuencia, incrementa el costo total, pero al mismo tiempo mejora la intensidad de atención ofrecida. Esta relación es consistente en todo el rango de tamaños: para un mismo número de plazas, el escenario de ocho usuarios por profesional siempre demandará más recursos que los de diez o doce.

Los patrones observados en los costos unitarios responden a la coexistencia de componentes fijos y semivARIABLES. La dirección y parte del personal de apoyo actúan como costos de base que se mantienen constantes entre ciertos umbrales de tamaño; el arriendo y la habilitación, aunque crecen con la dotación, se diluyen cuando se reparten en una base mayor de plazas. El resultado es que los costos por plaza tienden a disminuir cuando los proyectos aumentan de tamaño. Sin embargo, cuando el estándar exige incorporar una nueva dupla profesional, se producen saltos discretos en el gasto que interrumpen temporalmente esa tendencia decreciente antes de retomarla a medida que se utiliza la capacidad adicional.

El contraste entre las curvas de UF por plaza requeridas y las líneas de aporte definidas por el Decreto N°7/2023 permite juzgar la factibilidad financiera bajo distintos tamaños y estándares. En ausencia de cofinanciamiento, los proyectos pequeños presentan dificultades evidentes para alcanzar el equilibrio, especialmente bajo el estándar más exigente. La bonificación territorial mejora la situación al elevar el aporte efectivo por plaza, pero su alcance es limitado en los tamaños más reducidos. A medida que aumentan las plazas, las economías de escala vuelven más probable el equilibrio, primero respecto del aporte ajustado por territorio y, para tamaños mayores, incluso respecto del aporte base.

El mapa de calor de brecha mensual es una herramienta útil para la planificación, porque condensa la información en el plano de decisiones más frecuentes: cuántas plazas abrir y bajo qué estándar. En él se aprecia cómo los déficits predominan en la zona de proyectos pequeños y van dando paso a equilibrios y superávits conforme se combinan tamaños medios y altos con estándares menos intensivos o con la bonificación territorial. Esta lectura orienta la fijación de metas de cobertura y la selección de configuraciones que reduzcan la necesidad de aportes complementarios de los colaboradores.

Desde una perspectiva de gestión, los resultados invitan a explorar ajustes paramétricos acotados y coherentes con los estándares de calidad definidos por la contraparte. Cambios moderados y coordinados —por ejemplo, un incremento del tamaño del proyecto junto con eficiencias en metros por persona o en procesos administrativos— pueden mejorar la sostenibilidad sin menoscabar la calidad. En todo caso, cuando se

pretende operar con estándares más intensivos en dotación y con números de plazas pequeños, la evidencia sugiere anticipar mecanismos de cofinanciamiento o rediseñar la escala del proyecto para asegurar su viabilidad financiera.

## 5.2. ACOMPAÑAMIENTO FAMILIAR TERRITORIAL Y PROGRAMA DE PREVENCIÓN FOCALIZADA

---

A continuación, se desarrolla un análisis exhaustivo del esquema de costos y financiamiento del programa de Acompañamiento Familiar Territorial (AFT) y de su componente complementario, el Programa de Prevención Focalizada (PPF). El enfoque replica la lógica ya aplicada en el estudio para DCE, con la diferencia de que aquí se incorporan con mayor detalle las particularidades de la intervención ambulatoria y la naturaleza complementaria del PPF.

Desde el punto de vista normativo, AFT se inscribe en la línea de intervención ambulatoria definida por el Decreto N° 7 de 2023 del Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Se trata de un servicio prestacional cuya organización descansa en equipos multiprofesionales que trabajan directamente con familias y NNA, con foco en la restitución de derechos y la mejora de condiciones de cuidado y protección. AFT constituye, por diseño, la plataforma operativa sobre la cual se ancla el componente PPF. Este último se implementa únicamente cuando existe AFT, de modo que su función es reforzar el trabajo territorial y aumentar la capacidad de seguimiento y prevención en el territorio. La naturaleza subordinada de PPF tiene consecuencias directas en la configuración de equipos, en la asignación de gastos fijos y en el modo en que se aplican los criterios de aporte.

A efectos de comparabilidad y replicabilidad, todo el procesamiento se estructura como un flujo reproducible en R. Se emplean parámetros explícitos de remuneraciones, factores de infraestructura, razones de habilitación y coeficientes de operación y gestión, y se construye una grilla continua de plazas que permite observar la evolución de los costos unitarios cuando cambia el denominador de atención. La verificación de consistencia contable se realiza componente a componente, de modo que las sumas de AFT y PPF cuadren exactamente con el consolidado total.

### 5.2.1. Metodología de estimación de costos

La estimación de costos sigue una lógica de cuatro bloques principales —remuneraciones, arriendo, habilitación y operación— a los que se añade un cargo por gestión calculado como proporción del subtotal operacional del propio programa. En el caso de AFT, la remuneración de referencia por cargo se define en un cuadro de sueldos que considera dirección, cuatro psicólogos o psicólogas, cuatro trabajadores o trabajadoras sociales, dos gestores territoriales, una secretaría contable y un auxiliar de aseo. Las rentas brutas por rol ascienden, respectivamente, a 1.900.000, 1.500.000, 1.500.000, 1.500.000, 800.000 y 750.000 pesos. Sobre la masa salarial se aplica una tasa de aportes patronales de 5,8 por ciento; este recargo se agrega para obtener el gasto en personal efectivo. La elección de esta tasa responde a la práctica presupuestaria del servicio y permite homogeneizar la comparación con otras líneas.

El componente de infraestructura se determina a partir de la superficie construida requerida para la operación regular de la sede. Se distinguen áreas de intervención directa, espacios para trabajo profesional y zonas de servicio. La suma de estas superficies —que incluye salas de intervención, baños, sala de reuniones, oficinas

por rol y servicios— se multiplica por un factor de 1,5 para obtener los metros cuadrados totales requeridos, con el propósito de reconocer circulaciones y holguras operativas. El costo mensual de arriendo se calcula multiplicando los metros totales requeridos por una tasa de 0,33 UF por metro cuadrado y por el valor de la UF vigente en el periodo de estimación. De esta manera, el arriendo se comporta como un costo fijo que no varía con el número de plazas y que, sin embargo, se distribuye entre más o menos usuarios al calcular el costo unitario.

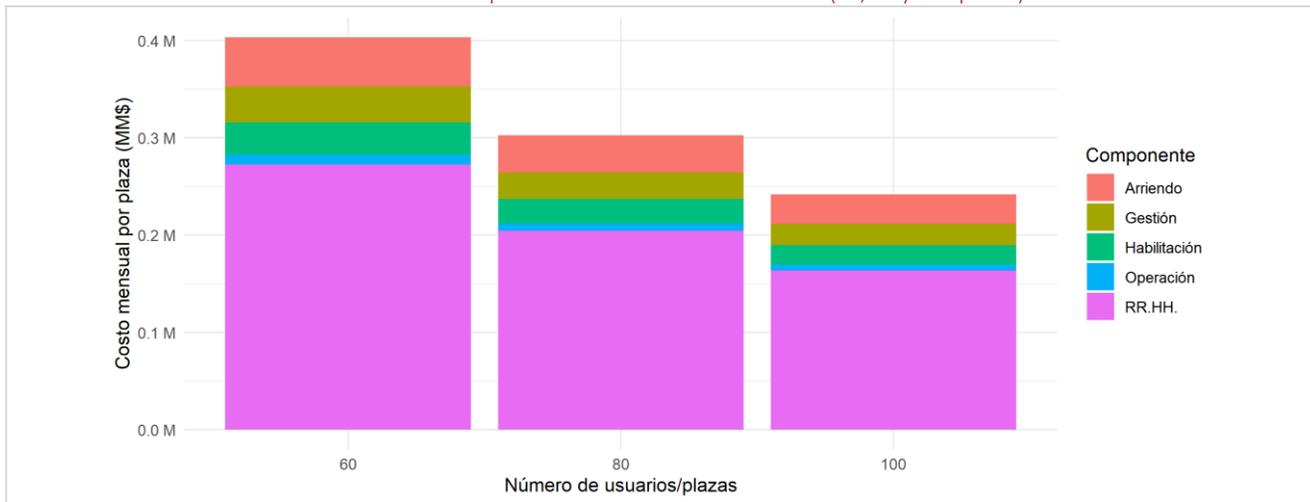
La habilitación se modela como una cuota de doce meses sobre un paquete de inversiones compuesto por mobiliario, obras generales y equipamiento. En el cálculo se consideran sillas de oficina, escritorios, mobiliario para áreas comunes, adecuación de baños, cableados eléctrico y computacional, y la provisión de computadores, impresoras y aires acondicionados. El total de estas partidas se prorratea en doce cuotas mensuales iguales, dando origen a un cargo de habilitación de carácter fijo durante el horizonte considerado. La operación corresponde a un veinte por ciento del gasto en arriendo y reconoce servicios, insumos y mantenimientos asociados al uso del inmueble. Finalmente, sobre el subtotal operacional de AFT —la suma de remuneraciones, arriendo, habilitación y operación— se aplica un cargo de gestión de diez por ciento, coherente con el enfoque de administración por costos que se ha adoptado en este informe.

El caso de PPF se aborda de manera diferenciada. Dado que su naturaleza es complementaria, el componente no incorpora gastos de arriendo, habilitación ni operación adicionales; todos ellos se consideran internalizados en la plataforma física y logística del AFT. PPF sí incrementa el gasto en personal porque su puesta en marcha agrega dos gestores territoriales a la dotación, con las remuneraciones correspondientes y el recargo de aportes patronales. Sobre su propio subtotal operacional se aplica, del mismo modo, un cargo de gestión de diez por ciento. Esta forma de contabilización permite reconocer el refuerzo que PPF implica para el trabajo en territorio, sin sobreestimar duplicidades de infraestructura que en la práctica no se producen.

Con ambos programas parametrizados se construyen tres tablas de costos: una exclusiva para AFT, otra exclusiva para PPF y una consolidada para el total. Para cada una, se generan costos mensuales totales y costos mensuales por plaza, calculados en una grilla de uno a doscientas cincuenta plazas. El cálculo unitario se obtiene dividiendo los costos totales por el número de plazas, de modo que se observe la economía de escala que se produce al repartir costos fijos entre una base de atención mayor. Un conjunto de verificaciones asegura que las sumas por componente de AFT y PPF coincidan con los totales del consolidado. Esta consistencia garantiza la validez de las comparaciones entre curvas de costo por plaza y líneas de aporte unitario que se utilizarán en las secciones siguientes.

Al cierre de esta sección resulta pertinente mostrar la descomposición del costo mensual por plaza de AFT para tres tamaños de operación representativos. La evidencia muestra que, para 60, 80 y 100 plazas, la estructura del costo unitario está dominada por remuneraciones, seguida por arriendo, gestión, operación y habilitación. A medida que la cantidad de plazas aumenta, el peso relativo de los costos fijos disminuye, lo que se refleja en una caída del costo por plaza.

Ilustración 13: Composición de costos unitarios — AFT (60, 80 y 100 plazas)



Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2. Reglas de aporte institucional y equilibrio respecto de los costos estimados

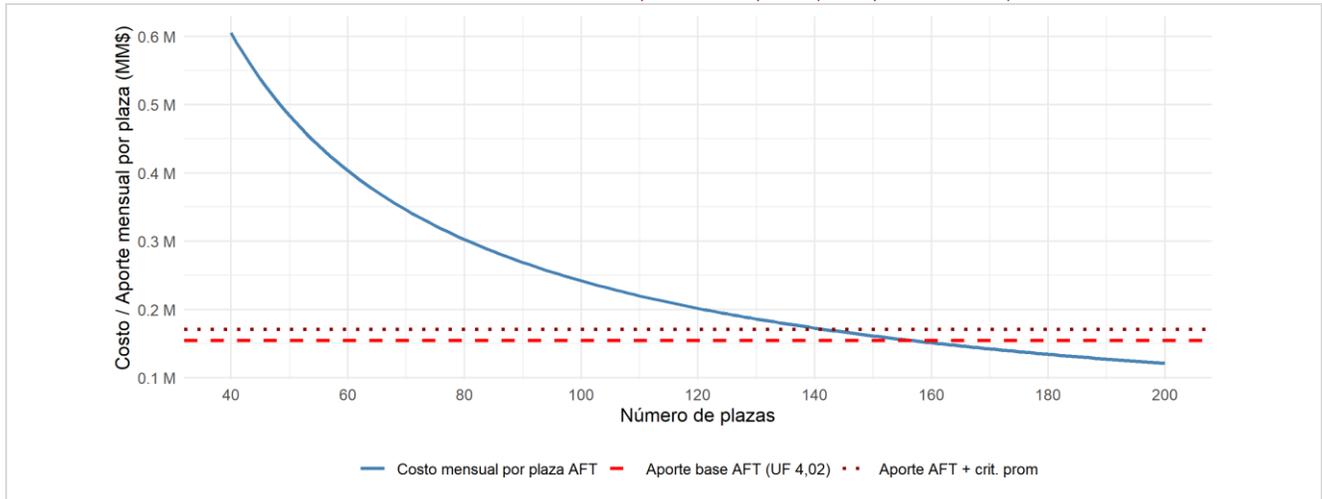
El análisis financiero requiere confrontar la curva de costos unitarios con las líneas de aporte por plaza. En el caso del AFT se aplica una regla que combina un monto base expresado en 4,02 UF por plaza con dos criterios de ajuste: un factor territorial que varía con la categoría de la comuna y un factor de discapacidad que se añade cuando corresponde. En términos operativos, se estima un factor territorial promedio a partir del cruce entre la comuna de residencia y una tabla de categorías A a F, con factores que van desde 1,00 hasta 2,00, y se estima un factor de discapacidad promedio con base en una distribución ponderada por niveles de severidad. El producto de ambos factores modula el monto base del aporte unitario de AFT y refleja, de forma comprimida, la heterogeneidad territorial y la eventual presencia de necesidades especiales que elevan la complejidad y el costo de la intervención.

Para PPF se emplea una regla diferenciada que reconoce su carácter complementario. El monto base de PPF asciende a 1,5 UF por plaza y su ajuste se realiza únicamente por factor territorial. En consecuencia, a diferencia de AFT, PPF no incorpora un factor de discapacidad en la determinación de su aporte unitario. Esta asimetría es deliberada y responde a la función del PPF en el ecosistema de servicios: se trata de reforzar capacidad de trabajo y cobertura en el territorio donde AFT ya opera y donde, por tanto, la dimensión de discapacidad ya se encuentra contemplada en el ajuste del programa base.

El comportamiento de los factores promedio es consistente con los registros administrativos. En la línea de intervenciones ambulatorias de reparación —que por construcción agrupa los casos de AFT y PPF— la proporción de usuarios con discapacidad es reducida y se sitúa en torno al uno por ciento. Este dato implica que, en el agregado, el factor de discapacidad tiene un impacto moderado sobre la tarifa promedio. Desde un punto de vista operativo, dicho resultado es coherente con el tipo de prestación y con la evidencia de que la mayor fuente de heterogeneidad entre comunas está dominada por el componente territorial, especialmente en escalas geográficas con diferencias sustantivas en costos de vida y acceso a servicios.

La confrontación entre la curva de costos unitarios y las líneas de aporte es más clara cuando se grafica para rangos representativos de plazas. Al mostrar el costo mensual por plaza de AFT entre 40 y 200 plazas, se observa el cruce con dos horizontales de referencia: la línea del aporte base de 4,02 UF convertido a pesos y la línea del aporte de AFT con criterios, en el que el monto base se multiplica por el factor territorial y el factor de discapacidad promedio.

Ilustración 14: Costo unitario AFT y líneas de aporte (base y con criterios)

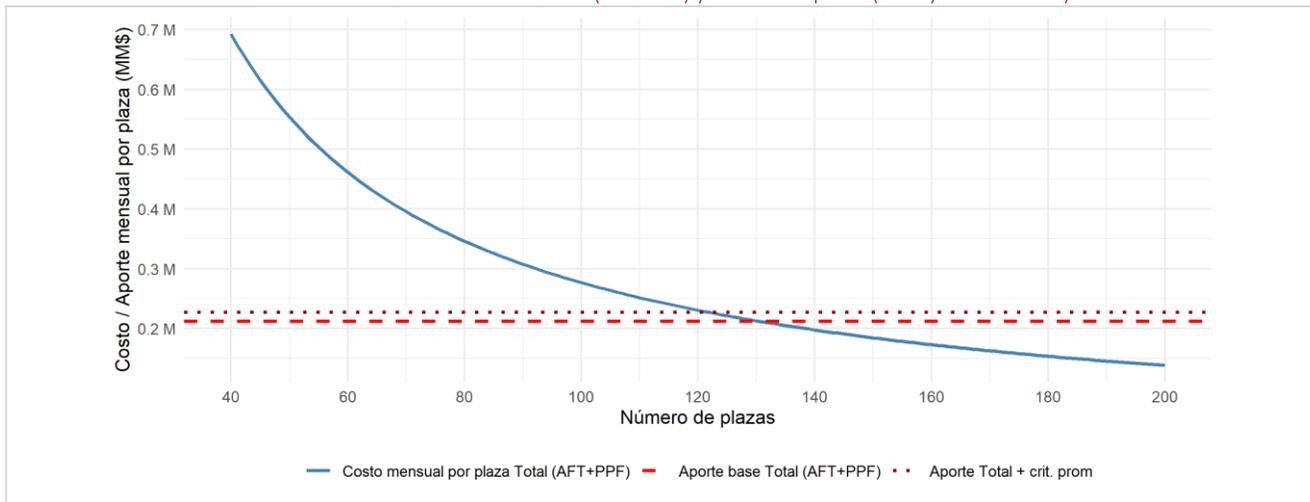


Fuente: Elaboración propia

La lectura del gráfico permite distinguir el punto en el que cada línea horizontal interseca la curva decreciente de costos unitarios; ese cruce señala el número de plazas con el cual el aporte por plaza cubre exactamente el costo por plaza.

La tercera visualización repite el ejercicio para el total AFT+PPF. Se traza la curva de costo mensual por plaza del consolidado y se superponen las líneas horizontales de aporte base y de aporte con criterios del total. Dado que en el total el ajuste se construye como la suma del aporte de AFT con factores territorial y de discapacidad, más el aporte de PPF ajustado solo por el factor territorial, la línea de criterios del total presenta una pendiente nula pero un nivel más alto que el de la línea base.

Ilustración 15: Costo unitario Total (AFT+PPF) y líneas de aporte (base y con criterios)



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica anticipa que el equilibrio se alcanza con un menor número de plazas cuando se consideran simultáneamente los criterios y la combinación con PPF.

Un rasgo distintivo del ejercicio es el tratamiento diferenciado del equipo humano de AFT y PPF. AFT incorpora una dotación base de trece personas que cubren dirección, clínica psicológica, trabajo social, gestión territorial, administración y servicios, y que constituye el núcleo operativo del modelo. El costo de este equipo no depende del número de plazas definidas en la grilla, por lo que su peso relativo en el costo por plaza decrece a medida que se incrementa el denominador. Al mismo tiempo, los costos de arriendo, habilitación y operación asociados a la sede se adscriben por completo a AFT, con lo cual su variación unitaria responde también a economías de escala.

PPF, por el contrario, incorpora exclusivamente dos gestores territoriales, sin añadir metros cuadrados ni cargas de habilitación y operación. Este diseño refleja la lógica de complementariedad: PPF refuerza presencia y seguimiento sin réplica de infraestructura. El efecto neto es un aumento del costo total consolidado y una caída del costo unitario cuando se combinan líneas de aporte, toda vez que el monto de PPF en UF por plaza se adiciona a la línea de AFT con criterios, y el nivel del aporte total resultante mejora la cobertura de los costos por plaza.

La presencia de dos gestores territoriales adicionales tiene repercusiones prácticas en la planificación. No solo eleva la capacidad de contacto y seguimiento de casos, sino que además permite redistribuir carga de trabajo en equipos que, al operar con un número mayor de plazas, enfrentan riesgos de saturación operativa. El financiamiento incremental asociado al PPF, al estar atado al factor territorial, se comporta de manera coherente con la realidad de costos de las comunas en las que se ubican los proyectos.

### 5.2.3. Resumen de hallazgos

La noción de equilibrio se define como el punto en que el aporte unitario por plaza iguala el costo mensual por plaza. En ese punto, para un determinado tamaño de operación, los aportes cubren exactamente el costo total

mensual. El análisis se desarrolla en una secuencia que permite apreciar el efecto de los criterios de ajuste y de la incorporación del componente PPF.

En primer lugar, se observa el desempeño de AFT en solitario. Cuando se contrasta la curva de costo por plaza y la línea del aporte base se encuentra que el equilibrio se alcanza con 157 plazas. Este valor sintetiza la escala mínima de operación requerida para que, sin factores de ajuste, el programa cubra sus costos con el monto por plaza reconocido. Cuando se adicionan los criterios territoriales y de discapacidad, el equilibrio desciende a 142 plazas. La diferencia entre ambos puntos de equilibrio revela el efecto financiero neto de los criterios: al elevar el nivel del aporte por plaza, la necesidad de plazas para cubrir costos disminuye. La baja incidencia de casos de discapacidad atempera el impacto de este criterio en el promedio, pero la combinación con el factor territorial genera una mejora apreciable en el umbral de equilibrio.

En segundo lugar, se incorpora el componente PPF y se observa el total AFT+PPF. En el escenario base del total, el equilibrio se alcanza con 115 plazas. La caída respecto de AFT base responde a la suma del aporte de PPF a la línea del programa base, que al elevar el nivel de financiamiento unitario reduce el número de plazas esenciales para cubrir costos. El efecto se intensifica cuando se observan los criterios simultáneamente en el total; en ese caso, el equilibrio desciende a 104 plazas. Este último valor resume el beneficio combinado de sumar PPF a AFT y de reconocer los factores de ajuste pertinentes a cada programa.

La lectura conjunta de estos cuatro puntos de equilibrio permite dimensionar la magnitud del efecto. Pasar de 157 plazas en AFT base a 104 plazas en el total con criterios representa una reducción de alrededor de un tercio en el tamaño de operación requerido para cubrir los costos mensuales. Esta diferencia no debe interpretarse únicamente como una ventaja contable, sino como un factor que habilita configuraciones de atención más realistas en territorios donde alcanzar escalas muy altas de plaza resulta difícil. El uso de criterios procura aproximar el financiamiento a los costos diferenciales y, por tanto, mejora la viabilidad de operación en comunas de mayor costo relativo.

Al término de esta sección se presenta la tabla que resume los puntos de equilibrio estimados en el ejercicio. La Tabla 10 refleja los valores consolidados que resultan de aplicar la metodología descrita y constituye la referencia para las simulaciones gráficas.

Tabla 10: Puntos de equilibrio estimados

Escenario	Plazas de equilibrio
AFT base	157
AFT + criterios	142
AFT + PPF base	115
AFT + PPF + criterios	104

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. CONCLUSIONES DEL EJERCICIO DE SIMULACIÓN

Los dos ejercicios de simulación desarrollados permiten establecer hallazgos significativos sobre el comportamiento de los costos, la relación con los aportes institucionales y las condiciones bajo las cuales se alcanza el equilibrio financiero en programas con lógicas de diseño distintas. El análisis del Diagnóstico Clínico Especializado (DCE) muestra la sensibilidad de los costos frente a variaciones en el estándar de usuarios por

profesional, mientras que el estudio del Acompañamiento Familiar Territorial (AFT) y su componente complementario, el Programa de Prevención Focalizada (PPF), revela cómo la incorporación de criterios y la combinación de programas modifican los puntos de equilibrio. Aunque responden a realidades operativas diferentes, ambos estudios comparten un enfoque metodológico que permite comparabilidad y consistencia.

En el caso de DCE, el hallazgo más relevante es la relación estrecha entre los estándares de calidad definidos como número de usuarios por profesional y el costo unitario. Un estándar más exigente, como ocho usuarios por profesional, incrementa notablemente los costos porque obliga a incorporar más duplas profesionales, lo que se refleja en saltos discretos en la curva de costos cada vez que se añade una nueva dupla. Estos saltos interrumpen temporalmente la tendencia decreciente del costo unitario, la cual responde a la dilución de costos fijos y semivariables a medida que aumentan las plazas. La simulación muestra que el equilibrio financiero en este programa depende fuertemente de alcanzar escalas de tamaño suficientes para que los aportes institucionales, incluso con criterio territorial, cubran los costos. Proyectos pequeños en estándares más exigentes requieren del orden de cien plazas para acercarse al equilibrio con criterio territorial, y más de doscientas con el aporte base sin criterio. En cambio, en los estándares menos intensivos, el equilibrio es alcanzable en torno a cuarenta a setenta plazas, lo que marca diferencias importantes en factibilidad según la configuración del proyecto.

El análisis de AFT y PPF entrega hallazgos de otra naturaleza. En primer lugar, se confirma que AFT, considerado en solitario, alcanza equilibrio con un número relativamente alto de plazas: 157 en el escenario base y 142 cuando se aplican criterios de ajuste. La baja incidencia de casos de discapacidad en la línea ambulatoria explica que el efecto del criterio de discapacidad sobre el aporte promedio sea limitado, pero en conjunto con el criterio territorial se produce una reducción apreciable del umbral de equilibrio. En segundo lugar, la incorporación del componente PPF tiene un impacto relevante. Aunque este programa agrega costos de personal al sumar dos gestores territoriales, también aporta recursos unitarios adicionales ajustados por territorio. El efecto neto es una disminución significativa del número de plazas requerido para alcanzar el equilibrio: 115 en el escenario base del total y 104 al aplicar criterios. Esta reducción, que representa aproximadamente un tercio menos de plazas respecto de AFT base, muestra que la combinación de programas y criterios puede mejorar la viabilidad financiera en escenarios donde alcanzar escalas muy grandes es difícil.

La comparación entre los dos ejercicios permite destacar un hallazgo común: el peso de los costos fijos genera curvas de costo unitario decrecientes que se acercan al equilibrio a medida que crecen las plazas. No obstante, la dinámica de cómo se alcanza ese equilibrio varía. En DCE, los quiebres provienen de la necesidad de mantener estándares de atención que obligan a escalonamientos en la dotación, mientras que en AFT+PPF los cambios están dominados por la interacción entre criterios de ajuste y la adición de un componente complementario. Esta diferencia refleja la importancia de modelar de manera precisa las reglas operativas de cada programa, ya que son ellas las que determinan tanto la trayectoria de costos como la capacidad de los aportes para cubrirlos.

Un aspecto metodológico de gran relevancia que surge de ambos análisis es que la parametrización de todos los cálculos en un lenguaje de programación como R constituye una oportunidad estratégica para la institución. Contar con un flujo reproducible permite establecer aportes basales y ajustar criterios de manera sistemática, identificando equilibrios en cualquier programa siempre que se disponga de estimaciones robustas de parámetros, como ocurre con las remuneraciones de los equipos exigidas en las orientaciones técnicas. Esta

capacidad no solo asegura transparencia y consistencia en los cálculos, sino que también permite evaluar con rapidez el impacto de cambios en parámetros o estándares sobre los costos agregados y, por ende, sobre la sostenibilidad de la oferta programática. Se trata de una conclusión que, en sí misma, trasciende los casos analizados y ofrece una herramienta concreta para la gestión financiera y la planificación del sistema.

En síntesis, los hallazgos de ambos ejercicios muestran que el equilibrio financiero en programas sociales especializados es alcanzable bajo ciertas configuraciones de tamaño, criterios y combinación de componentes. Las diferencias entre DCE y AFT+PPF subrayan que no existe una fórmula única, sino que cada línea requiere un análisis situado en su lógica operativa. Sin embargo, la posibilidad de replicar estos análisis de manera sistemática y transparente constituye quizás el aporte más relevante de este esfuerzo: disponer de un marco técnico que permite anticipar brechas, calibrar aportes y evaluar sostenibilidad de forma dinámica y basada en evidencia.

## 6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

El presente informe propone un cambio radical en el sistema de financiamiento de la protección especializada en Chile, basado en la necesidad de resolver las deficiencias detectadas en el funcionamiento del sistema actual, las lecciones de la experiencia comparada, los últimos desarrollos teóricos en este campo, particularmente de la teoría de contratos, y la evidencia empírica. La propuesta ha sido, en cierta medida, co-creada por el equipo de investigación y los profesionales del Servicio que han participado en los talleres y particularmente la contraparte técnica. El sistema de financiamiento de un servicio debe ser como el aceite de un motor, un facilitador del funcionamiento de la cadena de valor o actividades primarias que permiten la creación de valor por parte de un sistema. En este caso, el Servicio de Protección Especializada, crea el valor de protección y restitución de derechos a los niños, niñas y adolescentes que han sido vulnerados/as.

Curiosamente, la herramienta más poderosa y eficiente para producir valor público en la protección está fuera del control del Servicio Nacional de Protección Especializada y es la prevención de la vulneración de derechos. Es urgente que el Estado mejore la oferta hacia las familias, para mejorar las pautas de crianza y las posibilidades de sano desarrollo infantil en el seno de sus familias y comunidades. El gasto en prevención es el más rentable en todos los ámbitos sociales. Un esfuerzo efectivo en prevención disminuirá la demanda por protección, y con ello hará menos oneroso cumplir con los estándares de una protección de alta calidad.

Excluida la posibilidad de que el Servicio invierta en protección, la primera obligación en que debe concentrarse es producir la mejor protección posible. Para hacerlo es necesario optimizar la cadena de valor diseñando “el flujo de producción” y generando los sistemas de gestión, de *gestión de la gestión* y de apoyo necesarios para que las trayectorias de protección, restitución y reparación permitan el mejor desarrollo posible de los sujetos de derechos. Dos sistemas centrales que permiten el funcionamiento de un flujo de producción optimizado son los sistemas de aseguramiento de calidad y los sistemas de mejora continua. Con todo, el estudio no se enfoca en lo anterior, sino en las condiciones de posibilidad que ofrece el sistema de financiamiento de proveedores externos para cumplir con los objetivos sociales y producir los valores públicos deseados. En la propuesta se ha esbozado los componentes de un sistema de financiamiento que permite, pero no garantiza, la posibilidad de optimizar la oferta, dadas las condiciones estructurales del contexto chileno y las características de la función de producción.

Como en todos los sistemas sociales, el valor se produce en las interacciones que los niños, niñas y adolescentes tienen. Esas interacciones deben tener ciertas características, definidas en el sistema de acreditación de calidad. El sistema de financiamiento de proveedores propuesto permitiría, contrariamente al actual, contar con colaboradores que podrán desplegar las capacidades que posibilitarían, de acuerdo al mejor conocimiento disponible plasmado en la regulación y protocolos de protección, buenos resultados. Lo más importante es que fomentará la acumulación de activos específicos a la actividad, la continuidad y sostenibilidad de los proveedores de mejor calidad y que tengan conductas consumadas, generando juegos ganar-ganar, el mejoramiento o el reemplazo de los colaboradores que no logren cumplir con las expectativas, y una preocupación creciente por los resultados finales, particularmente el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes y la protección, restitución y reparación de sus derechos. El presupuesto del Servicio debe considerar además de lo sugerido para el financiamiento de proveedores, los recursos para la actualización permanente del sistema de aseguramiento de calidad y para el diseño e implementación de un sistema de

mejora continua, que permitirá ir expandiendo el conocimiento sobre lo que funciona y lo que no. La experimentación y el aprendizaje son vitales en esta fase de desarrollo del sistema de protección.

Es muy difícil realizar el ideal de restablecer trayectorias de desarrollo para los niños, niñas y adolescentes que han sido vulnerados y lograrlo requiere sin duda más recursos que los que se están gastando hoy en día en los distintos programas y sobre todo mucho más conocimiento sobre los resultados finales de las distintas intervenciones. La generación de un sistema de información basado en indicadores de resultados y que permita medir el tipo de conducta de los proveedores y la dinámica de juegos “ganar-ganar” es clave para el funcionamiento de un sistema de este tipo. El desarrollo de un sistema de este tipo requiere el concurso de los mejores especialistas, no en informática, sino en protección, para concordar indicadores y generar escalas y métricas cuando sea necesario. Lo importante no es el diseño informático, sino un diseño desde las preguntas que se quiere contestar y la información necesaria para responder esas preguntas.

Es necesario reiterar que el sistema propuesto abre la puerta a la evaluación subjetiva y la flexibilidad necesaria para su operación puede tener como contrapartida el aumento de la discrecionalidad y del riesgo de corrupción. Es más fácil, aunque muy poco útil, realizar una auditoría contable que una evaluación de comportamientos colaborativos y resultados valiosos. Este tránsito, además de exigir a los sistemas de información, exige el fortalecimiento de capacidades técnicas al interior del Servicio. Asimismo, la implementación de contratos relacionales requiere la colaboración de la sociedad civil y la academia no solo para la actualización de protocolos y la conformación de sistemas de indicadores, sino también para la constitución de un organismo imparcial, independiente del servicio y los colaboradores, que pueda dirimir controversias y velar por el buen funcionamiento del sistema.

Por todo esto, es que se hace hincapié en la necesidad de comenzar el tránsito hacia un sistema de contratos relacionales con una región piloto, y con una incorporación gradual, tal como se realizó en la Reforma Procesal Penal.

## 7. ANEXOS

### 7.1. TALLERES COLABORATIVOS PROPUESTA ESQUEMA FINANCIAMIENTO

---

En este anexo se encuentran disponibles las presentaciones utilizadas en cada uno de los cuatro talleres desarrollados en el marco de la Etapa 4 del estudio.

Para acceder a las presentaciones, por favor siga el siguiente enlace: [Presentaciones - Talleres Colaborativos](#)



**CSP** · INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

[www.sistemaspublicos.cl](http://www.sistemaspublicos.cl)  
República 701, Santiago