

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2.1 Antecedentes	3
2.2 Problema de investigación.....	4
2.3 Justificación del problema.....	6
2.4 Delimitación del objeto de estudio	7
2.4.1 La Protección especializada como unidad de análisis.....	7
2.4.2 La protección especial de derechos en Chile.....	8
2.4.3 Población vigente	11
III. PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.1 Pregunta de investigación	15
3.2 Objetivo General	15
3.3 Objetivos Específicos	15
IV. MARCO CONCEPTUAL.....	16
4.1 Generación de valor público	16
4.1.1 Propuesta de valor público.....	16
4.1.2 Modelos de gestión	18
4.1.3 Gestión programática	19
4.1.4 Gestión del entorno	22
4.1.5 Gestión organizacional.....	25
4.2 Modelos de provisión de los servicios	25
4.2.1 Modelos de provisión y la tercerización	25
4.2.2 Componentes transversales y secuenciales	26
4.3 Componentes transversales en la provisión de servicios	28
4.3.1 Gestión programática	28
4.3.2 Gestión del entorno y organizacional	29
4.4 Primer componente: condiciones previas a las licitaciones.....	30
4.4.1 Condiciones de la oferta.....	30
4.4.2 Capacidad de la oferta: el problema de la calidad oculta	31
4.5 Segundo componente: diseño, organización y proceso licitatorio.....	32
4.5.1 Planificación y diseño de procesos	32
4.5.2 Organización espacial de proyectos	33
4.5.3 Proceso de licitación	35
4.6 Tercer componente: el desempeño.....	37
4.6.1 El desempeño y sus marcos de evaluación.....	37
4.6.2 Factores del entorno.....	39
4.6.3 Riesgos y factores mixtos relacionados a insumos	40
4.6.4 Factores internos del desempeño en la ejecución	41

4.6.4 Modelo de financiamiento	42
4.6.5 Control jerárquico y social.....	47
V. MARCO METODOLÓGICO.....	52
VI. PROPUESTA DE VALOR PÚBLICO Y MODELO DE GESTIÓN	54
6.1 Propuesta de valor público.....	54
6.1.1 Fines e impactos esperados.....	54
6.1.2 Enfoques de los servicios	55
6.2 Modelo de gestión.....	56
6.2.1 Gestión programática	56
6.2.2 Gestión del entorno	67
6.2.3 Gestión organizacional.....	74
6.2.4 Servicios y prestaciones.....	75
VII. PROBLEMAS ACTUALES DEL MODELO DE PROVISIÓN.....	91
7.1 Componentes estructurales	91
7.2 Componentes transversales.....	92
7.3 Primer componente: Condiciones previas	93
7.3.1 Condiciones de la oferta.....	93
7.3.2 Capacidad de la oferta.....	100
7.4 Segundo Componente: Planificación, organización y licitación.....	100
7.4.1 Planificación de procesos centrales	100
7.4.2 Organización de los proyectos.....	101
7.4.3 Proceso de licitación de los proyectos	102
7.5 Tercer componente: El desempeño	105
7.5.1 Factores del entorno.....	105
7.5.2 Factores intermedios y endógenos	110
7.5.3 Control y monitoreo.....	112
7.5.4 Modelo de financiamiento.....	113
7.6 Síntesis de problemáticas detectadas.....	118
VIII. RECOMENDACIONES PARA LA PROVISIÓN DE LOS SERVICIOS.....	123
8.1 Modelo de provisión de los servicios	123
8.1 Gestiones transversales	128
8.2 Componente 1: Condiciones previas a la licitación	131
8.3.1 Estructuras de la oferta de prestaciones	131
8.3.2 Sistemas de precalificación de prestadores y prestaciones	132
8.4 Componente 2: Planificación, organización y licitación	138
8.4.1 Planificación de procesos centrales.....	138
8.4.2 Organización de los proyectos	140
8.4.3 Proceso de Licitación.....	141
8.4.4 Evaluaciones.....	146

8.5	Componente 3: Desempeño de las prestaciones.....	146
8.5.1	Medidas recomendadas frente a los riesgos identificados.....	146
8.5.2	Modelo de financiamiento	153
8.5.3	Control del desempeño.....	160
IX.	CONCLUSIONES	163
X.	DESAFÍOS Y DISCUSIÓN	168
XI.	BIBLIOGRAFÍA.....	170
XII.	ANEXOS	180
12.2	Rejilla Análitica de la investigación	184
12.3	Fuentes de la investigación	188

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tipos de Centros Residenciales SENAME	10
Tabla N° 2: Tipos de prestaciones ambulatorias	11
Tabla N° 3: Arreglos específicos para la asignación y transferencia de los recursos	45
Tabla N° 4: Principales causales comparadas de medidas de protección.....	57
Tabla N° 5: Actividades en procedimientos de protección en experiencia comparada ...	60
Tabla N° 6: Actores involucrados según rol a nivel local	67
Tabla N° 7: Variación proyectada del N° de Centros producto de reducción de plazas ..	78
Tabla N° 8: Variación de costo residencias por niño según tamaño.....	79
Tabla N° 9: Diferenciación comparada de tipos de Centros y servicios asociados	82
Tabla N° 10: Formas de diferenciación de Centros Residenciales	84
Tabla N° 11: Cadena de valor programática en el Cuidado Alternativo Residencial	86
Tabla N° 12: Cadena de valor intervenciones ambulatorias.....	90
Tabla N° 13: Tipos de prestación según n° de proyectos, plazas y prestadores	93
Tabla N° 14: Proporción de prestadores según tamaño	94
Tabla N° 15: Distribución de proyectos y coberturas por región en Residencias	95
Tabla N° 16: Distribución de proyectos ambulatorios y coberturas por región.....	96
Tabla N° 17: Variación de número de prestadores a cargo de Centros Residenciales	98
Tabla N° 18: Distribución de prestaciones según tamaño y naturaleza.....	99
Tabla N° 19: Factores de evaluación de propuestas en la licitación.....	102
Tabla N° 20: Estructura y aspectos principales de los Convenios	104
Tabla N° 21: Riesgos exógenos actuales	109
Tabla N° 22: Riesgos endógenos actuales.....	112
Tabla N° 23: Financiamiento rendido en memorias de Organismos Colaboradores	114
Tabla N° 24: Formas de asignación de recursos según tipo de prestación	115
Tabla N° 25: Análisis de los factores de transferencia variable	116
Tabla N° 26: Síntesis de Problemáticas detectadas en la provisión de los servicios	118
Tabla N° 27: Experiencia Comparada sobre modelos de provisión	123
Tabla N° 28: Formas de participación de prestadores	131
Tabla N° 29: Tipos de acreditación y áreas de evaluación	136
Tabla N° 30: Procesos centrales e hitos relevantes	138
Tabla N° 31: Medidas recomendadas según riesgo detectado	147
Tabla N° 32: Mecanismos de supervisión y descripción	161

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Proceso actual de determinación de medidas de protección.....	9
Ilustración N°2: Tasa de niños y niñas institucionalizados en SENAME 2010-2015	12
Ilustración N° 3: Tasa 2012 de niños y niñas institucionalizados en países del cono sur	12
Ilustración N° 4: Vigentes por tipo de Centro Residencial 2010-2015	13
Ilustración N°5: Vigentes por modalidad de provisión 2010 - 2015.....	13
Ilustración N° 6: Vigentes en prestaciones ambulatorias 2010 - 2015	14
Ilustración N° 7: Método de intervención de casos	21
Ilustración N° 8: Ciclo de la gestión social de los programas sociales	22
Ilustración N° 9: Componentes y actividades de la provisión tercerizada de servicios...	27
Ilustración N° 10: Cadena de valor servicios de protección especializada de la niñez	28
Ilustración N° 11: Factores determinantes y formas de organización de la oferta	34
Ilustración N° 12: Factores y riesgos del desempeño	39
Ilustración N° 13: Componentes relevantes en un modelo de financiamiento.....	43
Ilustración N° 14: Proceso general determinación de medidas de protección	63
Ilustración N° 15: Determinación inicial de tipo de acciones o medidas.....	64
Ilustración N° 16: Árbol decisional en medidas de protección	66
Ilustración N° 17: Actores Involucrados según fases del método de intervención	70
Ilustración N° 18: Mapa de interacciones entre actores y niveles.....	73
Ilustración N° 19: Procesos claves en la gestión de servicios y prestaciones	76
Ilustración N° 20: Concentración de coberturas y proyectos	94
Ilustración N° 22: Diagrama sistémico de problemáticas.....	123
Ilustración N° 22: Proceso de explicitación de los atributos.....	129
Ilustración N° 24: Progresividad de la acreditación.....	137
Ilustración N° 24: Mapa de procesos de llamado, evaluación y adjudicación	146
Ilustración N° 26: Actividades del proceso de Supervisión	161