

Sistema monitoreo de proyectos a través de indicadores

Jaime Muñoz Vidal

Supervisor de sistematización y análisis de Indicadores claves de Rendimiento Organizacional

(Supervisor de KPI)

Dirección de Desarrollo Organizacional

Mayo de 2024.

El sistema de monitoreo de proyectos a través de indicadores, es una herramienta que fue creada de forma colaborativa en Fundación Tierra de Esperanza, desde la Dirección de Desarrollo Organizacional y el rol de supervisión de sistematización y análisis de Indicadores claves de Rendimiento Organizacional. Esta herramienta fue diseñada para medir, de forma integrada y a través de una comprensión sistémica, diferentes aspectos del funcionamiento de los proyectos en ejecución de la Fundación.

El sistema incluye dimensiones técnicas (internas y externas), organizacionales, financieras, de gestión de equipos de trabajo, seguridad y apoyo integrado. La medición de estos indicadores se realiza de manera trimestral, considerando la información institucional más actualizada disponible.

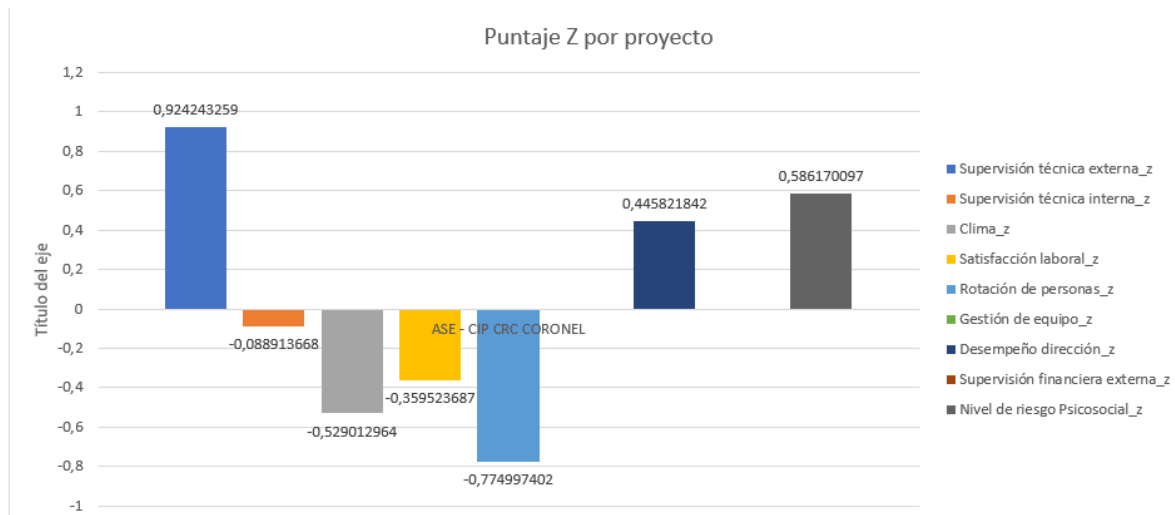
Los indicadores se muestran en dos tipos de visualización, un gráfico radial en escala de porcentaje, en el que cada indicador es traducido a partir de sus valores brutos, para ser observado de manera integrada tal como se muestra a continuación:

INDICADORES DE MONITOREO POR PROYECTO



Los valores obtenidos por cada proyecto, siempre en escala de porcentaje (0 a 100%), se muestran desplegados en el gráfico y pueden ser observados en contraste a la línea verde punteada, que muestra los parámetros de comparación para cada indicador (los que se detallan más abajo).

La otra forma de mostrar los resultados de los indicadores por proyecto, es un gráfico en puntaje Z. un gráfico en puntaje Z es una herramienta que se usa en estadística para comparar datos de diferentes distribuciones o para ver cómo un dato individual se compara con el resto de los datos en una distribución.



El puntaje Z, también llamado valor Z o desviación estándar, es una medida que indica cuántas desviaciones estándar está un dato específico por encima o por debajo del promedio de una distribución. Básicamente, es una forma de estandarizar datos para poder compararlos fácilmente.

En concreto, cada indicador de un proyecto puede ser observado en relación a la media institucional en términos de desviaciones estándar por encima o por debajo de este parámetro, pero en un lenguaje común donde la media siempre es 0 y la desviación estándar siempre es 1.

A continuación, se detallan los indicadores de monitoreo de proyectos que se han incluido en el presente informe, incluyendo una breve definición, su parámetro de comparación en el gráfico radial y el rango de tiempo que se consideró como corte para su medición:

Supervisión técnica externa: considera la aplicación de pautas de supervisión técnica efectuada desde los servicios del Estado que aportan los recursos para el funcionamiento de los proyectos, se incluye la última supervisión aplicada dentro del año 2024 hasta finales del mes de marzo. El parámetro de comparación es la media institucional.

Supervisión técnica interna: considera la aplicación de pautas de supervisión técnica interna, desde la dirección técnica institucional en todas las líneas (Justicia Juvenil, Educación, Tratamiento y Protección de Derechos), se incluye la última supervisión efectuada en el año hasta marzo del 2024. El parámetro de comparación es la media institucional.



Clima Organizacional: corresponde a las puntuaciones globales de la evaluación anual de clima organizacional efectuada durante el mes de abril del 2023. Esta evaluación considera diversas dimensiones del clima organizacional como autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. El parámetro de comparación es la media institucional.

Satisfacción Laboral: corresponde a las puntuaciones globales de la evaluación de satisfacción laboral, que se efectúa en la misma evaluación de clima organizacional durante el mes de abril del 2023. Esta evaluación incluye dimensiones como la satisfacción con el ambiente físico del trabajo, con la forma de trabajo, con la supervisión, con las oportunidades de desarrollo, con la remuneración y con la calidad de vida laboral. El parámetro de comparación para este indicador es la media institucional.

Rotación de personas: corresponde a una medición de la rotación de personas por equipo de trabajo que incluye el periodo desde marzo 2023 a marzo 2024. El índice se calcula dividiendo la cantidad de personas que salieron del equipo durante el periodo, por el promedio de las personas que había al inicio del periodo y las personas que había al término del periodo, y multiplicando luego, por 100. El parámetro de comparación para este índice es la rotación que se ha identificado en organizaciones de asistencia social y salud, según datos publicados durante mayo del 2023 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en su boletín estadístico: tasas de rotación laboral a partir de registros administrativos (2023).

Gestión de equipo: la gestión de equipos de trabajo corresponde a una dimensión del funcionamiento de los proyectos que es evaluada con fines diagnósticos por coordinadores zonales a través de la pauta de observación de equipos. Esta pauta incluye el análisis de cuatro dimensiones del área de personas: *Requerimientos técnicos, requerimientos relacionales, requerimientos emocionales y sentido del trabajo*. La pauta de observación fue creada y validada en el año 2007, a través del proyecto FONDEF D07I1143 AVANZAR EN CALIDAD: DESARROLLO Y TRANSFERENCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PROGRAMAS SOCIALES. La pauta de observación permite puntuar un conjunto de indicadores agrupados en las cuatro dimensiones antes nombradas, generando de manera automática un perfil del equipo con las áreas que es necesario abordar. El puntaje global de la pauta corresponde al indicador que se incluye en este sistema de monitoreo y su parámetro de comparación es la media institucional.

Desempeño dirección: el desempeño de la dirección corresponde a la evaluación efectuada a cada director/a por parte de su directora zonal respectiva en el último periodo a través de la aplicación de la Pauta de Evaluación de Desempeño para directores. Considera el periodo desde septiembre del 2023 hasta marzo del 2024. El parámetro de comparación es la media institucional (media de todos los directores evaluados en el periodo indicado).

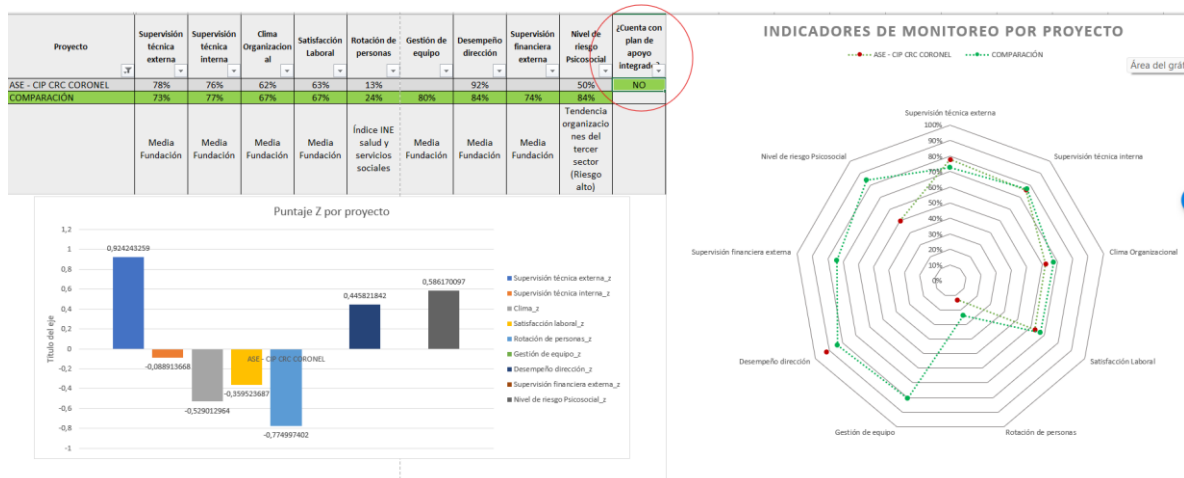
Supervisión financiera externa: considera la supervisión financiera externa efectuada durante el año 2023 a los proyectos SENAME y Servicio de Protección Especializada. El indicador se produce sistematizando los informes de supervisión emitidos por los servicios en contextos de supervisión financiera e incluye, de forma ponderada, el Examen de rendiciones de Cuenta, el resumen de Rendiciones de cuenta, el Control Financiero Contable, el Control de bienes de uso, las Bodegas y Control de existencia, Caja Chica, Área de personal y Respuesta en Tiempo. El indicador es el promedio

de todos los informes de supervisión emitidos en el periodo por cada proyecto, sistematizados por la Dirección de Finanzas. El parámetro de comparación es la media institucional.

Nivel de riesgo Psicosocial: La gestión de la salud mental en el trabajo es una obligación y necesidad de las organizaciones. La aplicación de la metodología CEAL-SM, basada en el diálogo social al interior de la organización, entrega una oportunidad para lograr (a través del diagnóstico y la generación participativa de medidas preventivas de tipo organizacional) que trabajadores y trabajadoras tengan un mayor bienestar, mayor salud y empresas y organizaciones más productivas.

En este marco, el indicador que se incluye en el presente reporte es el nivel de riesgo psicosocial a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario de evaluación psicosocial laboral, CEAL-SM / SUSESO para cada centro de trabajo, considerando desde el 01 de diciembre del 2022 al 01 de diciembre del 2023. Cabe destacar que un nivel bajo de riesgo, para efectos de la visualización en el gráfico radial será del orden del 17%; un riesgo medio estará ubicado en el nivel del 50% y un nivel alto de riesgo está situado en el 84%. El parámetro de comparación para el nivel de riesgo psicosocial está basado en un reporte caracterización de Riesgos Psicosociales en sectores Económicos Primarios-Secundarios y Terciarios, el cual indica que la mayoría (64%) de los centros de trabajo evaluados para el sector terciario (al cual pertenece la Fundación), se encuentran en un nivel alto de riesgo psicosocial. En este marco, el parámetro de comparación, de acuerdo a lo esperable para este tipo de organizaciones, será un nivel alto de riesgo.

¿Cuenta con plan de apoyo integrado?: este indicador es el único del sistema de monitoreo que se muestra de manera cualitativa, con dos valores posibles que incluyen “SI” y “NO”, lo que indica si frente a los requerimientos de un proyecto en términos de acompañamiento de diferentes áreas o direcciones de la institución, este cuenta o no, con un plan de apoyo integrado. Situación que puede activarse debido a la presencia de incidentes críticos u otras situaciones relevantes dentro del equipo de trabajo. Este indicador no se visualiza en un gráfico, sino en la tabla de datos del proyecto:



Indicaciones para la visualización de los indicadores por proyecto:

Para poder visualizar los datos de indicadores por proyecto debe utilizar el sistema de filtro de Excel en la columna “Proyecto”, seleccionando un proyecto a la vez y dejando visible siempre la opción “Comparación”. En el gráfico radial, el proyecto se verá en color diferente a la línea de comparación, siempre será verde y en el gráfico de puntaje Z, aparecerán barras por encima y por debajo de la línea del 0, que corresponde a la media:

A	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Proyecto	Supervisión técnica externa	Supervisión técnica interna	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral	Rotación de personas	Gestión de equipo	Desempeño dirección	Supervisión financiera externa	Nivel de riesgo Psicosocial	¿Cuenta con plan de apoyo integrado?
ASE - CIP CRC CORONEL	78%	76%	62%	63%	13%		92%		50%	NO
COMPARACIÓN	73%	77%	67%	67%	24%	80%	84%	74%	84%	
	Media Fundación	Media Fundación	Media Fundación	Media Fundación	Índice INE salud y servicios sociales	Media Fundación	Media Fundación	Media Fundación	Tendencia organizaciones del tercer sector (Riesgo alto)	

Es importante destacar que, cuando alguna columna se encuentre sin dato, los gráficos no mostrarán resultado para ese indicador. Esto se debe a que, al ser la primera medición del año, hay datos que aún no existen, porque no se ha producido la acción que los genera (Supervisión, aplicación de la pauta de observación, u otro). En futuros reportes, se espera contar con mayor densidad de información de todos los proyectos en ejecución.