

# MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS



**Bogotá, 2018**

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	OBJETIVOS.....	4
1.1.	Objetivo General.....	4
1.2.	Objetivos Específicos .....	5
3.	ALCANCE.....	5
4.	NORMATIVIDAD .....	5
5.	DESCRIPCIÓN .....	6
6.	BUENAS PRÁCTICAS EVALUADAS A TRAVÉS DE LA MED Y VERIFICADAS POR LA OCI.....	6
6.1	Buenas Prácticas Modo Carretero.....	8
6.1.1	Componente Administrativo: .....	8
6.1.2	Componente Técnico:.....	8
6.1.3	Componente Financiero:.....	9
6.1.4	Componente Jurídico:.....	9
6.1.5	Componente de Aforos y Recaudo: .....	9
6.1.6	Componente Ambiental:.....	10
6.1.7	Componente Social: .....	10
6.1.8	Componente Predial: .....	10
6.2	Buenas Prácticas Modo Portuario.....	10
6.2.1	Componente Administrativo: .....	10
6.2.2	Componente Técnico:.....	11
6.2.3	Componente Financiero:.....	11
6.2.4	Componente Jurídico:.....	11
6.2.5	Componente Operativo: .....	11
6.2.6	Componente Ambiental:.....	12
6.2.7	Componente Social: .....	12
6.3	Buenas Prácticas Modo Férreo.....	12
6.3.1	Componente Administrativo: .....	12
6.3.2	Componente Técnico: .....	13
6.3.3	Componente Financiero:.....	13
6.3.4	Componente Jurídico:.....	13
6.3.5	Componente Operativo: .....	14

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

6.3.6	Componente Ambiental:.....	14
6.3.7	Componente Social: .....	14
6.3.8	Componente Predial: .....	14
6.4	Buenas Prácticas Modo Aeroportuario.....	14
6.4.1	Componente Administrativo: .....	14
6.4.2	Componente Técnico: .....	15
6.4.3	Componente Financiero:.....	15
6.4.4	Componente Jurídico:.....	15
6.4.5	Componente Operativo: .....	16
6.4.6	Componente Ambiental:.....	16
6.4.7	Componente Social: .....	16
6.4.8	Componente Predial: .....	17
7.	BUENAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES PROVENIENTES DE LA EJECUCIÓN DEL PREMIO NACIONAL DE INTERVENTORÍAS COMO UNO DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO DE INCORPORACIÓN DE LAS INTERVENTORÍAS A LOS FINES ESENCIALES DEL ESTADO EN SUS VERSIONES 2014, 2015, 2016 Y 2017.....	17
7.1	Criterios y Sub criterios .....	17
7.1.1	Estrategia.....	18
7.1.2	Liderazgo .....	18
7.1.3	Personas .....	18
7.1.4	Gestión de riesgo.....	19
7.1.5	Gestión del conocimiento .....	20
7.1.6	Creación de valor.....	20
7.2	Categorización de Buenas Prácticas .....	20
7.2.1	Personas .....	21
7.2.2	Procesos .....	24
7.2.3	Herramientas.....	29
8	VALIDACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS .....	35
9	RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS.....	39

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

## 1. INTRODUCCIÓN

---

El proyecto de incorporación de las Interventorías a los fines esenciales del Estado, involucra componentes que apuntan a la modernización de dichas instituciones para promover organizaciones gestionadas de manera sistémica y competitiva a nivel mundial de cara a la transformación de la infraestructura en el país con el modelo de la cuarta generación de concesiones (4G).

El arraigo de las buenas prácticas es uno de los componentes de modernización el cual pretende introducir las prácticas más destacadas de las interventorías provenientes, no solo de las entidades que ejercen la vigilancia y control de los contratos y las devenidas por la ANI en función de su papel de direccionamiento y seguimiento, sino también, las que surgen del proyecto de evaluación de la excelencia organizacional, fomentando de esta manera una cultura de gestión del conocimiento que nos incumbe a todos.

Esta actualización del manual de buenas prácticas, responde a la evolución de los instrumentos de evaluación que se tienen como herramientas para conocer el desempeño de los proyectos desde el punto de vista operacional, técnico y administrativo.

Este manual, propone los siguientes escenarios de reconocimiento de buenas prácticas: 1) La identificación y la explicación de esas “mejores maneras de hacer y gestionar” y 2) Generando formatos y cuadros de control que se consideran valiosos a la hora del ejercicio de la interventoría.

Esperamos contribuir en el robustecimiento de las interventorías, para lo cual las invitamos a generar sus comentarios y propuestas en el vínculo “buzón de interventorías” de la página [www.ani.gov.co](http://www.ani.gov.co).

## 2. OBJETIVOS

---

### 1.1. Objetivo General

Divulgar y presentar los planteamientos actualizados y ejemplos de aplicación, de las buenas prácticas en la ANI que han tenido un desarrollo continuo, desde el momento de su estructuración, desarrollando posteriormente etapas de medición y actualización permanentes, siempre en beneficio del mejoramiento de las estrategias de control y seguimiento dirigidos hacia los proyectos de concesión de infraestructura en Colombia.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

## 1.2. Objetivos Específicos

- Generar estrategias y metodologías por parte de las interventorías, teniendo en cuenta las obligaciones contractuales definidas para cada una de ellas en la ANI, para desarrollar las tareas de control y seguimiento. Son las mejores estrategias las que se adoptan como marco de referencia, para luego ser comunicadas.
- Acercar a la entidad a un clima de mejoramiento, y aseguramiento continuo, teniendo en cuenta los resultados que han arrojado la utilización de las buenas prácticas.
- Ajustar y complementar este manual de buenas prácticas teniendo en cuenta el desarrollo de los sistemas de seguimiento evaluativo que la ANI viene realizando a través de la aplicación de la matriz de evaluación de desempeño de las interventorías (MED), así como la evaluación de la excelencia organizacional.
- Continuar evidenciando la retroalimentación y aplicación de las buenas prácticas carretero, portuario, aeroportuario y férreo.
- Ilustrar el camino recorrido en virtud de la realización de la evaluación de excelencia, resultante de la gestión organizacional y el que hacer operativo de las interventorías.

## 3. ALCANCE

---

El presente manual tiene en cuenta la gestión y el desempeño de las empresas de interventoría para la identificación y divulgación de las buenas prácticas que han permitido el mejoramiento de la labor de control y verificación de los proyectos de infraestructura de la ANI.

## 4. NORMATIVIDAD

---

- Ley 87 de 1993, “por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 1826 de 1994, “por el cual se reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993.”
- Decreto 1537 de 2001, “por el cual se reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993.”
- Resolución 179 de 2004, “por la cual se establece el sistema de control interno en el Instituto Nacional de Concesiones-INCO.”
- Resolución orgánica 6680 de 2012, “por la cual se adoptan herramientas y actuaciones especiales de control fiscal con miras a maximizar su eficiencia, oportunidad y efectividad,

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

así como la evaluación de la información estratégica resultante del ejercicio de la vigilancia fiscal.”

- Decreto 648 de 2017. “Por el cual se modifica y adiciona el decreto 1083 de 2015. Reglamentario único del sector de la función pública.”
- Decreto 1499 de 2017 “por medio del cual se modifica el Decreto número 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015”
- Resolución No. 1185 de 2017, “por la cual se establece el estatuto de auditoría interna y código de ética del auditor en la Agencia Nacional de Infraestructura.”
- Cartillas de administración pública; rol de las oficinas de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces, versión N°.2, emitida por el DAFP.

## 5. DESCRIPCIÓN

---

Las buenas practicas no solamente se ven reflejadas desde el punto de vista técnico, jurídico y financiero como lo establece el contrato, sino que también se enlazan al crecimiento empresarial y la consolidación de las estructuras organizativas que componen cada uno de los consorcios o uniones temporales que realizan las actividades de vigilancia y control para las concesiones que ejecuta la entidad.

Se abordarán entonces, desde el punto de vista de la MED, las buenas prácticas encontradas en las interventorías a través de los ejercicios de auditoría técnica que realiza la oficina de control interno y también se evidenciará desde el punto de vista organizacional y de excelencia las buenas prácticas encontradas en el desarrollo de los premios nacionales de interventoría otorgados en 2014, 2015, 2016 y 2017.

## 6. BUENAS PRÁCTICAS EVALUADAS A TRAVÉS DE LA MED Y VERIFICADAS POR LA OCI

---

Las buenas prácticas son aplicadas teniendo como marco de referencia el cumplimiento del contrato de concesión y la búsqueda del mejoramiento continuo, sin que su formalización produzca escenarios sancionatorios, pues su finalidad es eminentemente proactiva: la buena marcha de las interventorías, que en últimas redundan en proyectos de infraestructura ejecutados según las expectativas de los ciudadanos.

Para esta oportunidad, no solo se tendrá un acápite relacionado con las buenas prácticas resultantes desde la perspectiva de la medición de la evaluación del desempeño, además se describirán las

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

buenas prácticas y las “mejores prácticas” identificadas a lo largo de la ejecución de las tres versiones del Premio Nacional de Interventorías para los criterios de orden organizacional.

Las buenas prácticas plasmadas en la Matriz de Evaluación de Desempeño – MED que se listan más adelante, se ordenaron para cada uno de los modos de transporte, clasificándolas según correspondiesen al componente administrativo, técnico, financiero, jurídico, operativo (aforos/estadísticas), social y predial.

Los criterios señalados en color verde en estos cuadros que se adjuntan a continuación, corresponden a las *nuevas buenas prácticas* detectadas en el transcurso de las auditorías técnicas efectuadas por la oficina de control interno (OCI) durante 2017, las cuales han sido incorporadas a la MED versión 2018 y serán transmitidas a las interventorías anualmente en las jornadas de gestión del conocimiento que lidera la OCI.

Además, se identificaron otros instrumentos que ofrecen valor a la gestión de la interventoría, que no fueron ingresados como *nuevas buenas prácticas* debido a que son instrumentos cuya función es elevar la calificación de un criterio de evaluación de tipo contractual. Estos instrumentos se presentan a continuación:

- Generación de alertas tempranas en función de la activación de los riesgos previsibles.
- Metodologías de seguimiento al proyecto tales como reuniones periódicas entre los pares del concesionario y ANI.
- Toma de información independiente para verificar las operaciones aeroportuarias, pasajeros movilizados y tipos de operaciones, a fin de cotejar datos mensuales.
- Actualización de la herramienta Project Online de la ANI.
- Auditorias de seguridad vial anuales, superando lo previsto contractualmente.
- Seguimiento particular a los hallazgos generados por entes de control.
- Matrices de seguimiento a las obligaciones contractuales del concesionario y propias de interventoría.
- Cuadros consolidados y con la trazabilidad respectiva a los procesos de incumplimiento.
- Informes gerenciales semanales multidisciplinarios.
- Herramientas especializadas (software) que permiten el control y acceso remoto a la información del grupo de interventoría.
- Georreferenciación del avance en la revisión de fichas y planos prediales.
- Flujograma del procedimiento ANI de gestión y adquisición predial.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

## 6.1 Buenas Prácticas Modo Carretero

### 6.1.1 Componente Administrativo:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Manual de funciones específicas de interventoría	La interventoría crea y adopta un manual de funciones para el personal que trabaja para el proyecto, con responsabilidades y actividades específicas a través de evaluaciones periódicas de la gestión de sus empleados, acorde a las funciones y dedicaciones establecidas en el mismo.
2	Aplicaciones online de seguimiento a proyectos	Diseño e implementación de herramientas tecnológicas en línea y en tiempo real, que ofrecen la información del estado del proyecto concesionado y de los controles que ejerce la interventoría.
3	Proceso de planeación en reversión	La interventoría elabora y utiliza una lista de chequeo para evidenciar el cumplimiento de requisitos previos o condiciones precedentes para el inicio de cada fase o etapa del proyecto.
4	Lista de chequeo de requisitos previos por fase (preconstrucción, construcción, operación y mantenimiento) (4G)	La interventoría apoya al Concesionario en el desarrollo de un proceso de planeación que establezca el tipo de actividades a desarrollar en la reversión.
5	Conformación equipos de trabajo en reversión	La interventoría, en conjunto con la supervisión, establece los recursos humanos y técnicos necesarios para atender las diferentes actividades y tareas propias de la etapa de reversión.
6	Copias de seguridad	La interventoría verifica la existencia de back ups de toda la documentación existente del concesionario (incluye entrega de la información contenida en las bases de datos relacionadas con el contrato de concesión).

### 6.1.2 Componente Técnico:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Metodología conciliada para el control de avance del proyecto	La interventoría acuerda e implementa junto con el concesionario una metodología para el control de avance del proyecto, lo cual permite unificar los parámetros de control.
2	Disponibilidad de laboratorios en zonas de obra	La interventoría cuenta con laboratorios certificados en las zonas del proyecto donde se adelanta obra que permiten dar celeridad a la obtención de resultados de los ensayos de verificación a la calidad de los materiales que utiliza el concesionario.
3	Videos de avance del programa "Rodando la Vía"	Las interventorías se encuentran dentro del proyecto Rodando la Vía del Observatorio de Transparencia y Anticorrupción, mediante el cual, a través de videos filmados por ellas, la ciudadanía y las entidades públicas pueden observar el avance de los proyectos a su cargo.
4	Recorridos de inspección nocturnos	La interventoría realiza inspecciones nocturnas para verificar la operación del corredor.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

<b>Id</b>	<b>Criterio a calificar</b>	<b>Explicación del criterio</b>
5	Disponibilidad de campamentos adicionales a lo largo del corredor vial	La interventoría cuenta con campamentos adicionales a lo largo del corredor vial que permiten generar una atención más próxima a los ciudadanos y ofrecer un seguimiento más oportuno a la gestión del concesionario.
6	Promover y hacer seguimiento a los simulacros para el control de emergencias	Promover simulacros donde se pueda determinar los tiempos de atención del concesionario respecto a emergencias en la operación de la vía (derrumbes, cierres temporales, atención de emergencias y/o desastres naturales, entre otros), lo cual incluye análisis de los resultados de los mismos por parte de la interventoría.
7	Inventario y seguimiento a sitios con inestabilidad geotécnica	La interventoría realiza un inventario de los sitios con inestabilidad geotécnica y hace seguimiento a las acciones correctivas que el concesionario implemente al respecto.

### 6.1.3 Componente Financiero:

<b>Id</b>	<b>Criterio a calificar</b>	<b>Explicación del criterio</b>
1	Seguimiento mensual al <b>valor presente de recaudo de peaje</b> (VIP) ó TIR ó ingreso esperado	La interventoría hace seguimiento mensual a la TIR, el ingreso esperado o el VIP, según sea el caso de cada proyecto concesionado, en función de la generación de la concesión.
2	Modelaciones financieras por cambios en el alcance del proyecto	La interventoría lleva a cabo modelaciones financieras por cambios de alcance en el proyecto, de tal suerte que se garantice el equilibrio financiero del contrato.
3	Verificación aplicativos de la fiduciaria	La interventoría visita las instalaciones de la fiduciaria con el fin de verificar la metodología que esta última utiliza para recibir, corroborar y pagar los compromisos y obligaciones del proyecto que se tramitan a través del patrimonio autónomo.

### 6.1.4 Componente Jurídico:

<b>Id</b>	<b>Criterio a calificar</b>	<b>Explicación del criterio</b>
1	Matriz de riesgos interventoría	La interventoría lleva una matriz o metodología para identificar periódicamente los riesgos del desarrollo de su contrato, mostrando y actualizando los resultados de este ejercicio en los informes mensuales.

### 6.1.5 Componente de Aforos y Recaudo:

<b>Id</b>	<b>Criterio a calificar</b>	<b>Explicación del criterio</b>
1	Verificación del TPD esperado	La interventoría compara el TPD real en las diferentes fases del proyecto contra el TPD de la estructuración y analiza las deficiencias o incrementos en el tráfico esperado, con el fin de generar alertas tempranas sobre impactos técnicos y financieros que afecten el proyecto, comunicando a la Entidad las conclusiones correspondientes.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

### 6.1.6 Componente Ambiental:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Acciones de responsabilidad social empresarial a favor del adecuado aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente	La interventoría lleva a cabo acciones que fomenten la conservación del medio ambiente, en la zona del proyecto, adicionales a los programas socioambientales del concesionario.

### 6.1.7 Componente Social:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Acciones de responsabilidad social empresarial a favor del bienestar social de las comunidades aledañas al proyecto	La interventoría lleva a cabo acciones que fomenten el bienestar social de las comunidades afectadas por el proyecto adicionales a los programas socioambientales del concesionario.

### 6.1.8 Componente Predial:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Control gráfico predial	La interventoría lleva un control gráfico de toda la gestión predial a lo largo del corredor vial de forma ilustrativa y representativa.

## 6.2 Buenas Prácticas Modo Portuario

### 6.2.1 Componente Administrativo:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Capacitación equipo de interventoría	La interventoría realiza las acciones necesarias para garantizar la actualización técnica a su personal (charlas, cursos, entrega documentación etc.)
2	Aplicaciones online de seguimiento a proyectos	Diseño e implementación de herramientas tecnológicas en línea y en tiempo real, que ofrecen la información del estado del proyecto concesionado y de los controles que ejerce la interventoría.
3	Proceso de planeación en reversión	La interventoría apoya al Concesionario en el desarrollo de un proceso de planeación que establezca el tipo de actividades a desarrollar en la reversión.
4	Conformación equipos de trabajo en reversión	La interventoría, en conjunto con la supervisión, establece los recursos humanos y técnicos necesarios para atender las diferentes actividades y tareas propias de la etapa de reversión.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

### 6.2.2 Componente Técnico:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Ficha Técnica del Proyecto actualizada por la interventoría	La interventoría actualiza mensualmente una ficha técnica donde se resumen aspectos relevantes del proyecto, tales como valor total del plan maestro de inversión, avance físico y en inversión (ejecutado vs programado), así como características de la terminal (cantidad de muelles, longitud línea de atraque, entre otras).

### 6.2.3 Componente Financiero:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Modelaciones financieras por cambios en el alcance del proyecto	La interventoría lleva a cabo modelaciones financieras por cambios de alcance en el proyecto, de tal suerte que se garantice el equilibrio financiero del contrato.

### 6.2.4 Componente Jurídico:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Verificación en cambios en la composición accionaria	La interventoría verifica regularmente la composición accionaria del concesionario, informando debida y oportunamente a la ANI de cualquier alteración no aprobada por la misma.
2	Trámites de procesos judiciales o mecanismos de solución de conflictos	La interventoría acompaña, asesora y apoya a la ANI cuando sea necesario, en el trámite de cualquier proceso judicial o mecanismo de solución de conflictos para dirimir las diferencias que se presenten con el concesionario.
3	Matriz de riesgos interventoría	La interventoría lleva una matriz o metodología para identificar periódicamente los riesgos del desarrollo de su contrato, mostrando y actualizando los resultados de este ejercicio en los informes mensuales.

### 6.2.5 Componente Operativo:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Seguimiento a información de Muellaje y almacenamiento.	La interventoría lleva un registro organizado, actualizado y con parámetros estadísticos sobre datos de servicios de muellaje y almacenamiento.
2	Seguimiento a información de estadística de operaciones	La interventoría lleva un adecuado control estadístico de NÚMERO DE OPERACIONES, con generación de gráficas e indicadores en el tiempo, teniendo en cuenta la información del concesionario.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

### 6.2.6 Componente Ambiental:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Seguimiento a indicadores ambientales del concesionario	La interventoría estudia, analiza y conceptúa sobre los indicadores que presenta el concesionario en los informes mensuales de gestión ambiental y evalúa la eficiencia de los mismos.
2	Ejecución de ensayos de laboratorio de aire, agua y ruido	La interventoría verifica y corrobora los resultados de calidad de agua, aire y ruido reportados por el concesionario, a partir de análisis de laboratorio independientes.
3	Control de obligaciones del componente SG-SST del concesionario	La interventoría cuenta con una herramienta de chequeo para el control de las obligaciones del componente de seguridad industrial, salud ocupacional e higiene industrial

### 6.2.7 Componente Social:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Seguimiento a Gestión Social asociadas a responsabilidad social empresarial	La interventoría hace seguimiento a la gestión social realizada por el concesionario, en virtud de los programas de responsabilidad social empresarial.

## 6.3 Buenas Prácticas Modo Férreo

### 6.3.1 Componente Administrativo:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Manual de funciones específicas de interventoría	La interventoría crea y adopta un manual de funciones para el personal que trabaja para el proyecto, con responsabilidades y actividades específicas a través de evaluaciones periódicas de la gestión de sus empleados, acorde a las funciones y dedicaciones establecidas en el mismo.
2	Aplicaciones online de seguimiento a proyectos	Diseño e implementación de herramientas tecnológicas en línea y en tiempo real, que ofrecen la información del estado del proyecto concesionado y de los controles que ejerce la interventoría.
3	Proceso de planeación en reversión	La interventoría apoya al Concesionario en el desarrollo de un proceso de planeación que establezca el tipo de actividades a desarrollar en la reversión.
4	Conformación equipos de trabajo en reversión	La interventoría, en conjunto con la supervisión, establece los recursos humanos y técnicos necesarios para atender las diferentes actividades y tareas propias de la etapa de reversión.
5	Copias de seguridad	La interventoría verifica la existencia de back ups de toda la documentación existente y mencionada en el criterio de entrega de documentación del concesionario.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

### 6.3.2 Componente Técnico:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Promover y hacer seguimiento a los simulacros para el control de emergencias	Promover simulacros donde se pueda determinar los tiempos de atención del concesionario respecto a emergencias en la operación de la vía (derrumbes, cierres temporales, atención de emergencias y/o desastres naturales, entre otros), lo cual incluye análisis de los resultados de los mismos por parte de la interventoría.
2	Culminación de las obras	Revisar los informes relacionados con la conclusión de Obras de Operación y Mantenimiento al Llegar al Término de la Concesión.
3	Instrucciones para la entrega de los elementos de la infraestructura	Impartir instrucciones al Concesionario sobre las condiciones y el estado en el que se deben entregar el proyecto y todos sus elementos constitutivos a la AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA, de conformidad con todos los requisitos del Contrato de Concesión.

### 6.3.3 Componente Financiero:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Entrega de activos	La interventoría apoya la entrega de los activos relacionados con la propiedad, planta y equipo, así como de los activos intangibles, de acuerdo con lo establecido en el Régimen de Contabilidad Pública y en la doctrina contable pública.
2	Seguimiento a activos en leasing	La interventoría verifica que los activos en leasing o arriendos de cualquier naturaleza se terminan de manera anticipada, siendo el concesionario quien asume el costo de la terminación, y así mismo corrobora que esta propiedad se transfiere a la ANI.

### 6.3.4 Componente Jurídico:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Seguimiento al estado de los procesos con los entes de control	La interventoría evidencia la relación, trazabilidad y el estado de los hallazgos y procesos que las entidades de control tengan en curso.
2	Verificación en cambios en la composición accionaria	La interventoría verifica regularmente la composición accionaria del concesionario, informando debida y oportunamente a la ANI de cualquier alteración no aprobada por la misma.
3	Matriz de riesgos interventoría	La interventoría lleva una matriz o metodología para identificar periódicamente los riesgos del desarrollo de su contrato, mostrando y actualizando los resultados de este ejercicio en los informes mensuales.
4	Estado de actuaciones judiciales y administrativas	La interventoría evidencia que el concesionario entrega el informe de estado de las actuaciones judiciales y administrativas asumidas de cara a la terminación del proyecto.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

### 6.3.5 Componente Operativo:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Comparación de datos Interventoría - Concesionario respecto a la movilización del equipo rodante	La interventoría realiza aforos aleatorios sobre transporte de carga en el corredor férreo, los cuales compara con los informes y la información suministrada por el concesionario.
2	Proyecciones de carga	La interventoría recibe la proyección de carga a movilizar en el mes por parte de la Concesión, y se efectúan análisis de la carga a movilizar proyectada.

### 6.3.6 Componente Ambiental:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Seguimiento al plan de responsabilidad ambiental y social del concesionario	La interventoría evidencia el cumplimiento del plan de responsabilidad ambiental y social del concesionario y hace seguimiento al mismo de manera periódica.

### 6.3.7 Componente Social:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Acciones de responsabilidad social empresarial a favor del bienestar social de las comunidades aledañas al proyecto	La interventoría lleva a cabo acciones que fomenten el bienestar social de las comunidades afectadas por el proyecto adicionales a los programas socioambientales del concesionario.

### 6.3.8 Componente Predial:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Verificar la disponibilidad predial de los tramos a construir	La interventoría verifica que antes de iniciar las Intervenciones de cada tramo el Concesionario como mínimo debe (i) haber adquirido; o (ii) demostrar que se tiene disponibilidad -entendida como la tenencia que le permita al Concesionario acceder físicamente a los predios.
2	Control gráfico predial	La interventoría lleva un control gráfico de toda la gestión predial a lo largo del corredor férreo de forma ilustrativa y representativa.

## 6.4 Buenas Prácticas Modo Aeroportuario

### 6.4.1 Componente Administrativo:

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

<b>Id</b>	<b>Criterio a calificar</b>	<b>Explicación del criterio</b>
1	Manual de funciones específicas interventoría	La interventoría crea y adopta un manual de funciones para el personal que trabaja para el proyecto, con responsabilidades y actividades específicas a través de evaluaciones periódicas de la gestión de sus empleados, acorde a las funciones y dedicaciones establecidas en el mismo.
2	Aplicaciones online de seguimiento a proyectos	Diseño e implementación de herramientas tecnológicas en línea y en tiempo real, que ofrecen la información del estado del proyecto concesionado y de los controles que ejerce la interventoría.
3	Proceso de planeación en reversión	La interventoría apoya al Concesionario en el desarrollo de un proceso de planeación que establezca el tipo de actividades a desarrollar la etapa de reversión.
4	Conformación equipos de trabajo en reversión	La interventoría, en conjunto con la supervisión, establece los recursos humanos y técnicos necesarios para atender las diferentes actividades y tareas propias de la etapa de reversión.
5	Copias de seguridad	La interventoría verifica la existencia de back ups de toda la documentación existente y mencionada en el criterio de entrega de documentación del concesionario.

#### 6.4.2 Componente Técnico:

<b>Id</b>	<b>Criterio a calificar</b>	<b>Explicación del criterio</b>
1	Promover y hacer seguimiento a los simulacros para el control de emergencias	Promover simulacros donde se pueda determinar los tiempos de atención del concesionario respecto a emergencias en la operación de la vía (derrumbes, cierres temporales, atención de emergencias y/o desastres naturales, entre otros), lo cual incluye análisis de los resultados de los mismos por parte de la interventoría.

#### 6.4.3 Componente Financiero:

<b>Id</b>	<b>Criterio a calificar</b>	<b>Explicación del criterio</b>
1	Modelaciones financieras por cambios en el alcance del proyecto	La interventoría lleva a cabo modelaciones financieras por cambios de alcance en el proyecto, de tal suerte que se garantice el equilibrio financiero del contrato.

#### 6.4.4 Componente Jurídico:

<b>Id</b>	<b>Criterio a calificar</b>	<b>Explicación del criterio</b>
1	Verificación en cambios de la composición accionaria	La interventoría verifica regularmente la composición accionaria del concesionario, informando debida y oportunamente a la ANI de cualquier alteración no aprobada por la misma.
2	Matriz de riesgos interventoría	La interventoría lleva una matriz o metodología para identificar periódicamente los riesgos del desarrollo de su contrato, mostrando y actualizando los resultados de este ejercicio en los informes mensuales.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

#### 6.4.5 Componente Operativo:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Cronograma de actividades operativas mensuales de la interventoría	La Interventoría presenta a la ANI mensualmente un cronograma de las actividades a desarrollar, relacionadas con la supervisión y controles operativos hacia el concesionario, indicando la frecuencia con que se realizarán.
2	Interpretación y representación de indicadores de niveles de servicio	La interventoría realiza seguimiento sobre los diferentes parámetros de servicio que tiene por obligación el concesionario, con interpretación y manejo de gráficas y tablas que permitan mostrar trazabilidad en las cifras recopiladas periódicamente.

#### 6.4.6 Componente Ambiental:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Seguimiento y revisión del cronograma ambiental del concesionario	La interventoría hace seguimiento y evalúa el cronograma detallado de actividades ambientales de acuerdo a lo programado por el concesionario.
2	Verificación de control de vectores del aeropuerto	La Interventoría realiza de forma sistemática y periódica, registrando los resultados del seguimiento, del control de vectores en zonas del Aeropuerto, con recomendaciones y solicitudes que se deriven de los allí detectado.
3	Plan de Responsabilidad Ambiental y Social - Plan de Contingencia y Emergencia	La interventoría evidencia el diseño y la implementación por parte del concesionario de un Plan de Responsabilidad Ambiental y Social y de un Plan de Contingencias y Emergencias.
4	Acciones de responsabilidad social empresarial a favor del adecuado aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente	La interventoría lleva a cabo acciones que fomenten la conservación del medio ambiente, en la zona del proyecto, adicionales a los programas socioambientales del concesionario.

#### 6.4.7 Componente Social:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	Acciones de responsabilidad social empresarial a favor del bienestar social de las comunidades aledañas al proyecto	La interventoría lleva a cabo acciones que fomenten el bienestar social de las comunidades afectadas por el proyecto adicionales a los programas socioambientales del concesionario.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

#### 6.4.8 Componente Predial:

Id	Criterio a calificar	Explicación del criterio
1	La interventoría lleva un control gráfico de toda la gestión predial a lo largo del corredor vial de forma ilustrativa y representativa.	i) Base de datos de adquisición de los predios a lo largo del corredor vial. ii) Análisis estadísticos de avance del proceso de adquisición.

### 7. BUENAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES PROVENIENTES DE LA EJECUCIÓN DEL PREMIO NACIONAL DE INTERVENTORÍAS COMO UNO DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO DE INCORPORACIÓN DE LAS INTERVENTORÍAS A LOS FINES ESENCIALES DEL ESTADO EN SUS VERSIONES 2014, 2015, 2016 Y 2017.

El proyecto de incorporación de las interventorías a los fines del Estado, a través de uno de sus componentes: el Premio Nacional de Interventorías, pretende resaltar aquellas prácticas que resultan exitosas, tanto para la solidez y estabilidad de la empresa como para la labor que realizan como agentes del Estado en el control de los grandes proyectos de infraestructura. Las buenas prácticas enunciadas son producto de la evaluación efectuada a las empresas en sus diferentes procesos, con el propósito de identificar y resaltar aquellas buenas prácticas en cuanto a los criterios de evaluación del modelo: estrategia, liderazgo, personal, gestión del conocimiento, gestión del riesgos y creación de valor, fomentando la utilización de las mismas, como herramienta de mejoramiento permanente, para alcanzar altos niveles de gestión.

Las buenas prácticas son las identificadas durante la valoración de los informes presentados por los postulantes y posteriormente evidenciadas durante las visitas de campo realizadas a las interventorías. El contenido referido está basado en los criterios y sub-criterios planteados en el modelo de excelencia y que para fines prácticos se enuncian a continuación, con el fin de obtener un conocimiento uniforme de los conceptos y entendimiento de la línea base de la evaluación que arroja las buenas prácticas aquí enunciadas.

#### 7.1 Criterios y Sub criterios

Las interventorías encontrarán referencia para los temas tenidos en cuenta en la evaluación organizacional:

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

### 7.1.1 Estrategia

Las organizaciones excelentes implantan su misión, visión desarrollando una estrategia centrada en los grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan.

Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. Se desarrolla, revisa y actualiza. Se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave. Este criterio agrupa los siguientes sub-criterios:

- Formulación de las estrategias
- Desarrollo de las estrategias
- Seguimiento de la estrategia
- Alineación de la estrategia con la estructura, la cultura y la gestión de procesos.

### 7.1.2 Liderazgo

Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores. Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización, que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función del entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas. Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización. Este criterio agrupa los siguientes sub-criterios:

- Desarrollo y divulgación de misión, visión y valores.
- Capacidad de los líderes para fomentar una cultura de excelencia.
- Promoción del mejoramiento de los sistemas de gestión.

### 7.1.3 Personas

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

conjunto. Además, fomentan la justicia e igualdad, e implican y facultan constantemente a las personas. Se preocupan, comunican, atienden, recompensan y dan reconocimiento para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. También planifican, gestionan y mejoran las estrategias para cumplir con los objetivos relacionados con los RR.HH. Asimismo, identifican y potencian las aptitudes y actitudes de las personas que integran la organización que integran la organización y fomentan el dialogo entre las personas y la organización, fomentando el diálogo entre las personas y la organización.

Este criterio agrupa los siguientes sub-criterios:

- Administración del Recurso Humano
- Desarrollo del conocimiento y de las capacidades de las personas
- Comunicación eficaz en toda la organización
- Aprendizaje y motivación de las personas

#### **7.1.4 Gestión de riesgo**

Los riesgos que pueden afectar a una organización son diversos y de diferente naturaleza, y su potencial materialización puede poner en jaque las relaciones con los diferentes grupos de interés (clientes, administraciones, proveedores, etc.) e incluso la continuidad del negocio. Por ello, la gestión del riesgo es cada vez más crítica y relevante dentro de los sistemas de gestión. Los riesgos no sólo hacen referencia a las amenazas sino también a las oportunidades, es decir, los efectos pueden ser negativos o positivos.

Las organizaciones que gestionan adecuadamente el riesgo, los identifican a partir de medidas de rendimiento sólidas y los gestionan de manera eficaz; alcanzan y exceden los requisitos que desde el exterior se les exige. Además, identifican e implementan las medidas preventivas adecuadas, inspirando y manteniendo altos niveles de confianza en los grupos de interés. Finalmente, evalúan los riesgos estratégicos e identifican los modos de abordarlos y utilizan metodologías establecidas para gestionar los riesgos de los recursos económicos y financieros. Este criterio agrupa los siguientes sub-criterios:

- Evaluar riesgos e identificar modos de abordarlos
- Plan de prevención de riesgos
- Metodologías para el control de riesgo

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

### 7.1.5 Gestión del conocimiento

Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Identifican, clasifican y adecuan el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización. Desarrollan y utilizan planes de formación; apoyando, formando y capacitando, por medio de tutores, a las personas para que alcancen su potencial. Fomentan oportunidades de aprendizaje a nivel individual y de equipo. Potencian las capacidades de las personas a través del trabajo en la organización. Fomentan la capacidad de trabajar en equipo. Alinean los objetivos individuales y de equipo con los de la organización. Revisan y actualizan los objetivos individuales y de equipo y evalúan el rendimiento de las personas y ayudan a mejorarlo. Este criterio agrupa los siguientes sub-criterios:

- Centralización en el desarrollo del conocimiento.
- Estrategias de la gestión de la información.
- Protección de la información de la empresa.

### 7.1.6 Creación de valor

Hace algún tiempo el objetivo de las empresas consistía en la consecución del máximo beneficio. Ese objetivo ha cambiado al de lograr la supervivencia de la empresa, por lo que éste se centra en la creación de valor en la mayoría de organizaciones. El entorno altamente cambiante lleva a las organizaciones a identificar aquellas oportunidades que constituyan creación de valor.

Lo que exige gestión de conocimientos, innovación, búsqueda de ventajas en el medio y largo plazo, y, en general, disponibilidad de los recursos necesarios para lograr una adecuada toma de decisiones. Este criterio agrupa los siguientes sub-criterios:

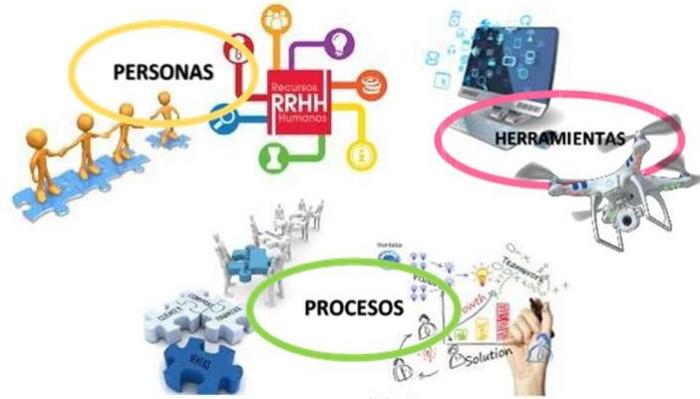
- Identificación de las necesidades para la satisfacción plena de clientes y otros grupos de interés.
- Procesos de creación de valor.

## 7.2 Categorización de Buenas Prácticas

A fin de categorizar las buenas prácticas identificadas, se toman como base los componentes organizacionales tradicionalmente contemplados en la gestión organizacional, los cuales corresponden a Personas, Procesos y Herramientas<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Jornada de Gestión del Conocimiento 2016.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018



### 7.2.1 Personas

En este eje se toman en cuenta todas las buenas prácticas enfocadas al recurso humano, entendiendo por este el activo más importante de una organización, partiendo de la base de que las organizaciones excelentes, gestionan y desarrollan el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual, como de equipo. Además, fomentan la adopción de los valores fomentando además las institucionales. Las organizaciones excelentes se preocupan, comunican, atienden, recompensan y dan reconocimiento para motivar e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. Dentro de este eje encontramos los siguientes aspectos a destacar.

**TABLA 1. Buenas Prácticas Organizacionales – Personas**

<b>Año 2017</b>
1. Fomentar la participación y la actitud positiva, partiendo de la motivación en los ámbitos familiar y personal, con el uso e implementación de campañas y programas de fortalecimiento de relaciones y desempeño.
2. Realización de autoevaluaciones, encuestas sobre ambientes de trabajo que tienen en cuenta las expectativas que se tienen dentro de la empresa, los recursos y la dirección de proyectos, con el fin de medir la satisfacción de los trabajadores.
3. Diseño e implementación de procesos de selección rigurosos y enfocados al perfil específico del cargo requerido en la organización, y que considere la oferta de inducciones y capacitaciones para orientar a los funcionarios.
4. Capacitar a los funcionarios periódicamente para garantizar su permanente actualización dentro de su función.
5. Rotar al personal por distintas áreas de trabajo para compartir la información de sus procesos. Esto permite generar funcionarios integrales y transversales en la organización.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

<p>6. Programas de rotación el primer año de trabajo en la organización y posterior especialización en un área específica permiten una visión más completa de los procesos y alcance de cada una de las metas y decisiones por parte del personal.</p>
<p>7. Incentivar a los funcionarios a materializar sus iniciativas, de esta forma la empresa garantiza que el conocimiento valioso se quede dentro de la organización y que la gestión del conocimiento sea una tarea en equipo.</p>
<p><b>Año 2016</b></p>
<p>8. Contar con un modelo de evaluación 360°, en donde pares, proveedores, compañeros y directivos evalúan a cada miembro del equipo en temas como: pensamiento estratégico, innovación, ejecución impecable, deleite del cliente, gestión efectiva, inspirar al talento, redes efectivas del trabajo y manejo de la diversidad laboral) además de contar con un plan de desarrollo de carrera.</p>
<p>9. Incorporar dentro de los objetivos estratégicos la asesoría de Great Place to Work, con el fin de medir su clima laboral y generar acciones de mejora.</p>
<p>10. Promover campañas en busca del bienestar de los trabajadores, tales como como desayunos Saludables, tardes libres para los empleados, etc.</p>
<p>11. Otorgar becas para el desarrollo de programas de educación de trabajo en equipo.</p>
<p><b>Año 2015</b></p>
<p>12. La dirección se asegura de la efectividad de los procesos de definición, despliegue y consolidación de la cultura organizacional orientados a la excelencia por medio de sensibilizaciones a todos los miembros de la organización, las cuales son previamente programadas y posteriormente medidas en resultados de impacto.</p>
<p>13. La empresa está concebida como una «red de comunicación». Esta concepción está integrada por tres aspectos estructurales en primer lugar, una estructura funcional o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa. En segundo lugar, una estructura de autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite a las personas actuar bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas. Por último, una estructura de decisión, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida responde por los objetivos a él encomendados. Estos aspectos son controlados y medidos de manera periódica.</p>
<p>14. Cuando se genera una incapacidad del profesional, se cuenta con un sistema de relevos para que las actividades contratadas por la ANI sean ejecutadas en su debida oportunidad con el personal disponible. El éxito de este sistema se evidencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por procesos.</p>
<p>15. La equidad entre los integrantes de las firmas del consorcio y la protección de sus derechos se garantiza mediante unas reglas claras de funcionamiento, establecidas desde la creación de la unión mediante el acuerdo consorcial y su revisión periódica, según las necesidades del proyecto. Para esto cuenta con un documento formal en el que se establecen reglas de gobierno corporativo.</p>
<p>16. La cultura corporativa incluye una política de puertas abiertas, que garantiza el acceso a todas las partes interesadas a presentar verbalmente cualquier queja sobre el alcance, costo y tiempo del proyecto, que puedan tener.</p>
<p>17. Se cuenta con un procedimiento de transferencia del conocimiento, a nivel interno en el consorcio.</p>
<p>18. El Director del Consorcio establece metas a corto y largo plazo. Estas, además de ser diferenciadas, se controlan y mejoran con una periodicidad semestral.</p>

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

<p>19. Se cuenta con la implementación de una tecnología para el control del recaudo de peaje, a través de la cual se puede ver en tiempo real el tráfico vehicular que transita por las diferentes estaciones.</p>
<p>20. Existe una permanente comunicación del Director de Interventoría, con los funcionarios de las diferentes áreas y dependencias de la ANI, con el fin de promover reuniones en las que participe la Interventoría, ANI y el Concesionario. Mediante esta práctica se pretende dar solución a los temas que conciernen al proyecto, llevando un registro sobre las mismas y un control de los resultados y tareas.</p>
<p>21. La interventoría no permite que sus funcionarios reciban gratificaciones o recompensas distintas a los reconocimientos, honorarios y salarios pactados. Así mismo, exige que el personal se abstenga de cualquier intervención que pueda afectar injustamente la reputación profesional de los colegas o de las empresas vinculadas al proyecto, para ello firma un código de ética.</p>
<p>22. La alta dirección se apoya en la Dirección Técnica y el Responsable de Calidad, e identifica la necesidad de recursos, asegurando que se dispone de ellos a través de los procesos definidos y de un Comité creado para tal fin. Estos incluyen recursos humanos y habilidades especializadas, infraestructura de la organización, recursos financieros y tecnológicos.</p>
<p>23. La selección del nuevo empleado se realiza a través de la aplicación de instrumentos idóneos y de verificación de requisitos del manual de funciones: Identificación del cargo: es la información que ubica el cargo frente a los objetivos y estructura de la interventoría. Esta identificación hace referencia a la denominación del cargo, unidad y jefe inmediato, propósito principal, descripción de funciones esenciales, descripción de conocimientos individuales, requisitos de estudio y experiencia requeridos.</p>
<p>24. Para el reclutamiento, búsqueda y atracción de candidatos que cumplen con los requisitos mínimos establecidos para los cargos vacantes, se cuenta con un conjunto de instrumentos diseñados para medir las diferencias individuales frente al perfil establecido y el que tiene el postulante. Estas diferencias son medibles y están relacionadas con habilidades de tipo cognitivo.</p>
<p>25. La dirección de interventoría tiene como política minimizar el estrés laboral. Para lograr esto, los profesionales no son presionados para permanecer en el puesto de trabajo por fuera del horario laboral normal, siempre que los indicadores de cumplimiento se estén alcanzando.</p>
<p>26. Como parte del proceso de inducción es importante contar con un plan tutor, que tenga como objetivo generar un ambiente de confianza a partir del cual se potencialicen las capacidades y competencias de los nuevos trabajadores y se subsanen las dificultades que se les puedan presentar.</p>
<p>27. Practicar estudios de equidad salarial que permitan fijar un esquema salarial por bandas, alineado a los perfiles de cargos. Así mismo participar en los estudios salariales que ofrece el mercado, estos resultados sirven para medir el nivel de satisfacción en la asignación salarial y sobre ésta base se ha definido para los cargos directivos y profesionales un mecanismo de reconocimiento por cumplimiento de objetivos, que se enfoca en entregar una bonificación anual por cumplimiento.</p>
<p>28. La medición del impacto de la capacitación se evalúa a través de la aplicación de la evaluación de desempeño y aplicación de la evaluación de la eficacia de la misma.</p>
<p>29. Hacer medición de clima laboral a través del Instituto GREAT PLACE TO WORK, una vez al año.</p>
<p>30. Contar con grupos focales, desayunos con presidencia, comités de coordinación con el gerente de proyecto; reuniones corporativas trimestrales; encuestas de satisfacción en inducción y reinducción; entrevista de retiro; encuestas de monitoreo y diagnóstico de las campañas emprendidas por la</p>

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

<p>empresa. Los procesos son evaluados a través de indicadores de gestión y participación que se generan mes a mes. Se realizan encuestas en las que existen preguntas abiertas y cerradas que le permiten al trabajador expresarse, y a los representantes del empleador conocer lo que está ocurriendo en la organización.</p>
<p>31. En la Intranet se ha dispuesto un buzón de sugerencias, y la figura de foro con el fin de promover la participación activa de los trabajadores.</p>
<p>32. Ejecutar capacitaciones por lo menos una vez al año acerca de: -Presentación Directiva Presidencial de Consultas Previas. -Presentación decreto de colecta para Estudios de Impacto Ambiental y temas de Manual de Pérdida por Compensación. -Acciones de mejora en trámites de licencias ambientales.</p>
<p>33. Semestralmente realizar reuniones de integración con el personal vinculado al proyecto (tanto interno como externo), para interactuar con cada uno de los funcionarios fuera de un ámbito profesional que permite mejorar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales dentro del consorcio.</p>
<p>34. Tener establecida la cadena de valor de talento humano: planeación de valor, selección y contratación, desarrollo del personal y administración del personal.</p>
<p>35. Contar con un plan de carrera y un plan de sucesión, que se revisa y controla de manera sistemática.</p>
<p>36. Hacer de manera periódica talleres de liderazgo situacional.</p>
<p>37. Contar con un mapeo de partes interesadas y para cada una de ellas establecer objetivos medibles, alcanzables, asignando recursos y responsables, llevando un control de seguimiento.</p>
<p>38. Por la estructura misma del negocio, el trabajo bajo presión se vive día a día, con la exigencia de entregar productos precisos que pueden requerir sacrificios de horas adicionales a la jornada laboral, que son siempre reconocidas y recompensadas por la organización con los pagos de horas extras, compensatorios, servicio de transporte y alimentación.</p>
<p>39. Los lineamientos de responsabilidad social inician con los colaboradores y sus familias, con el convencimiento de que para llegar a ser ejemplo requerimos primero lograr un impacto en cada uno de los colaboradores de la firma y sus familias, logrando así la coherencia interna necesaria para guiar cada una de las actuaciones en el que hacer de la compañía.</p>
<p><b><u>Año 2014.</u></b></p>
<p>40. Se efectúa seguimiento sistemático con todos los miembros del equipo del proyecto, a las actividades objeto del contrato.</p>
<p>41. Desarrollo de programas de Incentivos como el pago de la carrera o algún estudio relacionado con la actividad que ejerce el talento humano de la Organización.</p>

### 7.2.2 Procesos

En este eje se toman en cuenta todos los aspectos relacionados a procesos en las diferentes ramas organizacionales, entorno a sistemas de documentación, certificaciones de calidad, gestión del conocimiento, manejo de la información, liderazgo y conservación del medio ambiente. En éste eje, considerando la aplicación de las 3 versiones del proyecto de incorporación de las interventorías a los fines esenciales del Estado, también se encontraron grandes aspectos a destacar para cada

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

interventoría y se seleccionaron todas aquellas buenas prácticas que generaran un valor agregado a la organización y a la entrega de sus servicios.

***TABLA 2. Buenas Prácticas Organizacionales – Procesos***

<p><b>Año 2017</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para poder transmitir los ideales de cada organización, tales como la visión y la misión, es importante el uso de herramientas como: reuniones, inducciones, capacitaciones o videos donde se promuevan y se destaquen los valores de transparencia, respeto y honestidad.</li> <li>2. Establecer metas a corto y largo plazo para mantener un control de cumplimiento de las metas establecidas.</li> <li>3. Fomentar la cultura de auto-exigencia para el cumplimiento de metas y autocontrol del desempeño laboral, considerando la comunicación.</li> <li>4. Contar con un programa de contratación ajustado para la incorporación de profesionales proactivos, abiertos a recibir retroalimentación por su trabajo y capaces de generar procesos de mejoramiento. Igualmente, se espera que, dentro de la empresa, la comunicación entre los empleados y los líderes sea constante, de esta forma se puede llegar a los objetivos esperados.</li> <li>5. Es importante fortalecer la divulgación de las estrategias en todos los niveles de las organizaciones para que todos los funcionarios conozcan su función dentro de los planes y metas de la interventoría.</li> <li>6. Las observaciones y prácticas a mejorar identificadas a través de los seguimientos periódicos deben ser compartidas con todo el personal. Específicamente deben servir para elaborar capacitaciones al personal con el fin de mejorar su eficacia y capacidad.</li> <li>7. Determinar un grado de especialidad en los integrantes de los diferentes grupos de trabajo que conforma los proyectos.</li> <li>8. Trasmitir el conocimiento obtenido a partir de la experiencia, mediante documentos almacenados en herramientas tecnológicas, que permitan el fácil acceso en aras del conocimiento compartido, con niveles de autorización que garanticen la seguridad de la información.</li> <li>9. Mantener copias de seguridad de la información al menos cada 15 días a través de medios magnéticos y en la nube.</li> <li>10. Generar protocolos de acceso a la información que incluyan acciones de prevención sobre el mal manejo de esta.</li> <li>11. Reuniones periódicas en compañía de un especialista, el cual ayuda a mantener actualizados los riesgos potenciales.</li> <li>12. Mesas colaborativas entre los diferentes actores con el fin de identificar y gestionar de manera conjunta los riesgos.</li> <li>13. Realizar la identificación de los grupos de interés en: cada proyecto, cada proceso de decisión, cada meta organizacional y cada estrategia a corto y largo plazo.</li> <li>14. Fomentar en los concesionarios programas para la vinculación de la ciudadanía y agentes de control ciudadano.</li> <li>15. Colaborar en las acciones sociales que el concesionario impulse en sector del proyecto.</li> </ol>
<p><b>Año 2016</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar evaluaciones periódicas de satisfacción al cliente (ANI).</li> <li>2. Implementar buenas prácticas en gerencia de proyectos alineadas con Project Management Institute (PMI). Aplicar modelos para la identificación y gestión de interesados.</li> <li>3. Realizar auditorías periódicas de liquidez, así como auditorías adicionales a las exigidas en el pliego de condiciones.</li> </ol>

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

**Año 2015**

<p>4. Contar con un área de innovación cuyo propósito es situar a la interventoría como punta de lanza en la investigación de nuevos métodos y conocimientos, desarrollo de aplicaciones y productos singulares e innovación en procesos. Esta área está conformada por profesionales con grado PhD, en diversos ámbitos que permiten a la organización contar con su propia producción científica en áreas estratégicas.</p>
<p>5. Actualización permanente de los miembros de la organización, para el desarrollo de sus funciones en la Legislación vigente, teniendo en cuenta que como servidores públicos responden disciplinaria, civil y penalmente por sus acciones y omisiones en los términos de la constitución y de la ley.</p>
<p>6. Estar organizada bajo un esquema de grupos de conocimiento, uno de los cuales es el grupo de interventorías. Estos grupos concentran a los profesionales de una misma disciplina con el fin de generar y mejorar estándares para la ejecución de los trabajos y control de calidad. Funcionan como cuerpo consultivo para los integrantes de los proyectos, y contribuyen a superar picos de trabajo y a la recuperación de atrasos.</p>
<p>7. Contar con un software de apoyo para sus actividades, con información en línea y cobertura total de los proyectos. Permitiendo para cada proyecto -sin importar su ubicación, duración o alcance- la captura, manejo, actualización, consulta y conservación de toda la información generada, bajo condiciones rigurosas de seguridad.</p>
<p>8. El desarrollo de cada proyecto es presentado mensualmente por el gerente de proyecto a nivel de dirección, se revisa el informe mensual que genera el sistema de información que se tiene para este fin (contra metodología PMI) de la empresa.</p>
<p>9. Para el seguimiento de los procesos específicos del proyecto, los objetivos son establecidos por el director y/o gerente del proyecto y su equipo de trabajo, en función de los productos esperados por la ANI, de los procesos de ejecución técnica del proyecto y de la mitigación de impactos y riesgos en términos de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente. El proceso de planeación del proyecto se realiza como una de las primeras actividades del desarrollo de este y se expone a todas las áreas de la organización mediante la reunión de planificación del proyecto.</p>
<p>10. Los mecanismos utilizados por la organización para hacer seguimiento al cumplimiento de la estrategia, al cumplimiento de los diferentes objetivos y al compromiso de los grupos de interés, consisten en la realización de: comités de consejo directivo del consorcio, o comités de seguimiento a nivel de vicepresidencia o presidencia de la empresa líder en donde se revisan los indicadores del cumplimiento de los objetivos del proyecto.</p>
<p>11. Establecer y mantener un procedimiento de identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales, con el fin de identificar y poder valorar aquellos impactos relacionados con las actividades propias de la compañía.</p>
<p>12. Cada instrumento de medición o encuestas, es utilizado previo a la aplicación y es socializado con los líderes de área que validan la confiabilidad de dicho método, revisando que esté alineado a las necesidades, rutinas, y exigencias del grupo.</p>
<p>13. Revisión anual de la estructura organizacional y ajuste a la realidad del proyecto.</p>
<p>14. Evaluación anual de las competencias del personal involucrado en los proyectos.</p>
<p>15. Se implementan mecanismos para el mejoramiento de la gestión de los procesos así:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sugerencias de las personas que hacen parte activa en la ejecución del proceso,</li> <li>b. Realización de auditorías internas a los procesos con el fin de evidenciar su cumplimiento, así como el conocimiento del personal en el desarrollo del proyecto frente a lo establecido y las opciones de mejora para lograr un proceso eficiente y eficaz.</li> </ol>

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

<p>c. Toma de acciones correctivas y preventivas generadas con base en los resultados de los indicadores que evalúan cada proceso,</p> <p>d. Las experiencias que se obtienen durante la ejecución de cada uno de los proyectos y</p> <p>e. Las revisiones gerenciales en donde se revisan y analizan los resultados de los indicadores de procesos para aplicar efectuar llevar a cabo la toma de decisiones y fortalecimiento de la estrategia organizacional.</p>
<p>16. Los objetivos estratégicos y de calidad son evaluados y analizados en la reunión de revisión Gerencial que la interventoría realiza semestralmente, donde, el profesional de calidad de la interventoría reporta al área HSEQ los resultados de los indicadores definidos para el proyecto, que serán incluidos dentro de las estadísticas y análisis de datos generales de la interventoría.</p>
<p>17. Uso de ayudas tecnológicas y conexión por video conferencia teniendo en cuenta que el Consorcio tiene operación en más de una sede, para permitir la participación activa de las cabezas visibles de cada área y poder tener en cuenta el aporte de cada profesional en los diferentes aspectos.</p>
<p>18. El proceso de planeación del proyecto se realiza como una de las primeras actividades del desarrollo de este y se expone a todas las áreas de la organización mediante la reunión de planificación del proyecto.</p>
<p>19. Los mecanismos utilizados por la organización para hacer seguimiento al cumplimiento de la estrategia, al cumplimiento de los diferentes objetivos y al compromiso de los grupos de interés, consisten en la realización de: comités de consejo directivo del consorcio, o comités de seguimiento a nivel de vicepresidencia o presidencia de la empresa líder en donde se revisan los indicadores del cumplimiento de los objetivos del proyecto.</p>
<p>20. A través de encuestas, mediciones de clima y auditoría a los cronogramas de ejecución, el área de recursos humanos, calidad y/o HSEQ monitorean la ejecución de las iniciativas, las retroalimentan con los líderes y demás miembros de los equipos, y con esta información se realizan ajustes y mejoras a los procesos.</p>
<p>21. Se cuenta con un canal formal de comunicación que asegura que el flujo de información existente entre los diferentes procesos de la firma líder y los específicos de cada proyecto, son los requeridos e idóneos para el cumplimiento del contrato.</p>
<p>22. El diseño detallado del proyecto establece de manera específica la forma como se va a generar el producto para el cliente, mediante la definición de procesos y procedimientos de ejecución y de control específicos del proyecto, con inclusión de los procesos estándar de la firma que le son aplicables. Esto incluye la administración y control de los recursos necesarios para lograr la calidad requerida en la ejecución del proyecto.</p>
<p>23. Los colaboradores de los proyectos participan en el mejoramiento e innovación en la organización mediante su aporte de ideas, se dan a conocer al nivel directivo a través del gerente de proyecto desde donde se podrá asignar su desarrollo en los grupos de trabajo existentes, ya sea mediante la creación de un grupo de trabajo particular o mediante las acciones necesarias para el mejoramiento de la organización.</p>
<p>24. Se hacen mediciones de desempeño planificadas para el producto, el servicio, los procesos y el sistema, se tienen planes de mejora controlados.</p>
<p>25. Se cuenta con objetivos, indicadores y metas para el proyecto.</p>
<p>26. Se cuenta con un control mensual de indicadores del proyecto.</p>
<p>27. Se cuenta con la trazabilidad de la información documental aplicable al proyecto.</p>
<p>28. Las acciones de mejora deben tener un análisis, se estipulan tiempos de ejecución de las acciones y se determinan la eficacia de las mismas; se hace seguimiento a la eficacia de la acción y se cuenta</p>

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

<p>con una matriz de indicadores por proceso: en ella se encuentran identificados indicadores de gestión, meta, frecuencia y la fórmula de obtención de resultados.</p>
<p>29. El proceso de adquisición de predios ha sido mejorado mediante la fijación de metas mensuales y con la aplicación de los nuevos decretos expedidos por el Gobierno Nacional para agilizar las expropiaciones (Decreto 1682 del 2013), en el cual participa la Interventoría, el Concesionario y la ANI.</p>
<p>30. Compartir conocimiento a través de reuniones. En las reuniones internas se capacita a los pares para cubrir al personal ausente por cualquier motivo en las tareas de inspección rutinarias. También se aprovecha este conocimiento para mejorar la coordinación de actividades. Al entender el funcionamiento de un par, el funcionario puede tener mayor consideración respecto al producto a entregar.</p>
<p>31. Contar con un código identificador del proyecto, que corresponde al número del proyecto desarrollado por la organización y que adicionalmente constituye el centro de costos correspondiente al proyecto.</p>
<p>32. Contar con un sistema de gestión de información que automatiza muchas de las prácticas de la empresa, asociadas con los aspectos operativos o productivos de la organización que se implementa mediante la aplicación de un software diseñado y enfocado especialmente a empresas de ingeniería. Permite integrar los módulos de Administración de Proyectos, Recursos Humanos, aspectos financieros y contables en una sola plataforma.</p>
<p>33. Identificar, manejar y controlar cualquier cambio que pueda afectar o tener impacto en los peligros y riesgos de seguridad industrial y salud ocupacional. Esto incluye tener en cuenta los cambios en la estructura, personal, sistema de gestión, procesos, actividades, uso de materiales.</p>
<p>34. Contar con un diagnóstico de los documentos contractuales para verificar el cumplimiento de las obligaciones del Concesionario, a través de una lista de chequeo revisada mensualmente por el área técnica y jurídica.</p>
<p>35. Evaluar los diferentes escenarios y la probabilidad de ocurrencia de eventos en el proyecto, se cuenta con un plan de contingencias según el nivel de impacto identificado.</p>
<p>36. Identificar los factores o variables que puedan afectar los resultados esperados en cada fase del proyecto y hacer constante control de las mismas.</p>
<p>37. Contar con un archivo normativo aplicable a las funciones propias del proyecto.</p>
<p>38. Contar con una metodología documentada de gestión del conocimiento, controlarla y asegurar resultados.</p>
<p>39. En los aspectos ambientales la interventoría no se limita al trámite interno, sino que, en colaboración con la ANI y el Concesionario, ejecuta acciones conjuntas para adelantar los trámites con la ANLA.</p>
<p>40. Las necesidades y expectativas de las partes interesadas en el Proyecto se identifican mediante la realización de Comités de Seguimiento y Evaluación con la participación de funcionarios de la Agencia Nacional de Infraestructura, el Concesionario, la Interventoría y cualquier otro interesado de acuerdo con las necesidades del Proyecto. Estas se identifican, documentan y controlan en los comités de coordinación, liderados por el Director o los Coordinadores de la Interventoría.</p>
<p>41. La Interventoría concibe su sostenibilidad mediante el cumplimiento de los objetivos de calidad del proyecto que incluyen metas de rentabilidad, cumplimiento de obligaciones, prestación de un buen servicio y buenas prácticas en la gestión de la organización.</p>
<p>42. Contar con un triple control permanente del Gerente del Proyecto, el del Consejo Directivo del Consorcio y el de las directivas de la firma líder del Consorcio.</p>
<p><b>Año 2014</b></p>

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

43. Los proyectos finalizados tienen una etapa de control y evaluación realizada a todos los participantes en él.
44. Hay análisis de riesgos de todos los actores del proyecto.
45. La seguridad de la información contempla etapas de control de acceso a los servidores tanto física como virtualmente.
46. Contar con una política para el respeto de los grupos de interés y desarrollo de procesos de seguimiento y calificación de proveedores.
47. Contar con un sistema de gestión definido como herramienta para el logro de la estrategia
48. La organización cuenta con mesas de trabajo para la mejora de procesos y solución de problemas dentro de la organización, que se reúnen quincenalmente o según necesidad; se hace documentación de las actividades que se proponen en dichas reuniones.
49. Se realiza seguimiento estricto a la programación de actividades del proyecto mediante el uso de las Tic's donde se informa en tiempo real el grado de cumplimiento de compromisos.
50. La organización identifica los riesgos financieros e implementa medidas para evitar su materialización.

### 7.2.3 Herramientas

En este eje se trabaja en la selección de todos aquellos instrumentos técnicos y organizacionales, que apalancan la optimización de los procesos y demás objetivos organizacionales.

A continuación, se enumeran las buenas prácticas utilizadas y derivadas de la aplicación de las 3 versiones del proyecto de incorporación de las interventorías a los fines esenciales del Estado en este eje:

***TABLA 3. Buenas Prácticas Organizacionales – Herramientas***

<b><u>Año 2017</u></b>
1. Diseño y uso de diagramas de procesos y tablas de indicadores, que ayudan a identificar las áreas que requieren ajustar o complementar sus procedimientos, para el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con el fin de mejorar aspectos como la evaluación, la selección, la ejecución de proyectos y satisfacción del cliente.
2. Para fortalecer la creación de valor, es importante contar con instalaciones de trabajo idóneas y suficientes que faciliten el trabajo en equipo para mejorar la agilidad de los procesos y procedimientos en función de sus obligaciones y las del concesionario.
3. Conformación de mapas estratégicos, que identifican los procesos necesarios para el cumplimiento de metas y estrategia en cada nivel (corto y largo plazo).
4. Contar con un sistema de gestión certificado, que ayude a fomentar las actividades alineadas con las políticas y metas de productividad y de la eficiencia de las organizaciones y su personal.
5. Desarrollar informes, actas y reuniones con una periodicidad no mayor a 15 días donde se realice seguimiento y control de cumplimiento de metas y avances de indicadores de productividad y eficiencia. Para realizar un proceso de mejora continua, se realizan informes, actas semanales y mensuales con el fin de medir la productividad del personal y la eficiencia en el avance del proyecto.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

<p>6. Formatos de matrices de riesgos estructurados para identificar, monitorear, evaluar y analizar los mismos. Esta matriz cuenta con: efectos del riesgo, tipo de riesgo, controles existentes, probabilidad de ocurrencia, tratamiento, responsables, frecuencia del seguimiento y medición del riesgo residual.</p>
<p>7. Realizar mesas colaborativas para la toma de decisiones y solución de problemas.</p>
<p><b>Año 2016</b></p>
<p>8. Implementar sistemas de información para el seguimiento y control del proyecto. Ej. La pantalla informativa que permite el seguimiento de temas cruciales del proyecto y el sistema SGP con “hoja de tiempo” para seguimiento a actividades de cada miembro del equipo.</p>
<p>9. Implementar soluciones tecnológicas para que cada miembro registre el trabajo realizado, el cómo lo realizó y las dificultades que encontró en su desarrollo, de manera que este conocimiento contribuya al crecimiento de la organización. Ej. ¿Quién radicó un documento?, ¿quiénes lo leyeron?, ¿quiénes lo aprobaron o firmaron? y ¿quiénes faltan por hacerlo?</p>
<p>10. Implementar medidas de contingencia para la gestión de información (cláusulas para aseguramiento de la información, contratos con empresas especializadas en el almacenamiento y respaldo de información en la nube).</p>
<p>11. Emplear tecnología de punta, como drones y cámaras en vehículos que trabajan de la mano con el GPS, para el control y la supervisión de la obra en línea; así como para el control de peajes, para que de forma directa se visualice el tráfico que transita en las diferentes casetas. Implementar videos cortos que permitan ver el avance del proyecto en obra.</p>
<p>12. Implementar plataformas para cursos virtuales, desarrollados internamente según necesidades del proyecto, así como los desarrollados por expertos en diversos temas.</p>
<p>13. Gestionar conocimiento a través de la conformación de grupos de interés y realizar programas de <i>mentoring</i><sup>2</sup>.</p>
<p>14. Aplicar la experiencia del consorcio para estructurar matrices de riesgo robustas, las cuales consideran gran cantidad de eventos que han sucedido en proyectos anteriores, y pueden encajar perfectamente con las condiciones del proyecto actual.</p>
<p><b>Año 2015</b></p>
<p>15. La alta dirección realiza reuniones corporativas periódicas con participación de todos los vicepresidentes y empleados, entre los que se encuentran miembros y voceros del consorcio. Igualmente desarrolla eventos con ciertas frecuencias establecidas (como desayunos especiales) que permiten que cualquier persona, a cualquier nivel de la organización, pueda expresarle a la alta gerencia y a todos los miembros de la comunidad corporativa sus inquietudes y sugerencias para el mejoramiento del cumplimiento de los objetivos de los proyectos.</p>
<p>16. La eficacia en los procesos se mide por medio de los indicadores asociados a los objetivos. Cada indicador tiene asociado uno o varios procesos. Si no se cumple un indicador quiere decir que el proceso no es eficaz para cumplir con las obligaciones de la interventoría. Debido a que cada proceso tiene varios indicadores, con el incumplimiento de uno solo de los indicadores se determina un incumplimiento del proceso</p>

<sup>2</sup> Es el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona. Harvard Business Essentials “Coaching y Mentoring”.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

17. La información, después de haber sido categorizada y utilizada en los procesos, termina en la Memoria Empresarial. Esta memoria puede ser consultada y utilizada por medio del Servidor, Google Drive, OneDrive, softwares SAP y Helisa y Archivo Físico.
18. La firma ha desarrollado un software de apoyo para sus actividades, con información en línea y cobertura total de los proyectos, ambos permiten para cada proyecto -sin importar su ubicación, duración o alcance- la captura, manejo, actualización, consulta y conservación de toda la información generada, bajo condiciones rigurosas de seguridad.
<b>Año 2014</b>
19. Contar con un sistema de información y datos de los proyectos, que esté disponible para todos los miembros de la organización y el cliente.

El reconocimiento y uso de las buenas y mejores prácticas permitirá a las empresas de interventoría:

- a. Minimizar errores.
- b. Obtener mejores resultados.
- c. Hacer uso óptimo de los recursos disponibles.
- d. Mejorar el servicio, producto o proceso.
- e. Utilizar la tecnología de manera más efectiva
- f. Ser más competitivos
- g. Reducir los riesgos y el impacto en los cambios
- h. Responder más rápidamente a las innovaciones en el sector

Las buenas prácticas identificadas para cada una de las versiones del proyecto y que obtienen los más altos puntajes, son aquellas que van a ser denominadas: mejores prácticas y aparecen en las tablas 4 y 5 por cuanto no solo son las mejor calificadas por los expertos, sino que en el control y medición que las empresas de interventoría postulantes y ganadoras han reportado de ellas, son las que generan resultados de mayor impacto positivo al interior de la organización-interventoría.

Una buena-mejor práctica, puede ser descrita a través de una acción muy sencilla, como a través de un conjunto de actividades que unidas entre sí de manera sistemática y/o compleja reflejan resultados positivos de alto impacto, que no sólo permiten la sostenibilidad de la organización, sino que tienen identificado y controlado el riesgo, para el proyecto y la organización.

**TABLA 4. Mejores Prácticas – Personas**

1. Otorgar libre el día de cumpleaños, celebrar el día de la familia y llevar a los hijos de los colaboradores a la empresa, para que vivan un día laboral con sus padres.
2. Con el fin de generar actitudes favorables que fortalezcan las diferentes áreas de trabajo, los empleados desarrollan capacitaciones internas, las cuales se programan definiendo el tema, el área de trabajo o personal al que se dirige, elección de los métodos de capacitación, tipo de capacitador, intensidad horaria y cronograma.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

3. Con el fin de garantizar la calidad vida en el trabajo, se dispone de espacios de esparcimiento, dentro de los cuales se presentan concursos temáticos, buscando con ello integrar a los colaboradores y generar ambientes laborales adecuados.
4. El Consorcio vela para que el personal que ejecuta sus funciones realice cursos de actualización, no solamente para mejorar el servicio dentro de la ejecución del proyecto sino para que a futuro mejoren su nivel profesional y así mismo elevar su nivel académico; con lo cual se obtiene una mejor calidad y se eleva el nivel de competitividad de la organización.
5. Se ha elaborado un plan de incentivos que hace sentir a los profesionales que ejercer sus funciones con calidad conlleva un reconocimiento. En la parte de incentivos la organización les concede permisos especiales basados en el buen desempeño de sus funciones. Cuando el personal labora fuera de la ciudad en algunos proyectos, se les otorga un auxilio de alimentación y vivienda.
6. El liderazgo se centra en el ejemplo y la participación, para lograr una transformación cultural permanente. Es importante resaltar la directa participación y compromiso de la alta gerencia con los procesos que se implementan y la revisión periódica de los mismos.
7. La ejecución periódica y sistemática de comités de ética, programas de capacitación y canales seguros de comunicación interna, aseguran la difusión y ejecución del código de ética existente. Periódicamente se evalúan sus disposiciones, y se actualiza cuando es necesario para reflejar los cambios en leyes o normas sociales.
8. Es una política conocer, cumplir y promover el cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y demás disposiciones legales aplicables, establecidas por el cliente para el cual se opera. El personal de la interventoría, no debe, por ningún motivo, cometer un acto ilegal o indebido, ni inducir o instruir a un tercero a cometerlo. Si un empleado de la interventoría duda sobre el carácter legal de una práctica, o tiene duda ante cualquier ley, regulación o estándar, debe dirigirse a la dirección general o Jurídica. La política mencionada es firmada y aceptada por todos los miembros del proyecto.
9. El reglamento interno de trabajo cumple con los principios del pacto global de derechos humanos.
10. La alta dirección realiza reuniones corporativas trimestrales con participación del staff se dirección de la organización y empleados de la firma, entre los que se encuentran miembros y voceros de la interventoría. Igualmente desarrolla, reuniones de trabajo en condiciones especiales. Estos eventos permiten que cualquier persona, a cualquier nivel de la organización, pueda expresarle a la alta gerencia y a todos los miembros de la comunidad corporativa sus inquietudes y sugerencias para mejorar del cumplimiento de los objetivos de los proyectos y lograr “un gran sitio para trabajar.
11. Contar y mantener actualizado un banco de lecciones aprendidas por proyecto, las cuales son tenidas en cuenta para la ejecución de la línea base de diseño de los servicios a ofrecer, y para el ajuste de los servicios que se están prestando.
12. Hacer socialización sistemática de las lecciones aprendidas en comités directivos mensuales, con el fin de hacer mejoras y prevenir ocurrencia de desviaciones en temas ya vividos.
13. Contar con una persona de nivel directivo asignada al proyecto quien permanece el 100% de tiempo en la obra, el cual toma decisiones y ejerce el control directo de la ejecución de los proyectos.
14. Se ejecuta una evaluación mensual de los resultados obtenidos en virtud de las actividades realizadas por cada uno de los funcionarios del proyecto, con el fin de proponer soluciones para mejorar y optimizar procesos, que permitan el desarrollo del proyecto logrando el adecuado avance tanto en las metas establecidas dentro de la organización como en las establecidas por la entidad contratante.
15. Fortalecer permanentemente la participación de los profesionales que han demostrado mejoras en sus competencias, a través de las evaluaciones periódicas de desempeño, con el fin de obtener resultados exitosos en el proyecto, mediante reconocimientos por equipos de trabajo.
16. Realización de comités internos para debatir temas de interés relacionados con la formulación estratégica. Se evalúan resultados, se dan soluciones y crean mejoras para las falencias que se

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

<p>presenten en el periodo evaluado, teniendo en cuenta las propuestas y el seguimiento realizado por el personal de cada una de las áreas en pro de la mejora de los procesos.</p>
<p>17. El director de Interventoría mediante el análisis y retroalimentación de los resultados que se obtienen, ejerce sobre cada una de las áreas control y seguimiento, fijando así metas mensuales, verificando el cumplimiento de las labores asignadas.</p>
<p>18. Se da un estricto cumplimiento al decreto Ley 1474 del 2011 (Estatuto Anticorrupción). Este concepto ha creado una cultura en la interventoría orientada a la ética y al compromiso con la comunidad, ejerciendo una actividad profesional adecuada. Se hace además de capacitación una evaluación periódica sobre este tema en específico.</p>
<p>19. Se controla la satisfacción del cliente, exigiendo al finalizar el contrato un “Certificado de Satisfacción” que debe ser emitido por el cliente. En él se plasma (por lo menos): si se cumplieron las exigencias contractuales y las que generan valor al contrato.</p>
<p>20. Por medio de la gestión del conocimiento se asegura que el personal ejecute las actividades de un modo que permita garantizar el cumplimiento de las programadas y la justificación de reprogramaciones en caso de que a ello haya lugar.</p>
<p>21. Mensualmente el director de Interventoría realiza reuniones extraordinarias, en las cuales escuchan al personal, se expresan inquietudes y se manifiesta cómo se sienten dentro del proyecto. Estas reuniones son realizadas con el fin de conocer de manera profunda las necesidades de los trabajadores y saber cómo se sienten al estar incorporados en el clima laboral del consorcio.</p>
<p>22. Se cuenta con un código de ética con el fin de mantener comportamientos profesionales, saludables y humanos.</p>
<p>23. Se asegura la transferencia de conocimiento por medio de capacitaciones y/o charlas dictadas con el propio personal o los contratistas expertos que estén trabajando en el proyecto.</p>
<p>24. Desarrollo permanente de promociones y ascensos internos contra resultados comprobables, generando motivación dentro de equipo.</p>

***TABLA 5. Mejores Prácticas – Procesos***

<p>1. Hacer parte del United Nations Global Compact (Pacto Global), en el cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Implementar acciones de mejora con ayuda del C.P.M (Método de la ruta crítica), el cual permite, entre otras cosas, ver la clasificación de las actividades según su criticidad.</p>
<p>2. Promover la búsqueda, documentación, difusión y aplicación de lecciones aprendidas.</p>
<p>3. Establecer Mesas de trabajo con el concesionario antes del inicio de las obras, a fin de unificar la interpretación de las normas y revisar el diseño de las obras.</p>
<p>4. El interventor implementa mecanismos para reflejar y garantizar el fiel y estricto cumplimiento de los principios y valores que se encuentran contemplados en un código de ética y son difundidos a todos los niveles. La estrategia se revisa anualmente de acuerdo a las observaciones presentadas por el cliente en informes mensuales. Las solicitudes del cliente son canalizadas a través de este mecanismo.</p>
<p>5. Mensualmente, los indicadores que conforman los objetivos son calculados y de acuerdo a la meta asignada a cada uno, se puede evaluar el grado de cumplimiento de la interventoría con el cliente.</p>
<p>6. De manera periódica se realizan encuestas de satisfacción del cliente, las cuales son practicadas por personas independientes de los proyectos y se indaga sobre todos los aspectos relevantes para el proyecto (alcance, tiempo, costo).</p>

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

<p>7. Cada objetivo de la calidad y HSEQ tiene preestablecida por el sistema una periodicidad para el análisis de su cumplimiento, con el fin de generar información sobre el desempeño del mismo. Los resultados del sistema de gestión de HSEQ son revisados anualmente por el máximo órgano de dirección, y a este se presenta el análisis del comportamiento de los indicadores estimados, con base en las estadísticas consolidadas de desempeño del sistema generadas por el departamento de HSEQ. Como resultado de este análisis se hace la ratificación o modificación de los objetivos, estratégicos y HSEQ, o de sus metas y/o de los indicadores para estimar su cumplimiento. Para esta actualización se tienen en cuenta, no solamente los resultados obtenidos al interior de la firma, sino las condiciones particulares del mercado, el comportamiento de los clientes reales y potenciales, la evolución del marco normativo del negocio y otros aspectos estratégicos que pueden afectar el contexto en el que se generará la producción del servicio de la firma en el siguiente período.</p>
<p>8. A través del área de desarrollo y entrenamiento la compañía acompaña y apoya a los trabajadores en capacitaciones técnicas, las cuales serán replicadas en la organización a través de productos escritos y consultivos.</p>
<p>9. Como parte del cierre anual, la organización realiza una evaluación del cumplimiento de los objetivos del año anterior, se proponen nuevas acciones de mejora y la continuidad de proyectos internos. Como parte de este balance se han diseñado el Comité de reingeniería y el Comité de tecnología.</p>
<p>10. A través de encuestas, mediciones de clima y auditoría a los cronogramas de ejecución, el área de recursos humanos, calidad y/o HSEQ, monitorean la ejecución de las iniciativas, las retroalimentan con los líderes y demás miembros de los equipos, y con esta información se realizan ajustes y mejoras a los procesos.</p>
<p>11. Los colaboradores de los proyectos participan en el mejoramiento e innovación en la organización, mediante su aporte de ideas elevadas a nivel directivo a través del gerente de proyecto, desde donde se podrá asignar su desarrollo en los grupos de trabajo existentes ya sea mediante la creación de un grupo de trabajo particular o mediante las acciones necesarias para el mejoramiento de la organización.</p>
<p>12. Contar con planes de trabajo según requisitos contractuales con la ANI y realizar evaluaciones periódicas para evitar alteraciones del contrato.</p>
<p>13. Se fortalecen los procesos de comunicación interna través de la ejecución de mesas de trabajo quincenales, con el fin de mantener y realizar seguimiento al cumplimiento de compromisos; se revisan los resultados de auditorías internas y se toman decisiones de una forma más ágil y oportuna.</p>
<p>14. Para el seguimiento de los procesos específicos del proyecto, los objetivos son establecidos por el director y/o gerente del proyecto y su equipo de trabajo, en función de los productos esperados y de los procesos de ejecución técnica del proyecto; así como en función de la mitigación de impactos y riesgos en términos de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.</p>
<p>15. Todos los colaboradores del Consorcio han participado en cursos de capacitación para el mejoramiento del contenido de los informes periódicos.</p>
<p>16. Realizar programas de capacitación a sus colaboradores para estar actualizados con la normatividad aplicable.</p>
<p>17. Para evaluar el desempeño de la interventoría frente a la creación de valor, existe un único indicador por cada una de las áreas de la interventoría, es decir, jurídica, operativa, de mantenimiento, de seguimiento ambiental y de seguridad. La calificación de cumplimiento es mensual y se circunscribe a las disposiciones contractuales, presentadas en la matriz de cumplimiento.</p>
<p>18. Los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de la interventoría frente a la creación de valor para las entidades del estado son los indicados en el Plan de Calidad del Proyecto: indicadores de meta y de seguimiento.</p>
<p>19. Cuentan con herramientas de medición que condensan los indicadores y su aporte a los objetivos generales.</p>

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

20. Cuentan con una cultura de apoyo a la creatividad e innovación, estas prácticas se han incorporado a través de la adición a tecnologías de información que les permiten actualizarse de manera continua.
21. Cuentan con mecanismos y herramientas que incentivan la participación de los colaboradores en la identificación de oportunidades de mejora, tanto en forma individual como colectiva.
22. Uso de herramientas tecnológicas de bajo costo y con alta efectividad para la comunicación organizacional.
23. Concertación de mesas de trabajo con el fin de buscar nuevos métodos de trabajo.

## 8 VALIDACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

La implementación y aplicación de las buenas prácticas enunciadas previamente, deberían reflejar una serie de resultados en los proyectos, tales como los que se compendian a continuación:

***TABLA 6. Resultados de las Buenas Prácticas MED y Organizacionales***

1. Las herramientas para la verificación del estado de los proyectos permiten garantizar un alto nivel de seguridad para el ciudadano que hace uso de los diferentes medios de transporte.
2. Fortalecer los procesos de seguimiento y control en la ejecución de los contratos.
3. Permiten superar los retos de mejora estructurada para finalizar los proyectos.
4. Permite mejorar y acrecentar la agilidad en las actuaciones de la gerencia de los proyectos.
5. Planificar debidamente los recursos asignados a cada subcuenta de los proyectos.
6. Controlar e identificar posibles sobrecostos para la culminación eficiente de la gestión predial
7. Disminuir en los tiempos de desplazamiento.
8. Reduce los niveles de accidentalidad y cumplimiento de indicadores.
9. Aportar herramientas para la selección de personal capacitado facultado para la gestión, desarrollo y crecimiento de la Entidad.
10. Aportar un mayor control, prende alarmas, crea oportunidades de mejora y evita incumplimientos.
11. Reforzar el control y mejora continua en la supervisión de los proyectos aeroportuarios
12. Permitir crear herramientas para la documentación e implementación de lecciones aprendidas.
13. Controlar de manera permanente y actualizar los avances de ejecución, de acuerdo a la programación aprobada.
14. La ANI logra estar enterada y puede llevar un control del avance del proyecto para una ejecución y establecimiento de medidas correctivas y preventivas
15. Permite mantener la calidad en las labores de supervisión de los proyectos encaminados a conseguir los objetivos contractuales.
16. Fortalecer a la ANI en el aspecto jurídico, acompañamiento en los proyectos judiciales.
17. Permite estar atentos y pendientes a todos los trámites actuando eficazmente.
18. Permite aportar a la ANI la facilidad en el seguimiento y control de los proyectos, facilita la evaluación y toma de decisiones.
19. Aportar mayor control y seguimiento en la ejecución del contrato para el beneficio de la entidad.
20. Verificar que se cumpla con lo pactado en el concesionario (contrato), para una óptima construcción del proyecto.
21. Garantizar el cumplimiento del objeto contractual con el fin de impactar positivamente los fines misionales de la Entidad.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

22. La inclusión de la población con una discapacidad en programas sociales y laborales.
23. Ayudar en el fortalecimiento del seguimiento y cumplimiento del contrato, optimización de recursos, disminución de los tiempos de ejecución y mejora la calidad de las obras.
24. Aumentar la eficiencia en la realización de los proyectos y tienen en cuenta cada práctica que se realiza.
25. Beneficiar a la entidad con conocimiento actualizado y mejores prácticas tecnológicas.
26. Llevar seguimiento adecuado de los recursos para regular los ingresos para contribuir a la transparencia.
27. Mejorar la eficiencia en la negociación de acuerdos y resolución de problemas.
28. Garantizar la seguridad de los usuarios y reducen los índices de accidentalidad generando visión de confianza en los proyectos desarrollados en la ANI.
29. Fomentar la puntualidad y responsabilidad de entrega de las obras frente a los proyectos en los que participa la Agencia Nacional de Infraestructura.
30. Garantizar una atención a nuestros usuarios directos e indirectos y desde los procesos complementa la labor de atención al ciudadano.
31. Continuar con las reuniones entre las partes contribuye a que no se presenten inconvenientes en la ejecución por la probabilidad de tener conocimiento de los problemas de antemano.
32. Aportar en la vigilancia de la adecuada ejecución del proyecto y porta seguridad a los usuarios.
33. Mejorar el control de las emisiones que afectan el medio ambiente.
34. La trazabilidad en los procesos sancionatorios contribuye a: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Llevar un record de incumplimientos.</li> <li>b. Ajustar los contratos para futuras concesiones.</li> <li>c. Velar por el buen uso de los recursos.</li> </ul>
35. Asegurar la transparencia y fiabilidad en la información de los proyectos.
36. Verificar que los valores adicionados realmente son justificados frente a la inversión.
37. Garantizar la ejecución de las obligaciones que se deben cumplir por parte del concesionario con el propósito de tener presente las obligaciones a cumplir.
38. Es de gran ayuda recopilar todos los sistemas de información para obtener una mejor estructura de los proyectos.
39. Los recorridos de inspección adicionales ayudan a tener una buena y mejor vía, detectando fallas y oportunidades de mejora o mantenimiento.
40. Permite garantizar la transparencia en el desarrollo de los proyectos de infraestructura y genera acercamiento y mejor relación con la población del área de influencia.
41. Establecer el estado real del proyecto de concesión, sus avances y estado general.
42. Es importante para la ANI, recopilar la información de todos los proyectos para cultivar y utilizar la memoria institucional en el desarrollo de nuevos proyectos.
43. Gestionar actividades minimizando riesgos en la ejecución de los proyectos.
44. Las buenas prácticas de control y seguimiento ayudan a la transparencia y progreso en la construcción del país.
45. Permite a la ANI conocer las áreas otorgadas en concesión para tener control sobre ellas.
46. Realizar la supervisión del contrato para revisar si están cumpliendo los plazos contractuales.
47. Facultar a la ANI de tener anticipadamente y a la mano la información pertinente de los hallazgos generados por los entes de control siendo eficaz y eficiente la generación de soluciones.
48. Generar tablas de seguimiento y trazabilidad documental para el desarrollo de los hallazgos permite la construcción de un mejor camino para generar acciones de mejora, correctivas y preventivas.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

49. Garantizar la preservación del medio ambiente y estimula que las personas protejan y aporten en la generación de vida en las áreas de los proyectos.
50. Estudiar y analizar las leyes y normas ayuda a que no se presenten demandas y dificultades judiciales a la ANI.
51. Excelencia en el control y supervisión de los recursos ayuda a detectar y corregir los posibles errores y omisiones en la ejecución de los proyectos.
52. Mejoramiento de la ejecución de la labor de los grupos de trabajo para una excelente gestión en los procesos de construcción.
53. Proteger lo más importante de los proyectos ejecutados por la ANI, los trabajadores y su integridad.
54. Permite crear mecanismos de control a los entregables de las etapas del contrato, lo que ayuda a prevenir incumplimientos del concesionario.
55. Evaluar la competencia con base en un modelo es garantía de imparcialidad y objetividad.
56. Disminuir los riesgos lo que conlleva a una ejecución del contrato más eficiente.
57. Las exigencias de formación profesional le permiten a la ANI ser más competitiva y sus actuaciones son guiadas por el profesionalismo de sus trabajadores.
58. Fortalece las herramientas que evitan los malos manejos y la corrupción en el desarrollo de todos los aspectos de los proyectos.
59. El uso adecuado de indicadores financieros asegura la protección de los recursos financieros para la inversión y la estabilidad de las obras.
60. Permite el seguimiento y la verificación de las actividades desarrolladas por el concesionario para el cumplimiento del proyecto, garantizando el normal funcionamiento de las inversiones.
61. Formar parte de pactos globales que promueven principios en temas laborales, de derechos humanos y anticorrupción, genera una visión transparente en la gestión que se realiza durante la ejecución de los proyectos.
62. Estas buenas prácticas ayudan al mejoramiento continuo, generando optimización de recursos.
63. Reforzar los seguimientos minimiza índices de accidentalidad causados por obstrucción visual y ayuda a evitar la llegada de animales cercanos a las pistas, calles de rodaje y plataforma.
64. Ayudar a fortalecer el seguimiento a cada uno de los proyectos para rectificar la estructuración y realizar ajustes que sean necesarios.
65. El compromiso de responder a tiempo las PQRD's busca la eficiencia de la gestión institucional ante los terceros y usuarios de la ANI.
66. Para el concesionario es importante saber el ingreso esperado porque así le permite establecer ganancias, riesgos y pérdidas; evitando los incumplimientos al contrato de concesión lo cual evita la aparición de procesos sancionatorios.
67. Contar con capacitaciones y cursos en los diferentes temas que ayudan al crecimiento personal y como grupo.
68. Garantizar el cuidado y la preservación el medio ambiente con el progreso.
69. Asegura que los procesos en la gestión contractual sean transparentes.
70. Refuerza la defensa judicial y evita procesos sancionatorios.
71. Permite evidenciar las actividades con riesgo de retraso.
72. Cumplimiento del cronograma propuesto por el concesionario y así cumplir con las metas ambientales establecidas.
73. Genera cumplimiento de las metas en el tiempo establecido inicialmente, ayuda a lograr una buena gestión de proyectos por medio de la coordinación ara toma de decisiones.
74. Amplia el control lo que redundo en éxito de los proyectos.
75. Este tipo de prácticas ayuda a medir la gestión y aplicar medidas de mejora.
76. Optimización en el cumplimiento en los cronogramas de los proyectos.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

77. Aporta a la Agencia, control de cada uno de los proyectos y solucionar los problemas a medida que se presenten.
78. Garantizar la seguridad aérea y operacional de los aeropuertos concesionados y la seguridad de los pasajeros.
79. Reforzar el seguimiento a los hallazgos generados por los entes de control y participación activa en las soluciones.
80. Aporta control y da la certeza de buen manejo y seguimiento a los concesionarios.
81. Ayuda a garantizar una oportuna ejecución de lo requerido.
82. Con la concesión de las respuestas de lo PQR'S, se garantiza a la entidad a mejorar los tiempos de entrega y respuesta a los usuarios.
83. Las buenas prácticas en temas técnicos permiten el mantenimiento adecuado de la infraestructura del Estado.
84. Las herramientas de autocontrol que nos permite mejorar como trabajadores de la ANI.
85. Evitar que el concesionario incurra en incumplimiento.
86. En general, este tipo de prácticas que motiva la transparencia entre el concesionario, la Entidad y la ciudadanía.
87. Lograr comunicación directa con las autoridades ambientales, con la finalidad de implementar planes, conjuntos de trabajo entre ANI – MIN. AMBIENTE – INTERVENTORÍA.
88. Ayudar a que la ANI disminuya o, en su defecto, declare efectivos los hallazgos generados por las entidades de control.
89. Facilita el acceso al conocimiento y la productividad de la ejecución de los proyectos.
90. Mejora continua en el trámite de los procesos de contratación.
91. Permite contar con personal capacitado y competente para desarrollar sus funciones en la ANI.
92. Mantener un seguimiento en tiempo real de los hitos más representativos del proyecto y se prevea así, acciones anticipadas para la ejecución a tiempo de las actividades.
93. Lograr la obtención de licencias ambientales a tiempo.
94. Trazabilidad y oportunidad en la información para toma de decisiones.
95. Facultar al personal encargado para comparar la eficacia y eficiencia de las interventorías.
96. Garantizar el correcto control de transporte férreo y las necesidades de infraestructura.
97. Lograr mejorar y optimizar el medio ambiente, cuidarlo y concientizar a todos de la importancia del mismo.
98. La arquitectura y el desarrollo del paisajismo atractivo para los turistas, generar desarrollo e innovación para nuestro país, por esto el seguimiento es fundamental para un buen manejo.
99. Garantizar el correcto cumplimiento de las obligaciones contractuales por medio de la continua comunicación.
100. Garantizar el menor impacto ambiental y visual que pueda generar las estructuras.
101. Detectar a tiempo problemáticas, para poder solucionar de la mejor manera.
102. Aporta, de manera muy importante, a la seguridad aérea y con ello se garantiza la normal convivencia y el bienestar para toda la comunidad.
103. Protección al ciudadano por medio de la concesión y la interventoría.
104. Garantiza la transparencia, gestión, mejores resultados, logros y seguimiento.
105. Mantener actualizada la información para la supervisión y control de los contratos.
106. Aporta y fortalece el seguimiento detallado de cada área del proyecto que facilita la toma de decisiones.
107. Garantizar el equilibrio económico del contrato.
108. Ayuda a las consultas de la documentación, y garantiza la custodia de la gestión documental.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

## 9 RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

La aplicación de las buenas prácticas sigue siendo una herramienta comprobable que permite estandarizar procesos de forma eficiente, independientemente del tipo de proyecto, del componente o fase contractual donde se aplique, dando una efectiva respuesta de atención a la complejidad, especialización y extensión de la función pública que desarrollan las interventorías en la ANI.

Es importante decir que las buenas prácticas en la gestión de la organización serán el eje de desarrollo y sostenibilidad de la misma y deben estar soportadas en: la comunicación y adopción de una misión clara y una estrategia liderada a través del ejemplo, el establecimiento de objetivos medibles y alcanzables, la gestión eficiente y eficaz de la organización de cara a un Estado que cuenta con las empresas de interventoría como aliados estratégicos para el cumplimiento de los proyectos de infraestructura más grandes e importantes del país en una nueva era de desarrollo, innovación y consolidación para la competitividad en Latinoamérica y en el mundo.

Buena parte de las interventorías de la ANI, vienen aplicando con comprobable éxito, la aplicación de las buenas prácticas en sus labores rutinarias, y en ese sentido, cobra realce la actualización del respectivo manual. Aquí se presentan elementos pragmáticos como complemento al marco teórico al manual generado a mediados del año 2013.

Así, las buenas prácticas siguen siendo soluciones estructuradas de manera eficiente, planificada y organizada y que responden a una necesidad de optimización de las labores de seguimiento y control en el desarrollo de los proyectos de concesión. Sigue siendo la ANI abanderada y líder en el sector, en esta estrategia de Estado aplicada a los proyectos de concesión de infraestructura en Colombia.

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		<b>Código:</b> EVCI-M-002
	<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	<b>Versión:</b> 003
	<b>MANUAL</b>	MANUAL BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERVENTORÍAS	<b>Fecha:</b> 21/02/2018

10. CONTROL DE CAMBIOS				
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
001	22/10/2014	Elaboración del documento		
002	10/02/2017	Actualización del documento en virtud de los ajustes a la MED 2017 y la inclusión de las Buenas Practicas organizacionales.		
003	21/02/2018	Actualización del documento en virtud de los ajustes a la MED 2018 y ajuste de las Buenas Prácticas organizacionales.		
11. APROBACIÓN				
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
<b>Elaborado</b>	Daniel Felipe Saenz Lozano	Profesional Control Interno	12/02/2018	
<b>Elaborado</b>	Carlos Felipe Sanchez Pinzón	Profesional Control Interno	12/02/2018	
<b>Revisado</b>	Iván Mauricio Mejía Alarcón	Profesional Control Interno	16/02/2018	
<b>Aprobado</b>	Gloria Margoth Cabrera Rubio	Jefe Oficina Control Interno	21/02/2018	
<b>Vo.Bo. Calidad</b>	Hector Eduardo Vanegas Gámez	Profesional - Calidad	21/02/2018	
<b>Vo.Bo. Calidad</b>	Nancy Paola Morales Castellanos	Gestor - Calidad	21/02/2018	