



Agencia Nacional de  
Infraestructura



# Informe de buenas prácticas de las empresas de interventoría.

## INCORPORACIÓN DE LAS INTERVENTORÍAS A LOS FINES ESENCIALES DEL ESTADO

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1. ORIENTACIONES GENERALES</b> .....	<b>3</b>
1.1 Criterios y sub-criterios	
1.1.1 Estrategia	
1.1.2 Liderazgo	
1.1.3 Personas	
1.1.4 Gestión de riesgo	
1.1.5 Gestión de conocimiento	
1.1.6 Creación de valor	
<b>2. DEFINICIONES</b> .....	<b>6</b>
2.1 Glosario términos y definiciones	
<b>3. OBTENCIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>8</b>
3.1 Visita de campo e informe.	
3.2 Buenas prácticas de los sub-criterios	
3.2.1 Estrategia	
3.2.2 Liderazgo	
3.2.3 Personas	
3.2.4 Gestión de riesgo	
3.2.5 Gestión de conocimiento	
3.2.6 Creación de valor.....	<b>24</b>

## Introducción

El premio ha sido instituido por la ANI como parte de la estrategia de incorporación de las interventorías a los fines esenciales del Estado. Se 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. De esta manera, se podrá establecer una fuente de generación de aprendizaje y mejora continua de las interventorías que, indiscutiblemente, beneficiará no solo a las propias empresas interventoras, sino a la ejecución de los 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 fueron las identificadas durante 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. Dado que la postulación al premio es un acto voluntario y autónomo de cada organización, las recomendaciones presentadas aquí son de carácter indicativo.

## 1. Orientaciones generales

El éxito del proceso de implementación de buenas prácticas exige que la organización asuma el liderazgo del proceso y favorezca la participación de toda la organización. El proceso requiere de la valoración uno a uno de todos los procesos, con el fin de identificar cuáles de las buenas prácticas aquí propuestas pueden ser implementadas en virtud de las fortalezas, debilidades identificadas en el proceso de auto-evaluación y/o evaluación que dieron origen a los planes de mejoramiento resultantes, bien del ejercicio de postulación en el premio en su tercera versión o en el ejercicio de auto evaluación para no postulantes que pueden adelantar las empresas, teniendo en cuenta la metodología establecida en el premio de excelencia versión 2016<sup>1</sup>; cuya finalidad es cualificar la organización y asegurar a la sociedad y al Estado el cumplimiento de los más altos requisitos de calidad en atención a sus propósitos y objetivos.

La autoevaluación se basa en un modelo previamente establecido por el la ANI y que se denomina modelo de excelencia organizacional, cabe decir que este no se constituye en un mecanismo de control, por lo que no reemplaza las actividades realizadas por los auditores técnicos y evaluadores organizacionales<sup>2</sup>.

---

1 <http://tycho.escuelaing.edu.co/contenido/premioInterventoria/index.html>

2 El otorgamiento del premio se basa tanto en la autoevaluación que realiza la organización, como la evaluación externa de los evaluadores

y la aplicación del modelo de excelencia operativa por parte de los auditores de la ANI

## 1.1 Criterios y sub-criterios

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

### 1.1.1 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.

### 1.1.2 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

### 1.1.3 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 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

#### 1.1.4 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

#### 1.1.5 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

### 1.1.6 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

## 2. Definiciones

### 2.1 Glosario términos y definiciones 3

**Actitud:** designa un estado de disposición adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. La actitud está encaminada a tener voluntad y compromiso para encarar actividades de forma positiva, competitiva, sana y de auto superación personal.

**Aportar:** Proporcionar y contribuir con elementos, pensamientos y análisis para que sean insumos importantes hacia la búsqueda de metas pre-establecidas.

**Aptitud:** Es el conocimiento o capacidad para desarrollar cierta actividad.

**Auditorías:** Revisión e inspección interna o externa implementada dentro del desarrollo de un proyecto para encontrar procesos o actividades de mejora, siempre con la visión de mejorar la calidad y oportunidad de los productos de un proyecto.

**Calidad:** es hacer cada uno su trabajo, siempre bien la primera vez, a su debido tiempo y mejorándolo constantemente.

**Capacidad de Interlocución:** La protección de los intereses de la entidad estatal exigen del interventor la capacidad de interlocución. Sus observaciones al concesionario y a la Entidad deben ser claras y firmes, así como sus permanentes los informes a la Entidad; debe saber escuchar, comprender, tener facilidad para transmitir y expresar inquietudes, para ser el enlace entre las dos partes contratantes.

**Colaborar:** Trabajar con alguien o un grupo de personas en una tarea común.

3 [http://200.122.232.164:90/sites/default/files/2.\\_guia\\_de\\_buenas\\_practicas\\_para\\_interventorias.pdf](http://200.122.232.164:90/sites/default/files/2._guia_de_buenas_practicas_para_interventorias.pdf)



**Compromiso:** El interventor debe velar con especial cuidado y dedicación por el cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos de calidad y oportunidad del objeto acordado en el contrato.

**Controlar:** Es el proceso de medir los resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. (7) Se logra por una labor de inspección, vigilancia, comprobación y evaluación de manera permanente sobre las etapas de desarrollo de un contrato.

**Convocar:** Citar, llamar a una o varias personas para que concurran a un acto o lugar determinado para efectos de tratar o agilizar un tema pertinente al desarrollo del contrato

**Eficacia:** podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos dentro de un proceso o proyecto. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos sin tener en cuenta que en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos. Como vemos la eficacia tiene que ver con la realización y culminación de metas, no importa el tiempo o el costo.

**Eficiencia:** La eficiencia denota optimización de recursos para lograr de desarrollo y culminación de una tarea teniendo en cuenta tiempos y costos; ser eficiente es «hacerlo mejor con lo mismo».

**Estrategia:** metodología estructurada basada en hipótesis principios, reglas y objetivos, que pretender definir las operaciones y tácticas requeridas para alcanzar un propósito específico

**Evaluar:** Determinar, estimar el valor, el precio, la incidencia de algo en el proyecto.

**Exigir:** Solicitar o demandar alguna información o tarea hacia el interior de la organización o hacia afuera de la misma, con el respaldo de lo que contractualmente este definido para tal efecto. Es una obligación, no una facultad.

**Gestionar:** hacer los trámites o diligencias necesarias para resolver o conseguir un asunto.

**Incentivar:** estimular una acción para efectos de llegar a un mejor resultado en una actividad específica

**Líder:** Persona a la cual un grupo sigue, reconociéndola por sus capacidades de jefe u orientador. EL líder es una persona que tiene la visión y compromiso para alcanzar los objetivos propuestos o establecidos, y las habilidades para que esto suceda.

**Liderazgo:** es la capacidad de poder tomar la iniciativa estructurada en algún tema mediante el análisis y enfoque de los verbos ejecutores tales y como son: gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo, frente a un tema específico, lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva dentro de un proyecto, de manera eficaz y eficiente, ya sea que este corresponda al ámbito personal o bien al gerencial o institucional de una empresa u organización.

**Medición:** cuantificación de algún parámetro. La medición es un proceso básico que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o parámetro a comparar.

**Motivar:** proporcionar un motivo o causa para una acción. Estimular a alguien para que realice una determinada acción.

**Pro-actividad:** hace referencia a una actitud presente en algunas personas, que no permiten que las situaciones difíciles los superen; que toman la iniciativa sobre su propia vida y trabajan en función de aquello que creen puede ayudarlos a estar mejor. Pero la

pro actividad no se limita a una toma de decisiones o a iniciar un proyecto: implica además hacerse cargo de que algo hay que hacer para que los objetivos se concreten y buscar el cómo, el dónde y el por qué. En pocas palabras, la pro actividad es la actitud de un individuo cuando decide controlar su conducta de una manera activa. De esta forma, la persona comienza a desarrollar su creatividad en pos de mejorar sus condiciones de vida.

**Promover:** tomar las acciones e iniciativas necesarias para identificar y tratar temas específicos dentro del desarrollo de un proyecto

**Prevenir:** Tratar de evitar o impedir que se produzca un daño o peligro que se conoce con anterioridad.

**Reactividad:** antónimo de pro actividad.

**Verificar:** es la acción de verificar o examinar la verdad o cumplimiento de algo.

### 3. Obtención de resultados

#### 3.1 Visita de campo e informe

En el proceso de análisis del informe el evaluador detectó aquellos puntos que deberán ser aclarados por la organización durante la visita de campo. Con base en esto se planeó una visita a la organización cuyo objetivo fue el de aclarar los puntos detectados y verificar la información consignada en el informe de postulación. En esa visita el evaluador solicitó la evidencia que respaldó cualquiera de las afirmaciones hechas en el informe de postulación, y que se tienen identificados bien como fortalezas, aspectos a mejorar, y aquellos que se referencian en este documento como buenas prácticas en virtud de los resultados de impacto positivos bien identificados en el proceso de auto evaluación o de evaluación.

#### 3.2 Buenas prácticas de los sub-criterios

Las tablas presentadas a continuación de esta página, se presentan las buenas prácticas de los diferentes subcriterios de excelencia organizacional, las identificadas para el caso de evaluación de desempeño están referidas en el manual de buenas prácticas para interventorías MED4:

---

4 [http://200.122.232.164:90/sites/default/files/talento\\_humano//evci-m-002\\_buenas\\_prácticas\\_para\\_interventorias\\_v1.pdf](http://200.122.232.164:90/sites/default/files/talento_humano//evci-m-002_buenas_prácticas_para_interventorias_v1.pdf)



### 3.3.1 Estrategia:

#### Formulación de las estrategias

- Generar a partir de actividades, folletos, volantes, despliegue en la web, puntos de información que den a conocer e en toda la organización el conocimiento de la misión y la visión de la empresa.
- En cuanto a la ejecución de proyectos una vez adjudicados estos, ellos realizan la reunión inicial de este en donde se delegan funciones, se plantean las necesidades y se definen las estrategias para abordarlas, diseñando también un plan de calidad.
- Contar con un modelo de gestión y administración de para fortalecer herramientas de trabajo y tener un esquema base reconocido mundialmente.
- Contar con un plan organizacional, en el que la formulación del plan estratégico esté alineado a los objetivos principales de la organización y como resultado de un trabajo en equipo, en donde las propuestas y opiniones de todos los miembros de la misma formen parte de su desarrollo a partir, de, actividades como las matrices DOFA, PESTEL, EFAS realizadas y aprobadas por todos los miembros.
- Integrar todos los procesos de la organización, asegurarse que los colaboradores cuenten con metas cuantitativas y se realicen estudios para conocer la posición competitiva del consorcio-organización en el sector.
- Al inicio del contrato de interventoría, el realizar un Diagnóstico del proyecto, en él, se describa el estado del contrato, con el fin de definir el plan estratégico que se va a desarrollar para poder enfrentar las dificultades con las cuales se entrega el proyecto. Y el cual posteriormente sirve como herramienta fundamental para la ANI y los abogados en los procesos legales.
- Contar con una identificación para el proyecto, y con un Plan de Ejecución del mismo, en donde se establecen los productos esperados de los procesos especificativos del proyecto. Para cumplir con los productos.
- Que el alto directivo del proyecto junto a los miembros del equipo establezca objetivos y que estos sean revisados periódicamente y alineados con los objetivos de calidad y HSEQ y/o los sistemas de gestión con que cuente la organización.
- Identificar las metas de forma cuantitativa para así mes a mes hacer el adecuado seguimiento y revisión, y verificación de los avances de ejecución que se tienen en todos los procesos relacionados con el proyecto.
- En cuanto a la ejecución de proyectos una vez adjudicados estos, realizar una reunión inicial donde se delegan funciones, se plantean las necesidades y se definen las estrategias para abordarlas, diseñando también un plan de calidad.
- Desarrollar y ejecutar actividades de planeación y seguimiento a los recursos, asegurar el cumplimiento con los compromisos contractuales, hacer mejora continua de los perfiles organizacionales para generar valor al cliente aumentando así la probabilidad de éxito para mantener un valor agregado diferenciador.

## Desarrollo de las estrategias

- Identificar los grupos de interés, tener en cuenta sus expectativas, opiniones y sugerencias para la optimización de la gestión de las estrategias.
- Contar con documentación de las estrategias, los planes, políticas y objetivos para desarrollarlos, y que además hacer que esta sea accesible y conocida por todos los miembros de la organización, lo cual permite que todos conozcan el impacto de su función dentro de la misma, y lo que se espera de ellos y como se podrían ver afectados respecto a las decisiones que tomen las diferentes partes interesadas.
- Contar con una estructuración clara y sólida respecto a los procesos que se desarrollan para la ejecución de las estrategias, dichos procesos pueden estar representados de manera gráfica y organizados jerárquicamente, mostrando así, como la información se va transformando desde la fuente primaria hasta lograr los productos finales del proyecto. La estructuración cuenta con cinco procesos fundamentales que están compuestos por objetivos específicos (1.Planeación estratégica y Gestión comercial. 2. Desarrollo y producción del servicio. 3. Gestión de recursos 4. Gestión Financiera. 5. Gestión HSEQ), que a su vez están compuestos por niveles que constituyen una base documental dentro de los mismos.
- Las estrategias que aportan cada compañía al consorcio-organización se encuentran totalmente documentadas.
- Contar con actas para el seguimiento de actividades y estrategias a implementar, hacer la sociabilización de las mismas al interior del organización y posteriormente se verificar el cumplimiento de lo allí establecido para evidenciar la gestión realizada, convirtiéndolas en una fortaleza ya que favorecen el aseguramiento y cumplimiento de los objetivos y metas.

## Seguimiento de la estrategia

- Contar con un plan de seguimiento a las estrategias, a través de la programación de reuniones periódicas, con una frecuencia adecuada (mínimo quincenal), en las cuales se realice el control al cumplimiento y la actualización de los objetivos y planes propuestos para desarrollar las estrategias. A partir de indicadores medir el desempeño de las actividades del plan estratégico y así valorar el cumplimiento de las metas, proponiendo nuevas acciones de mejora y la continuidad de proyectos internos.
- Hacer seguimiento periódico por parte de los miembros de la organización y el cliente, con el fin de informar cambios en el entorno, y poder actuar en tiempo para prevenir cualquier posible efecto perjudicial.
- Asegurar que todos los involucrados (partes interesadas) asisten a las reuniones periódicas lo que permite controlar la comunicación y gestión de los compromisos, al igual que el trabajo en equipo.
- Revisar periódicamente (quincenalmente) los indicadores de cumplimiento, a través de un sistema documental controlado y a su vez por medio de encuestas de satisfacción del cliente.
- Revisar, controlar y medir el cumplimiento de cada objetivo de calidad y HSE, con el fin de generar información sobre el desempeño del sistema. Generar un informe y de acuerdo a los resultados obtenidos allí obtenidos, modificar o ratificar los objetivos, metas o indicadores, según sea el caso. Teniendo en cuenta no solamente los resultados obtenidos al interior de la organización si no, el comportamiento de los clientes reales y potenciales, la evolución del marco normativo y otros aspectos estratégicos que puedan afectar el contexto en el que se generará la producción del servicio en el siguiente periodo.
- Revisar y actualizar las estrategias y planes de la compañía con una frecuencia adecuada (mensualmente) y hacer seguimiento a estas, para contar así con un mecanismo de alerta en caso de cambios graves en el entorno.
- Que la alta dirección de la organización-consorcio realice de manera periódica (anualmente) una Revisión del sistema de gestión establecido; con el fin de contar con un proceso sistemático que le permita establecer un nivel de exigencia progresivo y definir las necesidades y proveer unos recursos para dar cumplimiento al direccionamiento del sistema y la organización.

- La construcción de la visión, misión y políticas de calidad es un proceso en de participación de las diferentes áreas del consorcio-organización.
- Contar con un esquema de Valores Organizacionales, que impulsen la forma de actuar de la organización, e influyan en las expectativas de los grupos de interés. Estos no estarán sujetos a cambios en la asociación o en el entorno del proyecto y están orientados a las relaciones de la empresa con los clientes externos e internos. Generando de esta manera una ventaja competitiva.
- Contar con formatos y matrices que muestran claramente los avances del proyecto, y de las diferentes actividades del mismo. Esto se complementa con las reuniones permanentes con el personal logrando que la divulgación de información sea efectiva (objetivos-recursos).

### **Alineación de la estrategia con la estructura, la cultura y la gestión de procesos.**

- Compartir la información para que esté disponible para todos los miembros del equipo cuando la necesiten, esto se logra por medio de autocontrol de la documentación individual de cada miembro con respecto a sus funciones y evaluación periódica de dicha actividad dentro del proyecto.
- Dividir la organización en áreas especializadas, las cuales son los principales pilares de la misma, así se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre ellas, ya que los integrantes de cada una sabe y reconoce el trabajo de sus compañeros y de sus líderes; esto es importante para que exista un ambiente en el cual las opiniones de todos los profesionales indiferente del rango, puedan aportar al crecimiento del consorcio-organización y en consecuencia a la debida ejecución del proyecto.

### 3.3.2 Liderazgo

#### Desarrollo y divulgación de la misión, visión y valores

#### Capacidad de los líderes para fomentar una cultura de excelencia

- Contar con un director exclusivo para el proyecto, debido a que así se puede recurrir a él para enfrentar situaciones complejas y toma inmediata de decisiones que se puedan presentar.
- La rotación de líderes, ya que, de esta manera se extiende el conocimiento a lo largo de la organización, se fomenta la cultura de excelencia y se ahorran recursos para la capacitación de todos los empleados.
- Los líderes evalúan periódicamente los resultados obtenidos durante la ejecución de las actividades realizadas por cada uno de los miembros del equipo, analizando y retroalimentando a los miembros del equipo; con el fin de fijar metas mensuales, verificar el cumplimiento de las tareas asignadas y proponer soluciones frente a las diferentes eventualidades
- Contar con metodologías (evaluación de objetivos, desempeño) para que los líderes conozcan y fortalezcan la participación de los profesionales que han demostrado competencias para obtener resultados exitosos en el proyecto, mediante reconocimientos por equipos de trabajo. Se les conceden permisos especiales para que puedan disfrutar con sus familias mayor tiempo de descanso, en virtud de su buen desempeño.
- El director de la interventoría, visita las obras con mayor frecuencia de la exigida para el seguimiento de ésta para buscar la excelencia en sus trabajadores.
- El personal tiene vía libre para recurrir a sus líderes en el momento de enfrentar situaciones complejas o tomar decisiones difíciles, los líderes se encuentran plenamente identificados con los valores de la organización y los objetivos del proyecto y son quienes imparten formación dentro de la empresa.

## Promoción del mejoramiento de los sistemas de gestión

- Hacer énfasis en el estricto cumplimiento del decreto Ley 1474 del 2011 (ESTATUTO ANTICORRUPCIÓN). Concepto que ha creado una cultura orientada a la ética y al compromiso con la comunidad, ejerciendo una actividad profesional adecuada. Se realizan capacitaciones y evaluaciones periódicas sobre el tema.
- La organización cuenta con parámetros de control e indicadores de gestión para satisfacer las necesidades de los clientes, por ejemplo los funcionarios tomaron un curso para la redacción de los informes de interventoría, para así poder entregar al cliente, documentos detallados, entendibles y concretos que permitieron un debido control del proyecto y del contrato.
- De manera contractual se han definido parámetros de control e indicadores de gestión relacionados con los componentes Social, Ambiental, Predial, Estudios y Diseños, y por parte del consorcio se adicionaron componentes como: Redes, Riesgos no previstos y Riesgos emergentes; lo que permite llevar trazabilidad de cada uno de los componentes y corregir o crear estrategias específicas para el mejoramiento de los indicadores y el cumplimiento de los objetivos y metas del consorcio.
- Las problemáticas se están abordando de forma temprana y en privado (a nivel interno), con un enfoque directo y constructivo que en última instancia puede implicar acciones disciplinarias; se identifican las causas del problema, las analizan, identifican alternativas, e implementan una decisión y revisan y controlan el impacto de la misma.



### 3.3.3 Personas

#### Administración del recurso humano

- Contar con un proceso sistemático, sistematizado y documentado de seguridad industrial y salud ocupacional, contar con un plan de riesgos con el fin de dar alcance a lo relacionado con el bienestar, el manejo de los conflictos.
- Contar con procesos de selección y contratación, documentados así como tener claramente definidos los perfiles y las competencias requeridas para cada cargo.
- Contar con mecanismos de evaluación y mejoramiento de los procesos relacionados con la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción de las personas en su rol dentro de la organización.
- Buscar el bienestar de los trabajadores mediante actividades previamente programadas y posteriormente hacer mediciones sobre el impacto que están tengan para fomentar el cuidado del cuerpo y la salud en el ambiente laboral.

#### Desarrollo del conocimiento y de las capacidades de las personas

- Contar con un programa controlado de identificación de debilidades y fortalezas de los miembros del equipo de acuerdo con rol que desempeñan dentro de la organización-consorcio.
- Realizar programas con cursos para la actualización de los conocimientos de los profesionales, se debe efectuar la evaluación del impacto de dichas capacitaciones a través del desempeño y la aplicación de los nuevos conocimientos en el rol de los miembros de proyecto y en el logro de los objetivos institucionales.
- Contar con una plataforma virtual, en donde puedan ingresar todos los trabajadores de la compañía y tengan acceso a encuestas, cuestionarios, y programas de capacitación en línea y sean reconocidos sus aportes y tenidas en cuenta sus sugerencias.

## Comunicación eficaz en toda la organización

- Usar medios didácticos para la comunicación de diferentes tipos de información teniendo en cuenta y contar con mecanismos que permitan medir el clima, la cultura y el entorno de trabajo.
- Contar con una plataforma virtual, que permita la comunicación mediante un chat y un perfil que cree acceso para cada usuario sin importar el lugar de trabajo en el que se encuentre; la aplicación será un medio para la socialización y el conocimiento entre las personas que laboran en la empresa; esto con el fin de lograr cohesión entre los miembros de la misma.
- Contar con un programa de inducción y reinducción, que permita al trabajador conocer temas relacionados con la organización, como los sistemas de gestión HSEQ, RRHH, administrativos y fondo de empleados entre otros; hacer evaluaciones sobre el grado de comprensión de la organización y lo que en ella existe desde el punto de vista legal, reglamentario y normativo.
- Participar en los estudios salariales gratis on-line, permitiendo medir el nivel de satisfacción en la asignación salarial y sobre esto definir un mecanismo de reconocimiento por cumplimiento de objetivos, que se enfoque en entregar incentivos por cumplimiento.
- Los tipos de comunicación con que cuenta el personal facilitan la interacción rápida a todos los niveles del proyecto y/o consorcio, por lo cual se recomienda mantener los canales actuales y actualizados, como son: comité, reuniones semanales, esquemas de correos electrónicos, reuniones individuales jefe – empleado, u otros espacios de participación de todo el equipo de trabajo.

## Aprendizaje y motivación de las personas

- Contar con un plan de incentivos que haga sentir a los profesionales que ejercer sus funciones con calidad los conlleva a un reconocimiento.
- Contar con una plataforma como Moodle para el sistema de gestión de la información, en donde todos los miembros del equipo estén en el deber de realizar cursos virtuales de acuerdo a las fortalezas y debilidades que presenten en las evaluaciones
- Apoyar a los miembros de la organización si están interesados en mejorar sus estudios profesionales (Pregrado, posgrado, congresos, seminarios, diplomados, cursos entre otros), a través de disponibilidad de tiempo y aportes como apoyo a sus funcionarios para que se potencialicen a nivel personal y profesional.

### 3.3.4 Gestión del conocimiento

#### Centralización en el desarrollo del conocimiento

- Identificar y recolectar el conocimiento, a través; del Líder del Proyecto, el cual debe tener una amplia experiencia en los temas de interés del contrato; a través de los miembros del equipo, quienes realizan informes periódicos en los cuales describen como realizan sus tareas y funciones en el día a día. Este documento se comparte entre ellos, proporcionando transparencia y conocimiento de cada una de las actividades que se desarrollan y un aprendizaje continuo. Se deberán tener en cuenta los grupos de interés como clientes y usuarios, y hacer recolección de información por medio de encuestas de satisfacción con una periodicidad mínima de seis meses.
- Conformar equipos alrededor del conocimiento en áreas financieras, social, jurídico, predial entre otras; lo cual permite que cada uno de los equipos identifique, recolecte y analice la información de acuerdo a sus conocimientos, consolidando de esta manera, las estrategias adecuadas para resolver de manera innovadora los desafíos que se le presenten a la organización-consorcio.
- Distribuir a la organización-consorcio por áreas de conocimiento y que de acuerdo al proyecto exista una asociación o unión de las áreas que lo componen, esto facilita el intercambio de conocimientos, experiencias e información entre los miembros de dichas áreas y permite desarrollar un buen trabajo en equipo en donde todos los funcionarios llevan sus objetivos hacia el mismo fin común del contrato de interventoría.
- Documentar las lecciones aprendidas para cada fase del proyecto, y, que dichas lecciones se conozcan y recolecten a través de reuniones en donde participen todos los miembros del equipo del proyecto y manifiesten las dificultades como miembro individual y como equipo que se presentaron en los diferentes periodos que se estipulen para realizar y analizar las lecciones aprendidas. Esto con el fin de implementar estrategias para impedir que se vuelvan a cometer los mismos errores o a presentar las mismas dificultades.

**Buenas prácticas 2016 – 2017.**

**Incorporación de las interventorías a los fines esenciales del Estado.**

**Oficina Control Interno.**

Página 17

## Estrategias de la gestión de la información

- Contar con un sistema de gestión del conocimiento y de la información sistematizado, en donde se documente y se realice el seguimiento periódico a las actividades que se propongan para la identificación, recolección, análisis, trasmisión y protección de la información. Permitiendo identificar fallas, mejorar procesos, documentar lecciones aprendidas que se vayan presentado a lo largo del contrato, contribuir al aprendizaje, al desarrollo del conocimiento, al logro de metas y objetivos organizacionales y generar un valor agregado que permita ser ejemplo para otras organizaciones.
- Identificar las necesidades de mejoramiento e innovación de procesos y servicios a partir de la iniciativa de los colaboradores, hacer análisis de los resultados en los comités de seguimiento a diferentes niveles, las auditorías de calidad externa e internas, las encuestas de satisfacción del cliente, el seguimiento de solución de asuntos a nivel directivo en todos los comités y hacer, conversatorios organizados en los grupos de conocimiento de Interventorías, en donde hay participación del alto directivo de la organización-consorcio.
- Crear una de biblioteca física o virtual que permita consultar los estados de los proyectos o las diferentes etapas de estos de modo que sirva de referencia para los proyectos actuales y la permita la relación con las lecciones aprendidas de otros proyectos.

## Protección de la información de la empresa

- Tener un repositorio de información, después de haber sido categorizada y utilizada en los procesos, con el fin de tener Memoria Empresarial, y que esta memoria pueda ser consultada y utilizada por medio de un Servidor, Google Drive, OneDrive, softwares SAP y Helisa y Archivo Físico.
- Contar con una plataforma con el fin de facilitar la visualización de los archivos existentes y poder hacer seguimiento, por ejemplo; quién radico un documento, quiénes lo leyeron, quiénes lo aprobaron o firmaron y quiénes faltan por hacerlo, quienes tienen que hacer controles, permitiendo así, realizar un seguimiento riguroso al proyecto.
- Hacer control eficiente de los proyectos en tiempo y costo, fortalecer los procesos de compras que se requieren realizar diariamente, permitir el control del proyecto, mostrando lo presupuestado, ejecutado y proyectado, obtener en tiempo real información contable, financiera, tiempo y alcance del proyecto.
- Alinear el manejo de la información a la norma ISO/IEC 27001. Con base en ello diseñar, implementar un plan de contingencia de los sistemas de información, y almacenamiento de información para aprovechar la alta disponibilidad del ambiente virtual, y lograr mejoramientos en las políticas de seguridad de la información.

### 3.3.5 Gestión de riesgos

#### Evaluar riesgos e identificar modos de abordarlos

- Tener documentados los procesos de identificación de peligros, evaluación y control de riesgos, de la organización, para luego evaluarlos e implementar las medidas de control necesarias relacionadas con aspectos de seguridad industrial y salud en el trabajo de las actividades rutinarias y no rutinarias.
- Evaluar permanentemente las estrategias de la organización y la alineación de estas con las del proyecto para anticiparse a cualquier eventualidad y mitigar el impacto y las consecuencias de los riesgos previamente identificados.
- Hacer seguimiento estricto a las obligaciones contractuales y hacer control a las pólizas con el fin de estar al tanto de cualquier inconveniente que se presente en lo referente a estas.
- Hacer la identificación de los riesgos y contar con un mecanismo de trazabilidad sobre ellos, contar con un profesional experto sobre el tema de para análisis de problemas especiales y tener como instancia posible la consulta con los representantes del cliente según sea el caso.



## Plan de prevención de riesgos

- Después de haber sido identificados, calificados y cuantificados los riesgos, la dirección debe mostrar gran interés en generar planes de prevención o de aprovechamiento en su defecto, a través de actuaciones concretas y frecuentes, por medio de reuniones con los grupos de interés, generando diversas alternativas de respuesta para gestionarlos, asignando recursos para los mismos y realizando un debido seguimiento por si estos se presentan en cualquier etapa del contrato.
- Coordinar las diferentes actividades y métodos de control, tendientes a propiciar que las obras, programas y medidas planteadas en el Plan de Manejo Ambiental y licencias ambientales a cargo del concesionario, sean implantadas, para lograr el objetivo de minimizar los impactos ambientales negativos y maximizar los positivos, buscando un equilibrio entre el desarrollo de la región y la preservación de los recursos naturales.
- El consorcio-organización tiene documentado, implementa y realiza seguimiento a las acciones propuestas e identificadas para enfrentar los riesgos formulados.
- Destinar recursos para la implementación de las estrategias para los riesgos hallados.

## Metodologías para el control de los riesgos

- La realización de la matriz DOFA por cada miembro del equipo, es una buena práctica para que toda la organización sea consciente de las dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas que los afectan como integrantes del proyecto y el impacto que estos pueden tener a nivel organizacional.
- Es importante que existan mecanismos para socializar y desplegar los temas que el equipo de trabajo debería conocer sobre el sistema de riesgos y el impacto que puede causar en sus respectivas funciones.
- Es pertinente que exista un equipo encargado de los sistemas preventivos y que éste disponga de la información y formación necesaria para desarrollar una buena gestión.

- La realización de la matriz DOFA por cada miembro del equipo, es una buena práctica para que toda la organización sea consciente de las dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas que los afectan como integrantes del proyecto y el impacto que estos pueden tener a nivel organizacional.
- Es importante que existan mecanismos para socializar y desplegar los temas que el equipo de trabajo debería conocer sobre el sistema de riesgos y el impacto que puede causar en sus respectivas funciones.
- Es pertinente que exista un equipo encargado de los sistemas preventivos y que éste disponga de la información y formación necesaria para desarrollar una buena gestión.

### 3.3.6 Creación de valor

#### Para la satisfacción plena de clientes y otros grupos de interés

- Las necesidades de los grupos de interés se han detectado, es el caso por ejemplo de los informes periódicos a la ANI, se ha logrado tener una buena comunicación a través de los informes de interventoría, en un formato claro, pero sin dejar de lado ningún detalle importante, la utilización de semáforos, fuentes y herramientas que permiten llevar un control claro y oportuno ha traído como consecuencia comentarios favorables por parte del funcionario de la ANI encargado de la supervisión.
- La vinculación laboral de personas en condición de discapacidad y el seguimiento continuo a las solicitudes de comunidades es algo de resaltar, pues muestra el compromiso no solo con la infraestructura del país, sino también con la calidad de vida de la sociedad colombiana.
- Las reuniones mensuales internas, referentes a temas ambientales, con el concesionario, a modo preventivo, minimizan el impacto que se pueda crear sobre el medio ambiente y sobre grupos sociales aledaños al proyecto.

- Se realizan las auditorias exigidas en el pliego de condiciones y adicionalmente de éstas el consorcio-organización hace más auditorias periódicamente con el fin de tener mayor control del proyecto y asegurarse de que se está realizando el trabajo de la forma adecuada.
- Los caracteriza el cumplimiento y orden en la creación de los informes, máximo el día diez de cada mes, se puede tener acceso a los informes que contienen la información actualizada con los avances del proyecto.

### Procesos de creación de valor

- Crear programas para el control predial y trasladar a los ingenieros de terreno y capacitarlos debidamente para mejorar y hacer más eficiente su trabajo.
- Contar con equipos modernos para el control de peajes, para que de forma directa se visualice el tráfico que transita en las diferentes casetas, lo cual demuestra control y supervisión del manejo del recaudo de dichos peajes.
- Contar con un equipo dedicado a la parte social con el fin de tener estandarizadas y desarrolladas herramientas para la compañía con debido el debido control de indicadores que apoyan la toma de decisiones y permiten evaluar situaciones en esta área de trabajo.
- Adoptar indicadores relacionados con el desarrollo de las comunidades aledañas al proyecto, que permiten medir los impactos. Sobre estas; además hay que recalcar que estos indicadores deben presentar tendencias de efectividad y mejoramiento a mediano y corto plazo.
- Desarrollar acciones conjuntas con entidades públicas y privadas para preservar de la mejor manera posible los recursos naturales de la zona en donde operan los proyectos.

- La organización compara sus prácticas con las mejores prácticas nacionales e internacionales consideradas referentes de excelencia, para el mejoramiento de sus procesos y gestión en todas las áreas.
- Contar con metodologías y mecanismos para llevar a cabo acciones conjuntas con los grupos sociales objetivo, competidores directos o indirectos, el estado y otras autoridades, además de identificar estrategias y otros factores esenciales en el desarrollo de su sostenibilidad.