



4 TO. PREMIO NACIONAL DE INTERVENTORÍA

GUÍA DEL EVALUADOR



Agencia Nacional de
Infraestructura

4 TO. PREMIO NACIONAL DE INTERVENTORÍA

GUÍA DEL EVALUADOR

CAPÍTULO CONCESIONES

Juan Manuel Santos Calderón
Presidente de la República

Juan Eduardo Rojas Giraldo
Ministro de Transporte

Luis Fernando Andrade Moreno
Presidente de la Agencia Nacional de Infraestructura

Diego Orlando Bustos Forero
Jefe de la Oficina de Control Interno de la Agencia Nacional de Infraestructura.
Director del proyecto de incorporación de las interventorías a los fines Esenciales del Estado.

Juanita Alejandra Gómez Guzmán
Líder para el proyecto de Incorporación de las Interventorías a los fines Esenciales del Estado de la Agencia Nacional de Infraestructura.

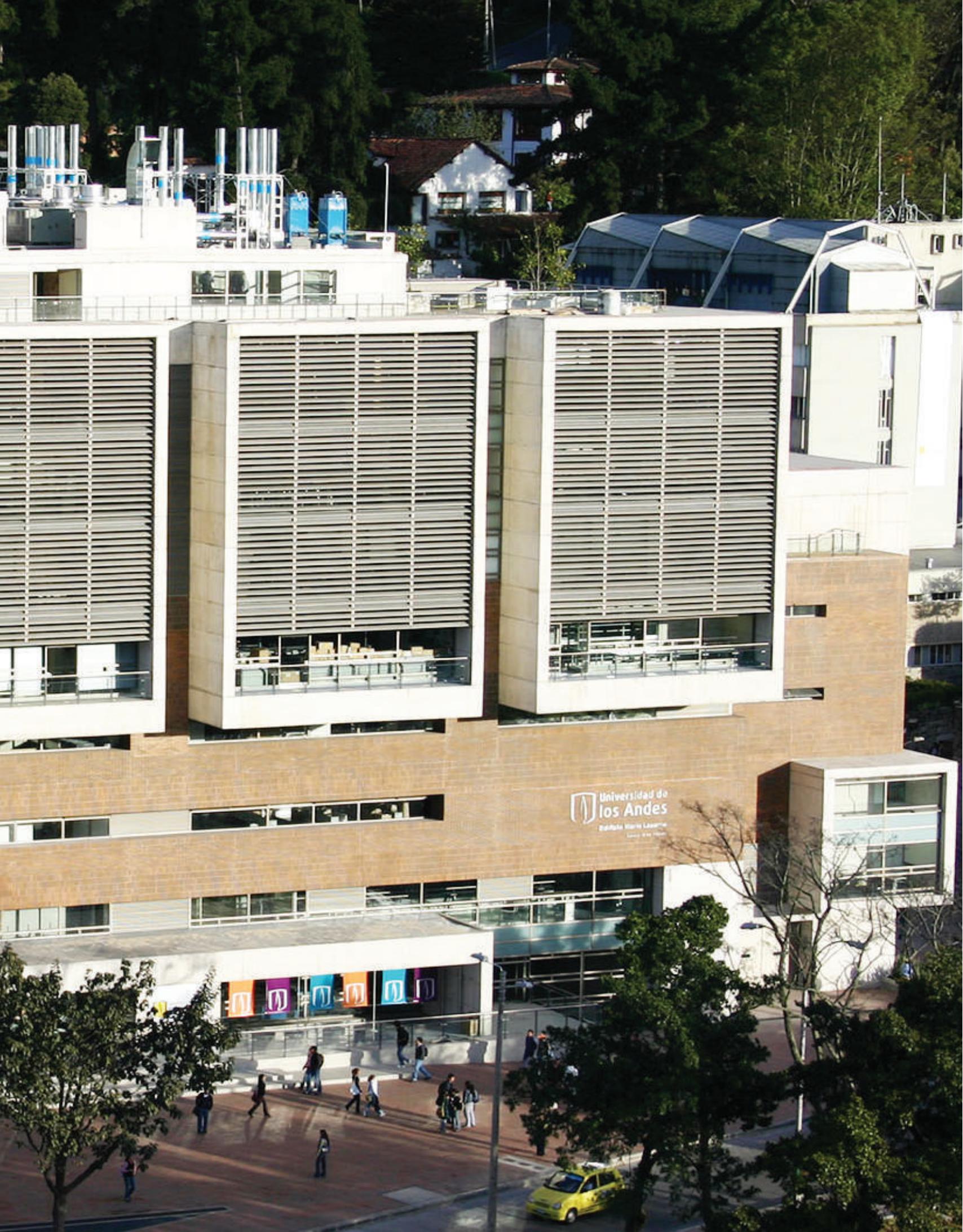
Jose Luis Ponz Tienda
Laura Andrea Gutierrez Bucheli
José Luis Cala Estupiñan
Universidad de los Andes

Bogotá D.C., Colombia
Mayo de 2017

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico incluyendo fotocopiado y microfilmación sin permiso por escrito de la Agencia Nacional de Infraestructura. Prohibida su comercialización

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	05
2	Orientaciones Generales	06
3	Labor de los Evaluadores	07
4	Criterios y subcriterios	08
4.1	Liderazgo ético	08
4.2	Estrategia	09
4.3	Personas	10
4.4	Gestión de la eficiencia y la productividad	10
4.5	Gestión del conocimiento y la información	11
4.6	Gestión de riesgos	11
4.7	Creación de valor a los grupos de interés	12
5	Calificación	13
5.1	Escala de Calificación	13
5.2	Traducción a una escala numérica	14
5.3	Calificación de criterios y del modelo	15
5.4	Evaluación de los subcriterios	15
5.4.1	Criterio: Liderazgo	16
5.4.2	Criterio: Estrategia	18
5.4.3	Criterio: Personas	21
5.4.4	Criterio: Gestión de la eficiencia y de la productividad	24
5.4.5	Criterio: Gestión del conocimiento y la información	26
5.4.6	Criterio: Gestión de riesgo	28
5.4.7	Criterio: Creación de valor a los grupos de interés	30
6	Visita de Campo	32
7	Informe	32



Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
Calle 20 de Agosto



1 INTRODUCCIÓN

La Agencia Nacional de Infraestructura, ANI, y la Universidad de los Andes han preparado el presente documento dirigido a los evaluadores del Cuarto Premio Nacional de Interventoría. 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 pretenden 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 la ejecución misma de los proyectos de infraestructura. Igualmente, se promoverá al interior de las interventorías el conocimiento profundo de su sistema de gestión y de sus diferentes procesos, con el propósito de identificar y cerrar brechas a través de la formulación de planes de acción, teniendo como referente los criterios de evaluación del modelo de excelencia para empresas de Interventoría de la Agencia Nacional de Infraestructura. Además, se fomentará la utilización de estos mismos criterios como herramienta de autoevaluación permanente, para alcanzar así los más altos niveles de gestión.

Al 4to. Premio Nacional de Interventoría podrán postularse los proyectos de interventoría legalmente constituidos como persona jurídica, consorcio o unión temporal. Con el objetivo de lograr una amplia participación, podrán inscribirse interventorías de diferente tamaño, en cualquier etapa (pre-constructiva, constructiva, rehabilitación y mantenimiento), modo y naturaleza, sin importar el tiempo de conformación y de funcionamiento. Se podrán presentar en el marco de este concurso las firmas de interventoría en cualquiera de los modos (carretero, aeroportuario, portuario y férreo).

Las firmas de interventoría deben tener por lo menos seis meses de constituidas y haber sido evaluadas bajo las consideraciones y procedimientos de Auditoría Técnica de la Oficina de Control Interno de la ANI, mediante la Metodología de Evaluación de Desempeño MED en cualquiera de los modos de Infraestructura de Transporte, dentro del año inmediatamente anterior al cierre de la fecha de presentación a los jurados de los resultados, es decir oscila entre el periodo comprendido desde el día primero del mes de septiembre de 2016 y día quince del mes de septiembre de 2017.

En este documento se presenta la metodología que se sugiere deben seguir los evaluadores en la etapa de evaluación para valorar los informes presentados por los postulantes, así como su verificación durante las visitas de campo realizadas a las interventorías postulantes. El informe referido debe corresponder a una autoevaluación de la organización de acuerdo con los criterios y subcriterios planteados en el modelo. Se incluyen además referentes de excelencia para la calificación de los respectivos informes. Dado que la postulación al premio es un acto voluntario y autónomo de cada organización, las recomendaciones presentadas aquí son de carácter indicativo.

2 ORIENTACIONES GENERALES

La autoevaluación permanente posibilita una mirada crítica a la forma como las organizaciones asumen el desarrollo de sus procesos para asegurar la calidad de los servicios que ofrecen. El afianzamiento de una cultura de autoevaluación es un requisito para las organizaciones comprometidas con el mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia.

El éxito del proceso exige que la organización asuma el liderazgo del mismo y favorezca la participación de toda la organización. Igualmente, requiere de la valoración uno a uno de todos los procesos, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y plantear planes de mejoramiento, cuya finalidad es cualificar a 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 la ANI. El modelo de excelencia organizacional no se constituye en un mecanismo de control, por lo que no reemplaza este tipo de actividades. 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, así como el criterio de los jurados calificadores. El concepto de excelencia hace referencia a la síntesis de una serie de criterios que permiten hacer un juicio acerca de la forma como la organización presta sus servicios. Los juicios de excelencia se basan en la consideración de criterios y subcriterios establecidos en el modelo de excelencia organizacional. Es importante reconocer que la postulación al premio y la generación del informe de postulación no constituyen un proceso exhaustivo de autoevaluación de la organización, el cual exigiría una serie de compromisos por parte de la misma que, dados el tiempo y el objetivo del premio, no pueden ser asumidos por los postulantes.

3 LABOR DE LOS EVALUADORES

La labor de los evaluadores consistirá en evaluar a las interventorías postulantes con el fin de producir un informe integral, que, por un lado, se constituye en una herramienta para la valoración de las interventorías postulantes y para su posterior selección por parte del Jurado. Así mismo, es el producto otorgado a la Organización por su postulación al Premio, en el cual se le presentan las fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

Para señalar una fortaleza se debe demostrar que ese factor está consolidado al interior de la organización y forma parte de un sistema, en el cual:

- Los procesos están diseñados con base en el direccionamiento estratégico de su propio sistema de gestión.
- Los procesos son implementados de manera sistemática y cuentan con mecanismos para la identificación y solución de problemas.
- Los procesos responden a ciclos periódicos de evaluación y mejoramiento, sustentados en indicadores tanto de proceso (ítems de verificación) como de resultado (ítems de control).

En cuanto a las oportunidades de mejoramiento entre el estado de desarrollo de los elementos, procesos o sistemas de la organización o la gestión, frente al estado de desarrollo requerido para su éxito sostenible, se debe tener en cuenta si:

- La organización no cuenta con una visión de sistema que articule los diferentes procesos.
- La operación de los procesos no responde con claridad al direccionamiento estratégico propio de su sistema de gestión.
- No existen ciclos de evaluación ni de mejoramiento, no cuenta con indicadores o éstos no se utilizan de forma sistemática.

4 CRITERIOS Y SUBCRITERIOS

Las interventorías deberán, por medio de los responsables designados por ellas y con los instrumentos seleccionados, recoger y procesar la información para finalmente producir el informe de postulación. El informe debe referirse en forma obligatoria a los siguientes temas:

4.1 Liderazgo ético

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. Además, los líderes establecen valores, principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización, que ofrece a sus grupos de interés (accionistas, ambiente, comunidad, trabajadores, Estado, empresa concesionaria, proveedores, clientes, entre otros) una identidad y un atractivo único.

Igualmente, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás. Además, 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 y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando nuevamente, arrastrar tras ellos al resto de personas.

Finalmente, en la organización los comportamientos y toma de decisiones de todos los miembros son un claro reflejo de su enfoque para garantizar un ejercicio gerencial recto, con énfasis en el respeto a los derechos de los socios o accionistas, acreedores, empleados, clientes, la sociedad, el Estado y otros agentes económicos y sociales.

En este mismo sentido, se han consolidado los mecanismos orientados a fortalecer la ética empresarial y las prácticas de buen gobierno en la organización. La información proporcionada a los diferentes grupos de interés es suficiente, correcta y veraz, la cual se transmite en un tiempo oportuno para la toma de decisiones.

Este criterio agrupa los siguientes subcriterios, los cuales deben ser abordados en el informe de postulación:

- Divulgación e interiorización de misión, visión y valores organizacionales.
- Capacidad de los líderes para fomentar una organización de alto rendimiento y una cultura de excelencia.
- Ética en el gobierno corporativo y la gestión.
- Transparencia en la divulgación de la información.

4.2 Estrategia

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en los grupos de interés, en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Así mismo, despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. De igual modo, se basan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés, se comunican y despliegan mediante un esquema de procesos clave y se desarrollan, revisan y actualizan constantemente.

Este criterio agrupa los siguientes subcriterios, los cuales deben ser abordados en el informe de postulación:

- Formulación de las estrategias.
- Desarrollo de las estrategias.
- Seguimiento de la estrategia.
- Alineación de la estrategia con los objetivos, la estructura y la cultura organizacional.

4.3 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 los individuos. 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. Paralelamente, identifican y potencian las aptitudes y actitudes de las personas que integran la organización.

Este criterio agrupa los siguientes subcriterios, los cuales deben ser abordados en el informe de postulación:

- Gestión del Talento Humano.
- Desarrollo del conocimiento y de las capacidades de las personas.
- Comunicación eficaz en toda la organización.
- Aprendizaje y motivación de las personas.

4.4 Gestión de la eficiencia y la productividad

La excelencia organizacional vigila el uso adecuado de los recursos y los aprovecha eficientemente en el tiempo. Para lograr la eficiencia, la organización debe saber qué es lo que quiere y a dónde quiere llegar. Por otra parte, la productividad cuida la relación de la empresa entre la producción y los recursos empleados: tecnología, procesos, capital humano, condiciones de trabajo y calidad. Con esto, se busca generar una rentabilidad a partir del adecuado uso de los recursos.

Este criterio agrupa los siguientes subcriterios, los cuales deben ser abordados en el informe de postulación:

- Políticas que fomentan la eficiencia.
- Promoción del mejoramiento de los sistemas de gestión.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Rentabilidad de la organización.

4.5 Gestión del conocimiento y la información

Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio ella misma. De la misma manera, identifican, clasifican y adecúan el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización. Por estas razones, fomentan oportunidades de aprendizaje a nivel individual y de equipo.

Este criterio agrupa los siguientes subcriterios, los cuales deben ser abordados en el informe de postulación:

- Sistematización en la gestión del conocimiento.
- Estrategias de gestión de la información.
- Protección de la información de la empresa.

4.6 Gestión de riesgos

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, lo 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 las medidas preventivas adecuadas, inspirando y manteniendo altos niveles de confianza en los grupos de interés. Finalmente, evalúan los riesgos estratégicos (operativos, financieros, ambientales y jurídicos) e identifican los modos de abordarlos y utilizan metodologías establecidas para gestionarlos.

Este criterio agrupa los siguientes subcriterios, los cuales deben ser abordados en el informe de postulación:

- Evaluación e identificación de los riesgos.
- Plan de prevención de riesgos.
- Metodologías para el control de riesgos.

4.7 Creación de valor a los grupos de interés

La organización excelente exige que la creación de valor satisfaga las necesidades y exigencias de los diferentes grupos de interés (accionistas, ambiente, comunidad, trabajadores, Estado, empresa concesionaria, clientes, proveedores, entre otros). Para lograrlo debe identificar cuáles son estos grupos, sus intereses y expectativas, diseñar estrategias para asignarles valor y ejecutar acciones en consecuencia.

Este criterio agrupa los siguientes subcriterios, los cuales deben ser abordados en el informe de postulación:

- Identificación de sus grupos de interés.
- Estrategias desarrolladas para la gestión de los grupos de interés.
- Evaluación de los resultados obtenidos.

5 CALIFICACIÓN

5.1 Escala de Calificación

En lo referente a la función externa que efectúan los evaluadores, la importancia relativa de los subcriterios responde a consideraciones cualitativas. Para expresar el nivel de aproximación de los subcriterios al logro ideal, se puede usar una escala no numérica como la siguiente:



La evaluación que se asigne a cada subcriterio depende de las evaluaciones asignadas a los componentes sugeridos en la presente guía. A continuación, se presentan los grados de madurez extremos para cada uno de los subcriterios, con el fin de que el evaluador sitúe a la empresa en alguno de los rangos descritos en el sistema de calificación. Los grados de madurez corresponden a muy bajo en el inicio del rango y muy alto al final de este. La siguiente figura describe la sugerencia.



Es importante indicar que el evaluador puede hacer diferencias simplemente situando su evaluación a la izquierda, centro o derecha del rango seleccionado según su criterio. La figura siguiente muestra algunas posibilidades.



El evaluador puede seguir una de las dos estrategias mencionadas a continuación o una combinación de ellas.

- Situar el subcriterio en el rango correspondiente de acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior.
- Situar los indicadores de la lista de igual forma que en el caso anterior. Se presenta una lista no exhaustiva de condiciones que puede ayudar al evaluador a tomar una decisión. No necesariamente se deben utilizar todas las condiciones.

5.2 Traducción a una escala numérica

Como se mencionó anteriormente se utiliza una escala cualitativa para situar el grado de madurez de la organización frente a los diferentes subcriterios. Para poder situar el grado de madurez de los criterios y de la empresa en general, se propone traducir las evaluaciones cualitativas en calificaciones numéricas, con el fin de poder calcular las calificaciones de subcriterios y de la organización frente al modelo.

La información de los resultados de premios anteriores, permitió generar un modelo probabilístico de calificaciones. Este corresponde a una distribución normal con media 50 y varianza 278.55. De acuerdo con esta distribución, se han establecido las probabilidades de situarse en alguno de los rangos establecidos en el sistema de calificación cualitativa. Estos resultados se resumen en la tabla siguiente

CALIFICACIÓN MÍNIMA	CALIFICACIÓN MÁXIMA	RANGO
77	100	MUY ALTO
71	77	ALTO +
67	71	ALTO
64	67	ALTO -
59	64	MEDIO +
54	59	MEDIO
50	54	MEDIO -
46	50	BAJO +
41	46	BAJO
36	41	BAJO -
33	36	MUY BAJO
29	33	MUY BAJO
23	29	MUY BAJO
0	23	MUY BAJO

TABLA 1. RANGO DE CALIFICACIONES

En la tabla anterior se presentan diferentes rangos para la misma calificación cualitativa con el fin de permitir al evaluador matizar ésta última. Por ejemplo, si indica “Medio”, pero el evaluador considera que se acerca de alguna manera a “Alto”, podría traducir su evaluación a algún número entre 59 y 64. Si definitivamente considera que es “Medio”, las calificaciones podrían estar entre 54 y 59, y si considera que es “Medio” pero tendiendo hacia “Bajo”, podría traducir a una calificación entre 50 y 54. Si el evaluador optó por la segunda metodología, calculará la nota del subcriterio como el promedio de las evaluaciones de condiciones consideradas.

5.3 Calificación de criterios y del modelo

Independientemente de cómo haya sido calificado cada subcriterio, el evaluador procederá a calcular la calificación del criterio como el promedio ponderado de las calificaciones de los subcriterios, de acuerdo con los pesos otorgados por la organización a cada uno de éstos. La tabla lo asistirá en la conversión de esta nota a una calificación cualitativa. El evaluador procederá de la misma manera para calcular las calificaciones cuantitativas y cualitativas para el modelo de acuerdo con los pesos otorgados a los criterios.

5.4 Evaluación de los subcriterios

Las tablas presentadas a continuación, no exhaustivas, presentan algunas situaciones muy desfavorables y muy favorables, que permiten al evaluador asignar calificaciones individuales a algunas de estas condiciones, con el fin de calcular la calificación de los diferentes subcriterios. Existe siempre la posibilidad de calificar el subcriterio de acuerdo con la información plasmada en el informe de postulación, sin necesidad de entrar a calificar las diferentes condiciones. Las tablas están dadas para cada subcriterio de cada estrategia.

5.4.1 Criterio: Liderazgo

LIDERAZGO	OBJETIVO	HERRAMIENTAS REPRESENTATIVAS
¿Cómo la expresamos?	Identificar la alineación de la estrategia y la cultura de la empresa hacia el alcance de los propósitos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión ▪ Visión ▪ Código de ética
¿Cómo la medimos?	Contar con indicadores y metas que puedan mostrar el impacto e influencia del desarrollo del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores ▪ Metas ▪ Brechas

5.4.1.1 Subcriterio: Divulgación e interiorización de misión, visión y valores organizacionales

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
El personal de la empresa no conoce o conoce, pero no entiende la misión y visión organizacional.	El personal de la empresa conoce, entiende y se siente inspirado por la misión y visión organizacional.
La Misión y la Visión de la empresa no está alineada con los valores organizacionales	La Misión y la Visión de la empresa está alineada con los valores organizacionales.
No existe un esquema de valores bien definido.	Existe un esquema de valores bien definido y documentado.
El esquema de valores no está conectado con los grupos de interés (accionistas, ambiente, comunidad, trabajadores, Estado, empresa concesionaria, proveedores, clientes, entre otros) de la empresa.	El esquema de valores orienta las relaciones de la empresa con los grupos de interés (accionistas, ambiente, comunidad, trabajadores, Estado, empresa concesionaria, proveedores, clientes, entre otros).
No existen herramientas para la comunicación de valores, Misión y Visión.	La comunicación de estos valores, Misión y Visión se realiza utilizando diferentes herramientas como reuniones, carteles, medios electrónicos, página web, etc.

5.4.1.2 Subcriterio: Capacidad de los líderes para fomentar una organización de alto rendimiento y una cultura de excelencia

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La empresa no ha identificado sus líderes.	Los líderes están plenamente identificados.
Los líderes actúan independientemente de los valores organizacionales.	Se puede recurrir a los líderes para enfrentar situaciones complejas y tomar decisiones difíciles.
Los líderes tienden a actuar solos y no delegar.	Los líderes forman y empoderan a su personal.
Los líderes no reconocen los logros de las personas.	Los líderes reconocen los esfuerzos y logros de las personas.
Los líderes nunca revisan sus actuaciones como líderes de la empresa.	Los líderes revisan y mejoran la efectividad de su liderazgo.

5.4.1.3 Subcriterio: Ética en el gobierno corporativo y la gestión

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La organización no ha definido un enfoque claro de gobierno corporativo.	Es clara la responsabilidad de la junta directiva o del organismo superior de dirección. En este mismo sentido, existe evidencia de procesos de autorregulación y la transparencia de la gestión, con resultados positivos hacia el fortalecimiento de la ética empresarial y las prácticas de buen gobierno en los principales procesos de la organización.
No se analiza el impacto que tienen los productos y servicios para la sociedad.	Se analizan los productos y servicios a la luz del valor agregado que generan para la sociedad.
Existe desconfianza frente a la gestión de la empresa por el incumplimiento de las promesas realizadas a diferentes grupos de interés.	La empresa cumple lo que promete a los diferentes grupos de interés, generando confianza frente a su gestión.

5.4.1.4 Subcriterio: Transparencia en la divulgación de la información

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La empresa no genera de manera regular información sobre su gestión, o si la genera no la comparte con sus grupos de interés.	Existen informes regulares donde se muestra la gestión organizacional y se comparte esta información con los diferentes grupos de interés.
La empresa funciona en un ambiente de secretismo y temor hacia la denuncia de irregularidades.	La empresa tiene una cultura de puertas abiertas y mecanismos para la comunicación y denuncia
No existen políticas comerciales claras	Existen políticas que exigen probidad y lineamientos comerciales claros.

5.4.2 Criterio: Estrategia

ESTRATEGIA	OBJETIVO	HERRAMIENTAS REPRESENTATIVAS
¿Cómo la expresamos?	Contar con un modelo integrado que contenga los elementos del Plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa estratégico ▪ Objetivos estratégicos ▪ Despliegue y participación del plan
¿Cómo la medimos?	Contar con indicadores y metas que puedan permitir la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores ▪ Metas ▪ Brechas

5.4.2.1 Subcriterio: Formulación de las estrategias

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La organización no dispone de un direccionamiento estratégico.	El direccionamiento estratégico integra la totalidad de los procesos.
La organización no ha establecido metas.	Todos los procesos cuentan con metas cuantitativas.
La organización actúa con prisa, de forma caótica y desorganizada.	La organización identifica los problemas con antelación, los analiza, toma acciones anticipadas y prevé sus consecuencias.

5.4.2.1 Subcriterio: Formulación de las estrategias

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La organización no dispone de un direccionamiento estratégico.	El direccionamiento estratégico integra la totalidad de los procesos.
La organización no ha establecido metas.	Todos los procesos cuentan con metas cuantitativas.
La organización actúa con prisa, de forma caótica y desorganizada.	La organización identifica los problemas con antelación, los analiza, toma acciones anticipadas y prevé sus consecuencias.
La organización no ha identificado su oferta de valor diferenciado.	La organización conoce perfectamente su oferta de valor diferenciado.
No existe asignación de recursos para el direccionamiento estratégico.	Se garantizan recursos para mantener el valor diferenciado.
La organización no conoce cuál es su posición competitiva.	La organización realiza estudios internos y externos para conocer su posición competitiva.

5.4.2.2 Subcriterio: Desarrollo de las estrategias

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La organización no tiene en cuenta estudios de mercado para definir su estrategia.	La organización basa el desarrollo de su estrategia en estudios de mercado del sector.
No existe un documento que recoja las estrategias y planes de la empresa.	Las estrategias y planes de la empresa se encuentran totalmente documentados.
Las personas de la empresa no conocen cómo les afectan las estrategias y planes y qué es lo que se de ellas.	La documentación de estrategias y procesos permite que las personas de la empresa conozcan cómo se ven afectados y qué se espera de ellas.

5.4.2.3 Subcriterio: Seguimiento de la estrategia

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No se hace ningún tipo de seguimiento de las estrategias y planes.	Se hace seguimiento periódico de las estrategias y planes y la periodicidad es adecuada.
No se puede tener conocimiento de los cambios en el entorno.	Existen mecanismos de alerta para informar de cambios graves en el entorno o los grupos de interés.
No se actualizan las estrategias y planes.	Las estrategia y planes se revisan y actualizan con una frecuencia adecuada.

5.4.2.4 Subcriterio: Alineación de la estrategia con los objetivos, la estructura y la cultura organizacional.

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La información se considera de propiedad de una persona.	La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.
La planeación no toma en cuenta a toda la organización.	La planeación del trabajo involucra a todos en cierto grado.
El trabajo se realiza en forma individual.	Se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre los diferentes grupos.
Los individuos son los principales pilares de la organización.	Los grupos son los principales pilares de la organización.
Las personas no conocen el porqué de lo que hacen en su trabajo.	Las personas conocen la relación de su trabajo con los objetivos de la organización.
El comportamiento de los individuos, de las áreas, de todos los niveles, no tiene ninguna relación con los fines y propósitos de la organización.	El comportamiento de los individuos, de las áreas, de todos los niveles, esté directamente ligado a apoyar los fines y propósitos de la organización.
Las decisiones se toman reaccionando ante los problemas, sin observancia de su impacto sobre el logro de los objetivos organizacionales.	Las decisiones de la empresa se toman teniendo en cuenta su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

5.4.3 Criterio: Personas

PERSONAS	OBJETIVO	HERRAMIENTAS REPRESENTATIVAS
¿Cómo la expresamos?	Identificar los mecanismos que tiene la organización para conseguir a través de las personas el logro de los propósitos estratégicos, el desarrollo y satisfacción de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de cargos, perfiles y competencias. ▪ Identificación de factores de selección y contratación. ▪ Identificación de programas de bienestar, seguridad, salud, manejo de conflictos y calidad de vida.
¿Cómo la medimos?	Contar con indicadores y metas que puedan demostrar la evaluación, el reconocimiento y la retribución del personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores ▪ Metas ▪ Medición de satisfacción de las personas.

5.4.3.1 Subcriterio: Gestión del Talento Humano

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
Los procesos de selección no están claramente definidos.	La empresa cuenta con unas políticas y procesos de selección bien diseñados.
La remuneración del personal corresponde exclusivamente a su salario.	La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración.
La organización actúa con prisa, de forma caótica y desorganizada.	Se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.
No se gestiona la seguridad y salud laboral.	Se gestiona la seguridad y salud laboral.
No existe imparcialidad en la oferta de oportunidades.	Se garantiza la imparcialidad e igualdad de oportunidades.
La organización no ha definido los cargos, perfiles y competencias requeridas.	La organización tiene perfectamente definidos y documentados los cargos, los perfiles y las competencias requeridas para ellos.
No se permite a las personas tomar decisiones de ningún tipo	Se estimula a las personas a asumir responsabilidades y tomar decisiones.
No existen programas de desarrollo social y familiar para los empleados.	La organización tiene programas de desarrollo social y familiar organizados para sus empleados que se evalúan periódicamente.

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No se manejan indicadores relacionados con la rotación y el ausentismo.	Existen indicadores relacionados con rotación y ausentismo que presentan excelentes tendencias de mejoramiento.
No se evalúan los procesos relacionados con la calidad de vida en el trabajo.	Existen mecanismos de evaluación y mejoramiento de los procesos relacionados con la calidad de vida en el trabajo.
Existen mecanismos de evaluación y mejoramiento de los procesos relacionados con la calidad de vida en el trabajo.	Se desarrollan, evalúan y mejoran tanto los procesos de administración de beneficios legales y extralegales como de reconocimiento y retribución al buen desempeño.
No existe un proceso relacionado con el bienestar, la seguridad industrial, la salud ocupacional, el manejo de los conflictos y calidad de la de vida laboral.	Existe un proceso sistemático y proactivo relacionado con el bienestar, la seguridad industrial, la salud ocupacional, el manejo de los conflictos y calidad de vida laboral.
No se evalúa la satisfacción de las personas en su trabajo y la evolución de los procesos relacionados con la calidad de vida en el trabajo.	Existe un proceso sistemático para medir la satisfacción de las personas en su trabajo y la evolución de los procesos relacionados con la calidad de vida en el trabajo como resultado de planes de mejoramiento.

5.4.3.2 Subcriterio: Desarrollo del conocimiento y de las capacidades de las personas

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No se realizan planes de mejora organizacional.	Se estimula la participación de las personas en los planes de mejora organizacional.
La empresa no posee un plan de formación estructurado para sus empleados.	La empresa posee un plan de formación estructurado para sus empleados.

5.4.3.3 Subcriterio: Comunicación eficaz en toda la organización

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
El nivel de comunicación es bajo, las personas se sienten desinformadas.	Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No existen canales de comunicación.	Se evalúan y modifican estos canales de acuerdo con los resultados obtenidos.
No existe comunicación con los directivos.	Los directivos se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno.
Falta de comunicación entre la dirección y los responsables de los servicios para el diseño de la gestión.	Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación entre la dirección y los responsables de los servicios para el diseño de la gestión.
La empresa no mide la percepción de las personas acerca de las políticas, estrategias y procesos.	Se mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, el futuro de la empresa, la comunicación, el estilo de la dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, y la participación.
Las estrategias no se comunican a los grupos de interés.	Se comunican todas las estrategias a los grupos de interés a medida que los puedan afectar.

5.4.3.4 Subcriterio: Aprendizaje y motivación de las personas

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No existen estímulos a los logros del personal.	Se da un reconocimiento especial al buen desempeño de trabajo.
Las ideas para el mejoramiento del trabajo no son tenidas en cuenta.	La empresa toma en cuenta las sugerencias del personal para el mejoramiento del trabajo.
Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización.	El personal conoce los valores de la organización, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre equipos.
Las personas no están comprometidas con la organización.	La empresa promueve el compromiso de las personas con la organización. Las personas se sienten orgullosas de hacer parte de ella y les preocupa su prestigio.
Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	Se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
Las personas no están satisfechas con el ambiente físico de trabajo.	Todos los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente físico de trabajo.
Los cambios en los procesos no se comunican. No se evalúa el resultado de estos cambios.	Se comunica los cambios en los procesos y se evalúan sus resultados.

5.4.4 Criterio: Gestión de la eficiencia y de la productividad

GESTIÓN DE LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD.	OBJETIVO	HERRAMIENTAS REPRESENTATIVAS
¿Cómo la expresamos?	La empresa posee una política de búsqueda de la eficiencia que se traslade en mejoras en su sistema de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos con las políticas de eficiencia establecidas ▪ Cuadros comparativos con indicadores de eficiencia
¿Cómo la medimos?	Contar con indicadores y metas que puedan mostrar la mejora en el aprovechamiento de los recursos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores ▪ Metas ▪ Brechas

5.4.4.1 Subcriterio: Políticas que fomentan la eficiencia

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No hay políticas claras que motiven la eficiencia organizacional.	Existen políticas de eficiencia claramente establecidas que motivan a la organización a utilizar mejor los recursos existentes.
El personal desconoce o no se encuentra motivado por las políticas de eficiencia.	El personal conoce y trabaja por cumplir las políticas de eficiencia establecidas.
La organización no considera importante la certificación de procesos de sus proveedores.	El personal conoce los valores de la organización, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre equipos. Los proveedores cuentan con certificados de los procesos relacionados el suministro de insumos debido a las políticas de la empresa.

5.4.4.2 Subcriterio: Promoción del mejoramiento de los sistemas de gestión

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No existen programas para la mejora continua.	Existen programas de mejora continua establecidos en la empresa.
La organización no hace uso de indicadores para conocer su avance y resultados frente a la búsqueda de la eficiencia.	Se han definido parámetros de control e indicadores de gestión para garantizar la eficiencia.
La organización no fomenta el aprendizaje de las personas para la mejora continua de la empresa.	El aprendizaje es un objetivo importante para la mejora continua de la empresa.

5.4.4.3 Subcriterio: Eficiencia en el uso de los recursos

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La empresa no cuenta con parámetros e indicadores para la medición ni seguimiento de la eficiencia.	La empresa cuenta con parámetros e indicadores para la medición y seguimiento de la eficiencia.
No existe una mejora en la eficiencia por empleado (Gastos totales/Empleados).	Existe una mejora cuantificada en la eficiencia por empleado (Gastos totales/Empleados).
No existen sistemas de control sobre los gastos incurridos por proyectos ni se poseen prácticas de control interno para su verificación.	Existen sistemas de control sobre los gastos incurridos por proyectos y se poseen prácticas de control interno para su verificación.

5.4.4.3 Subcriterio: Eficiencia en el uso de los recursos

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La empresa no fija metas de rentabilidad a alcanzar.	La empresa establece metas claras de rentabilidad en su gestión financiera.
La rentabilidad de los activos (ROA) no ha crecido ni tampoco el total de los activos.	La rentabilidad sobre los activos (ROA) ha crecido durante los últimos periodos y de no ser así ha crecido el volumen total de activos de la empresa.
La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) no se ha incrementado en los últimos periodos	La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) se ha incrementado en los últimos periodos.

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La empresa no tiene establecido para la generación de valor de las distintas unidades (Modelo EVA).	La empresa tiene establecido un sistema para la medición de la generación de valor de las distintas unidades (Modelo EVA).
Los resultados de la empresa no evidencian un proceso de generación de valor económico positivo (EVA positivo).	La empresa muestra evidencia de estar en camino de generar un valor económico añadido positivo (EVA positivo).

5.4.5 Criterio: Gestión del conocimiento y la información

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN	OBJETIVO	HERRAMIENTAS REPRESENTATIVAS
¿Cómo la expresamos?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un enfoque determinado por factores de aprendizaje permanente e innovación enfocados hacia el mejoramiento del desempeño de la organización. ▪ Contar con un sistema de información robusto que favorezca el desarrollo de sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones de despliegue e identificación del impacto de la gestión del conocimiento. ▪ Sistemas de identificación de requerimientos de información. ▪ Sistemas con que se cuenta para asegurar el acceso oportuno además de la confidencialidad, transparencia, consistencia y actualización de la información. ▪ Planes de contingencia de los sistemas de información
¿Cómo la medimos?	Contar con indicadores y metas que puedan mostrar la toma de decisiones oportunas basada en hechos y datos, comprobados o comprobables.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores ▪ Metas ▪ Mejoras de los sistemas de información.

5.4.5.1 Subcriterio: Sistematización en la gestión del conocimiento

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No existe un equipo de personas encargado de la obtención, análisis, clasificación y difusión del conocimiento, el conocimiento está en cada persona.	Existe un equipo de personas encargado de la obtención, análisis, clasificación y difusión del conocimiento.
La organización no cuenta con un sistema de gestión del conocimiento.	La organización identifica, recolecta, analiza y comparte el conocimiento.
El conocimiento no contribuye en nada a la formación de equipos.	Se conforman equipos alrededor del conocimiento.
La organización no cuenta con un sistema de gestión del conocimiento.	Se consolidan las estrategias utilizadas por la organización para la creación de conocimiento. Se muestran resultados tangibles en relación con el desarrollo de nuevos servicios, mejoramiento de procesos y renovación y ajuste de tecnologías.

5.4.5.2 Subcriterio: Estrategias para la gestión de la información

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
El sistema de análisis y presentación de la información no contribuye de manera efectiva al aprendizaje, desarrollo del conocimiento, creación de nuevos servicios ni al logro de las metas y objetivos de la organización.	El sistema de análisis y presentación de la información contribuye de manera efectiva al aprendizaje, desarrollo del conocimiento, creación de nuevos servicios y al logro de las metas y objetivos de la organización.
El sistema de análisis y presentación de la información no se evalúa.	El sistema de análisis y presentación de la información es evaluado para ser mejorado.
Los mecanismos de obtención, análisis, difusión y utilización de la información no son considerados innovadores y ejemplares para otras organizaciones.	Los mecanismos de obtención, análisis, difusión y utilización de la información son considerados innovadores y ejemplares para otras organizaciones.

5.4.5.3 Subcriterio: Protección de la información de la empresa

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
Los sistemas de información no ofrecen ninguna confiabilidad.	Los sistemas de información son totalmente confiables.

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No existen metodologías para la protección o recuperación de la información de la empresa.	La empresa cuenta con metodologías probadas para la protección o recuperación de la información de la empresa.
La empresa no hace copias de seguridad de la información.	La empresa tiene como política realizar copias de seguridad de la información de manera regular.
La organización no cuenta con un sistema de gestión del conocimiento.	Se consolidan las estrategias utilizadas por la organización para la creación de conocimiento. Se muestran resultados tangibles en relación con el desarrollo de nuevos servicios, mejoramiento de procesos y renovación y ajuste de tecnologías.

5.4.6 Criterio: Gestión de riesgo

RIESGO	OBJETIVO	HERRAMIENTAS REPRESENTATIVAS
¿Cómo la expresamos?	Contar con el diseño y desarrollo de estrategias, programas y proyectos para el conocimiento, evaluación, prevención y mitigación de los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones de prevención, con el fin de gestionar los riesgos (ambientales, jurídicos, financieros entre otros). ▪ Acciones de fomento de la cultura de la gestión de riesgos.
¿Cómo la medimos?	Contar con indicadores y metas que puedan mostrar el conocimiento, evaluación, prevención y mitigación de los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores ▪ Metas ▪ Brechas

5.4.6.1 Subcriterio: Evaluación e identificación de los riesgos

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La empresa no cuenta con un modelo estructurado para la evaluación y la gestión de los riesgos existentes (ambientales, operativos, financieros y legales).	La empresa cuenta con un modelo estructurado para la evaluación y la gestión de los riesgos existentes (ambientales, operativos, financieros y legales).

La empresa no identifica ni valora la importancia de sus riesgos sobre sus resultados.	La empresa ha identificado cuáles son sus principales riesgos y cuantificado el impacto económico.
No se prevén situaciones de riesgo.	La evaluación del riesgo tiene en cuenta las posibles situaciones de emergencia y riesgo grave e inminente que sean razonablemente previsibles.
No se prevén situaciones de riesgo.	Los mandos intermedios y responsables de los procesos analizan los riesgos que puedan generarse en los diversos procesos.

5.4.6.2 Subcriterio: Plan de prevención de riesgos

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La dirección no muestra interés en la prevención de riesgos.	La dirección muestra interés por la prevención a través de actuaciones concretas y frecuentes.
No existen equipos encargados de la prevención de riesgos.	Los miembros de los equipos preventivos disponen de la información y formación necesarias y son consultados.
La prevención no se considera en las reuniones habituales de trabajo.	Se integra la prevención en las reuniones habituales de trabajo.

5.4.6.3 Subcriterio: Metodologías para el control de riesgos

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No se socializan las metodologías para el control de riesgos.	Existe compromiso y los mecanismos para socializar y desplegar este tema a toda la organización.
No existe capacitación de los empleados en temas de riesgos.	Existen planes de capacitación para la formación en temas de gestión de riesgo.
No se prevén los riesgos por lo que no se aplican medidas para minimizarlos.	Se aplican medidas de prevención para evitar y minimizar riesgos.

5.4.7 Criterio: Creación de valor a los grupos de interés

CREACIÓN DE VALOR A LOS GRUPOS DE INTERÉS	OBJETIVO	HERRAMIENTAS REPRESENTATIVAS
¿Cómo la expresamos?	Inclusión y desarrollo de metas estratégicas para la creación de valor a los grupos de interés (accionistas, ambiente, comunidad, trabajadores, Estado, empresa concesionaria, proveedores, clientes, entre otros) y éstas contribuyen con el sostenimiento y solidez de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de partes interesadas. ▪ Comparación con otras firmas nacionales e internacionales. ▪ Comportamientos y tendencias en el cumplimiento de los resultados.
¿Cómo la medimos?	Contar con indicadores y metas que puedan mostrar el impacto sobre las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores ▪ Metas ▪ Mejoras de los sistemas de información.

5.4.7.1 Subcriterio: Identificación de los grupos de interés

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
Los grupos de interés no han sido identificados y por esta razón no se conocen sus expectativas.	Los grupos de interés han sido plenamente identificados por lo que se tienen en cuenta sus expectativas para la optimización de la gestión.

5.4.7.2 Subcriterio: Estrategias desarrolladas para la gestión de los grupos de interés

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
No existe en la organización un enfoque frente a la creación de valor para los grupos de interés.	Los grupos de interés son considerados aliados estratégicos de la organización y como tal se tienen contemplados desde el pensamiento estratégico. La identificación de sus necesidades y expectativas se hace de forma proactiva, participativa, totalmente sistemática y con altos niveles de innovación.

La organización identifica a sus clientes como el único grupo social objetivo. De acuerdo con este enfoque, tiene medios para identificar sus expectativas y desarrollar productos y servicios que las satisfagan	La organización ha implementado diferentes acciones para cuidar y preservar el medio ambiente de forma proactiva y sistemática. Desarrolla acciones conjuntas con entidades públicas y privadas.
No hay preocupación por el medio ambiente.	La organización ha implementado diferentes acciones para cuidar y preservar el medio ambiente de forma proactiva y sistemática
No se desarrollan acciones conjuntas con entidades públicas y privadas para preservar de la mejor manera posible los recursos naturales de la zona donde operan.	La organización desarrolla acciones conjuntas con entidades públicas y privadas para preservar de la mejor manera posible los recursos naturales de la zona donde operan.

5.4.5.3 Subcriterio: Evaluación de los resultados obtenidos

CONDICIÓN MUY BAJA	CONDICIÓN MUY ALTA
La organización cumple la legislación obligatoria sobre protección al ambiente, pero no existen políticas internas o mecanismos propios para medir los impactos actuales de las operaciones de la organización. Se toman acciones de manera parcial, de acuerdo con los resultados de los indicadores establecidos.	La organización cuenta con diferentes instrumentos de medición para conocer la creación de valor a sus grupos de interés. Estos resultados, y los procesos relacionados se evalúan, mejoran, comparan e innovan de forma sistemática y sistémica, con resultados y prácticas que se consideran referentes de excelencia para otras organizaciones a nivel nacional e internacional.
No se miden los resultados de creación de valor en los grupos de interés.	Se tienen diferentes instrumentos de medición para conocer la creación de valor a los grupos de interés.
No se evalúan ni se generan planes de mejoramiento de los procesos relacionados con creación de valor.	Los procesos relacionados se evalúan y se mejoran, al tiempo que se comparan con resultados y prácticas consideradas referentes de excelencia.
La organización no dispone de metodologías o mecanismos para llevar a cabo acciones conjuntas con sus grupos de interés, competidores directos e indirectos, el estado y otras autoridades.	La organización dispone de metodologías y mecanismos para llevar a cabo acciones conjuntas con sus grupos de interés, competidores directos e indirectos, el Estado y otras autoridades.
No existe interés por la sostenibilidad de la organización.	La organización ha identificado estrategias y otros factores esenciales en el desarrollo de su sostenibilidad. Estos son evaluados sistemáticamente.
No existen programas de desarrollo de la comunidad.	Los programas de desarrollo de la comunidad son altamente efectivos.

6 VISITA DE CAMPO

En el proceso de análisis del informe el evaluador detectará aquellos puntos que deberán ser aclarados por la organización durante la visita de campo. Con base en esto, se planeará una visita a la organización cuyo objetivo es el de aclarar los puntos detectados y verificar la información consignada en el informe. Esta visita tendrá duración de un día y en ella el evaluador contará con la asistencia de uno de los miembros del equipo. Durante la visita el evaluador podrá solicitar la evidencia que respalde cualquiera de las afirmaciones hechas en el informe de postulación. Al final de la visita el evaluador hará una breve exposición verbal de los resultados de su visita.

7 INFORME

Una vez ampliada y corroborada la información durante la visita de campo, el evaluador revisará las calificaciones asignadas tanto a subcriterios como a criterios y a la madurez de la organización y producirá un informe que contenga una evaluación global de la interventoría frente al modelo. El informe deberá contener las conclusiones del evaluador en cuanto a criterios y subcriterios, fortalezas y oportunidades de mejora de la organización en cada caso y puntos que la organización ha detectado como débiles y sobre los cuales ya ha tomado o previsto las acciones correctivas pertinentes, asimismo resaltaré y describiré las buenas prácticas y aspectos a destacar de la organización.

Los informes de los evaluadores se analizarán y consolidarán en un informe gerencial que será enviado a los miembros del jurado, para que con total autonomía decidan cuáles interventorías son merecedoras del 4to Premio Nacional de Interventoría.



ANI

Agencia Nacional de Infraestructura



MINTRANSPORTE

CON EL APOYO DE



4 TO. PREMIO NACIONAL DE INTERVENTORÍA

interventorias@uniandes.edu.co
Cra 1 N° 18ª - 12. Bogotá, D.C., Colombia
Contact Center: 57 (1) 339 49 49 ext 3691
www.premionacionaldeinterventorias.com.co