

MODELO DE EXCELENCIA PARA LA INCORPORACIÓN DE LAS INTERVENTORÍAS A LOS FINES ESENCIALES DEL ESTADO

PREMIO NACIONAL DE INTERVENTORÍAS - CAPÍTULO CONCESIONES

Guía para las Organizaciones / 2014

ANI

Agencia Nacional de Infraestructura



Presidencia de la República

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**



MinTransporte
Ministerio de Transporte



**CORPORACIÓN
CALIDAD**
Innovación en gestión

20 AÑOS

MODELO DE EXCELENCIA PARA LA INCORPORACIÓN DE LAS INTERVENTORÍAS A LOS FINES ESENCIALES DEL ESTADO

PREMIO NACIONAL DE INTERVENTORÍAS



Presidencia de la República

PROSPERIDAD
PARA TODOS

Juan Manuel Santos Calderón

Presidente de la República



MinTransporte
Ministerio de Transporte

Cecilia Álvarez-Correa Glen

Ministra de Transporte



Agencia Nacional de
Infraestructura

Luis Fernando Andrade Moreno

Presidente de la ANI

Orientación Técnica y Coordinación



CORPORACIÓN
CALIDAD
Innovación en gestión

20 AÑOS

Luis Emilio Velásquez Botero

Director Ejecutivo

Bogotá D.C., Colombia

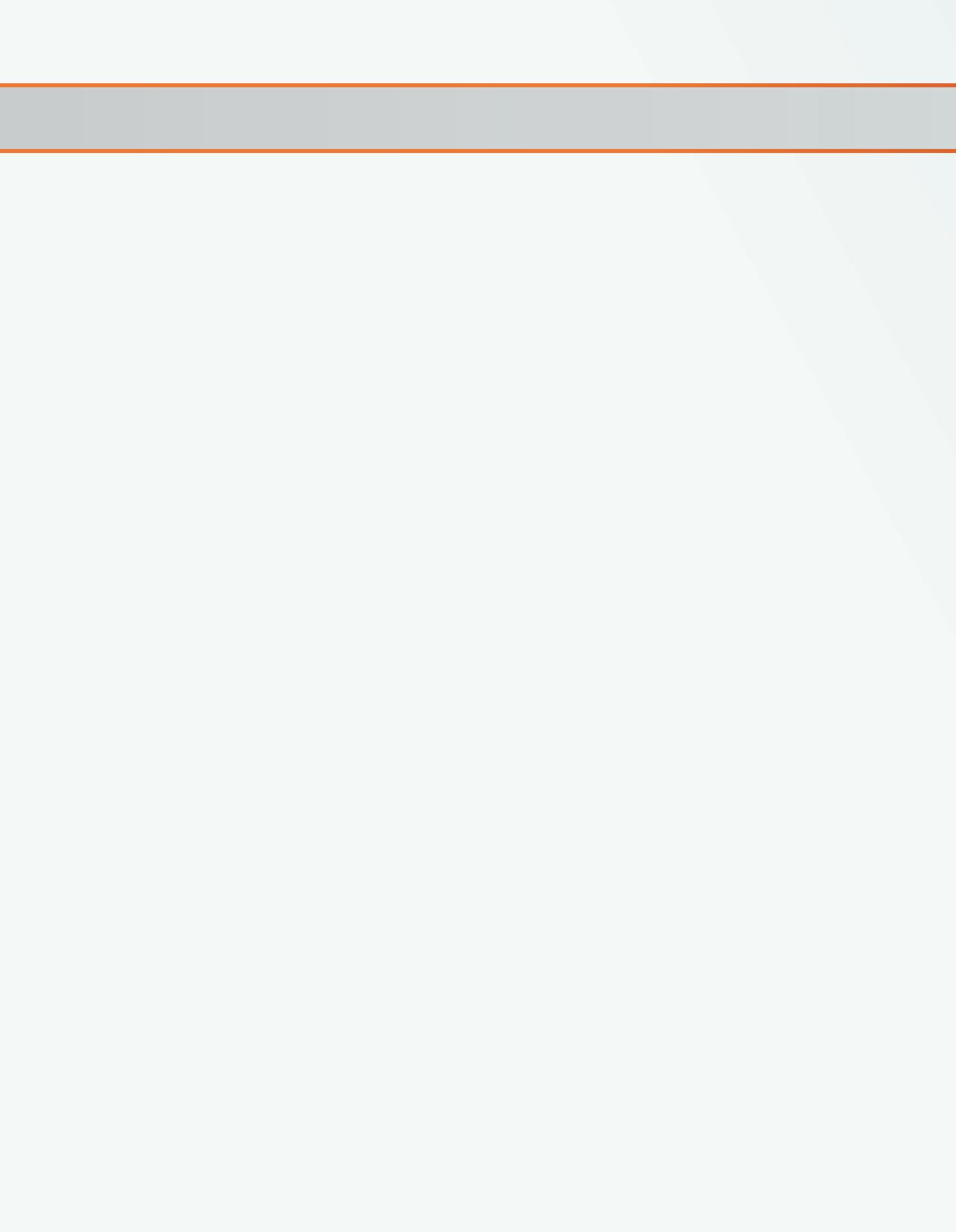
Febrero de 2014



Agencia Nacional de
Infraestructura

Contenido

Carta a los participantes	pág. 7
Premio Nacional de Interventorías	pág. 9
1. La Corporación Calidad	pág. 10
2. Bases para la Postulación	pág. 11
3. Etapas del proceso de postulación	pág. 12
4. Cronograma de Actividades	pág. 16
5. Premio Nacional de Interventorías	pág. 17
6. Preparación del Informe de Postulación	pág. 20
7. Guía para la preparación del informe de postulación	pág. 21
8. Glosario	pág. 31



Carta a los participantes

Señores Empresarios:

Con el propósito de contribuir al mejoramiento de la competitividad y de la sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado por parte de las Interventorías, el Gobierno Nacional, a través de la Agencia Nacional de Infraestructura- ANI, creó el **Premio Nacional de Interventorías – Capítulo Concesiones**.

Este Premio se enmarca en el objetivo estratégico de la Agencia relacionado con la incorporación de las Interventorías a los fines esenciales del Estado y reconoce el rol fundamental que desempeñan en relación con el éxito de los proyectos de concesión actuales y futuros del país. Además de ser un mecanismo para reconocer las Interventorías destacadas, el **Premio Nacional de Interventorías – Capítulo Concesiones** se constituye en una fuente sólida de generación de aprendizaje y mejora continua que beneficiará no sólo a las Interventorías sino la ejecución misma de los proyectos de infraestructura.

El propósito fundamental del Premio es establecer un Modelo de Excelencia que sirva a todas las Interventorías como referencia para sus esfuerzos de mejora y para el establecimiento de prácticas que les permitan agregar valor efectivo al rol que les ha sido encomendado por el Estado y, de esta manera contribuir al éxito de los proyectos concesionados.

Con el Premio Nacional de Interventorías-Capítulo Concesiones, la ANI reconocerá a las Interventorías que hayan adoptado prácticas de gerencia moderna, mediante la utilización de un modelo de excelencia en la gestión, como un referente que permita iniciar procesos de mejoramiento que las lleven a ser organizaciones de clase mundial.

Por lo anterior, invitamos a todas las interventorías a participar en el **Premio Nacional de Interventorías**, no sólo con el ánimo de ganar el galardón, sino de asumir el reto de hacer de la Infraestructura Colombiana un modelo de clase mundial y de Colombia un mejor país, más competitivo y con mayor bienestar para todos los ciudadanos.

Cordialmente,

Luis Fernando Andrade Moreno

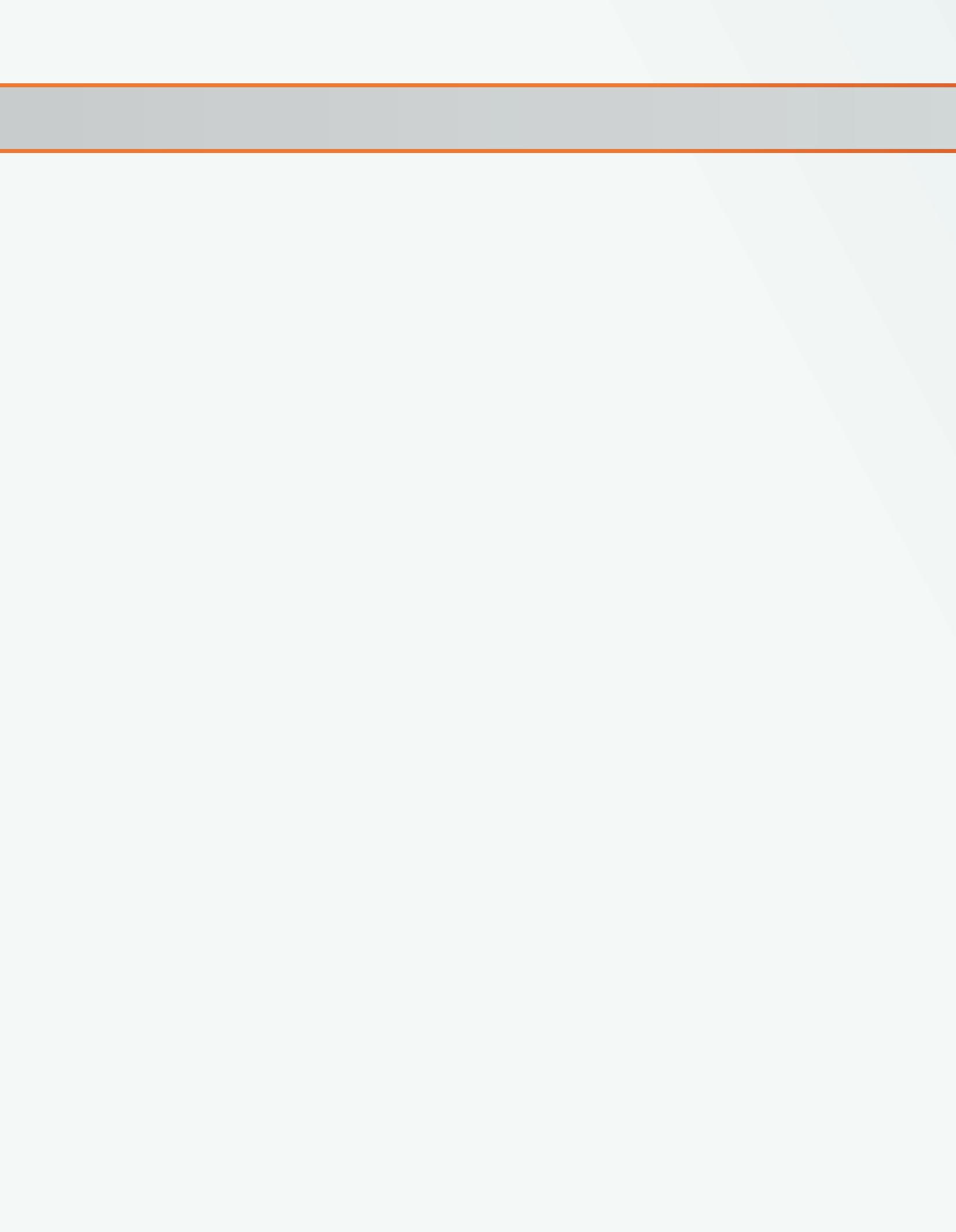
Presidente

Agencia Nacional de Infraestructura

Luis Emilio Velásquez Botero

Director Ejecutivo

Corporación Calidad



Premio Nacional de Interventorías

Antecedentes

El Gobierno Nacional mediante el Decreto 4165 de 2011 en su artículo 3, dispuso que el objeto de la Agencia Nacional de Infraestructura es “planear, coordinar, estructurar, contratar, ejecutar, administrar y evaluar proyectos de concesiones y otras formas de Asociación Público Privada -APP, para el diseño, construcción, mantenimiento, operación, administración y/o explotación de la infraestructura pública de transporte en todos sus modos y de los servicios conexos o relacionados y el desarrollo de proyectos de asociación público privada para otro tipo infraestructura pública cuando así lo determine expresamente el Gobierno Nacional respecto de infraestructuras semejantes a las enunciadas en este artículo, dentro del respeto a las normas que regulan la distribución de funciones y competencias y su asignación”.

Conscientes del advenimiento de los procesos de infraestructura que se ejecutarán en el curso de los próximos años y teniendo en cuenta la escasa presencia en los procesos asociados a la evaluación y verificación de las tareas que le son inherentes contractualmente a las interventorías, modelamos un escenario que permita contribuir a la incorporación de las Interventorías a los fines esenciales de la Agencia, no solamente desde la perspectiva de auditoría técnica, sino además desde una visión sistémica que permita visualizar a dichas interventorías desempeñando un papel para el Estado y por el Estado.

En efecto, las interventorías, a la luz del Estatuto de Contratación del Estado (Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 734 de 2012) y la Ley 734 de 2002 (Código Único Disciplinario), reciben un tratamiento como servidores públicos, cumplidores de unas obligaciones que son inherentes al Estado. De esa forma, las interventorías como agentes del Estado deben propender al cumplimiento irreductible de sus obligaciones para defender el interés público superior, de cara a un Estado progresista cuya infraestructura sea fiel al principio sagrado según el cual la obra que se construye es la que se licita.

En desarrollo de este objeto y teniendo en cuenta la intención de ejecutar recursos que ascienden a \$47 billones de pesos aproximadamente en los próximos años para proyectos de infraestructura de transporte, la Agencia Nacional de Infraestructura estableció dentro de sus objetivos estratégicos el de Incorporar a las Interventorías a los fines esenciales del Estado. El despliegue de este objetivo en cabeza de la Oficina de Control Interno de la Entidad, está conformado por varios proyectos, uno de los cuales corresponde al diseño e implementación del Premio Nacional de Interventorías – Capítulo Concesiones.

1. La Corporación Calidad

La Corporación Calidad es un centro de desarrollo de conocimiento y de innovación en gestión, dedicado a desarrollar, apropiar y difundir conocimientos y tecnologías en gerencia moderna. Perteneció al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y a la Red Colombiana de Centros de Productividad. A nivel internacional, pertenece a la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (Redibex) y tiene vínculos con centros de investigación en gestión.

La Corporación Calidad ha estudiado, diseñado y desarrollado estrategias, metodologías, herramientas e instrumentos de gestión que facilitan a las organizaciones anticiparse al futuro. El conocimiento y entendimiento de los elementos que constituyen la estrategia, contribuyen significativamente a desarrollar competencias que facilitan la formulación e implementación de caminos hacia la supervivencia y el éxito.

Su conocimiento se plasma en modelos de excelencia y metodologías de gestión que permiten a las organizaciones desarrollar sistemas y prácticas para alcanzar resultados de clase mundial.

Los Modelos de Excelencia, como guías de orden estratégico, sirven de referencia y diagnóstico a organizaciones especialmente orientadas a la búsqueda de niveles superiores de desempeño y son utilizados usualmente como instrumentos de evaluación.

La Corporación Calidad, con base en su experiencia como orientador técnico y operacional de los más importantes reconocimientos colombianos a la Excelencia en la Gestión, ha desarrollado un conjunto de prácticas de evaluación de alto impacto, utilizando modelos de excelencia de reconocimiento nacional e internacional.



VISIÓN 2020

Somos reconocidos como un centro de innovación, referente nacional e internacional en conocimiento en gestión organizacional, que crea valor superior para el desarrollo de sectores y organizaciones de clase mundial.

MISIÓN

Inspirar, propiciar y habilitar procesos y sistemas de innovación en gestión, que aseguren sostenibilidad en las organizaciones para que ejerzan su función generadora de riqueza y bienestar social y ambiental.

2. Bases para la Postulación

Podrán presentarse al Premio, las Interventorías legalmente constituidas como persona jurídica, Consorcio o Unión Temporal. Podrán participar Interventorías de diferente tamaño y con un mínimo de seis meses de funcionamiento, sin importar el momento del ciclo de vida del proyecto que se encuentren supervisando.

2.1. Categorías

El Premio Nacional de Interventorías se otorgará a este tipo de organizaciones que se clasifiquen, de acuerdo con las siguientes categorías:

TAMAÑO	ACTIVOS TOTALES	NUMERO DE TRABAJADORES
GRANDE	Mayor que 30.000 SMMLV	Más de 200 trabajadores
MEDIANA	Entre 5.001 a 30.000 SMMLV	Entre 51 y 200
PEQUEÑA	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV	Entre 11 y 50 trabajadores
MICRO	Inferior a 500 SMMLV	Hasta 10

**artículo 2º de la Ley 590 de 2000*

Para la clasificación de aquellas organizaciones que presenten combinaciones de parámetros de número de trabajadores y activos totales diferentes a los anteriores, el factor determinante será el que la ubique en la categoría superior.

2.2. Proceso y requisitos de postulación al Premio Nacional de Interventorías

Está orientado a Interventorías que estén interesadas en realizar un proceso de autoevaluación, reflexión y aprendizaje que servirá internamente para impulsar acciones de mejoramiento e innovación.

Pueden postularse todas las Interventorías colombianas legalmente constituidas, como persona jurídica en Colombia. Podrán participar Interventorías de diferente tamaño y antigüedad.

Las empresas que deseen postularse al Premio Nacional de Interventorías versión 2014, deben inscribirse al correo electrónico premiointerventorias@ccalidad.com.co y adjuntar los siguientes documentos en formato .PDF:

- Documento de constitución o en dado caso certificado de Existencia y Representación Legal.
- Estados financieros de los últimos tres años (cuando aplique).
- Carta del primer directivo manifestando su interés de participar en el proceso del Premio Nacional de Interventorías.

La participación en los procesos de formación y postulación al Premio Nacional de Interventorías es totalmente gratuita.

3. Etapas del proceso de postulación

3.1. Convocatoria y difusión

Se realizará una jornada de lanzamiento y difusión para dar a conocer el contenido y los procesos del Premio Nacional de Interventorías.

3.2. Inscripción

Las interventorías y personas interesadas en inscribirse lo pueden realizar a través del correo premiointerventorias@ccalidad.com.co

3.3. Orientación a postulantes

Se realizarán dos jornadas de orientación para los postulantes, en las cuales se abordaran en profundidad los referentes conceptuales y metodológicos del Modelo de Excelencia para facilitar la generación del informe de postulación al premio. Este proceso lo realizarán expertos designados por la Corporación Calidad, de forma presencial.

Para mayor información sobre las jornadas de orientación comunicarse con:

Corporación Calidad

Línea de Atención: (1) 637 0277 – (1) 215 9986

Correo electrónico: premiointerventorias@ccalidad.com.co

Página web: www.ccalidad.org

Dirección: Calle 109 # 18c – 17 oficina 204 Edificio 109 Centro de Negocios. Bogotá D.C.

3.4. Formación y selección de evaluadores

Se realizará una convocatoria para el proceso de formación con criterios del Modelo de Excelencia del Premio Nacional de Interventorías.

Todos los evaluadores reciben un entrenamiento especial para asegurar la interpretación uniforme de los criterios de evaluación del Premio y el sistema de calificación establecido. Esta jornada presencial la realizarán expertos designados por la Corporación Calidad con una duración de 20 horas.

La asignación de los evaluadores para el análisis de las organizaciones se realiza con base en la experiencia del evaluador y la formación realizada, teniendo en cuenta que no se presenten conflictos de interés.

El Plan de formación será certificado por la Corporación Calidad a los evaluadores seleccionados y al inicio del proceso deberá suscribirse el correspondiente código de ética.

3.5. Evaluación de informes de postulación

El grupo de evaluadores realiza una lectura de contextualización y análisis de los informes de postulación que presentan las interventorías inscritas, con el fin de evaluarlas cualitativa y cuantitativamente, de acuerdo con los criterios establecidos para cada componente y teniendo en cuenta la relación de causalidad entre los resultados y la implementación de los enfoques.

Este proceso define las interventorías que reciben Visita de Campo y consecuentemente cuales continúan con opción de obtener el Premio Nacional de Interventorías – Capitulo de Concesión.

3.6. Visitas de campo

Las organizaciones preseleccionadas recibirán la visita de los evaluadores para examinar, con mayor profundidad, los enfoques, la implementación y los resultados, así como verificar la consistencia entre los distintos criterios consignados en el Informe de Postulación.

Basados en estas visitas, los evaluadores elaborarán un informe definitivo de cada interventoría y consolidarán estos resultados en un documento resumen, el cual será presentado a los miembros del Jurado.

Las fechas de las visitas de campo serán informadas oportunamente a las Interventorías.

3.7. Conformación de Jurado

El jurado conformado por la Agencia Nacional de Infraestructura, incluirá destacados representantes de este sector, que se han distinguido por su aporte, conocimiento y experiencia en temas de gestión de infraestructura y que son líderes generadores de opinión en el país.

3.8. Selección de interventorías para presentación ante el jurado

Partiendo de la evaluación cualitativa y cuantitativa realizada por el equipo de evaluadores, el jurado selecciona las organizaciones con mayor desarrollo respecto al modelo y que por tanto, continuarán en el proceso con opción de ser mercedoras del premio.

Las organizaciones seleccionadas deben sustentar su sistema de gestión ante el Jurado. Esta presentación la hará el Primer Directivo de la Interventoría acompañado con su equipo de trabajo. Las Interventorías seleccionadas para efectuar la presentación ante el jurado, serán notificadas con una semana de anticipación, de acuerdo con el cronograma establecido.

Nota: Los costos de traslado y hospedaje a los que haya lugar para hacer la presentación ante el jurado, serán asumidos por las organizaciones seleccionadas.

3.9. Selección de ganadores

De acuerdo con la presentación del Primer Directivo de la organización, el jurado realizará un análisis del sistema de gestión de cada una de las organizaciones finalistas y decidirá con total autonomía cuáles de ellas son mercedoras del Premio Nacional de Interventorías.

3.10. Ceremonia de entrega

Los Premios serán entregados por el señor Presidente de la República o su delegado en ceremonia especial, a la que además de las organizaciones ganadoras y participantes, estarán invitados representantes del Gobierno, del sector académico y de los distintos sectores económicos del país.

3.11. Retroalimentación

Todos los postulantes recibirán un informe escrito y una visita de retroalimentación por parte de un equipo conformado por un representante de la Corporación Calidad y uno del equipo evaluador.

La retroalimentación es el aporte más valioso que se brinda a los participantes, dado que en ella se analizan las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del Sistema de Gestión que se está desarrollando, se establecen referentes de acción que orientan a las organizaciones en su camino hacia la excelencia y se determinan parámetros para medir la evolución del Sistema de Gestión.

4. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	
Actividad	Fecha
Convocatoria y Difusión Inscripción de Interventorías	Hasta el 31 de marzo
Jornada de Lanzamiento y Difusión (Auditorio principal – ANI)	12 de marzo
Acompañamiento de Orientación a Interventorías Postulantes	Hasta el 10 de Abril
Jornadas de Orientación	19 y 26 de Marzo
Fecha límite de entrega de Informes de Postulación	10 de Abril
Evaluación Informes de Postulación Visita de Campo	11 de abril - 23 de mayo
Selección de Interventorías para presentación ante el jurado Selección de ganadores	30 de mayo y 6 de junio
Entrega del Premio	13 de junio
Retroalimentación a empresas postulantes	16 de junio - 30 de junio

5. Premio Nacional de Interventorías

5.1. Propósito

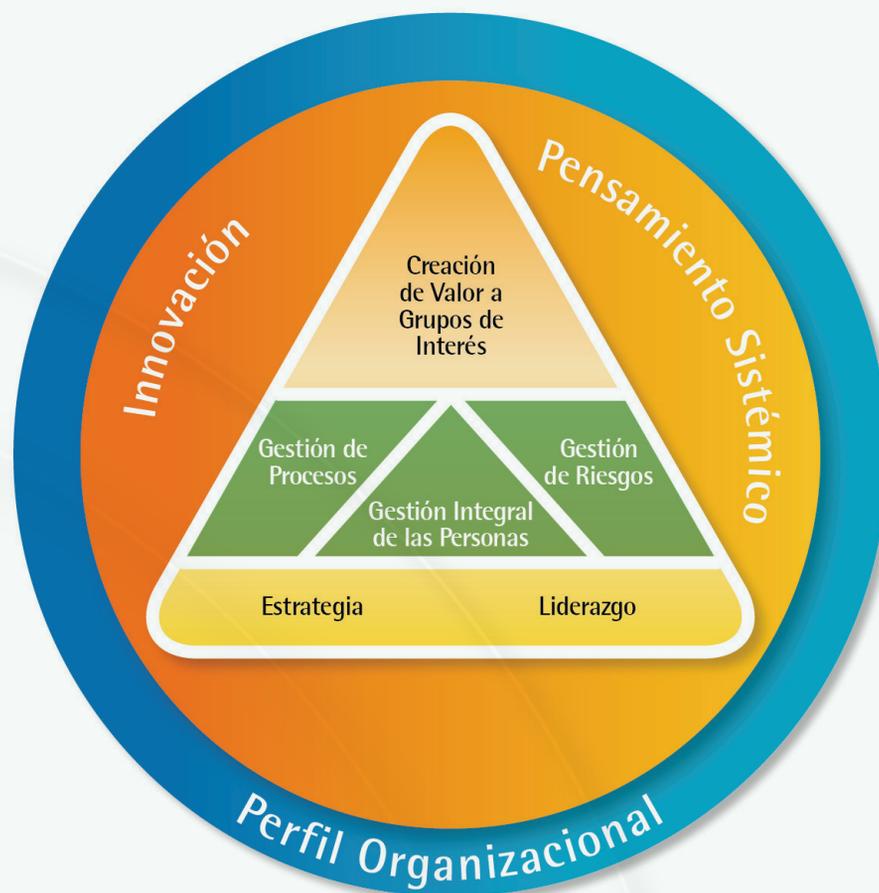
El propósito fundamental de este Premio es el de establecer un Modelo de Excelencia, que sirva a todas las interventorías como referencia para sus esfuerzos de mejora y para el establecimiento de prácticas que les permita cada vez más agregar valor efectivo al rol que les ha sido encomendado por el Estado y, de esta manera, contribuir al éxito de los proyectos concesionados.

5.2. Objetivos

Con el diseño y operación del “Modelo de Excelencia para las Interventorías”, la Agencia Nacional de Infraestructura, pretende básicamente:

- Reconocer públicamente a través de la entrega de galardones, las interventorías que tengan altos niveles de desempeño en la gestión y en lo que corresponde al proceso de interventoría, difundiendo sus prácticas y resultados como referentes para otras organizaciones del sector en Colombia.
- Identificar, evaluar y difundir las mejores prácticas en lo que respecta al modelo de gestión de las interventorías, con el fin de promover procesos de aprendizaje para mejorar su desempeño y la generación de valor.
- Promover al interior de las interventorías el conocimiento profundo de su sistema de gestión, de los 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.
- Fomentar la utilización de los criterios de evaluación del modelo, como herramienta de autoevaluación permanente, para alcanzar altos niveles de gestión.

5.3. Modelo de Excelencia de incorporación a las Interventorías a los Fines del Estado



5.3.1. Perfil Organizacional

Se entiende como el punto de partida para entender y comprender la organización en forma integral, cuyos componentes, se consideran clave, para facilitar no sólo la construcción del informe de postulación, sino también para el ejercicio de la evaluación integral de las organizaciones. Los siguientes son componentes del perfil organizacional:

Naturaleza e historia: describe el tipo de organización, el sector económico en el que se desarrolla y la evolución de la organización desde su constitución.

Propósito fundamental: responde a la intención o mandato por el cual existe la organización y al planteamiento global de las necesidades que pretende atender mediante los productos y servicios que ofrece.

Pensamiento organizacional: es la filosofía que constituye la ideología de referencia en la vida de la organización, son los criterios rectores de base que están por encima de las definiciones estratégicas y que condicionan los demás elementos que caracterizan la organización.

Relaciones: son las conexiones o enlaces que hace la organización para el desarrollo de su actividad y el logro de sus propósitos estratégicos; incluyen alianzas, convenios, trabajo en red, etc.

Entorno: se refiere al conjunto de condiciones externas que inciden en el desempeño de la organización, tales como las condiciones y tendencias del mercado, la competencia, los clientes actuales y potenciales y los grupos de interés, entre otros.

Retos: son los principales desafíos que enfrenta la organización y que tienen en cuenta para la definición de su estrategia y focalización de los esfuerzos.

5.3.2. Fundamentos de Excelencia

Son referentes ideológicos y filosóficos que orientan las prácticas de gestión moderna, que son reconocidos internacionalmente y que se expresan en conceptos que se concretan en prácticas de desempeño, que caracterizan a las organizaciones de clase mundial.

Los fundamentos de excelencia, cuyos elementos se describen a continuación, se constituyen en la plataforma del modelo del Premio, entendidos como elementos transversales a los diferentes criterios de evaluación, que se deben desarrollar para el éxito sostenible de la organización.

Los siguientes son los elementos que constituyen los fundamentos de excelencia para este modelo:

Innovación: la organización y las personas deben desarrollar deliberada y sistemáticamente procesos de aprendizaje que les permitan cambiar sus estructuras de pensamiento y como consecuencia, descubrir brechas, generar acciones y obtener resultados inimaginables.

Pensamiento sistémico: el pensamiento de las personas y de la organización contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes. En este sentido, en los sistemas son trascendentales la interacción e interdependencia entre sus componentes, más que los componentes mismos.

5.3.3. Criterios de evaluación

Se cuenta con **6 elementos** de referencia para implementar y evaluar la gestión, que están distribuidos así: **dos** (2) capítulos o **criterios de enfoque**, **tres** (3) capítulos o **criterios de operación** y **uno** (1) de **resultados**. Sirven de guía para implementar el sistema de gestión integral en la organización, para realizar ejercicios de autoevaluación y para preparar el informe de postulación, entre otros.

Los capítulos específicos de este modelo son:

- Estrategia
- Liderazgo
- Gestión de Procesos
- Gestión Integral de las Personas
- Gestión de Riesgos
- Creación de Valor a los grupos de interés

6. Preparación del Informe de Postulación

Las características del informe de postulación para las organizaciones postulantes son las siguientes:

- Debe contener el enfoque, la operación y los resultados de su sistema de gestión, ciñéndose fielmente a los seis (6) criterios de evaluación que componen el modelo del Premio, y debe utilizar la misma numeración indicada en esta guía.
- Debe presentarse en formato en Word, con letra tipo Arial de 12 puntos, tamaño carta, a un espacio y en una sola columna (no comprimir información).
- Debe presentarse en medio magnético, a través de correo electrónico a la dirección: premiointerventorias@ccalidad.com.co o radicar el documento en CD en las oficinas de la Corporación Calidad en la ciudad de Bogotá.

Corporación Calidad

Línea de Atención: (1) 637 0277 – (1) 215 9986

Correo electrónico: premiointerventorias@ccalidad.com.co

Página web: www.ccalidad.org

Dirección: Calle 109 # 18c – 17 oficina 204 Edificio 109 Centro de Negocios Bogotá D.C.

El contenido y extensión del informe es el siguiente:

Sección	Cantidad de Páginas	Contenido
Portada	Cant. de Pág. 1	Nombre de la organización.
Índice	Cant. de Pág. 1	Tabla de contenido del informe.
Presentación del primer directivo de la organización	Cant. de Pág. 2	Incluir el testimonio escrito del Primer Directivo, en el cual se describa el enfoque de Gestión de la organización, así como las etapas que se han recorrido y las que se espera que sigan hacia el futuro.
Perfil de la organización (Plataforma del Modelo)	Cant. de Pág. 3	En forma ordenada y concreta construya el perfil organizacional teniendo en cuenta las definiciones que están descritas en el Modelo de Excelencia Numeral 4.3. de esta cartilla
Descripción general de la gestión	Cant. de Pág. 3	Presente una visión general del sistema de gestión de la organización y los elementos que lo constituyen. Explique el enfoque de la organización en este aspecto e indique los conceptos en los que se basa.
Aplicación del modelo	Cant. de Pág. 20	Describa cómo se realiza la gestión en la organización en cada uno de los capítulos e ítems del Modelo.

7. Guía para la preparación del informe de postulación

7.1. Estrategia

Este criterio examina la definición de los elementos de la estrategia que permiten orientar a la organización hacia el futuro, así como desarrollar y sostener su capacidad de generación de valor, a través de la formulación del direccionamiento estratégico, su despliegue, seguimiento, evaluación y mejoramiento.

7.1.1. Formulación y definiciones estratégicas

- Describa el direccionamiento estratégico de la organización, los elementos que lo componen y sus definiciones claves; por ejemplo visión, misión, principios, valores, oferta de valor entre otros. Explique el proceso para su formulación y quienes participan.
- Describa la estrategia de la interventoría para generar desarrollo y lograr competitividad, entendida ésta como la capacidad para generar valor. Señale los objetivos, metas y acciones estratégicas definidos por la organización.
- Describa cómo se revisa y actualiza la estrategia de la organización y con qué frecuencia.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.1.2. Despliegue y seguimiento de la estrategia

- Indique cómo se lleva a cabo la socialización y el despliegue del direccionamiento estratégico, a las diferentes áreas de la organización, tanto de las definiciones claves (misión, visión, principios y valores, etc.) así como, como de los objetivos, metas y acciones derivados del mismo.
- Explique cómo se garantiza que todas las áreas y niveles de la organización participan en el despliegue de la estrategia y definen sus responsabilidades o contribuciones a los objetivos planteados. Describa el proceso de planeación utilizado por las áreas o unidades e indique cómo se integran los planes.
- Señale los mecanismos utilizados por la organización para hacer seguimiento al cumplimiento de la estrategia y el compromiso de los diferentes procesos y grupos de interés.
- Indique las metodologías utilizadas para lograr los resultados deseados cuando se identifican desviaciones.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.2. Liderazgo

Este criterio examina el estilo y las prácticas de liderazgo; el papel de la alta dirección en el diseño e implementación del sistema de gestión, la capacidad, participación e influencia de los líderes de la organización en su construcción y despliegue; y en la construcción de una cultura de excelencia e innovación. Incluye la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales.

7.2.1. *Estilo y prácticas de liderazgo*

- Describa el estilo de liderazgo definido por la organización y la forma como éste se despliega y reconoce en términos de principios, creencias, valores, conductas y comportamientos.
- Describa el rol de la alta dirección en el diseño e implementación de un sistema de gestión integral, el establecimiento de metas y objetivos, y el control estratégico para el seguimiento y aseguramiento de los resultados.
- Mencione los indicadores y/o acciones que se tienen para mostrar el impacto e influencia del desarrollo del liderazgo en la organización.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.2.2. *Ética y gobierno corporativo*

- Explique cuál es el enfoque definido por la organización para garantizar un ejercicio gerencial de rectitud, transparencia y respeto de los derechos de los grupos sociales objetivo
- Indique cuál es el rol de la alta dirección en el desarrollo, promoción y control de prácticas éticas en la organización
- Señale cuáles son los mecanismos implementados de autorregulación y transparencia de la gestión, orientados a fortalecer la ética empresarial y las prácticas de buen gobierno en la organización
- Indique cómo asegura la organización la equidad entre sus socios, patrocinadores o fundadores y cómo protege los derechos de las partes interesadas
- Señale con qué frecuencia y qué medios se utilizan para dar a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre gobierno corporativo
- Haga referencia al compromiso de la organización frente al respeto y preservación de los derechos humanos
- Explique cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos

7.2.3. Promoción de la Creatividad y la Innovación

- Indique de qué forma la organización fomenta la creatividad y capacidad de innovación y la forma como potencia estas capacidades de los colaboradores
- Indique cómo se promueven, evalúan y aprovechan las ideas generadas dentro de la organización para potenciar su desarrollo
- Indique cómo se establecen y desarrollan las competencias y disciplinas necesarias para lograr y fortalecer una cultura de excelencia e innovación en la organización
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.2.4. Alineación de la estrategia, la estructura y la cultura

- Mencione los elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias y valores) y describa cómo se traducen en conductas y comportamientos visibles de los miembros de la organización.
- Indique cómo se establecen las brechas entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la cultura deseada, y qué acciones se desarrollan para cerrar esas brechas.
- Señale la forma cómo la organización establece su estructura organizacional (perfiles, relaciones, competencias, procesos de decisión y solución de conflictos).
- Explique los procesos, metodologías y mecanismos utilizados para asegurar que la estructura y la cultura están alineadas con la estrategia de la organización.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.3. Gestión de Procesos

Este capítulo examina la estructura de los procesos, la forma en que la organización los gestiona y cómo estimula e integra a sus partes interesadas en el mejoramiento de los procesos clave y de apoyo. Con el fin de crear valor, responder ágil e inteligentemente a los cambios y alcanzar los objetivos estratégicos orientados a la innovación, la competitividad y sostenibilidad organizacional.

7.3.1. Estructura y gestión de procesos

- Describa la forma cómo la organización tiene concebidos o definidos sus procesos y como desarrolla la gestión por procesos.
- Describa la forma cómo se implementa el enfoque de procesos en los diferentes elementos de la gestión y la organización (capital humano, estrategia, procesos de consultoría, de apoyo y cultura, entre otros).

- Explique la forma como los procesos de la organización se relacionan entre sí y los mecanismos y/o herramientas establecidos para su mejoramiento
- Describa como se aseguran que la estructura y gestión de los procesos en la organización contribuyen al logro de los propósitos estratégicos establecidos.
- Defina como contribuyen la estructura y gestión de procesos en el desarrollo del aprendizaje, la excelencia y la innovación dentro de la organización.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.3.2. Procesos de creación de valor

- Describa cómo se identifica la cadena de valor de la organización.
- Explique cómo se asegura que los procesos agreguen valor a cada uno de los grupos de interés.
- Indique los mecanismos de control para los procesos de creación de valor de la organización.
- Indique la forma en que la organización mide la creación de valor de los procesos.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.3.3. Gestión del mejoramiento y la innovación

- Indique cómo se identifican en la organización las necesidades de mejoramiento e innovación de procesos y servicios y cómo se priorizan, estructuran y administran los proyectos correspondientes
- Indique de qué forma participan los colaboradores en los proyectos de mejoramiento e innovación en la organización
- Describa qué proyectos de mejoramiento e innovación se están gestionando actualmente, y quiénes participan en ellos
- Indique qué beneficios estratégicos han aportado a la organización los mejoramientos e innovaciones de productos, servicios, procesos y sistemas
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.4. Gestión Integral de las personas

Este criterio examina la gestión del personal y la forma en que la organización desarrolla, involucra y apoya al recurso humano hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la organización, así como la promoción de la calidad de la vida en el trabajo, con el fin de generar un ambiente propicio para la excelencia, innovación y trabajo en equipo.

7.4.1. Gestión del talento humano

- Explique cómo se definen los cargos, perfiles y competencias requeridos en la organización.
- Describa cómo se definen los factores de selección y los mecanismos de vinculación, inducción y reinducción del personal. Mencione las formas de contratación utilizadas por la organización que contribuya a la generación de compromiso y la efectividad organizacional.
- Describa cómo se diseñan e implementan mecanismos para la evaluación, el reconocimiento y la retribución del personal.
- Enuncie la forma cómo se establecen y ejecutan los programas de capacitación y cómo se mide su impacto.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.4.2. Calidad de vida en el trabajo

- Indique cuáles son y cómo se identifican los factores críticos de bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos y calidad de vida laboral. Describa los programas que se emprenden para el mejoramiento de estos temas.
- Describa la forma cómo la organización propicia y motiva la ejecución de un proyecto de vida individual y familiar de los colaboradores.
- Describa qué tipo de eventos de bienestar desarrolla la organización para fomentar la convivencia y el sano esparcimiento personal y familiar.
- Describa cómo y con qué frecuencia se determina la satisfacción de las personas en su trabajo y las acciones que se han emprendido en casos de insatisfacción.
- Mencione cuáles son los mecanismos que aplica la organización para propiciar la participación individual y en equipo, de las personas en el logro de los propósitos estratégicos.
- Señale las acciones y medios de concertación utilizados por la organización con sindicatos u otros grupos de representación de los empleados para trabajar conjuntamente con por los objetivos organizacionales.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos

7.5. Gestión de riesgos

Este capítulo examina las estrategias, programas y proyectos que diseña y desarrolla la organización para gestionar y medir el impacto de los riesgos derivados de la incertidumbre, en el contexto operativo, jurídico, financiero y ambiental, que afecten el normal desarrollo de sus actividades y la obtención de los resultados propuestos.

La organización a través de recursos gerenciales fomenta una cultura que propicie el conocimiento, evaluación, prevención y mitigación de los riesgos.

7.5.1. Gestión de riesgos operacionales

- Indique las acciones que planea e implementa la firma interventora con el propósito de gestionar los riesgos que provienen de fenómenos tales como desastres naturales, incendios, accidentes de trabajo, entre otras contingencias, que dada su incertidumbre, pueden impactar negativamente el logro de los objetivos estratégicos propuestos.
- En términos de la estrategia organizacional, indique el compromiso de la alta dirección y como se evidencian estos lineamientos de gestión de este riesgo, en los niveles operativos especialmente.
- Indique, como fomenta la Interventoría la cultura de gestión de riesgos a través de procesos de formación y capacitación orientados hacia el capital humano de la firma.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos

7.5.2. Gestión de riesgos jurídicos

- Indique las acciones que la firma interventora ha definido y viene implementando, con el fin de identificar, valorar y prevenir el impacto de los riesgos jurídicos que se refieren, entre otros, a la no exigibilidad de acuerdos contractuales, procesos legales o sentencias adversas, cambios en la legislación en general, que de alguna manera, incidan sobre la sostenibilidad organizacional y los resultados propuestos.
- Indique cómo se evalúa y mejora el proceso anteriormente descritos

7.5.3. Gestión de riesgos financieros

- Haga referencia a las acciones de prevención que diseña e implementa la firma interventora, con el propósito de gestionar los riesgos que provienen del entorno global, y que se manifiestan en fenómenos tales como, las política monetaria y económica; defraudaciones físicas y virtuales, entre otras, que dada su incertidumbre, pueden impactar negativamente, la sostenibilidad financiera y el logro de los objetivos propuestos.
- En términos de la estrategia organizacional, indique el compromiso de la alta dirección de la firma, y como se evidencian estos lineamientos de gestión del riesgo financiero en los diferentes procesos, especialmente aquellos que les compete en forma directa la custodia, seguridad y rendimientos de los recursos financieros de la firma.

- Indique, como fomenta la Interventoría la cultura de gestión de riesgos a través de procesos de formación y capacitación en estos temas específicos y dirigidos a los funcionarios responsables.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.5.4. Gestión de riesgos ambientales

- Indique las acciones que la firma de interventora ha definido, con el propósito a identificar, conocer, desplegar y valorar el impacto de los riesgos medioambientales asociados a sus actividades productivas, y las acciones de tipo gerencial que desarrolla a fin controlar sus efectos sobre los resultados empresariales. Haga referencia a al proceso de implementación de la Norma ISO 14001, si fuere el caso.
- En términos de la estrategia organizacional, indique el compromiso de la alta dirección de la firma, y cómo se evidencian estos lineamientos de gestión de los riesgos medioambientales, en los diferentes procesos, especialmente aquellos que les compete esta gestión al interior de la firma.
- Indique como la fomenta la interventoría la cultura de gestión de riesgos medioambientales, a través de procesos de formación y capacitación en estos temas específicos y dirigidos a los funcionarios responsables.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos

7.6. Creación de valor a grupos de interés

Este criterio examina los resultados de la organización y su evolución, en cuanto a la medición de sus metas estratégicas, la creación de valor a sus partes interesadas, el desarrollo integral del talento humano y el medio ambiente; y la manera cómo contribuyen al sostenimiento, solidez y eficiencia de la gestión de la organización. También, la forma que la organización se compara con las mejores prácticas nacionales e internacionales en los diferentes aspectos de la gestión.

7.6.1. Creación de valor para a la concesión

- Indique cómo se considera el tema de creación de valor para la concesión en el contexto de la estrategia de la interventoría.
- Indique cuáles son los criterios de la interventoría para identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas con las cuales tiene responsabilidades.
- Describa cuáles son los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de la interventoría frente a la creación de valor para las entidades del estado.
- Indique cuáles han sido los comportamientos y las tendencias de los

- indicadores de cumplimiento de resultados con respecto a las metas definidas. Cómo se analizan estos indicadores y cuál ha sido su impacto.
- Indique cómo se referencian y comparan las prácticas organizacionales y los resultados con las mejores a nivel nacional e internacional.
 - Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.6.2. Creación de valor para la sostenibilidad de la organización

- Explique cómo concibe la interventoría su sostenibilidad y cómo se asegura la misma en relación con sus lineamientos estratégicos.
- Explique qué acciones desarrolla la interventoría con el propósito de conocer e involucrarse conscientemente con las políticas públicas que promueve el estado.
- Indique cuáles son los indicadores que se usan para medir la sostenibilidad organizacional.
- Explique cómo se gestiona los diferentes riesgos en el contexto operacional, jurídico, financiero y ambiental a fin de asegurar el logro de sus objetivos y su sostenibilidad.
- Indique de qué forma la innovación y su oferta de valor diferenciada contribuye a la sostenibilidad de la organización.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.6.3. Creación de valor para la comunidad, proveedores y el medio ambiente

- Describa los criterios que utiliza la organización para definir su responsabilidad y compromiso con la comunidad, proveedores y el medio ambiente y la manera como están contemplados en sus planes estratégicos.
- Mencione las políticas, mecanismos y programas utilizados para reducir, controlar o eliminar el impacto ambiental generado por sus procesos y actividades.
- Describa cómo la organización es actor de difusión y referente para las partes interesadas hacia la promoción de los compromisos sociales, ambientales y con los proveedores; así mismo, cómo los empleados son concientizados e involucrados en asuntos relacionados con la responsabilidad ambiental.
- Explique cómo se comunica a los grupos sociales objetivo y a la sociedad en general los resultados de las acciones y programas de responsabilidad social.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

7.7. Resumen de Criterios y Puntajes

CRITERIOS	PUNTAJE
ENFOQUE	300
1. ESTRATEGIA	150
1.1. Formulación y Definiciones Estratégicas	75
1.2. Despliegue y Seguimiento de La Estrategia	75
2. LIDERAZGO	150
2.1. Estilo y Prácticas de Liderazgo	40
2.2. Ética y Gobierno Corporativo	35
2.3. Promoción de la Creatividad y la Innovación	40
2.4. Alineación de la Estrategia, Estructura y la Cultura	35
OPERACIÓN	400
3. GESTIÓN DE PROCESOS	150
3.1. Estructura y Gestión de Procesos	50
3.2. Procesos de Creación de Valor	60
3.3. Gestión del Mejoramiento y la Innovación	40
4. GESTIÓN INTEGRAL DE LAS PERSONAS	100
4.1. Gestión del Talento Humano	50
4.2. Calidad de Vida en el Trabajo	50
5. GESTIÓN DE RIESGOS	150
5.1. Gestión de Riesgos Operacionales	40
5.2. Gestión de Riesgos Jurídicos	40
5.3. Gestión de Riesgos Financieros	40
5.4. Gestión de Riesgos Ambientales	30
RESULTADOS	300
6. CREACIÓN DE VALOR A GRUPOS DE INTERÉS	300
6.1. Creación de Valor a la Concesión	100
6.2. Creación de Valor para la Sostenibilidad de la Organización	100
6.3. Creación de Valor para la Comunidad, Proveedores y Medio Ambiente	100

8. Glosario

Activos Estratégicos

Son los elementos valiosos que la organización ha acumulado a través del tiempo, tangibles e intangibles, capaces de generar un valor apreciado por los clientes, apropiables, difíciles de adquirir o imitar, y competitivamente superiores.

Alta Dirección

Comprende los ejecutivos, directores o líderes, que constituyen el nivel más alto de una empresa, los cuales comparten la responsabilidad principal por el desempeño o por los resultados de la organización.

Aprendizaje

Es el proceso mediante el cual el conocimiento adquirido permite cambiar la forma de interpretar el mundo adaptándose y anticipándose a los cambios permanentes que ocurren en el entorno, para asegurar la supervivencia y competitividad.

Aseguramiento de la Calidad

Procesos que desarrolla la organización para asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

Atributo de Calidad

Característica o propiedad del producto y/o servicio que puede ejercer influencia en la percepción del cliente y sus acciones frente a su percepción y fidelización.

Auditoría de Calidad

Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodologías y procedimientos de los sistemas y procesos de calidad.

Brecha

Diferencia en el desempeño que se detecta a través de la comparación entre el resultado actual y un estándar o una meta establecida.

Capacidades Distintivas

Son todas aquellas habilidades, destrezas, conocimientos y experticias que la organización sabe hacer especialmente bien, para poder cumplir y hacer sostenible la oferta de valor.

Capital Intelectual

Conjunto de activos intangibles que generan diferencial competitivo y agregan valor a la organización.

Grupos de Interés

Sectores sociales o grupos de clientes hacia los que la organización focaliza sus esfuerzos y pretende atender de forma destacada.

Cliente

Destinatario de los productos y/o servicios de la organización. Puede tratarse de una persona natural o jurídica. Es quien adquiere (comprador) y/o quien utiliza el producto o recibe el servicio (usuario / consumidor).

Cultura Organizacional

Conjunto de creencias, costumbres, comportamientos, prácticas, lenguaje, símbolos, valores y principios comunes en todos los integrantes de la organización.

Desempeño

Resultados obtenidos de procesos y productos que permiten ser evaluados y comparados en relación con las metas, los estándares, los resultados históricos y otros procesos y productos.

Desempeño Superior

Resultados modelo de trabajo que muestra características de efectividad de clase mundial.

Documentación

Es el registro de los procedimientos y sistemas. Constituye el conjunto de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.

Efectividad

Capacidad de alcanzar los resultados deseados en forma eficiente y eficaz de una manera continua y sostenida en el largo plazo.

Eficacia

Capacidad de realizar las actividades planeadas y alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Eficiencia

Capacidad de utilizar correctamente los recursos disponibles para lograr un objetivo.

Empoderamiento

Fomento del desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, sus procesos, productos y/o servicios.

Enfoque

Se refiere a la concepción y las directrices que orientan a la organización y los métodos utilizados para lograr el propósito establecido en cada criterio del modelo.

Estándar

Documento que contiene las especificaciones y características de un producto o proceso y que es utilizado por todas las personas de la organización.

Estandarización

Actividad sistemática de una organización para establecer y utilizar estándares.

Estrategia

Acción de largo y mediano plazo necesaria para alcanzar la visión. Camino a seguir por la organización para garantizar su supervivencia en el largo plazo. Medios o caminos escogidos (necesarios) para alcanzar posiciones futuras favorables (Metas) con relación a otros competidores en determinado mercado.

Factores Críticos

Aspectos de los que depende fuertemente el cumplimiento de los objetivos de un sistema o proceso.

Gobierno Corporativo

Son los estándares definidos e implementados por una organización, con el fin de garantizar un ejercicio gerencial con rectitud y transparencia, el derecho de los socios o accionistas, las responsabilidades de la junta directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés. El objetivo principal de la incorporación de estos estándares es la generación de confianza, como un elemento que tiene una relación natural con el manejo y el desempeño empresarial.

Indicador

Expresión numérica que permite medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de los procesos, productos y/o servicios de la organización.

Indicador de Efectividad

Mide el grado en que el sistema contribuye al logro de los fines para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas.

Indicador de Resultado

Son los indicadores que muestran los resultados de los procesos.

Innovación

Creación organizada de cambios positivos. Introducción de una novedad en algo, a partir de los cambios en la estructura de pensamiento organizacional o personal.

Liderazgo

Es la responsabilidad que a alguien se le delega para influir en el comportamiento de otros, para que tal comportamiento los beneficie en el proceso y se logren los resultados que se esperan de la tarea. MERCADO Conjunto de consumidores potenciales de un producto o servicio.

Meta

Es el resultado bien definido, que se pretende alcanzar en el futuro; está compuesta por tres partes: objetivo, valor y plazo.

Misión

Razón de ser de la empresa. Línea común que une los programas y las actividades de una entidad.

Organización

Compañía, corporación, firma, organismo, institución o empresa, o una combinación de éstas, pública o privada; sociedad anónima, limitada o con otra forma estatutaria, con funciones y estructuras administrativas propias y autónomas, en el sector público o privado, con o sin ánimo de lucro; de categoría pequeña, mediana o grande; industriales, comerciales o de servicios.

Práctica

Realización de un trabajo con continuidad o repetidamente y tener por ello destreza en él.

Proceso

Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procesos Claves

Se refiere a los procesos esenciales para el funcionamiento de la organización en todos los niveles (estratégico, táctico y operacional) así como para la consecución de las metas establecidas. Son aquellos que generan las características de producto o servicio que son apreciadas por el cliente.

Procesos de Soporte

Son todos aquellos procesos facilitadores de los procesos clave que proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no podría operar, o sería deficiente. Su aportación a la creación de valor a los clientes, es indirecta; sin embargo, su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la organización es similar a la que tienen los procesos clave.

Procesos Transversales

Procesos de la organización que involucran varias áreas funcionales, los cuales adquieren su carácter transversal en la medida en que son considerados como un todo y no de manera aislada en las partes que ejecuta cada área.

Proveedores

Organizaciones o personas, internas o externas a la organización (pública o privada) que proporcionan productos o servicios durante cualquier etapa de los procesos.

Reconocimiento

Estímulos económicos o psicosociales que distinguen y promueven el alto desempeño.

Referenciación (Benchmarking)

Proceso de evaluación continua y sistemática, mediante el cual se analizan y comparan permanentemente las filosofías, las estrategias, las prácticas, los procesos y los productos de las organizaciones, que son reconocidos como exitosos, con el fin de aprender permanentemente.

Salud Financiera

Estado que guardan los recursos de una organización, cuya operación no pone en riesgo su existencia y que se representa por su valor económico.

Servicio

Actividades desarrolladas por una persona o una organización, para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios. El servicio es un intangible que se genera como resultado de la interacción entre personas.

Sistema

Conjunto de elementos con un fin común, que se interrelacionan entre sí, formando un todo dinámico.

Tecnología

Conjunto de conocimientos y medios técnicos aplicados al desarrollo de una actividad. Es la aplicación de la ciencia.

Tendencia

Comportamiento positivo o negativo de un indicador en el largo plazo.

Valor Agregado / Creado

Conjunto de componentes o características útiles para el cliente, que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio, que se produce o entrega para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente.

Visión

Situación prevista para el futuro de la organización, el sueño (meta) de la alta dirección.



Presidencia de la República

 **PROSPERIDAD
PARA TODOS**



MinTransporte
Ministerio de Transporte



Agencia Nacional de
Infraestructura



CORPORACIÓN
CALIDAD
Innovación en gestión

20 AÑOS



CORPORACIÓN
CALIDAD
Innovación en gestión

20
AÑOS

Corporación Calidad

Línea de Atención: (1) 637 0277 – (1) 215 9986

Correo electrónico: premiointerventorias@ccalidad.com.co

Página web: www.ccalidad.org

Dirección: Calle 109 # 18c – 17 oficina 204 Edificio 109 Centro de Negocios
Bogotá D.C.