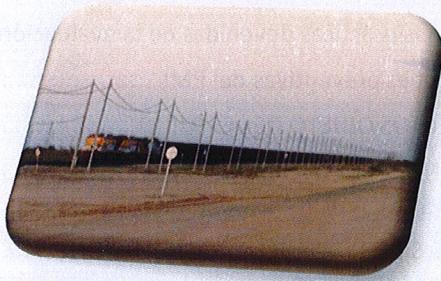


PREMIO NACIONAL DE INTERVENTORÍAS

CAPÍTULO CONCESIONES

Ministerio de Transporte



GUÍA DE LECCIONES APRENDIDAS

2016

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES	3
2.	JUSTIFICACIÓN	3
3.	OBJETIVO	3
4.	ALCANCE	3
5.	METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LAS LECCIONES APRENDIDAS	5
6.	INSUMOS PARA EL ESTUDIO	7
6.1	Buenas prácticas devenidas de auditorías técnicas	7
6.2	Buenas prácticas devenidas de la evaluación de la excelencia organizacional.....	7
6.3	Acciones preventivas del PMI	7
7.	PROYECTOS OBJETO DEL ESTUDIO.....	8
8.	ACCIONES PREVENTIVAS Y RELACION CON LOS COMPONENTES DE EVALUACION OPERATIVA (MED) Y ORGANIZACIONAL	10
9.	ANALISIS DE TENDENCIA Y CONCLUSIONES.....	19

1. ANTECEDENTES

En el marco del proyecto de incorporación de interventorías a los fines esenciales del Estado, se estableció el Premio Nacional de Interventorías que para el año 2016 llega a su tercera versión. 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, se ha venido modelando un escenario que permite contribuir con 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 permite visualizar a dichas interventorías desempeñando un papel para el Estado y por el Estado.

2. JUSTIFICACIÓN.

En desarrollo de este objeto, 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, mejora e implementación del Premio Nacional de Interventorías – capítulo concesiones, versión III.

3. OBJETIVO.

La Oficina de Control Interno generará los lineamientos básicos para la creación de la guía de lecciones aprendidas a partir del desarrollo del Premio Nacional de Interventorías, con el fin de generar conocimiento sobre el mismo para el posterior análisis de los factores que afectan positiva y negativamente el desarrollo de las interventorías en el país.

4. ALCANCE.

El alcance de la guía de lecciones aprendidas para el Premio Nacional de Interventorías comprende el trabajo que realizan varios frentes relacionados con el desarrollo y cumplimiento transparente, eficaz y eficiente de los proyectos de infraestructura del país.

Dentro del marco regulatorio de este proyecto para la incorporación de las interventorías a los fines esenciales del Estado, se tendrán en cuenta: i) los resultados de la labor de la oficina de control interno de la Agencia Nacional de Infraestructura en relación con las auditorías técnicas internas, las cuales se realizan teniendo como base la metodología de evaluación del desempeño (MED); ii) el proyecto estratégico de la incorporación de las interventorías a los fines esenciales del Estado, el cual aporta el componente de

evaluación de la excelencia organizacional asociado a dichas entidades de vigilancia y control y iii) las acciones preventivas generadas a partir del proceso de estudio de la oficina de control interno de la ANI para el Plan de Mejoramiento Institucional , sobre los hallazgos provenientes de los organismos de control del Estado. Teniendo como marco de referencia estos tres pilares, se realiza el correspondiente análisis y determinación del aporte y creación de valor en el desarrollo de las interventorías.

4.1 Componentes analizados.

Se tuvieron en cuenta, para efectos de este documento, la labor que realizan los siguientes actores relacionados:

4.1.1 Auditorías técnicas de la oficina de control interno de la Agencia Nacional de Infraestructura.

La oficina de control Interno, en lo relacionado con el objetivo de este documento, evalúa y verifica el cumplimiento de las funciones públicas de interventoría y de supervisión de los proyectos de concesión de la Agencia Nacional de Infraestructura, con sujeción a los principios de la función pública y a las normas que orientan el desarrollo y el servicio de las interventorías y de la supervisión.

Para el desarrollo del presente documento se tuvo en cuenta el Modelo de Evaluación del Desempeño – MED y los resultados que arrojaron las auditorías técnicas a los proyectos objeto de este análisis.

4.1.2 Proyecto de incorporación de las interventorías a los fines esenciales del Estado.

El proyecto tiene como objetivo fortalecer institucionalmente a las interventorías, poniéndolas del lado del Estado de cara a promover una adecuada vigilancia y control de los proyectos, mediante el arraigo de buenas prácticas, el establecimiento de niveles de servicio, guía para la elaboración de informes, la gestión del conocimiento y el premio nacional de interventorías.

El proyecto entonces, busca establecer una fuente de generación de aprendizaje y mejora continua de las interventorías que beneficia no solo a las propias empresas interventoras, sino además, a la ejecución misma de los proyectos de infraestructura.

Para implementar y evaluar la excelencia en la gestión organizacional, se cuenta con 6 elementos de referencia: estrategia, liderazgo, personal, gestión del conocimiento, gestión de los riesgos y creación de valor.

4.1.3 Plan de Mejoramiento Institucional.

La Contraloría General de la República genera hallazgos sobre las auditorías de los proyectos de infraestructura, los cuales constituyen un insumo muy importante para la mejora de la gestión de la entidad, y la medida de esta mejora depende en buena parte de lo bien que se definan e implementen los respectivos planes de acción. En este sentido, los planes de mejoramiento contribuyen al desarrollo de las interventorías, apoyados en la formulación, evaluación y seguimiento de las acciones preventivas que atacan la causalidad del hallazgo e impiden que este vuelva a presentarse.

5. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LAS LECCIONES APRENDIDAS.

Esta guía de lecciones aprendidas se enfoca en el entendimiento del vínculo causal entre los resultados de las evaluaciones técnicas y organizacionales de las empresas de interventoría que han funcionado para solucionar las problemáticas identificadas, desde la interventoría, sobre los proyectos de concesión, para el cumplimiento de las metas proyectadas, concibiendo aquellas como el conocimiento o entendimiento ganado por medio del análisis y la reflexión sobre la experiencia reciente¹.

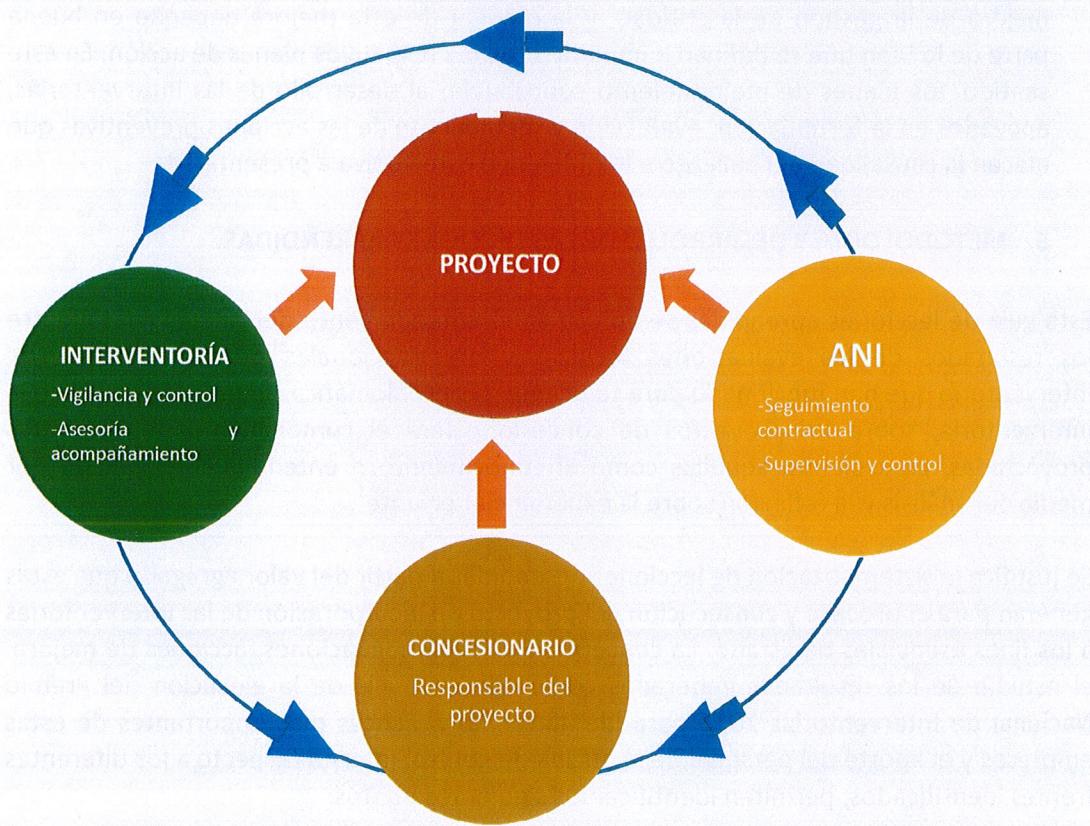
Se justifica la sistematización de lecciones aprendidas a partir del valor agregado que estas generan para el proceso y consecución del proyecto de incorporación de las interventorías a los fines esenciales de Estado. La concepción de recomendaciones, acciones de mejora, el estudio de los resultados generados como consecuencia de la ejecución del Premio Nacional de Interventorías 2016 para identificar las prácticas más importantes de estas empresas y el aporte del personal de la oficina de control interno respecto a los diferentes frentes identificados, permiten identificar los siguientes puntos:

- a. Factores de éxito con base en la eficacia, eficiencia, sostenibilidad y los criterios de estrategia, liderazgo, personas, riesgos, gestión del conocimiento y creación de valor.
 - b. Potenciales soluciones para replicar a contextos específicos similares y próximos escenarios.
- Actores del proceso.

¹ file:///C:/Users/jguarin/Downloads/Como%20identificar%20Lecciones%20Aprendidas%20(1).pdf

La oficina de control interno plantea la siguiente estructura para la consecución y estudio de las lecciones aprendidas, con el fin de planear y determinar los canales de coordinación, comunicación y colaboración para la identificación de las mismas.

Papeles principales de los actores para la identificación de lecciones aprendidas



- Criterios de aplicabilidad.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la determinación del grado de conveniencia y oportunidad de las lecciones aprendidas identificadas e ilustradas en el siguiente punto de esta guía son los siguientes:

- a. Aplicables: se mide a partir del impacto real que generan sobre las brechas identificadas.

- b. Válidas: Se basan en hechos verdaderos y evidenciables por medio de documentación de soporte.
- c. Significativas: Permiten identificar procesos y línea base para la toma de decisiones con el fin de reducir y/o eliminar las brechas y dificultades y reforzar los resultados positivos ya identificados.

6. INSUMOS PARA EL ESTUDIO

6.1 Buenas prácticas devenidas de auditorías técnicas

En este componente se tendrán en cuenta los patrones identificados en la auditoría técnica que realiza la oficina de control interno, sobre la gestión de las interventorías, la evaluación y verificación del cumplimiento de sus funciones de supervisión de los proyectos de concesión de la Agencia Nacional de Infraestructura. Fruto de dicha evaluación del desempeño de la auditoría técnica, se detectaron buenas prácticas, las cuales son objeto de estudio para determinar las acciones que permiten solucionar la causa original de las dificultades y debilidades de la labor de las interventorías.

6.2 Buenas prácticas devenidas de la evaluación de la excelencia organizacional.

En este segundo componente se tendrán en cuenta los patrones identificados en la gestión de la excelencia de las interventorías, como elemento del proyecto de incorporación de estas entidades a los fines esenciales del Estado, en donde fruto de la evaluación, se detectaron buenas prácticas, las cuales son foco de relación de causalidad frente al estudio de las acciones preventivas que buscan dar solución a la causa original de las dificultades y debilidades de la labor de las interventorías.

6.3 Acciones preventivas del PMI.

La Contraloría General de la República radicó el 2 de septiembre de 2016 el informe final de Auditoría regular de la vigencia 2015, realizado a la Agencia Nacional de Infraestructura durante el primer semestre del presente año².

En este informe, la Contraloría General de la República informó los hallazgos relacionados con los proyectos de concesión que están en vigencia y de la gestión interna de la ANI, de los cuales se registraron 47 hallazgos nuevos. Para efectos del estudio de este documento de lecciones aprendidas, se decidió tomar una muestra sobre estos 47 hallazgos nuevos donde se tendrán en cuenta los 27 hallazgos que están relacionados directamente con los

² Boletín No 27 de la Oficina de Control Interno de la ANI

proyectos de concesión, identificados según la categorización de los “Key Concepts” del PMI de la oficina de control interno de la ANI.

La relación de estos hallazgos con la categorización del PMI corresponden a la siguiente organización; diez (10) son el resultado de falta de seguimiento y control, uno (1) derivado de problemas en actuaciones contractuales y uno (1) asociado a problemas en la gestión financiera de la ANI.

Como se ha mencionado, para nuestro estudio tendremos en cuenta los hallazgos que hacen referencia a los proyectos de las empresas de intervención, quedando entonces la muestra descrita así:

Área o proyecto	Desplazamiento de cronograma	Falta de seguimiento y control	Problemas de gestión predial	Problemas de planeación	Problemas en actuaciones contractuales	Problemas en la gestión financiera de la ANI	Total general
Bogotá - Villavicencio	1	1	1		3		6
Bogotá (El Cortijo) - Siberia - La Punta - El Vino Villetá	1	2			1		4
Desarrollo Vial del Oriente de Medellín y Valle de Rionegro					2		2
Neiva - Espinal - Girardot		1					1
Pacífico I					1		1
Pacífico I, II, III				1	2		3
Pacífico III		6			1		7
Ruta Caribe	1				1		2
Ruta del Sol I						1	1
TOTAL Proyectos concesionados	3	10	1	1	11	1	27

7. PROYECTOS OBJETO DEL ESTUDIO

Teniendo en cuenta la muestra seleccionada sobre los hallazgos nuevos, serán objeto de estudio y análisis los proyectos para los cuales exista identificado al menos un hallazgo y se hayan evaluado a la par por el proceso de excelencia operativa y organizacional,

establecida como metodología aprobada por la ANI y aplicada en el marco del III Premio Nacional de Interventorías –capítulo concesiones.

En este sentido, la muestra quedaría comprendida por aquellas acciones de orden preventivo devenidas de los hallazgos, cuya coincidencia con la evaluación de excelencia y con los resultados de las auditorías técnicas, permitan vislumbrar un horizonte de tratamiento similar, así:

Nombre del proyecto	Firma de interventoría	Número de hallazgos CGR.	Clase de Hallazgo según "Key Concepts" del PMI.
Ruta Caribe	Épsilon Vial	2	1. Desplazamiento de cronograma. 2. Problemas en actuaciones contractuales.
Pacifico I	Servinc-ETA	1	1. Problemas en actuaciones contractuales.
Pacifico III	Épsilon Colombia	7	1. Falta de seguimiento y control 2. Problemas en actuaciones contractuales
Muestra: De los 27 hallazgos referidos a proyectos, la muestra se hace sobre 10, siendo estos representativos de un 37,03%			

Acciones preventivas: Se entenderán como acciones preventivas aquellas acciones que se formulan, evalúan y se les hace seguimiento para subsanar un problema identificado y esperar la no ocurrencia del mismo.

Categorización de los hallazgos en el PMI:

- a. Desplazamiento del cronograma.
- b. Falta de seguimiento y control.
- c. Problemas de gestión predial.
- d. Problemas de planeación.
- e. Problemas en actuaciones contractuales.
- f. Problemas en la gestión financiera de la ANI.
- g. Rendimientos financieros.

8. ACCIONES PREVENTIVAS Y RELACION CON LOS COMPONENTES DE EVALUACION OPERATIVA (MED) Y ORGANIZACIONAL

El siguiente cuadro aplica los 3 mecanismos de evaluación expuestos anteriormente los cuales hacen referencia específica a los frentes de acción que complementan la incorporación de las intervenciones a los fines esenciales del Estado como son la elaboración de acciones preventivas en el PMI a partir del análisis de los hallazgos nuevos generados por la CGR, la evaluación que realiza la oficina de control interno de la ANI en sus informes de auditoría técnica con base en la metodología de evaluación del desempeño (MED), que se complementa con la evaluación de la excelencia organizacional como el punto de valoración de la empresa intervenida desde el punto de vista corporativo.

Nombre del proyecto	Clase de hallazo	Acciones preventivas del PMI	Buenas prácticas devendidas de la auditoría técnica que realiza la oficina de control interno de la ANI.	Buenas prácticas devendidas de la evaluación de la excelencia organizacional.
1. Desplazamiento de cronograma.	Hallazgo 16. La acción preventiva para esta categorización del hallazgo en el PMI es:	<p>1. Aplicar el Manual de Interventoría y Supervisión. El manual es una muestra de robustecimiento institucional que define lineamientos para el adecuado seguimiento a los proyectos e introduce una delimitación precisa de las competencias de las intervenciones.</p> <p>De acuerdo con el nuevo</p>	<p>1. Se evidenció que debido a los distintos controles y seguimientos que se hacen en los frentes de obra por parte de la intervención, las obras que componen el adicional 2 como son las relacionadas a las 5 intersecciones, se terminarán con 8 meses de anticipación a la fecha programada, y fueron puestas a servicio el 30 de marzo de 2016.</p> <p>2. Se verifica que, contractualmente, se tienen que realizar 3 auditorías de seguridad vial; pero, a partir de que es uno de los factores sensibles en el proyecto, el equipo de la supervisión y la intervención consideró necesario realizar una auditoría adicional, la cual se ejecutará a finales del 2016. Esto tiene una incidencia importante, si se analiza que mediante un estudio en donde se evaluaron los puntos críticos del corredor, se concertó un cronograma con el concesionario en donde se efectuarán cambios, principalmente los relacionados con cambios de señalización.</p>	<p>1. La estrategia, la cual se revisa y actualiza mensualmente mediante el seguimiento del procedimiento de control y prestación de servicio, se realiza a través de las acciones de mejora que se implementan desde la alta gerencia hacia las demás áreas del proyecto.</p> <p>2. La gestión integrada del riesgo comprende: prevención, mejora del desarrollo del proyecto, mejora de la calidad del proyecto/ se establecen responsabilidades, atribución y asunción de los riesgos. Por lo antes expuesto cada colaborador que participa en el proyecto, revisa de manera mensual los riesgos asociados a la dinámica y ejecución del proyecto, permitiendo así que se establezcan rutas críticas que conducen a</p>

Guía de lecciones aprendidas - Premio nacional de intervenciones

Oficina Control Interno
Página 10




Nombre del proyecto	Clase de hallazgo	Acciones preventivas del PMI	Buenas prácticas devenidas de la auditoría técnica que realiza la oficina de control interno de la ANI.	Buenas prácticas devenidas de la evaluación de la excelencia organizacional.
	manual de intervención y Supervisión, se ejercerá mayor control para evitar que se presenten hallazgos de este tipo en las futuras concesiones.	3. Es importante destacar la labor de vigilancia y control que ha realizado la intervenitoría respecto a los incumplimientos contractuales que se generaron en el transcurso del proyecto por parte del concesionario, en donde de una manera oportuna y clara se advirtió a la ANI para iniciar los respectivos procesos administrativos, los cuales terminaron en 5 disminuciones del recaudo por un valor superior a \$11.000 millones. 4. La intervenitoría realiza un video mensual en el que se muestra el estado de la vía, de acuerdo a lo estipulado en el programa de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República "Rodando la Vía", de tal manera que se presenta el avance que tiene el proyecto en función al cronograma de actividades pactado entre el concesionario y la ANI. 5. Se evidencia el avance que se ha tenido en la adquisición predial, en la cual ha sido clave la gestión por parte de la supervisión y la intervenitoría, y es por eso que a la fecha no existe ningún predio que limite o retrase las actividades de construcción por parte del concesionario. 6. La intervenitoría implementa una herramienta de control de cada uno de los programas que componen cada licencia, en donde se implementó un sistema de calificación que depende del cumplimiento que tiene el concesionario sobre los requerimientos, los cuales sirven de soporte para las distintas comunicaciones de la intervenitoría.	3. Es importante destacar la labor de vigilancia y control que ha realizado la intervenitoría respecto a los incumplimientos contractuales que se generaron en el transcurso del proyecto por parte del concesionario, en donde de una manera oportuna y clara se advirtió a la ANI para iniciar los respectivos procesos administrativos, los cuales terminaron en 5 disminuciones del recaudo por un valor superior a \$11.000 millones. 4. La intervenitoría realiza un video mensual en el que se muestra el estado de la vía, de acuerdo a lo estipulado en el programa de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República "Rodando la Vía", de tal manera que se presenta el avance que tiene el proyecto en función al cronograma de actividades pactado entre el concesionario y la ANI. 5. Se evidencia el avance que se ha tenido en la adquisición predial, en la cual ha sido clave la gestión por parte de la supervisión y la intervenitoría, y es por eso que a la fecha no existe ningún predio que limite o retrase las actividades de construcción por parte del concesionario. 6. La intervenitoría implementa una herramienta de control de cada uno de los programas que componen cada licencia, en donde se implementó un sistema de calificación que depende del cumplimiento que tiene el concesionario sobre los requerimientos, los cuales sirven de soporte para las distintas comunicaciones de la intervenitoría.	1. De manera mensual realiza una actualización conforme se avanza dentro
2. Problemas en actuaciones	Hallazgo 17.		1. Se verifica que en cada comité técnico mensual, la intervenitoría hace una presentación con los compromisos	 MinTransporte Ministerio de Transporte

Nombre del proyecto	Clase de hallazgo	Acciones preventivas del PMI	Buenas prácticas devendidas de la auditoría técnica que realiza la oficina de control interno de la ANI.	Buenas prácticas devendidas de la evaluación de la excelencia organizacional.
contractuales.	La acción preventiva para esta categorización del hallazgo en el PMI es:	<p>que quedaron en el anterior comité y los avances que se evidenciaron en el transcurso del mes, las cuales están soportadas en fotografías y formatos de seguimiento, al igual que una calificación que se da al estado en el que se encuentra el mantenimiento rutinario por trayecto.</p> <p>2. La Interventoría implementa formatos completos de seguimiento a cada una de las actividades en ejecución del proyecto, los cuales son utilizados por los inspectores y residentes en cada una de sus visitas al corredor. En ellos se especifican normas actuales de para el seguimiento en aspectos sociales, prediales, de construcción, esquemas de señalización, estado de las estructuras, entre otros. Todos los formatos están acompañados de registros fotográficos, de tal manera que sirven como evidencias en las distintas comunicaciones al concesionario.</p>	<p>que quedaron en el anterior comité y los avances que se evidenciaron en el transcurso del mes, las cuales están soportadas en fotografías y formatos de seguimiento, al igual que una calificación que se da al estado en el que se encuentra el mantenimiento rutinario por trayecto.</p> <p>2. La Interventoría implementa formatos completos de seguimiento a cada una de las actividades en ejecución del proyecto, los cuales son utilizados por los inspectores y residentes en cada una de sus visitas al corredor. En ellos se especifican normas actuales de para el seguimiento en aspectos sociales, prediales, de construcción, esquemas de señalización, estado de las estructuras, entre otros. Todos los formatos están acompañados de registros fotográficos, de tal manera que sirven como evidencias en las distintas comunicaciones al concesionario.</p>	<p>de la dinámica del proyecto, lo que ha generado que se identifique una ruta crítica dentro del desarrollo de las fases, permitiendo que la Interventoría haga alertas tempranas de los riesgos que han aumentado su probabilidad de ocurrencia, de esta manera se da aviso oportuno a la Entidad y a la Concesión con el objetivo de tomar decisiones frente a estos temas, y poner en marcha los planes de contingencia que los actores principales tengan previstos para estos casos.</p>
	Hallazgo 22.	Las acciones preventivas para esta categorización del hallazgo en el PMI son:	<p>1. Se destaca la labor que ha realizado la Interventoría respecto a los incumplimientos contractuales que se han generado en el transcurso del proyecto por parte del concesionario, en donde de una manera oportuna y clara ha advertido a la ANI para iniciar los respectivos procesos administrativos. Esto evidencia la vigilancia y control que ejerce el equipo de la Interventoría en todos los componentes del proyecto, al igual que el acompañamiento continuo en busca del correcto cumplimiento de las obligaciones del contrato.</p> <p>2. Se destaca la posición de la Interventoría de no aprobar los cronogramas entregados por el concesionario que excedían los plazos contractuales, en especial de los aspectos relacionados a la gestión predial, obtención de licencia ambiental, y pólizas contractuales, de tal manera</p>	<p>1. El despliegue de la estrategia de la Interventoría se documenta y desarrolla en el Plan de Gestión del proyecto, en el cual se ha buscado plasmar la forma como se planifica la ejecución del proyecto en sus distintas etapas. Para la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura, se parte del hecho que la cultura organizacional se va fortaleciendo a medida que el proyecto se ejecuta y toma cierto nivel de madurez en cuanto al reafirmamiento de la estrategia, la estructura organizacional y conocimiento de los colaboradores.</p> <p>2. Se hace transversal al desarrollo de</p>

Nombre del proyecto	Clase de hallazgo	Acciones preventivas del PMI	Buenas prácticas devenidas de la auditoría técnica que realiza la oficina de control interno de la ANI.	Buenas prácticas devenidas de la evaluación de la excelencia organizacional.
Pacífico I		<p>manual es una muestra de robustecimiento institucional que define lineamientos para el adecuado seguimiento a los proyectos e introduce una delimitación precisa de las competencias de las intervenciones.</p> <p>3. Aplicar la resolución 959 de 2013 - Bitácora del Proyecto. Dicha resolución promueve una articulación responsable entre la estructuración del proyecto, su puesta en marcha y la gestión contractual.</p>	<p>que no entorpeció el transcurso normal del proyecto pero evidencia coherencia con el significado de "plazo estimado" de la Entidad.</p> <p>3. Es importante recalcar el seguimiento que realiza la intervencoria a la matriz de riesgos del proyecto, de tal manera que se alerta a la ANI sobre posibles inconvenientes que se podrían presentar en un futuro. Además, se evidencia una buena práctica al tener una matriz de identificación de riesgos desde inicio del contrato de intervención.</p>	<p>todas sus acciones, la constante revisión de los riesgos derivados de los diferentes procesos, de manera que impacta en su prevención a través de la emisión de Alertas al momento de realizar las evaluaciones periódicas de los componentes susceptibles de generar alteraciones a las actividades.</p> <p>3. Se desarrolló un proyecto de mejoramiento e innovación para el implementar el software SAP BUSINESS ONE. Se hacen Mesas de Trabajo mensuales donde las empresas consorciadas y los colaboradores intercambian información y conocimiento que puede ser utilizado por todos para: 1) obtener resultados o productos solicitados, 2) brindar ideas que ayuden a la mejora de procedimientos y 3) ayudar a transmitir la información que se tiene sobre el estado del proyecto.</p>
Pacífico III	1. Falta de seguimiento y control.	<p>Hallazgo 26.</p> <p>Las acciones preventivas para esta categorización</p> <p>hallaZGO en el PMI son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Aplicar el Manual de Supervisión e Interventoría. El manual es una muestra de 	<p>1. En el seguimiento de los aspectos técnicos, sociales, ambientales y prediales del concesionario, la intervencoria realiza informes semanales y se envian una copia a la ANI, así como la realización de comités quincenales para tal fin.</p> <p>2. La intervencoria emplazó al servicio de la ANI, recursos humanos y técnicos adicionales a los exigidos contractualmente para el apoyo a cuestiones por responder sobre temas prediales, ambientales, técnicos,</p>	<p>1. Se cuenta con personal disponible el 100% del tiempo, para atender cualquier situación que se presente dentro del proyecto.</p>

Nombre del proyecto	Clase de hallazgo	Acciones preventivas del PMI	Buenas prácticas devendidas de la auditoría técnica que realiza la oficina de control interno de la ANI.	Buenas prácticas devendidas de la evaluación de la excelencia organizacional.
		<p>robustecimiento institucional que define lineamientos para el adecuado seguimiento a los proyectos e introduce una delimitación precisa de las competencias de las interventorías.</p> <p>2. Aplicar el procedimiento de seguimiento ambiental. Asegurar el seguimiento para el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Ambiental (PMA) de cada proyecto, conforme a las licencias PAGAS. Para controlar dicho aspecto de forma oportuna la ANI tiene a disposición de las interventorías los procedimientos que usa para este seguimiento y son el GCSP-P-006/007 y/008.</p>		
Pacífico III	1. Falta de seguimiento y control.	Hallazgo 27. La acción preventiva para esta categorización del hallazgo en el PMI es:	<p>1. La interventoría ha adelantado acciones en cada una de las unidades funcionales con afectaciones cronológicas para que estas cuenten con todos los permisos para el inicio de obras en el tiempo estipulado en el plan de obras.</p> <p>1. Aplicar el Manual de Supervisión e Interventoría. El manual es una muestra de robustecimiento institucional que define lineamientos para el</p>	<p>1. La interventoría ha dispuesto con inspectores recorriendo el proyecto en diferentes turnos. Se ha dispuesto también, que los funcionarios que correspondan a estas funciones se añada a su pliego de condiciones dichas responsabilidades por medio de una vinculación profesional y contractual.</p>



Nombre del proyecto	Clase de hallazgo	Acciones preventivas del PMI	Buenas prácticas devenidas de la auditoría técnica que realiza la oficina de control interno de la ANI.	Buenas prácticas devenidas de la evaluación de la excelencia organizacional.
		adecuado seguimiento a los proyectos e introduce una delimitación precisa de las competencias de las interventorías.	Hallazgo 28. Las acciones preventivas para esta categorización del hallazgo en el PMI son: 1. Elaborar un registro de inspecciones periódicas para verificación uso de elementos de protección personal. 2. Realizar registros de entrega de los EPP, a los trabajadores en campo. 3. Hacer registro fotográfico. 4. Aplicar el Manual de Supervisión e Interventoría.	1. La interventoría gestionó con el concesionario la atención a las irregularidades respecto al programa de higiene y seguridad industrial. 2. De acuerdo a esta gestión, la interventoría logró la entrega de Elementos al personal faltante, además se hizo la reposición de los que se encontraban deteriorados, por otro lado como acción correctiva se impulsó su uso a través de capacitaciones dadas en el sitio de trabajo. 3. En el informe de auditoría de la interventoría se evidenció la no violación de las normas de seguridad industrial y la debida diligencia que tiene este Concesionario en sus obras con el soporte de los siguientes documentos: (i) Registro de capacitación uso adecuado de Elementos de Protección Personal; (ii) Registro de entrega de Elementos de Protección Personal; y (iii) Inspecciones de Elementos de Protección Individual. 4. La interventoría, aparte de haber llevado un registro fotográfico de los avances de cada una de las etapas del proyecto, realiza tomas de video de los mismos que sirven de soporte al programa de gobierno "rodando la vía" de la Secretaría de Transparencia de la presidencia.
Pacífico III				



Nombre del proyecto	Clase de hallazgo	Acciones preventivas del PMI	Buenas prácticas devendidas de la auditoría técnica que realiza la oficina de control interno de la ANI.	Buenas prácticas devendidas de la evaluación de la excelencia organizacional.
1. Falta de seguimiento y control.	Hallazgo 29. Las acciones preventivas para esta categorización del hallazgo en el PMI son:	<p>1. Aplicar el Manual de Supervisión e Interventoría. El manual es una muestra de robustecimiento institucional que define lineamientos para el adecuado seguimiento a los proyectos e introduce una delimitación precisa de las competencias de las interventorías.</p> <p>2. Aplicar el Procedimiento seguimiento ambiental. Asegurar el seguimiento para el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Ambiental (PMA) de cada proyecto, conforme a las licencias PAGAS. Para controlar dicho aspecto de forma oportuna la ANI tiene a disposición de las interventorías los procedimientos que usa para este seguimiento y son el GCSP-P-006/007 y/008.</p>	<p>1. La interventoría se reúne periódicamente con los especialistas de cada área del concesionario para complementar y perfeccionar los informes sobre el estado del proyecto en sus diferentes aspectos.</p> <p>2. La interventoría, adicionalmente a los registros del estado del proyecto, lleva un registro fotográfico de seguimiento y control. En este registro se realizan tomas de video las cuales sirven de soporte al programa "rodando la vía" de la Secretaría de Transparencia del Gobierno Nacional.</p>	



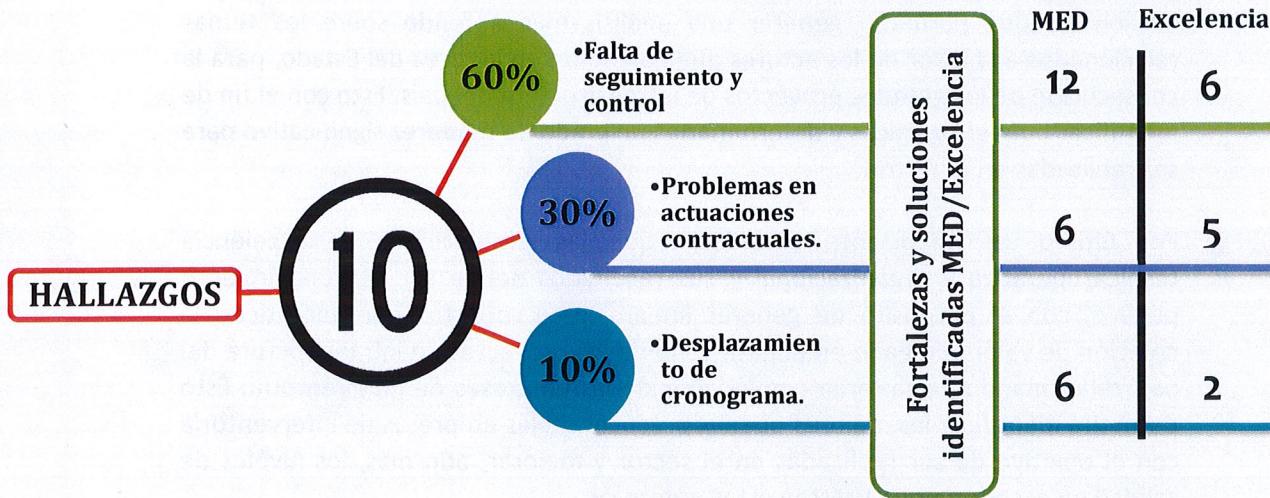
Nombre del proyecto	Clase de hallazgo	Acciones preventivas del PMI	Buenas prácticas devendidas de la auditoría técnica que realiza la oficina de control interno de la ANI.	Buenas prácticas devendidas de la evaluación de la excelencia organizacional.
Pacífico III	1. Falta de seguimiento y control.	Hallazgo 30. La acción preventiva para esta categorización del hallazgo en el PMI es: 1. Aplicar el Manual de Supervisión e Interventoría. El manual es una muestra de robustecimiento institucional que define lineamientos para el adecuado seguimiento a los proyectos e introduce una delimitación precisa de las competencias de las interventorías.	1. La interventoría ha realizado informes periódicos de los aspectos técnicos, sociales, ambientales y preiales para el seguimiento del proyecto los cuales se envían a la ANI para su debido control. 2. La interventoría ha realizado comités quincenales con el fin de complementar el seguimiento del estado del proyecto teniendo en cuenta las listas de chequeo respecto a las obligaciones contractuales del concesionario. 3. La interventoría realiza un informe de accidentalidad, que no es contractual, con la finalidad de tener argumentos de defensa en las posibles demandas.	1. El plan de la gestión del riesgo se basa en criterios técnicos, administrativos y financieros encajados y relacionados en una matriz. Por otro lado, frente a los riesgos que no se tienen contemplados dentro de la matriz se realizan análisis en mesas de trabajo para buscar alternativas y actividades que ayuden mitigar la situación de riesgo en caso que se presente.
Pacífico III	1. Falta de seguimiento y control.	Hallazgo 31. La acción preventiva para esta categorización del hallazgo en el PMI es: 1. Aplicar el Manual de Supervisión e Interventoría. El manual es una muestra de robustecimiento institucional que define lineamientos para el adecuado seguimiento a los proyectos e introduce una delimitación precisa de las competencias de las interventorías.	1. La interventoría cuenta con formatos adicionales a los implementados en su sistema de gestión de calidad, como también de indicadores que no están contemplados en los pliegos como son: señalización vial, control semanal de avance predial, tiempos de atención al usuario, formatos de accidentalidad, entre otros.	1. El liderazgo democrático, contacto directo de la alta dirección para despliegue de la estrategia y al subdirector técnico del proyecto quien permanece el 100% de tiempo en la obra y el cual toma decisiones y ejerce el control directo de la ejecución de los proyectos y obligaciones contractuales. 2. La Interventoría para optimizar estos trabajos que mediante actas técnicas y de total acuerdo con el Concesionario, se estableció que se fueran entregando informes anticipados a la fecha establecida para poder evaluar y definir los corredores viales.

Nombre del proyecto	Clase de hallazgo	Acciones preventivas del PMI	Buenas prácticas devendidas de la auditoría técnica que realiza la oficina de control interno de la ANI.	Buenas prácticas devendidas de la evaluación de la excelencia organizacional.
2. Problemas en actuaciones contractuales	Hallazgo 32. Las acciones para esta categorización del hallazgo en el PMI se generaron como acciones correctivas y preventivas:	<p>1. La intervención implementa cronogramas de seguimiento por cada área, es decir, lleva control cronológico de las actividades planeadas en la planeación, construcción, social, predial, ambiental, etc.</p> <p>2. La intervención cuenta con formatos adicionales a los implementados en su sistema de gestión de calidad, como también de indicadores que no están contemplados en los pliegos, como son: señalización por pertinencia, estudio de títulos en predial, formato de revisión predial, seguimiento de expedientes en predial, control semanal de avance predial, tiempos de atención al usuario, formato de accidentalidad, entre otros.</p> <p>1. Explicar la concepción y el alcance técnico de la estructuración, teniendo en cuenta conceptos jurídicos y financieros para lograr la optimización de recursos para los nuevos proyectos a estructurar.</p>	<p>1. El plan de la gestión del riesgo se basa en criterios técnicos, administrativos y financieros encajados y relacionados en una matriz. Por otro lado, frente a los riesgos que no se tienen contemplados dentro de la matriz se realizan análisis en mesas de trabajo para buscar alternativas y actividades que ayuden mitigar la situación de riesgo en caso que se presente.</p>	

- **Referencia Manual de intervención y supervisión:** http://www.ani.gov.co/sites/default/files/sig//gcsp-m-002_manual_de_interventoria_y_supervision_v1.pdf

9. ANALISIS DE TENDENCIA Y CONCLUSIONES.

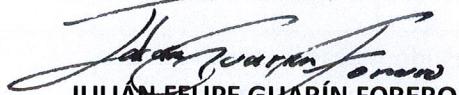
- a. A partir de la identificación de la razón de causalidad, se puede determinar que dichos hallazgos reflejan tendencias relacionadas con temas específicos respecto a las empresas de intervención que fueron objeto del estudio con base en la muestra tomada del universo de hallazgos nuevos del informe de la Contraloría General de la República. Con base en lo anterior, los resultados del análisis demuestran que las tendencias están relacionadas de la siguiente manera:



- b. A pesar de tener una alta tendencia a la falta de seguimiento y control, este problema fue el foco de las empresas en la medida en que se generaron prácticas que ayudaron a sanar los vacíos, respectivamente, en las diferentes áreas en las que esta falla fue identificada como un hallazgo y a la cual se le fue generado un conjunto de acciones preventivas para la no repetición de estas problemáticas.
- c. El mayor número de fortalezas y potenciales soluciones identificadas, tanto en la evaluación del desempeño (MED) y excelencia organizacional, correspondieron a la categoría del problema que demandaba mayor atención por las intervenciones.
- d. Desde la excelencia organizacional se encuentra pendiente dar solución y generar fortalezas a problemas relacionados con higiene y seguridad industrial en los proyectos dentro de la categoría de falta de seguimiento y control respecto a lo que la ley contempla como obligaciones.

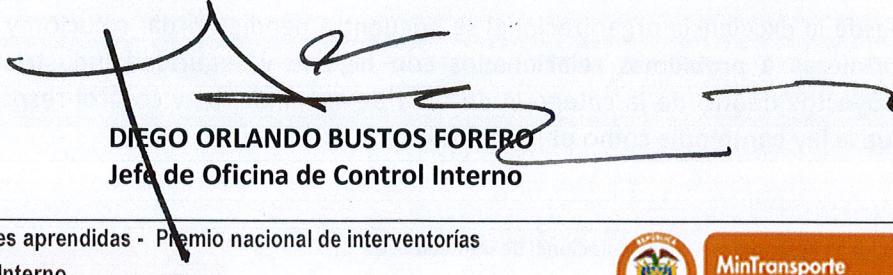
- e. Es importante que se tenga en cuenta este documento para establecer una guía para el seguimiento de las lecciones aprendidas, no solamente teniendo en cuenta los componentes descritos aquí mismo, sino también, extender el análisis a otras dependencias de la Agencia Nacional de Infraestructura que incorporen componentes diferenciados y que agreguen valor en la identificación y aplicación de buenas prácticas.
- f. Una de las conclusiones que se generaron como consecuencia de este análisis es que el modelo, la metodología usada y la relación de causalidad entre los componentes, por sí mismos, justifican la realización de un estudio con criterios adicionales que permitan generar una análisis más a fondo sobre los temas relacionados a la labor de los actores que colaboran en la tarea del Estado, para la consecución de los grandes proyectos de infraestructura del país. Esto con el fin de identificar buenas prácticas y determinarles un grado de madurez significativo para ser replicadas en el sector.
- g. Por último, es importante considerar que las evaluaciones de excelencia técnica/operativa y organizacional y sus resultados deben ser de conocimiento público, con el propósito de generar lineamientos robustos que garanticen la creación de valor agregado en el desarrollo de los proyectos de infraestructura del país relacionando dicha tarea con la labor de las empresas de interventoría. Esto permitirá identificar las mejores buenas prácticas de las empresas de interventoría con el objetivo de ser replicadas en el sector y mejorar, aún más, los niveles de calidad en el servicio que prestan estas empresas.
- h. Todo lo anterior, sujeto al principio de la transparencia y los valores del respeto y la responsabilidad que atañe el involucramiento de los actores dentro del proceso expuesto en este documento.

Con un cordial saludo,



JULIAN FELIPE GUARÍN FORERO
Contratista OCI

Aprobado:



DIEGO ORLANDO BUSTOS FORERO
Jefe de Oficina de Control Interno