

# Contenido

1. Antecedentes
2. Objeto
3. Glosario de definiciones y términos
4. Gestión del conocimiento
5. Metodología empleada para la identificación de las mejores practicas
6. Mejores prácticas de gestión premio nacional Interventorías
7. Bibliografía

Anexo

Modelo del Premio Nacional de Interventorías

Grid de madurez para autoevaluación



# Presentación

*Esperamos que les sirva*

La ANI, es consciente de que el éxito sostenido de una organización es el resultado de su capacidad para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo; es por ello que impulsa al interior de las Interventorías el desarrollo e implementación de las mejores prácticas, referenciadas por aquellas empresas y partes interesadas que forman parte del sector.

Esta guía de gestión de lecciones aprendidas, pretende ser referente para mejora del desempeño de la actividad de interventoría, en los temas que de manera transversal influyen e impactan en el cumplimiento de los proyectos.

El referente de la guía busca no sólo lograr el cumplimiento de las necesidades contractuales, sino que haya también desarrollo de las partes interesadas, y que todos los procesos apunten a lograr la misión, visión y mejora de la posición competitiva de la interventoría, para que de esta manera se logre el avance y consecución de los fines esenciales del Estado y la sostenibilidad de las Interventorías.

*Luis Fernando Andrade  
Presidente de la Agencia Nacional de Infraestructura*



# 1. Antecedentes

## *1.1. La necesidad de lograr madurez organizacional*

**C**on el fin de promover el fortalecimiento de las Interventorías, se impulsó la Implementación del Premio Nacional de Interventorías, como un mecanismo para identificar, reconocer y difundir las prácticas que caracterizan a las Interventorías de Clase Mundial.

En su primera versión los participantes a través de la metodología de evaluación cuantitativa y cualitativa conocen el estado de madurez de su organización y se comprometen a desarrollar planes de mejora para que a través de su posterior ejecución se cuente con procesos innovadores y mejorados.

La manera de obtener resultados sostenibles, es ampliar el grado de madurez organizacional, además de la ejecución continua de las mejores prácticas con resultados observables que permitan producir éxitos no solo sostenidos sino repetibles.

## *1.2. Que va a aportar la guía*

**L**a esencia del premio a la excelencia, no fue únicamente lograr la presentación y evaluación de las organizaciones; también se buscó que éstas establecieran planes de mejora, y los implementasen continuamente logrando un mejor desempeño; así mismo, que de modo responsable se comprometieran a gestionar el conocimiento con el fin de obtener un



documento de referenciación para el desarrollo de sus capacidades y de las mejores prácticas existentes.

Así pues, en esta guía se establece un punto de partida: Ideal – Real (línea base), implementado por las firmas de interventoría a nivel Nacional que ejercen vigilancia y control sobre los proyectos de la Agencia Nacional de Infraestructura; con esta recopilación de buenas prácticas que se han identificado por la ANI y las firmas interventoras, se podrán efectuar mejoras e identificar dónde los cambios deben ser aplicados.

La organización interventora podrá consultar la guía con el fin de comparar contra el estado actual de gestión que nivel de Madurez<sup>1</sup> hacia la Excelencia tiene, cuáles son los siguientes niveles a desarrollar y qué buenas practicas están para alcanzar en cada uno de ellos.

Las organizaciones, teniendo en cuenta su capacidad de desarrollo, de manera gradual podrán liderar a su interior la obtención de una madurez progresiva; la implementación de cada una de las prácticas, arrojará unos resultados observables, que evidenciarán los logros obtenidos para cada uno de los criterios.

---

<sup>1</sup> *Grid de Madurez de Gestión hacia la Excelencia*



## 2. Objeto

**C**on la implementación de las mejoras prácticas se pretende contribuir para que firmas del sector obtengan mejores resultados, y de esta manera lograr que todos los proveedores de esta categoría de servicios en la ANI se auto evalúen e involucren este conocimiento en su vida diaria y se conviertan ellos en línea base de su gestión.

Deben tenerse en cuenta las características de cada organización, con el fin de que se valore la viabilidad y conveniencia de adoptar determinada práctica descrita, mantenerla y llevarla a cabo.

Por ello la línea base de referencia en el nivel de Madurez I (Incertidumbre) es tan sólo el inicio de un camino por construir y sostener.



## 3. Glosario de definiciones y términos<sup>2</sup>

### 3.1. Generales

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

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

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

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

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

<sup>2</sup> Guía de buenas prácticas para interventorías. Bogotá D. C., 2013 Versión 1.4

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

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

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

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

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

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

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



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

**Éxito sostenido:** (organización) resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo.<sup>3</sup>

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

**Gestión del conocimiento:** transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, lo que implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.<sup>4</sup>

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

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

**Liderazgo:** es la capacidad de poder tomar la iniciativa estructurada en algún tema mediante el análisis y enfoque

<sup>3</sup> Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9004 (Tercera actualización)

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento). Bulmaro Adrián Fuentes Morales (2010): "LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS RELACIONES ACADÉMICO-EMPRESARIALES. UN NUEVO ENFOQUE PARA ANALIZAR EL IMPACTO DEL CONOCIMIENTO ACADÉMICO." Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.





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

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

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

**Pro actividad:** hace referencia a una actitud presente en algunas personas, que no permiten que las situaciones difíciles los superen; que toman la iniciativa sobre su propia vida y trabajan en función de aquello que creen puede ayudarlos a estar mejor. Pero la pro actividad no se limita a una toma de decisiones o a la iniciación un proyecto: implica además tomar conciencia de que algo hay que hacer para que los objetivos se concreten y buscar el cómo, el dónde y el por qué. En pocas palabras, la pro actividad es la actitud de un individuo cuando decide controlar su conducta de una manera activa. De esta forma, la persona comienza a desarrollar su creatividad en pos de mejorar sus condiciones de vida.

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



**Supervisor:** es un funcionario gestor de la ANI que coordina y enlaza la labor de direccionamiento de los proyectos y a la vez, genera la interacción necesaria de las interventorías con la Agencia.

### *3.2. Criterios del premio<sup>5</sup>*

#### **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.

#### **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.

#### **Gestión de Procesos:**

Este criterio evalúa 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. Esto 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.

<sup>5</sup> Premio Nacional de Interventorías-Capítulo Concesiones. Versión 2014

## **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.

## **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.

## **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, además de la manera como contribuyen al sostenimiento, solidez y eficiencia de la gestión de la organización.

Adicionalmente evalúa la forma en que la organización se compara con las mejores prácticas nacionales e internacionales en los diferentes aspectos de la gestión.



## 4. Gestión del conocimiento

### 4.1 *¿Qué se pretende?*

**P**romover un enfoque integral de: captura, documentación, evaluación, recuperación, análisis, síntesis y comunicación de los logros y experiencias resultantes del Premio Nacional de Interventoría y del desarrollo continuo de las firmas interventoras como baluartes de servicios de la ANI.

Los fines de la Gestión de la Información son: preservar el conocimiento, hacer buen uso de la experiencia, capturar la experticia de los agentes que conforman un grupo de trabajo y desarrollan una actividad o se ven involucrados en un proceso para alcanzar la innovación, lograr el aprendizaje organizacional, resolver problemas, y así conseguir mejoras convenientes para la obtención de objetivos en pos de la sostenibilidad.

### 4.2. *Transferir conocimiento*<sup>6</sup>

**L**a transferencia de conocimiento requiere de dos acciones a saber: Trasmisión donde se manda o presenta el conocimiento a un receptor y la absorción por parte del receptor.

<sup>6</sup> file:///C:/Users/jagomez/Desktop/guias/gestion%20del%20conocimiento%20fuentes/gi-12\_guia\_para\_la\_gestion\_del\_conocimiento\_v1\_ani\_0.pdf

Dichas acciones no tienen valor si no hay algún cambio o desarrollo de una nueva idea que genere un nuevo comportamiento o acción.

La gestión del conocimiento se puede definir como el manejo de un grupo, comunidad y organización con un énfasis especial en conocimiento. La gestión de conocimiento apoya la creación, la transferencia y su aplicación individual y/o colectiva como parte de la gestión diaria de una organización con el fin de crear valor para la misma.

#### ***4.3. Beneficios de la gestión del conocimiento<sup>7</sup>***

Son, entre otros, los principales beneficios de la gestión de conocimiento:

- Generar la transparencia en las prácticas y procesos de la organización
- Identificar desarrollos potenciales de conocimiento y las fallas que se tengan con este
- Aumentar la motivación de las partes
- Aumentar la competitividad de la organización
- Garantizar seguridad de la organización a largo plazo.

<sup>7</sup> file:///C:/Users/jagomez/Desktop/guias/gestion%20del%20conocimiento%20fuentes/gi-12\_guia\_para\_la\_gestion\_del\_conocimiento\_v1\_anl\_0.pdf



## 5. Metodología empleada para la identificación de las mejores prácticas

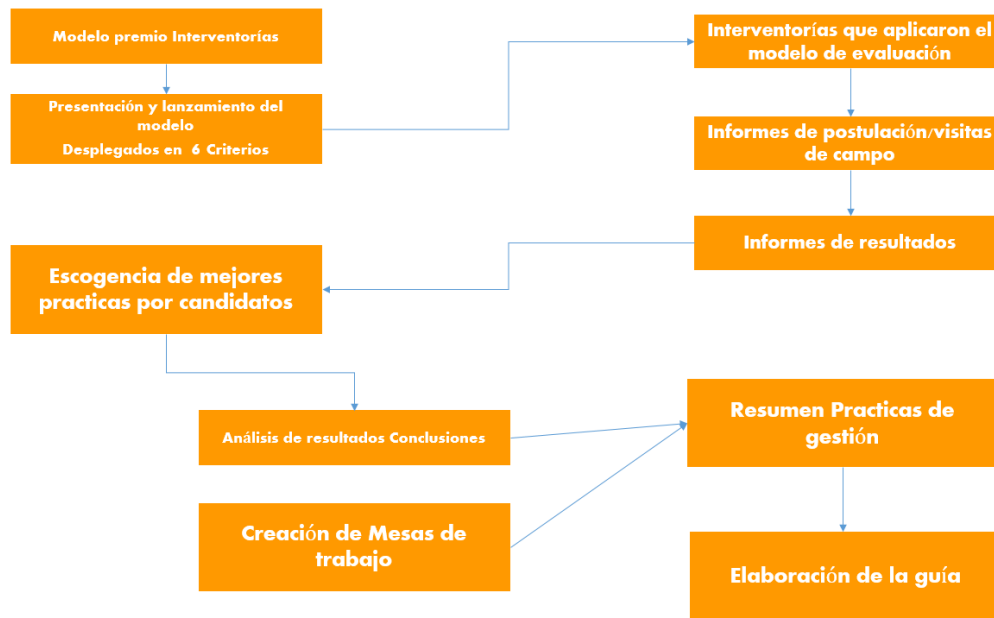
### *5.1. Alcance*

Interventorías (Incluye representantes legales, funcionarios y asesores), La Agencia Nacional de Infraestructura con su Vicepresidencia de Gestión Contractual y Vicepresidencia Ejecutiva y Supervisores.

### *5.2. Primera etapa. Análisis de resultados y conclusiones*

Para el estudio se tuvieron en cuenta los informes de resultados del Premio Nacional de Interventorías y se extractaron las prácticas consideradas puntos fuertes en los informes de postulación y evaluación, elaborados por las empresas postulantes y por los evaluadores<sup>8</sup>, generando de esta manera documentos que se integraran a la guía de gestión de conocimiento.

<sup>8</sup> El rol del Evaluador NO consiste en auditar, supervisar o asesorar a la organización. El Evaluador durante el proceso busca identificar el sistema de gestión y su grado de desarrollo, consolidación y consistencia, de acuerdo con el enfoque de Gestión Integral y el marco general de evaluación. Guía evaluadores Premio Nacional de Interventorías. Julio de 2014



### 5.3 Segunda Etapa

#### 5.3.1 Mesas de trabajo

Se convocan todas las Empresas Interventoras a la Primera Jornada de Gestión del Conocimiento; mediante el trabajo conjunto en mesas de trabajo Presididas por la ANI y con la presencia de las Tres firmas ganadoras y todas las demás firmas interventoras que aceptaron la invitación a la jornada se construyen durante la jornada de mesas de trabajo para proposición y acuerdo sobre Buenas Prácticas.

En estos documentos quedaran reflejadas cuáles son las buenas prácticas para los temas concernientes a: Estrategia, Liderazgo, Ética y Gobierno Corporativo, Responsabilidad por los Sistemas de Gestión, Gestión de Procesos, Acciones hacia la Innovación y la Creatividad, Gestión Integral de las Personas, Gestión del Riesgo, Proveedores, Responsabilidad Social, Sostenibilidad y Cultura.

El resultado de la jornada se consignará y tendrá en cuenta para la segunda versión del premio.

### **5.3.2 Elaboración de la guía de postulación. Segunda versión del Premio a la Excelencia de la Gestión.**

Bajo el principio de confidencialidad en el manejo de la información y transparencia, se invitó a las empresas de interventoría a ser facilitadores de las mesas de trabajo con el fin de desarrollar y generar formulación de Buenas Prácticas en los diferentes Temas.

Una vez efectuada la identificación de buenas prácticas y haciendo uso de la recolección de la experiencia de las empresas interventoras, por cada uno de los temas, se agregarán a los criterios de evaluación para la segunda entrega del Premio a la Excelencia de la Gestión.





## 6. Mejores prácticas de gestión del Premio Nacional de Interventorías

### *6.1. Información proveniente de los informes de resultados del premio a la Excelencia Versión 2014.*

#### **6.1.1 Empresas Ganadoras**

##### **Empresa A**

###### Estrategia

- ✓ Cuentan con herramientas de medición que condensan los indicadores y su aporte a los objetivos generales.
- ✓ Cuentan con una cultura de apoyo a la creatividad e innovación, estas prácticas se han incorporado a través de la adición a tecnologías de información que les permiten actualizarse de manera continua.
- ✓ La formulación de su pensamiento estratégico se refleja en la definición de metas y planes para su cumplimiento, hay despliegue del mismo y acompañamiento continuo por parte de la Alta dirección.

###### Liderazgo

- ✓ Se efectúa seguimiento sistemático con todos los miembros del equipo de proyecto, a las actividades objeto del contrato.
- ✓ Cuentan con un sistema de información y datos de los proyectos, que está disponible para todos los miembros de la organización y el cliente.



### Procesos

- ✓ Cuentan con mecanismos y herramientas que incentivan la participación de los colaboradores en la identificación de oportunidades de mejora, tanto en forma individual como colectiva.
- ✓ Los proyectos finalizados tienen una etapa de control y evaluación realizada a todos los participantes en él.

### Gestión Integral de las personas

- ✓ Aseguran la transferencia de conocimiento por medio de capacitaciones y/o charlas dictadas con el propio personal o los contratistas expertos.

### Riesgos

- ✓ Hay análisis de riesgos por parte de todos los actores del proyecto.
- ✓ La seguridad de la información contempla etapas de control de acceso a los servidores tanto física como virtualmente.

### Creación de valor

- ✓ Definición clara de una orientación proactiva hacia el respeto de sus grupos de interés y desarrollo de procesos de seguimiento y calificación de proveedores.

## **Empresa B**

### Estrategia

- ✓ Desarrollo de programas de gestión establecidos con base en objetivos estratégicos de del proyecto y la Organización.
- ✓ Gestión de la organización alineada a la Ley del Archivo, que permite ubicar el inventario vial, y software que les permite comunicarse en tiempo real.



### Liderazgo

- ✓ Seguimiento sistemático con todos los miembros del equipo de proyecto a las actividades objeto del contrato.
- ✓ Cuenta con un sistema de información y datos de los proyectos con apertura a todos los miembros de la organización y el cliente.

### Procesos

- ✓ Desarrollar una cultura de estandarización y medición.

### Gestión Integral de las personas

- ✓ La capacitación ofrecida para que cada actor conozca y apropie su responsabilidad como “empleado del estado”.

### Riesgos

- ✓ Contar con un proceso caracterizado y sus respectivos procedimientos para cada uno de los riesgos organizacionales.

### Creación de valor

- ✓ Definición clara de una orientación proactiva hacia el respeto de sus grupos de interés y desarrollo de procesos de seguimiento y calificación de proveedores.

## ***Empresa C***

### Estrategia

- ✓ Cuentan con un Sistema de Gestión definido como herramienta para el logro de la estrategia.

### Liderazgo

- ✓ Uso de herramientas tecnológicas a bajo costo con alta efectividad para la comunicación organizacional.



- ✓ Concertación de mesas de trabajo con el fin de buscar nuevos métodos de trabajo.

#### Procesos

- ✓ La organización cuenta con mesas de trabajo para la mejora de procesos y solución de problemas dentro de la Organización.
- ✓ Se realiza seguimiento estricto a la programación de actividades del proyecto mediante el uso de las TIC's, donde se informa en tiempo real el grado de cumplimiento de compromisos.

#### Gestión Integral de las personas

- ✓ Desarrollo de promociones y ascensos internos, que generan motivación dentro del equipo.

#### Riesgos

- ✓ La organización identifica los riesgos financieros e implementa medidas para evitar su materialización.

#### Creación de valor

- ✓ Desarrollo de programas de Incentivos, como el pago de la carrera o algún estudio relacionado con la actividad que ejerce el talento humano de la Organización.
- ✓ Desarrollo de principios básicos del tema de responsabilidad social



### 6.1.2 Empresas postulantes

Resumen de las mejores prácticas por criterios del premio, por parte de las catorce empresas postulantes

FIRMA TEMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Estrategia	X	X		X	X				x		X			
Liderazgo	x			X					x					
Procesos	x	X	X		X	X	X							
Riesgos	x		X			X						X	X	
Personas		X		X				X		X				
Creación de valor		X							X	X				X

El universo de las firmas postulantes presenta en ciertos criterios de evaluación un nivel sobresaliente de gestión, razón que invita a que se presenten en esta guía las mejores prácticas para esos criterios, con el fin de dar soporte al tema de Gestión del conocimiento, según el cual el objetivo es captar y documentar la experiencia adquirida a través del Premio Nacional de Interventorías - Capítulo Concesiones, con el fin de intercambiar y hacer la difusión para el aprendizaje conjunto de prácticas de gestión que tienden a la excelencia.

Se tuvieron en cuenta los informes de resultados y se extractaron las prácticas consideradas puntos fuertes en los informes de postulación y evaluación, elaborados por las empresas postulantes y por los evaluadores.



## Empresa

### Estrategia

- ✓ Vinculación a asociaciones internacionales altamente reconocidas por sus estándares de calidad, respaldo y cobertura.
- ✓ Establecer propuestas de acciones consistentes con la realidad presente y planteamientos prospectivos para lograr alianzas estratégicas nacionales e internacionales de muy alto nivel.
- ✓ Manejar indicadores de resultado y de verificación con el fin de facilitar la retroalimentación, toma de acciones preventivas, de mejora y cierre del ciclo PHVA.
- ✓ Registrar y tener en cuenta para los planes de mejora y los resultados positivos de las distintas evaluaciones realizadas por los entes de supervisión y control, a las actuaciones éticas y aplicación de las directrices del buen gobierno de la organización convirtiéndose en ejemplo y modelo a referenciar.

### Liderazgo

- ✓ Contar con una metodología para hacer medición de impacto e influencia de la aplicación del criterio de liderazgo en la gestión organizacional y así obtener la consecución de los planteamientos estratégicos establecidos.
- ✓ Conocer y medir la competitividad de la competencia, así como las firmas de referenciación en el ámbito nacional e internacional.



## Riesgos

- ✓ Desarrollar e implementar la complementariedad de metodologías relacionadas a la gestión de entidades públicas.
- ✓ Gestionar los riesgos institucionales y operativos con participación directa de la Alta gerencia y los diferentes niveles contribuyendo así a la seguridad e integridad para la consecución de los planteamientos estratégicos.

## Empresa

### Procesos

- ✓ Contar con procedimientos para identificar las brechas que pueden existir entre la estrategia y posibles riesgos jurídicos.
- ✓ Aplicar de manera formal el concepto de innovación a través del desarrollo de buenas prácticas para la gestión de proyectos y la creación de sistemas de seguimiento y documentación propios que tienen como fundamento metodologías mundialmente reconocidas.

### Riesgos

- ✓ Dar acceso 7x24 a la información del proyecto por parte de los actores a quienes este les impacte.

## Empresa

### Estrategia

- ✓ El plan estratégico y sus iniciativas son desplegadas de manera sistémica en todos los niveles de la Organización, partiendo desde juntas directivas hasta las reuniones de grupos primarios en los procesos.



## Procesos

- ✓ Disponen de un área dedicada a promover la creatividad y la innovación, incentivan la generación de ideas e involucran a los innovadores en la materialización de dichas ideas.

## Empresa

### Procesos

- ✓ La utilización para la definición, despliegue y monitoreo del Balanced Scorecard como herramienta gerencial

### Riesgos

- ✓ La gestión de riesgos institucionales y operativos con participación directa de la Alta gerencia y los diferentes niveles tanto en su identificación, planificación estratégica, monitoreo y toma de acciones en los diferentes proyectos.

## Empresa

### Procesos

- ✓ El seguimiento sistemático y la utilización de métodos de medición.

## Empresa

### Personas

- ✓ Implementar políticas para propiciar el mejoramiento del ambiente laboral y la seguridad en el desarrollo de los procesos propios de las interventorías.





## **Empresa**

### Personas

- ✓ Aplicación sistemática de los procedimientos que aseguran la competencia del personal.

### Creación de valor

- ✓ Desarrollar programas de inclusividad con las partes interesadas.

## **Empresa**

### Estrategia

- ✓ Desarrollar programas para el manejo de la información con el fin de optimizar la funcionalidad de la gestión.

## **Empresa**

### Riesgos

- ✓ Dar formación teórico practica sobre el riesgo a todos los miembros de la organización.

## **Empresa**

### Riesgos

- ✓ Mitigación del riesgo jurídico a través de implementación de planes diseñados para tal fin.

## **Empresa**

### Creación de valor

- ✓ Establecer revisiones periódicas de la gestión de la organización, con sus principales partes interesadas.



## *6.2. Información proveniente intercambio de conocimientos en mesas de trabajo.*

El compartir experiencias y aprendizaje es pilar fundamental de la gestión del conocimiento, para ello se programaron contactos presenciales de las firmas interventoras

### **6.2.1 Metodología**

Se realizaron talleres de gestión de conocimientos previa citación a los interventores.

De esta jornada saldrá un conjunto de aprendizajes y experiencias que posteriormente serán ordenados y sintetizados, para su difusión e intercambio, de tal suerte que estos sean adaptados según su realidad, para su posterior apropiación y aplicación, en aras de la excelencia.

