

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

- PREMIO NEIG DE INTERVENTORÍAS -



Presidencia de la República



**Juan Manuel Santos Calderón**

Presidente de la República



**Natalia Abello Vives**

Ministra de Transporte



**Luis Fernando Andrade Moreno**

Presidente de la Agencia Nacional de Infraestructura



**Orientación Técnica y Coordinación**

**Paola Andrea Muñoz Jurado**

Director Ejecutivo

Corporación Calidad

Bogotá D.C., Colombia

Febrero de 2015

## Contenido

<b>Antecedentes</b> .....	2
<b>1. La Corporación Calidad</b> .....	3
<b>2. Bases para la Postulación</b> .....	4
<b>3. Etapas del proceso de postulación</b> .....	5
<b>4. Cronograma de Actividades</b> .....	8
<b>5. Premio Nacional de Interventorías</b> .....	8
<b>6. Preparación del Informe de Postulación</b> .....	12
<b>7. Guía para la preparación del informe de postulación</b> .....	14
<b>8. Glosario</b> .....	24

## 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, 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. Pertenece 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.

## **2. Bases para la Postulación**

Podrán postularse al Premio, las Interventorías legalmente constituidas como persona jurídica, Consorcio o Unión Temporal. Para garantizar una amplia participación, podrán inscribirse interventorías de diferente tamaño, en cualquier etapa (preconstructiva, constructiva, rehabilitación y mantenimiento), modo y naturaleza, sin importar el tiempo de conformación y de funcionamiento.

### **2.1. Proceso y requisitos de postulación al Premio Nacional de Interventorías**

Este Reconocimiento está orientado a Interventorías que estén interesadas en realizar un proceso de autoevaluación, reflexión y aprendizaje que servirá internamente para impulsar acciones de mejoramiento continuo y se comprometan con procesos de innovación hacia la generación de valor.

Las interventorías que deseen postularse al Premio Nacional de Interventorías versión 2015, deben inscribirse al correo electrónico [premiointerventorias@ccalidad.com.co](mailto:premiointerventorias@ccalidad.com.co) y adjuntar los siguientes documentos en formato PDF:

- Documento de constitución con vigencia inferior a un mes o en su defecto certificado de Existencia y Representación Legal, con vigencia no mayor a 90 días.
- 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 marco conceptual y estratégico del modelo y los diferentes 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](mailto:premiointerventorias@ccalidad.com.co)

#### **3.3. Orientación a postulantes**

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

#### **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 el enfoque, la implementación y los resultados.

Este proceso define las interventorías que reciben Visita de Campo y consecuentemente cuáles continúan con opción de obtener el Premio Nacional de Interventorías . Capítulo Concesiones.

### **3.6. Visitas de campo**

Las organizaciones preseleccionadas recibirán la visita de los evaluadores para examinar, con mayor profundidad, la armonía y consistencia entre el enfoque, 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 cuál 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 calificador será conformado por los miembros del Consejo Superior de Gestión Contractual, de la Agencia Nacional de Infraestructura, así como destacados representantes de la academia y el sector, que se han distinguido por su aporte, conocimiento y experiencia en temas de gestión de la infraestructura y son líderes reputados y generadores de opinión en el país. Este Jurado será integrado por un número impar igual o superior a cinco integrantes.

### **3.8. Selección de interventorías para presentación ante el jurado**

El jurado tendrá en cuenta las empresas con mayor desarrollo respecto al modelo de excelencia, los resultados de la evaluación de desempeño y las condiciones de oportunidad y conveniencia, para continuar en el proceso con opción de ser merecedoras 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, si fuere el caso. 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**

Los factores a tener en cuenta para la selección de los ganadores por parte del jurado: 1. cumplimiento de los criterios de excelencia en el desarrollo de la gestión, 2. los resultados de la evaluación de desempeño MED y 3. las condiciones de oportunidad y conveniencia y la presentación del Primer Directivo de la organización, el jurado analizará el sistema de gestión de cada una de las organizaciones finalistas y decidirá con total autonomía cuáles de ellas son merecedoras del Premio Nacional de Interventorías.

### **3.10. Ceremonia de entrega**

Los Galardones respectivos serán entregados por el señor Vicepresidente 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 y sociales del país.

### **3.11. Retroalimentación y Jornada de Gestión de Conocimiento**

Todos los postulantes recibirán un informe escrito y asistirán a una jornada de retroalimentación y gestión de conocimiento, donde se tendrá la oportunidad de recibir la interpretación de la evaluación realizada a la interventoría. Se hará convocatoria a las interventorías de acuerdo a sus niveles de desarrollo encontrados como resultados de su evaluación, donde recibirán retroalimentación, lo que hará parte esencial de la jornada de gestión de conocimiento.

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

<b>CRONOGRAMA INTERVENTORIAS</b>	
Actividad	Fecha
Jornada de Lanzamiento y Difusión (Auditorio principal . ANI)	11 de marzo
Convocatoria y Difusión Inscripción de Interventorías	Hasta el 31 de marzo
Jornadas de Orientación a Interventorías Postulantes	18 y 19 de marzo
Fecha límite de entrega de Informes de Postulación	10 de Abril
Evaluación Informes de Postulación Visita de Campo	10 de abril . 25 de mayo
Selección de Interventorías para presentación ante el jurado Selección de ganadores	25 de mayo . 28 de mayo
Entrega del Premio	12 de junio
Retroalimentación a empresas postulantes	16 de junio - 30 de junio

#### 5. Premio Nacional de Interventorías

##### 5.1. Propósito

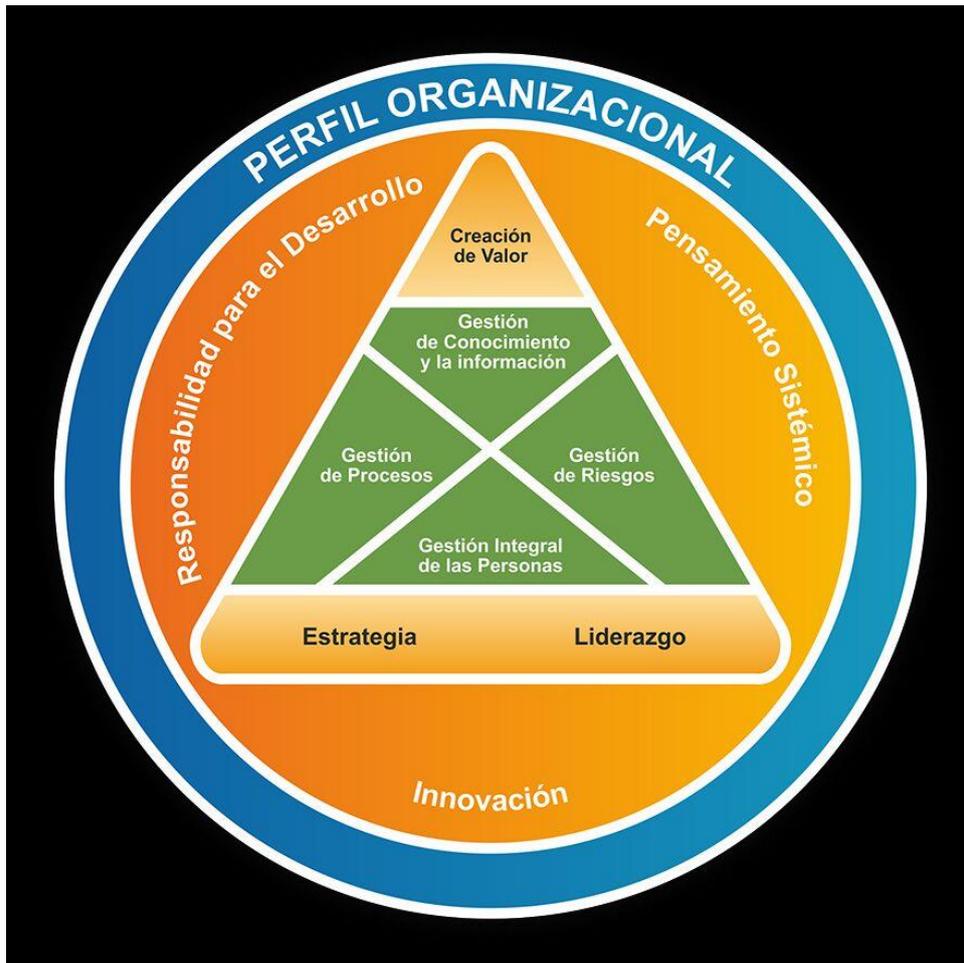
El propósito fundamental del Premio es el de establecer un Modelo de Excelencia, que sirva a todas las interventorías como referencia para sus esfuerzos de mejora y para el establecimiento de prácticas que les permitan cada vez agregar valor efectivo al rol que les ha sido encomendado por el Estado y,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

##### 5.2. Objetivos

Con el diseño y operación del Modelo de Excelencia para las Interventorías, la Corporación Calidad y la Agencia Nacional de Infraestructura, pretenden básicamente:

- Reconocer públicamente a través de la entrega de los 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 sus diferentes procesos, con el propósito de identificar y cerrar brechas a través de la formulación de planes de acción, teniendo como referente los criterios de evaluación del modelo.
- 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 el Perfil Organizacional como el punto de partida para interpretar 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.

**Responsabilidad para el Desarrollo:** considera que es necesario armonizar y optimizar el desarrollo de la organización y el de sus grupos sociales objetivo, con base en actuaciones comprometidas con comportamientos éticos, transparencia y respeto, para crear riqueza y generar prosperidad colectiva.

### **5.3.3. Criterios de evaluación**

Se cuenta con **7 elementos** de referencia para implementar y evaluar la gestión organizacional, que están distribuidos así: **dos (2) capítulos o criterios de enfoque, cuatro (4) 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 del conocimiento y la información
- 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 siete (7) 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](mailto: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](mailto:premiointerventorias@ccalidad.com.co)

Página web: [www.ccalidad.org](http://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:

<b>Sección</b>	<b>Cantidad de Páginas</b>	<b>Contenido</b>
Portada	1 Página	Nombre de la organización.
Índice	1 Página	Tabla de contenido del informe.
Presentación del primer directivo de la organización	2 Páginas	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)	3 Páginas	En forma ordenada y concreta construya el perfil organizacional teniendo en cuenta las definiciones que están descritas en el Modelo de Excelencia
Descripción general de la gestión	3 Páginas	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	20 Páginas	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 diferenciada, activos estratégicos, capacidades distintivas u otros. Explique el proceso para su formulación y quiénes participan.
- Describa la estrategia de la interventoría para generar desarrollo y lograr competitividad. 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 el despliegue del direccionamiento estratégico a las diferentes áreas de la organización, tanto de las definiciones claves 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.

### 7.1.3. **Alineación de la estrategia, 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.

## 7.2. **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 y respeta sus deberes para con ellas
- 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.

### **7.3. 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 asegura 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 contribuyen a la generación de compromiso y a 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 por los objetivos organizacionales.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

## **7.5 Gestión del conocimiento y la información**

### **7.5.1 Gestión del conocimiento**

- Haga referencia al enfoque que tiene la Organización en torno a la gestión del conocimiento como factor determinante de aprendizaje permanente y de desarrollo para el logro de los objetivos estratégicos.
- Describa la forma cómo la entidad propicia la generación de nuevo conocimiento como elemento innovador, hacia el mejoramiento del desempeño organizacional y de la oferta diferenciada para sus grupos de interés.
- Indique la forma cómo el conocimiento es desplegado al interior de la Organización para incentivar el pensamiento creativo e innovador.
- Describa los mecanismos y procedimientos establecidos con el propósito de identificar el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados organizacionales.
- Haga referencia, sí es el caso, a los desarrollos de la Organización en lo que respecta a la propiedad intelectual y/o derechos de autor.
- Indique cómo se evalúan y mejoran continuamente los sistemas relacionados con la gestión del conocimiento.

### **7.5.2 Gestión de la información**

- Describa los sistemas que se utilizan para identificar los requerimientos de información como soporte estratégico para el logro de los propósitos institucionales.
- Describa los sistemas utilizados para proporcionar a los diferentes grupos sociales objetivo la información suficiente y pertinente, de acuerdo con su rol específico. Además como soporte para el desarrollo y evaluación de la estrategia.
- Haga referencia a los procedimientos y tecnología que se usan para asegurar el acceso oportuno, confidencialidad, transparencia, consistencia, integralidad y actualización para la gestión empresarial.

- Indique cómo la organización ha diseñado, implementado y evaluado un plan de contingencia de los sistemas de información, que garanticen el desarrollo de las actividades de la entidad.
- Describa el proceso de retroalimentación y análisis de la información y la forma como el resultado de este proceso, contribuye al logro de las metas y objetivos.
- Haga referencia a la forma cómo se promueve el uso y análisis de y la información para la toma de decisiones basadas en hechos y datos, que permitan el desarrollo de acciones de mejora pertinentes.
- Indique cómo se evalúan y mejoran continuamente los sistemas relacionados con el análisis de la información.

## **7.6 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.

### **7.6.1 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 cómo se evidencian estos lineamientos de gestión de este riesgo, en los niveles operativos especialmente.
- Indique, cómo 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.

### **7.6.2. 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 descrito

### **7.6.3 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 con 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.

### **7.6.4. Gestión de riesgos ambientales**

- Indique las acciones que la firma interventora ha definido, con el propósito de 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 de controlar sus efectos sobre los resultados empresariales. Haga referencia 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 cómo 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.

## **7.7 Creación de valor a los 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.

### **7.7.1. Creación de valor para 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.

### **7.7.2. 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 gestionan 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.

### 7.7.3. Creación de valor para la comunidad y el medio ambiente

- Describa los criterios que utiliza la Organización para definir su responsabilidad y compromiso con la comunidad y el medio ambiente, 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 y ambientales 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.

### 7.5. Resumen de Criterios y Puntajes

<b>CRITERIOS</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>300</b>
<b>1. ESTRATEGIA</b>	<b>150</b>
1.1. FORMULACIÓN Y DEFINICIONES ESTRATEGICAS	50
1.2. DESPLIEGUE Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	50
1.3. ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y LA CULTURA	50
<b>2. LIDERAZGO</b>	<b>150</b>
2.1. ESTILO Y PRÁCTICAS DE LIDERAZGO	75
2.3. ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO	75
<b>OPERACIÓN</b>	<b>400</b>
<b>3. GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>100</b>
3.1. ESTRUCTURA Y GESTIÓN DE PROCESOS	30
3.2. PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR	40
3.3. GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO Y LA INNOVACIÓN	30
<b>4. PERSONAS</b>	<b>100</b>

4.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	50
4.2. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	50
<b>5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN</b>	<b>100</b>
5.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	50
5.3. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
<b>6. GESTIÓN DE RIESGOS</b>	<b>100</b>
6.1. GESTIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES	20
6.2. GESTIÓN DE RIESGOS JURIDICOS	20
6.3. GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS	30
6.4. GESTIÓN DE RIESGOS AMBIENTALES	30
<b>RESULTADOS</b>	<b>300</b>
<b>7. CREACIÓN DE VALOR A GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>300</b>
7.1. CREACIÓN DE VALOR A LA CONCESIÓN	100
7.2. CREACIÓN DE VALOR PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	100
7.3 CREACIÓN DE VALOR PARA L A COMUNIDAD, Y EL MEDIO AMBIENTE	100
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>

## 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.

**EFFECTIVIDAD** 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.