

BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS DE INTERVENTORÍA

Introducción

Esta publicación tiene por objeto ofrecer una muestra de Buenas Prácticas entre las empresas de interventoría de los proyectos de Infraestructura de la ANI.

La selección se hizo con el propósito de mostrar la diversidad de prácticas existentes en las empresas de interventoría. Se habla de Buenas Prácticas y no de mejores prácticas ya que la recopilación de estas últimas implica un estudio comparativo y de investigación de las prácticas existentes y no es la razón de ser de este proyecto.

Las Buenas Prácticas suelen variar según el modo de transporte al que se haga referencia, la cultura de la organización, la historia y nivel de desarrollo organizacional de la interventoría.

Una buena práctica de interventoría se puede considerar en un entorno cultural como el simple cumplimiento de las obligaciones contractuales y en otro como práctica empresarial habitual.

Sin embargo, en este ejercicio no se hará distinción de ellas por modos ni tamaño de la organización, como tampoco por grado de avance del proyecto por razones de practicidad y de madurez del proyecto hasta ahora gestionado y ejecutado con las interventorías.

1. Descripción de Buenas Prácticas

Antecedentes

Para la ANI las empresas interventoras deben desempeñarse como “servidores públicos, que hacen equipo con la entidad para el logro de los fines de la contratación del Estado”¹.

Los deberes que les son inherentes a los supervisores e interventores se encuentran incluidos en el artículo 84 de la ley 1474 de 2011, donde se describe que: la interventoría consistirá en el seguimiento técnico que sobre el cumplimiento del contrato realice una persona natural o jurídica, contratada para tal fin por la entidad estatal, cuando el alcance del contrato suponga el seguimiento especializado en la materia, o cuando la complejidad o la extensión del mismo lo justifiquen².

Lineamientos

Con el fin de dar importancia a las funciones administrativas, técnicas, financieras, legales, prediales, ambientales y sociales de la interventoría, la Agencia Nacional de Infraestructura cuenta con interventorías integrales que han sido adjudicadas a través de concurso de méritos. Y ha venido

¹ Publicación ANI: Incorporación de las interventoría a los fines del Estado Septiembre de 2013. Pág. 11

² Publicación ANI: Incorporación de las interventoría a los fines del Estado Septiembre de 2013. Pág. 11

desarrollando una metodología, moderna, objetiva, enfocada a la labor misional de la Entidad, mediante el proyecto de incorporación y articulación de las interventorías a los fines esenciales de la institución.

Para lograrlo se ha efectuado un especial énfasis en la definición y la estructuración de una herramienta para garantizar y medir este servicio, mediante un “mecanismo estructurado, completo, sistemático y permanente” que persigue la realización de “una comparación de lo ejecutado durante un periodo determinado por una empresa interventora, contra lo que la organización o entidad que la designó percibe del trabajo que está desarrollando” la interventoría, “en el marco de las obligaciones contractuales y de las Buenas Prácticas de ingeniería”.

Dentro del desarrollo de los mecanismos evaluativos (MED), se incluyó el componente de Buenas Prácticas, al cual se le ha dado una especial importancia, toda vez que estas son instrumentos propios de cada “organización dentro del desarrollo de proyectos, pero enmarcadas” como uno de los propósitos de “mejoramiento en la calidad y en oportunidad del producto” y servicio buscado.

De igual manera se ha dado a través de las jornadas de gestión del conocimiento posteriores a las entregas del premio nacional de interventorías en su primera y segunda versión un especial énfasis a las Buenas Prácticas reportadas por las empresas postulantes y ganadoras.

Hemos entendido las Buenas Prácticas como el establecimiento de metas, métodos y estándares, que aplicados a través a través del ciclo de vida de un proyecto permiten evaluar y planear soluciones adecuadas de acuerdo con las necesidades del cliente y del mismo proyecto”³.

2. Ventajas de contar con un compendio de Buenas Prácticas para las empresas

La razón de ser de esta publicación es mostrar a las empresas de interventoría, cuáles son las Buenas Prácticas existentes y que luego usen el formulario de autoevaluación para identificar sus debilidades y que tengan la posibilidad de hacer mejoras con respecto a estas. Hay que tener en cuenta que cada organización según su cultura, el estado de desarrollo y madurez de su sistema deberá reflexionar si las Buenas Prácticas sugeridas y entregadas le son aplicables. Por tanto solo pretendemos que este documento sirva como una herramienta eficiente y de fácil adaptación en una empresa de interventoría para asegurar la sostenibilidad de la misma.

a. Cómo se seleccionaron las Buenas Prácticas

Teniendo en cuenta las Buenas Prácticas identificadas por el grupo de evaluadores del II premio Nacional de Interventorías y los Auditores Técnicos de la ANI, se tuvieron en cuenta las prácticas desarrolladas por las empresas postulantes y ganadoras que obtuvieron los mayores puntajes en los temas que forman parte del marco conceptual de las Bases de Postulación para empresas de Interventoría del II Premio Nacional de Interventorías-capítulo concesiones-, las contenidas en la

³ Publicación ANI: Incorporación de las interventoría a los fines del Estado Septiembre de 2013. Pág. 24

Matriz de Evaluación de Desempeño (MED) desarrollada por la ANI como parte del proceso de incorporación de las interventorías a los fines esenciales del Estado serán posteriormente incluidas para efectuar el mismo ejercicio. Por tanto queremos agradecer a las empresas de interventoría, los evaluadores y pretendemos que esta sea la base base para reunir en el futuro una recopilación de casos que sirvan para estudio y así generar investigación y desarrollo del sector en el País.

b. Marco conceptual

En razón de los resultados obtenidos durante la postulación, evaluación y entrega del II premio Nacional de Interventorías- capítulo concesiones- año 2015, los participantes y ganadores expusieron su gestión en el quehacer diario a través del enfoque, operación y resultados de la misma.

Se tuvieron en cuenta como punto de partida fundamentos de excelencia tales como la innovación, pensamiento sistémico y responsabilidad para el desarrollo, entendiéndose estos como referentes ideológicos y filosóficos que orientan las prácticas de gestión moderna.

c. Criterios

Las prácticas incluidas en el presente documento hacen parte de las recopiladas de los siguientes criterios: Estrategia, liderazgo, gestión de los procesos, gestión integral de las personas, gestión del conocimiento y la información, gestión de riesgos y creación de valor a los grupos de interés. Cabe decir que aunque hay límites en los temas tratados, en algunos casos no se puede hablar de una delimitación categórica; la diferenciación en los criterios nos permite para este ejercicio académico una aproximación ilustrativa y no tajante o de contenido diferencial.

Los criterios que a continuación se describen deben enmarcarse dentro de la Organización y su perfil, es decir debe tenerse clara la naturaleza misma de la organización, su historia, su propósito, su pensamiento, sus relaciones y entorno. De igual modo existen fundamentos de carácter transversal en la organización sin los cuales no cabría hablar de Buenas Prácticas son ellos la innovación, el pensamiento sistémico y la responsabilidad para el desarrollo. Somos conscientes de que estamos dando inicio a un camino por recorrer y que tanto los fundamentos como los criterios admiten revisiones y mejoras que esperamos hacer de la mano con las empresas de interventoría, solo a través de un esfuerzo mancomunado nuestro propósito de construir un mejor país será alcanzado.



La **Estrategia** hace referencia a los elementos 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.

Los principales aspectos tenidos en cuenta respecto de la estrategia son:

- Formulación y definiciones estratégicas.
- Despliegue y seguimiento de la estrategia.
- Alineación de la estrategia, estructura y la cultura.



El **Liderazgo** hace referencia 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.

Los principales aspectos tenidos en cuenta respecto del liderazgo son:

- Estilo y prácticas de liderazgo.
- Ética y Gobierno Corporativo.



La **Gestión de Procesos** hace referencia y 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.

Los principales aspectos tenidos en cuenta respecto de la gestión de los procesos son:

- Estructura y gestión de procesos.
- Procesos de creación de valor.
- Gestión del mejoramiento y la innovación.



La **Gestión de Integral** de las personas hace referencia a 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.

Los principales aspectos tenidos en cuenta respecto de la gestión integral de las personas son:

- Gestión del talento humano.
- Calidad de vida en el trabajo.



Gestión del conocimiento y la información

hace 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.

Los principales aspectos tenidos en cuenta respecto de la gestión del conocimiento y la información son:

- Gestión del conocimiento.
- Gestión de la información.



Gestión de Riesgos

hace referencia a 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.

Los principales aspectos tenidos en cuenta respecto de la gestión integral de los riesgos son:

- Gestión de riesgos operacionales
- Gestión de riesgos jurídicos
- Gestión de riesgos financieros
- Gestión de riesgos ambientales



Creación de valor a los grupos de interés

hace referencia a 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.

Los principales aspectos tenidos en cuenta respecto de la creación de valor a los grupos de interés son:

- Creación de valor para la concesión.
- Creación de valor para la sostenibilidad de la organización.
- Creación de valor para la comunidad y el medio ambiente.

3. Buenas Prácticas⁴

Estrategia

1. Se realizan mesas de trabajo mensualmente con el fin de mantener un buen canal de comunicación entre los colaboradores. En estas se realiza seguimiento al cumplimiento de compromisos, se revisan resultados de auditorías internas y se toman decisiones de una forma más ágil y oportuna. Estos espacios se generan para permitir la participación activa de las cabezas visibles de cada área y en donde se tiene en cuenta el aporte de cada profesional en los diferentes aspectos que van surgiendo como parte de la ejecución del proyecto, lo anterior se logra con ayudas tecnológicas y conexión por video conferencia, adicionalmente para el acceso permanente de la documentación se cuenta con un espacio en Google Drive mediante el cual se mantiene de forma coordinada y organizada la documentación que hace parte del proyecto.

2. La alta dirección tiene un rol activo en la formulación de la estrategia, ha estipulado comités internos para debatir temas de interés relacionados con la misma, evaluar resultados, dar soluciones

⁴ Premio NEIG de Interventorías-Capitulo concesiones 2015.Jornada Gestión del Conocimiento

y crear mejoras para las falencias que se presenten en el periodo evaluado, teniendo en cuenta las propuestas y seguimiento realizado por el personal de cada una de las áreas en pro de la mejora de los procesos.

Liderazgo

3. La cultura corporativa incluye una política de puertas abiertas, garantizando de esta forma el acceso a todas las partes interesadas, para presentar cualquier queja que puedan tener.

4. La alta dirección realiza reuniones corporativas periódicas con participación de todos los vicepresidentes y empleados, entre los que se encuentran miembros y voceros del consorcio. Igualmente desarrolla eventos con ciertas frecuencias establecidas (como desayunos especiales) que permiten que cualquier persona, a cualquier nivel de la organización, pueda expresarle a la alta gerencia y a todos los miembros de la comunidad corporativa sus inquietudes y sugerencias para el mejoramiento del cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

5. Evalúa periódicamente los resultados obtenidos de las actividades realizadas por cada uno de sus funcionarios, de los cuales propone soluciones para mejorar y optimizar procesos que permita el desarrollo del proyecto y se observe el adecuado avance tanto en las metas establecidas dentro de la organización como en las establecidas por la entidad.

6. Fortalecer la participación de los profesionales que han demostrado competencias para obtener resultados exitosos en el proyecto, mediante reconocimientos por equipos de trabajo, en ese marco, mensualmente se realizan eventos motivacionales con el equipo respectivo, así como se les concede permisos especiales para que puedan disfrutar con sus familias mayor tiempo de descanso, debido a su buen desempeño.

Gestión de Procesos

7. Se cuenta con un área de innovación cuyo propósito es situar a la interventoría como punta de lanza en la investigación de nuevos métodos y conocimientos, desarrollo de aplicaciones y productos singulares e innovación en procesos. Esta área está conformada por PhD. en diversos ámbitos que permiten a la organización contar con su propia producción científica en sus áreas estratégicas.

8. La eficacia en los procesos se mide por medio de los indicadores asociados a los objetivos. Cada indicador tiene asociado uno o varios procesos. Si no se cumple un indicador quiere decir que el proceso no es eficaz para cumplir con las obligaciones de la interventoría. Debido a que cada proceso tiene varios indicadores, con el incumplimiento de uno solo de los indicadores se determina un incumplimiento del proceso.

9. Los colaboradores de los proyectos participan en el mejoramiento e innovación en la organización mediante su aporte de ideas elevadas a nivel directivo a través del gerente de proyecto, desde donde se podrá asignar su desarrollo en los grupos de trabajo existentes o mediante la creación de un grupo de trabajo particular o mediante las acciones necesarias para el mejoramiento de la organización.

10. Se implementan mecanismos para el mejoramiento de la gestión de los procesos así:

- a. Sugerencias de las personas que hacen parte activa en la ejecución del proceso,
- b. Realización de auditorías internas a los procesos, con el fin de evidenciar su cumplimiento, así como el conocimiento del personal en el desarrollo del frente a lo establecido y las opciones de mejora para lograr un proceso más eficiente y eficaz,
- c. Toma de acciones correctivas y preventivas generadas con base en los resultados de los indicadores que evalúan cada proceso,
- d. Las experiencias que se obtienen durante la ejecución de cada uno de los proyectos y
- e. Las revisiones gerenciales en donde se revisan y analizan los resultados de los indicadores de procesos para la toma de decisiones y fortalecimiento de la estrategia organizacional.

Gestión integral de las personas

11. Con el fin de generar actitudes favorables que fortalezcan las diferentes áreas de trabajo, los funcionarios desarrollan capacitaciones internas, las cuales se programan definiendo el tema, el área de trabajo o personal al que se dirige, elección de los métodos de capacitación, tipo de capacitador, intensidad horario y cronograma.

12. Con el fin de garantizar la calidad vida en el trabajo, disponen de espacios de esparcimiento, dentro de los cuales se presentan concursos como decoración de la oficina en Halloween y celebración de cumpleaños, buscando con ello integrar a los colaboradores y generar ambientes laborales adecuados.

13. El Consorcio vela para que el personal que ejecuta sus funciones realice cursos de actualización, no solamente para mejorar el servicio dentro de la ejecución del proyecto sino para que en futuro mejoren su nivel profesional y así mismo elevar su nivel académico. Con lo cual se obtiene una mejor calidad en lo establecido en nuestro diagrama de procesos SATISFACCION AL CLIENTE.

14. Se ha elaborado un plan de incentivos que hace sentir a los profesionales que ejercer sus funciones con calidad los conlleva a un reconocimiento, En la parte de incentivos el Consorcio les concede permisos especiales al personal debido al buen desempeño de sus funciones. Cuando el personal labora fuera de la ciudad en algunos proyectos, se les da un auxilio de alimentación y vivienda.

Gestión del conocimiento y la información

15. Compartir conocimiento a través de reuniones. En las reuniones internas se capacita a los pares para cubrir al personal ausente por cualquier motivo en las tareas de inspección rutinarias. También se aprovecha este conocimiento para mejorar la coordinación de actividades. Al entender el funcionamiento de un par, el funcionario puede tener mayor consideración respecto al producto a entregar.

16. A raíz de la necesidad evidenciada con las observaciones recibidas del cliente al inicio de los trabajos en los Informes entregados como producto de la organización, los colaboradores han participado en cursos de capacitación de redacción. El resultado ha sido el mejoramiento del contenido de los informes periódicos y la evidencia ha sido el pago oportuno de las facturas que depende de la aprobación de los informes.

17. La información, después de haber sido categorizada y utilizada en los procesos, termina en la Memoria Empresarial. Esta memoria puede ser consultada y utilizada por medio del Servidor, Google Drive, OneDrive, softwares SAP y Helisa y Archivo Físico.

4. Herramienta de trabajo: Lista de verificación

	Buenas Prácticas	Aplica	No aplica
Tema: Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa se actualiza permanente para el desarrollo de sus funciones en la Legislación vigente teniendo en cuenta que como servidor responde disciplinaria, civil y penalmente por sus acciones y omisiones en los términos de la constitución y de la ley. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El interventor, implementa mecanismos para reflejar y garantizar el fiel y estricto cumplimiento de los principios y valores que se encuentran contemplados en un código de ética y son difundidos a todos los niveles. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La estrategia se revisa anualmente de acuerdo a las observaciones presentadas por el cliente en informes mensuales. Las solicitudes del cliente son canalizadas a través de este mecanismo. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada funcionario de la interventoría de acuerdo a su especialidad tiene a cargo un conjunto de objetivos. De este modo está claramente alineada y desplegada la estrategia de la organización. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mensualmente, los indicadores que conforman los objetivos son calculados y de acuerdo a la meta asignada a cada uno, se puede evaluar el grado de cumplimiento de la interventoría hacia el cliente. 		

	<p>✓ La interventoría se organiza bajo un esquema de grupos de conocimiento, uno de los cuales es el grupo de interventorías. Estos grupos concentran a los profesionales de una misma disciplina con el fin de generar y mejorar estándares para la ejecución de los trabajos y control de calidad. Funcionan como cuerpo consultivo para los integrantes de los proyectos, y contribuyen a superar picos de trabajo y a la recuperación de atrasos.</p>		
	<p>✓ De manera periódica se realizan encuestas de satisfacción del cliente, las cuales son practicadas por personas independientes de los proyectos y se indaga sobre todos los aspectos relevantes para el proyecto (alcance, tiempo, costo).</p>		
	<p>✓ La firma ha desarrollado un software de apoyo para sus actividades, con información en línea y cobertura total de los proyectos, ambos permiten para cada proyecto -sin importar su ubicación, duración o alcance- la captura, manejo, actualización, consulta y conservación de toda la información generada, bajo condiciones rigurosas de seguridad.</p>		
	<p>✓ Cada objetivo de la calidad y HSE tiene preestablecida por el sistema una periodicidad para el análisis de su cumplimiento, con el fin de generar información sobre el desempeño del mismo. Los resultados del sistema de</p>		

	<p>gestión de HSEQ son revisados anualmente por el máximo órgano de dirección, y a este se presenta el análisis del comportamiento de los indicadores estimados, con base en las estadísticas consolidadas de desempeño del sistema generadas por el departamento de HSEQ. Como resultado de este análisis se hace la ratificación o modificación de los objetivos, estratégicos y HSEQ, o de sus metas y/o de los indicadores para estimar su cumplimiento. Para esta actualización se tienen en cuenta, no solamente los resultados obtenidos al interior de la firma, sino las condiciones particulares del mercado, el comportamiento de los clientes reales y potenciales, la evolución del marco normativo del negocio y otros aspectos estratégicos que pueden afectar el contexto en el que se generará la producción del servicio de la firma en el siguiente período.</p>		
	<p>✓ El desarrollo de cada proyecto es presentado mensualmente por el gerente de proyecto a nivel de dirección y se revisa el informe mensual que genera el sistema de información de la empresa.</p>		
	<p>✓ Se ha establecido y se mantiene un procedimiento de identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales, con el fin de identificar y poder valorar aquellos impactos</p>		

	relacionados con las actividades propias de la compañía.		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los lineamientos de responsabilidad social inician con los colaboradores y sus familias, con el convencimiento de que para llegar a ser ejemplo requerimos primero lograr un impacto en cada uno de los colaboradores de la firma y sus familias, logrando así la coherencia interna necesaria para guiar cada una de las actuaciones en el que hacer de la compañía. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para el seguimiento de los procesos específicos del proyecto, los objetivos son establecidos por el director y/o gerente del proyecto y su equipo de trabajo, en función de los productos esperados y de los procesos de ejecución técnica del proyecto y a la mitigación de impactos y riesgos en términos de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El proceso de planeación del proyecto se realiza como una de las primeras actividades del desarrollo de este y se expone a todas las áreas de la organización mediante la reunión de planificación del proyecto. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los mecanismos utilizados por la organización para hacer seguimiento al cumplimiento de la estrategia, al cumplimiento de los diferentes objetivos y 		

	<p>al compromiso de los grupos de interés, consisten en la realización de: comités de consejo directivo del consorcio, o comités de seguimiento a nivel de vicepresidencia o presidencia de la empresa líder en donde se revisan los indicadores del cumplimiento de los objetivos del proyecto.</p>		
	<p>✓ A través del área de desarrollo y entrenamiento la compañía acompaña y apoya a los trabajadores en capacitaciones técnicas, que a su vez replican en la organización a través de productos escritos y consultivos.</p>		
	<p>✓ Como parte del cierre anual, la organización realiza una evaluación del cumplimiento de los objetivos del año anterior, se proponen nuevas acciones de mejora y la continuidad de proyectos internos. Como parte de este balance se han diseñado el comité de reingeniería y el comité de tecnología.</p>		
	<p>✓ Por la estructura misma del negocio, el trabajo bajo presión se vive día a día, con la exigencia de entregar productos precisos que pueden requerir sacrificios de horas adicionales a la jornada laboral, que son siempre reconocidas y recompensadas por la organización con los pagos de horas extras, compensatorios, servicio de transporte y alimentación.</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A través de encuestas, mediciones de clima y auditoría a los cronogramas de ejecución, el área de recursos humanos, calidad y/o HSE monitorean la ejecución de las iniciativas, las retroalimentan con los líderes y demás miembros de los equipos, y con esta información se realizan ajustes y mejoras a los procesos. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada instrumento de medición o encuestas, es utilizado previo a la aplicación y es socializado con los líderes de área que validan la confiabilidad de dicho método revisando que esté alineado a las necesidades, rutinas, y exigencias del grupo. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación anual de las competencias del personal involucrado en los proyectos. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión anual de la estructura organizacional y ajuste a la realidad del proyecto. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer de manera sistemática la alineación de los objetivos de desempeño de los trabajadores con los de la organización. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar a ejecución un programa de aseguramiento continuo de los procesos, haciendo medición para establecer prioridades una vez al año. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener evidenciadas las ventajas competitivas de la organización y contra 		

	ellas proyectar lo servicios ofrecidos y prestados.		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con planes de trabajo según requisitos contractuales con la ANI y realizar evaluaciones periódicas para evitar alteraciones del contrato. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los objetivos estratégicos y de calidad son evaluados semestralmente y analizados en la reunión de revisión Gerencial que la interventoría realiza semestralmente, donde, el profesional de calidad de la interventoría reporta al área HSEQ los resultados de los indicadores definidos para el proyecto, para ser incluidos dentro de las estadísticas y análisis de datos generales de la interventoría. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se fortalecen los procesos de comunicación interna través de la ejecución de mesas de trabajo quincenales, con el fin de mantener y realizar seguimiento al cumplimiento de compromisos, se revisan los resultados de auditorías internas y se toman decisiones de una forma más ágil y oportuna. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de ayudas tecnológicas y conexión por video conferencia teniendo en cuenta que el Consorcio tiene operación en más de una sede, para permitir la participación activa de las cabezas visibles de cada área y poder tener en cuenta el aporte de cada profesional en los diferentes aspectos que 		

	van surgiendo como parte de la ejecución del proyecto.		
	✓ Los principales indicadores y evaluaciones del impacto del liderazgo en la organización se dan a través de las evaluaciones de desempeño y su retroalimentación.		
	✓ La misión fue creada por el Representante Legal del Consorcio con la participación de los directivos de las firmas consorciadas		
	✓ Crecimiento sostenible: el crecimiento orgánico de la organización se basa en proyectos que aportan valor, rentabilidad y prestigio a través de la autofinanciación.		

a) Observaciones

	Buenas Prácticas	Aplica	No aplica
Tema: Liderazgo	✓ El liderazgo se centra en el manejo del cambio, apoyado en el ejemplo y la participación, para lograr una transformación cultural permanente. Es importante resaltar la directa participación y compromiso de la alta gerencia con los procesos que se implementan y la revisión periódica de los mismos.		
	✓ La dirección se asegura de la efectividad de los procesos de definición, despliegue y consolidación de la cultura organizacional		

	<p>orientados a la excelencia por medio de sensibilizaciones, previamente programadas.</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa está concebida como una «red de comunicación». Esta concepción está integrada por tres aspectos estructurales: una estructura funcional o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa. Una estructura de autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas. Una estructura de decisión, por la que cada miembro, según su función y Autoridad reconocida. Aspectos que son controlados y medidos de manera periódica. ✓ Ejecución periódica y sistemática de comités de ética, programas de capacitación y canales seguros de comunicación interna, aseguran la difusión y ejecución del código existente. Periódicamente se evalúan sus disposiciones, y se actualiza cuando es necesario para reflejar los cambios en leyes o normas sociales. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es política del interventor conocer, cumplir y promover el cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y demás disposiciones legales aplicables, establecidas por el cliente para el cual se 		

	<p>opera. El personal de la interventoría, no debe, por ningún motivo, cometer un acto ilegal o indebido, ni inducir o instruir a un tercero a cometerlo. Si un empleado de la interventoría duda sobre el carácter legal de una práctica, o tiene duda ante cualquier ley, regulación o estándar, debe dirigirse a la dirección general o Jurídica. La política mencionada es firmada y aceptada por todos los miembros del proyecto.</p>		
	<p>✓ Cuando se genera una incapacidad del profesional, la interventoría cuenta con un sistema de relevos para que las actividades contratadas sean ejecutadas en su debida oportunidad con el personal disponible. El éxito de este sistema se evidencia en el cumplimiento de los objetivos.</p>		
	<p>✓ La equidad entre los integrantes del consorcio y la protección de sus derechos se garantiza mediante unas reglas claras de funcionamiento de la organización, establecidas desde la creación del consorcio mediante el acuerdo consorcial y su revisión periódica según las necesidades del proyecto.</p>		
	<p>✓ El reglamento interno de trabajo cumple con los principios del pacto global de derechos humanos.</p>		
	<p>✓ La cultura corporativa incluye una política de puertas abiertas, garantizando de esta manera el acceso a todas las partes</p>		

	<p>interesadas a presentar verbalmente cualquier queja que puedan tener.</p>		
	<p>✓ Cuentan con un buzón de sugerencias, físico y virtual, donde los empleados pueden presentar sugerencias o quejas.</p>		
	<p>✓ El consejo de dirección realiza reuniones corporativas trimestrales con participación de la alta dirección de la organización y empleados de la firma, entre los que se encuentran miembros y voceros del consorcio. Igualmente desarrolla reuniones de trabajo en condiciones especiales (estos eventos permiten que cualquier persona, a cualquier nivel de la organización, pueda expresarle a la alta gerencia y a todos los miembros de la comunidad corporativa sus inquietudes y sugerencias para el mejoramiento del cumplimiento de los objetivos de los proyectos y para lograr “un gran sitio para trabajar”).</p>		
	<p>✓ Tener establecidos y controlados programas de transferencia del conocimiento.</p>		
	<p>✓ Crear y mantener un banco de lecciones aprendidas por proyecto, que son tenidas en cuenta para la ejecución de la línea base de diseño de los servicios a ofrecer, y para el ajuste de los servicios que se están prestando.</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer socialización de lecciones aprendidas en comités directivos mensuales. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El proyecto cuenta con un director exclusivo para el mismo. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Director del Consorcio establece metas a corto y largo plazo estas además de ser diferenciadas se controlan y mejoran con una periodicidad semestral. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se tiene una persona de nivel directivo asignada al 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. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ejecuta una evaluación mensual de los resultados obtenidos en virtud de las actividades realizadas por cada uno de los funcionarios del proyecto, con el fin de proponer soluciones para mejorar y optimizar procesos, que permitan el desarrollo del proyecto y lograr el adecuado avance tanto en las metas establecidas dentro de la organización como en las establecidas por la entidad contratante. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ha fortalecido la participación de los profesionales que han demostrado competencias para obtener resultados 		

	exitosos en el proyecto, mediante reconocimientos por equipos de trabajo.		
	✓ Se cuenta con implementación de una tecnología para el control del recaudo de peaje, a través de la cual se puede ver en tiempo real el tráfico vehicular que transita por las diferentes estaciones de peaje.		
	✓ Realización de comités internos para debatir temas de interés relacionados con la formulación estratégica, se evalúan resultados, se dan soluciones y crean mejoras para las falencias que se presenten en el periodo evaluado, teniendo en cuenta las propuestas y seguimiento realizado por el personal de cada una de las áreas en pro de la mejora de los procesos.		
	✓ El director de Interventoría ejerce sobre cada una de las áreas control y seguimiento de las actividades mediante el análisis y retroalimentación de los resultados que se obtienen, fijándoles metas mensuales, verificando el cumplimiento de las labores asignadas.		
	✓ Permanente comunicación del Director de Interventoría, y de los funcionarios de las diferentes áreas con todas las dependencias de la ANI, para promover reuniones en las que participan Interventoría, ANI y el Concesionario y dar solución a los temas que conciernen al		

	<p>proyecto, se lleva un registro controlado sobre las mismas.</p>		
	<p>✓ Se da un estricto cumplimiento al decreto Ley 1474 del 2011 (ESTATUTO ANTICORRUPCIÓN). Concepto que ha creado una cultura en el Consorcio orientada a la ética y al compromiso con la comunidad, ejerciendo una actividad profesional adecuada. Se hace además de capacitación una evaluación periódica sobre el tema.</p>		
	<p>✓ La interventoría no permite que sus funcionarios reciban gratificaciones o recompensas distintas a los reconocimientos, honorarios y salarios pactados, así mismo, exige que se abstenga el personal de cualquier intervención que pueda afectar injustamente la reputación profesional de los colegas o de las empresas vinculadas al proyecto, para ello firma un código de ética.</p>		
	<p>✓ La alta dirección se apoya en la Dirección Técnica y el Responsable de Calidad, e identifica la necesidad de recursos, asegurando que se dispone de ellos a través de los procesos definidos y del Comité creado para tal fin. Estos, incluyen los recursos humanos y habilidades especializadas, infraestructura de la organización, y los recursos financieros y tecnológicos.</p>		

	<p>✓ Se controla la satisfacción del cliente, exigiendo al finalizar el contrato un Certificado de Satisfacción que emite el cliente donde plasma si se cumplieron sus exigencias contractuales y las que generan valor al contrato.</p>		
--	--	--	--

b) Observaciones

	Buenas Prácticas	Aplica	No aplica
<p>Tema: Procesos</p>	<p>✓ La eficacia en los procesos se mide por medio de los indicadores asociados a los objetivos. Cada indicador tiene asociado uno o varios procesos. Si no se cumple un indicador quiere decir que el proceso no es eficaz para cumplir con las obligaciones de la interventoría. Debido a que cada proceso tiene varios indicadores, con el incumplimiento de uno solo de los indicadores se determina un incumplimiento del proceso.</p>		
	<p>✓ Se cuenta con un canal formal de comunicación que asegura que el flujo de información existente entre los diferentes procesos de la firma líder y los específicos de cada proyecto. Son los requeridos e idóneos para el cumplimiento del contrato.</p>		
	<p>✓ El diseño detallado del proyecto establece de manera específica la forma como se va a generar el producto para el cliente, mediante la definición de procesos y</p>		

	<p>procedimientos, de ejecución y de control, específicos del proyecto con inclusión de los procesos estándar de la firma que le son aplicables. Esto incluye la administración y control de los recursos necesarios para lograr la calidad requerida en la ejecución del proyecto.</p>		
	<p>✓ Los colaboradores de los proyectos participan en el mejoramiento e innovación en la organización mediante su aporte de ideas, están son escaladas a nivel directivo a través del gerente de proyecto; desde donde se podrá asignar su desarrollo en los grupos de trabajo existentes o mediante la creación de un grupo de trabajo particular o mediante las acciones necesarias para el mejoramiento de la organización.</p>		
	<p>✓ Se hacen mediciones de desempeño planificadas para el producto, el servicio, los procesos y el sistema, se tienen planes de mejora controlados.</p>		
	<p>✓ Se cuenta con objetivos, indicadores y metas para el proyecto.</p>		
	<p>✓ Se cuenta con un control mensual de indicadores del proyecto.</p>		
	<p>✓ Se cuenta con trazabilidad de la información documental aplicable al proyecto.</p>		

	<p>✓ Las acciones de mejora deben tener un análisis, se estipulan tiempos de ejecución de las acciones y determina la eficacia de las mismas, se hace seguimiento a la eficacia de la acción y se cuenta con una matriz de indicadores por proceso: en ella se encuentran identificados indicadores de gestión, meta, frecuencia y la formula de obtención de resultados.</p>		
	<p>✓ El proceso de adquisición de predios ha sido mejorado mediante la fijación de metas mensuales y con la aplicación de los nuevos decretos expedidos por el Gobierno Nacional para agilizar las expropiaciones (Decreto 1682 del 2013), en el cual participa la Interventoría, el Concesionario y la ANI.</p>		

c) Observaciones

	Buenas Prácticas	Aplica	No aplica
<p>Tema: Personas</p>	<p>✓ Por medio de la gestión del conocimiento se asegura que el personal ejecute las actividades de un modo que permita garantizar el cumplimiento de las actividades programadas.</p>		
	<p>✓ La selección del nuevo empleado, se realiza a través de la aplicación de instrumentos idóneos y de verificación de los requisitos del manual de funciones: Identificación del cargo: es la información que ubica el cargo frente a los objetivos y estructura de la interventoría. Esta identificación hace referencia a denominación del cargo, unidad y jefe inmediato, propósito principal, descripción de funciones esenciales, descripción de conocimientos individuales, requisitos de estudio y experiencia requeridos.</p>		
	<p>✓ Para el reclutamiento de personas: búsqueda y atracción de los candidatos que cumplen los requisitos mínimos establecidos para los cargos vacantes. Se cuenta con pruebas: conjunto de instrumentos diseñados para medir las diferencias Individuales frente al perfil establecido y el que tiene el postulante. Estas diferencias que son medibles están relacionadas con habilidades de tipo cognitivo.</p>		

	<p>✓ Con el fin de generar actitudes favorables que fortalezcan las diferentes áreas de trabajo, los funcionarios desarrollan capacitaciones internas, las cuales se programan definiendo el tema, el área de trabajo o personal al que se dirige, elección de los métodos de capacitación, tipo de capacitador, intensidad horario y cronograma.</p>		
	<p>✓ La dirección de interventoría tiene como política minimizar el estrés laboral. para lograr esto, los profesionales no son presionados para permanecer en el puesto de trabajo por fuera del horario laboral normal siempre que los indicadores de cumplimiento se estén alcanzando.</p>		
	<p>✓ Como parte del proceso de inducción se desarrolla el —plan tutor, el cual tiene como objetivo generar un ambiente de confianza desde el cual se potencialicen las capacidades y competencias de los nuevos trabajadores y se subsanen las dificultades que se les puedan presentar.</p>		
	<p>✓ Se practican estudios de equidad salarial que permiten fijar un esquema salarial por bandas, alineado a los perfiles de cargos. Así mismo, se participa en los estudios salariales que ofrece el mercado, estos resultados sirven para medir el nivel de satisfacción en la asignación salarial y sobre ésta base se ha definido para los cargos directivos y profesionales un</p>		

	<p>mecanismo de reconocimiento por cumplimiento de objetivos, que se enfoca en entregar una bonificación anual por cumplimiento.</p>		
	<p>✓ La medición del impacto de la capacitación se evalúa a través de la aplicación de la evaluación de desempeño y aplicación de la evaluación de la eficacia de la misma.</p>		
	<p>✓ Medición de clima laboral a través del Instituto GREAT PLACE TO WORK, una vez al año.</p>		
	<p>✓ Grupos focales; Desayunos con Presidencia, Comités de Coordinación con el Gerente de Proyecto; Reuniones Corporativas Trimestrales; Encuestas de satisfacción en Inducción y Reinducción; Entrevista de Retiro; Encuestas de monitoreo y diagnóstico de las campañas emprendidas por la empresa.</p> <p>Los procesos son evaluados a través de indicadores de gestión y participación que se generan mes a mes. Se realizan encuestas en las que existen preguntas abiertas y cerradas que le permiten al trabajador expresarse, y a los representantes del empleador conocer lo que está ocurriendo en la organización.</p>		
	<p>✓ En la Intranet se ha dispuesto un buzón de sugerencias, y la figura de foro con el fin de</p>		

	promover la participación de los trabajadores.		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal de la interventoría ha participado en capacitaciones realizadas por el Ministerio de Transporte acerca de: <ul style="list-style-type: none"> -Presentación Directiva Presidencial de Consultas Previas. -Presentación decreto de colecta para Estudios de Impacto Ambiental y temas de Manual de Pérdida por Compensación. -Acciones de mejora en trámites de licencias ambientales. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Semestralmente se realizan reuniones de integración con el personal vinculado al proyecto (tanto interno como externo), para interactuar con cada de uno de los funcionarios fuera de un ámbito profesional que permite mejorar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales dentro del consorcio. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mensualmente el director de Interventoría realiza reuniones extraordinarias, en las cuales se escucha al personal, expresan inquietudes, manifiestan como se sienten dentro del proyecto, estas reuniones son realizadas con el fin de conocer de manera profunda las necesidades de los trabajadores y saber cómo se sienten incorporados en el clima laboral del consorcio. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se tiene establecida la cadena de valor de talento humano: planeación de valor, 		

	selección y contratación, desarrollo del personal y administración del personal.		
	✓ Se cuenta con un plan de carrera y un plan de sucesión, que se revisa de manera sistemática.		
	✓ Se cuenta con plan de bienestar y calidad de vida en el trabajo.		
	✓ Se hacen de manera periódica talleres de liderazgo situacional.		
	✓ Se cuenta con un mapeo de partes interesadas y para cada una de ellas se han establecido objetivos medibles, alcanzables, se han asignado recursos y responsables, se lleva un control de seguimiento.		
	✓ Se cuenta con un código de ética con el fin de mantener comportamientos profesionales, saludables y humanos.		

d) Observaciones

	Buenas Prácticas	Aplica	No aplica
Tema: conocimiento	✓ Compartir conocimiento a través de reuniones. En las reuniones internas se capacita a los pares para cubrir al personal ausente por cualquier motivo en las tareas de inspección rutinarias. También se aprovecha este conocimiento para mejorar la coordinación de actividades. Al entender		

	<p>el funcionamiento de un par, el funcionario puede tener mayor consideración respecto al producto a entregar.</p>		
	<p>✓ Todos los colaboradores del Consorcio han participado en cursos de capacitación de para el mejoramiento del contenido de los informes periódicos.</p>		
	<p>✓ Se cuenta con un código identificador del proyecto, que corresponde al número del proyecto desarrollado por la organización y que adicionalmente constituye el centro de costos correspondiente al proyecto.</p>		
	<p>✓ Contar con sistema de gestión de información que automatiza muchas de las prácticas de la empresa asociadas con los aspectos operativos o productivos de la organización y se implementa mediante la aplicación de un software diseñado y enfocado especialmente a empresas de ingeniería. Permite integrar los módulos de Administración de Proyectos, Recursos Humanos, Financiero, y Contabilidad en una sola plataforma.</p>		
	<p>✓ Identifica, maneja y controla cualquier cambio que pueda afectar o tener impacto en sus peligros y riesgos de seguridad industrial y salud ocupacional. Esto incluye cambios en la estructura, personal, sistema de gestión, procesos, actividades, uso de materiales.</p>		

	✓ Diagnóstico de los documentos contractuales para verificar el cumplimiento de las obligaciones del Concesionario.		
	✓ Evaluar los diferentes escenarios y la probabilidad de ocurrencia de eventos en el proyecto, se cuenta con un plan de contingencias según el nivel de impacto identificado.		
	✓ Asesoría permanente de los aspectos legales.		
	✓ Identificar los factores o variables que puedan afectar los resultados esperados en cada fase del proyecto.		
	✓ Organizar el archivo normativo aplicable a las funciones que se desempeñan.		
	✓ Desarrollar programas de información sobre el desarrollo del contrato que supervisa.		
	✓ Realizar programas de capacitación a sus colaboradores para estar actualizados con la normatividad aplicable.		
	✓ Establecer una metodología de gestión del conocimiento, controlarla y asegurar resultados.		
	✓ En los aspectos ambientales la interventoría no se limita al trámite interno sino que en colaboración con la ANI y el		

	Concesionario ejecutan acciones conjuntas para adelantar los trámites con la ANLA.		
	✓ Establecer una metodología de gestión del conocimiento, controlarla y asegurar resultados.		

e) Observaciones

	Buenas Prácticas	Aplica	No aplica
Tema: creación de valor	✓ Para evaluar el desempeño de la interventoría frente a la creación de valor existe un único indicador por cada una de las áreas de la interventoría es decir jurídica, operativa, de mantenimiento, de seguimiento ambiental y de seguridad. La calificación de cumplimiento es mensual y se circunscribe a las disposiciones contractuales, que se presentan en la matriz de cumplimiento.		
	✓ Las necesidades y expectativas de las partes interesadas en el Proyecto se identifican mediante la realización de Comités de Seguimiento y Evaluación con la participación de funcionarios de la Agencia Nacional de Infraestructura, el Concesionario, la Interventoría y cualquier otro interesado de acuerdo con las necesidades del Proyecto. A nivel interno se identifican en los comités de coordinación liderados por el Director o los Coordinadores de la Interventoría.		

	<p>✓ Los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de la interventoría frente a la creación de valor para las entidades del estado son los indicados en el Plan de Calidad del Proyecto: indicadores de meta, de seguimiento.</p>		
	<p>✓ La Interventoría concibe su sostenibilidad mediante el cumplimiento de los objetivos de calidad del proyecto que incluyen metas de rentabilidad, cumplimiento de obligaciones, prestación de un buen servicio y Buenas Prácticas en la gestión de la organización.</p>		
	<p>✓ La oferta de valor de la gestión de la Interventoría se evidencia con los resultados obtenidos por la Agencia Nacional de Infraestructura con el laudo arbitral emitido en agosto de 2014 frente a una reclamación del primer concesionario, con la Resolución de incumplimiento emitida en noviembre de 2014 por la Entidad contra ese primer concesionario y en general con la respuesta favorable de la Entidad y de los Asesores Jurídicos Externos de la Entidad ante el apoyo de la Interventoría en beneficio del proyecto y de los intereses de la Nación, lo cual contribuye a la sostenibilidad de la organización.</p>		
	<p>✓ Se resalta que en la organización del proyecto se tiene triple control: el del Gerente del Proyecto, el del Consejo</p>		

	Directivo del Consorcio y el de las directivas de la firma líder del Consorcio.		
--	---	--	--