

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Evaluación Expost del Servicio de Interventoría en Inproyect SAS.

Liz Paola Meneses Rincón

Trabajo de Aplicación para Optar al Título de Magister en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Director

Edwin Alberto Garavito Hernandez

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Evaluación y Gerencia De Proyectos

Bucaramanga

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Jhenifer Quintero, por ser mi inquebrantable apoyo en los momentos más difíciles, por animarme a continuar cuando parecía desfallecer y por creer siempre en mí. También a mi madre, quien con su amor incondicional y constante aliento me ha impulsado a llegar hasta este punto. Gracias por estar siempre a mi lado, motivándome a culminar este sueño.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Inproyect por su confianza en mi proceso y por brindarme la oportunidad de liderar el servicio de interventoría, permitiéndome crecer profesionalmente y aplicar mis conocimientos en un entorno de aprendizaje constante. Extiendo mi gratitud al cliente, cuya disposición para ofrecer retroalimentación ha sido fundamental para crear una sinergia que garantice el éxito de los proyectos.

A mis compañeros de estudio, quienes con sus palabras de ánimo y apoyo me ayudaron a superar los desafíos y a cerrar esta etapa con determinación. Cada uno de ustedes ha sido una pieza clave en este recorrido, y su confianza y colaboración han sido esenciales para alcanzar este logro. ¡Gracias por creer en mí

Tabla de Contenido

Introducción	11
1. Objetivos	13
1.1. Objetivo general	13
1.2. Objetivos específicos	13
2. Planteamiento y Justificación del Problema	13
2.1 Antecedentes	20
3. Marco de referencia	21
3.1. Marco de antecedentes	21
3.2. Marco teórico	23
3.2.1.1 Medición de los resultados de un proyecto	26
3.2.1.2 Examen del Proceso, los Factores que Influyen y las Relaciones Causales	26
4. Metodología	29
5. Impacto	31
6. Resultados	31
6.1 Caracterización del servicio de interventoría	31
6.1.1 Proyectos ejecutados 2023	33
6.1.1.2 Proyecto 1. Éxito WOW del Este, Medellín.	33
6.2.1.2 Proyecto 2. Éxito WOW Girardot, Cundinamarca.	34
6.2.1.3 Proyecto 3. Viva HYM Villavicencio, Meta.	35

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

6.2 Instrumentos de medición para la evaluación.....	36
6.3 Análisis de indicadores	37
6.3.1 Revisión y sistematización de carpetas de información	37
6.3.2 Encuesta	40
6.3.2.1 Pertinencia.....	41
6.3.2.2 Eficiencia.	43
6.3.2.3 Eficacia.	45
6.3.2.4 Impacto.	47
6.3.2.5 Sostenibilidad.....	49
6.3.3 Entrevista semiestructurada	51
6.3.3.1 Análisis de correlación encuestas – entrevista.	54
6.4 Formato de documentación de lecciones aprendidas.....	58
7. Conclusiones.....	60
8. Recomendaciones	63
Bibliografía	65

Lista de Tablas

Tabla 1. Metodología de aplicación	29
Tabla 2. Revisión de proyectos 2023	39

Lista de Figuras

Figura 1. ¿Quiénes somos?	14
Figura 2. Áreas de gestión Inproyect SAS.....	15
Figura 3. Estructura organizacional Inproyect SAS	16
Figura 4. Organización dependencia dirección de gestión integral de proyectos.....	17
Figura 5. Árbol de problemas	19
Figura 6. Ciclo de vida de un proyecto.....	24
Figura 7. Pasos de la evaluación Expost.....	26
Figura 8. Gráfica de cumplimiento de indicadores.....	40
Figura 9. Resultados pregunta 1.....	41
Figura 10. Resultados pregunta 2.....	41
Figura 11. Resultados pregunta 3.....	42
Figura 12. Resultados pregunta 4.....	43
Figura 13. Resultados pregunta 5.....	44
Figura 14. Resultados pregunta 6.....	45
Figura 15. Resultados pregunta 7.....	46
Figura 16. Resultados pregunta 8.....	46
Figura 17. Resultados pregunta 9.....	48
Figura 18. Resultados pregunta 10.....	48
Figura 19. Resultados pregunta 11.....	49
Figura 20. Resultados pregunta 12.....	50
Figura 21. Resultados pregunta 13.....	50
Figura 22. Formato de documentación de las lecciones aprendidas.....	58

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Lista de Apéndices

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarse en el Repositorio Institucional.

Apéndice A. Tabla de recolección de información

Apéndice B. Encuesta al cliente

Apéndice C. Entrevista semi-estructurada.

Apéndice D. Formato de documentación de lecciones aprendidas

Apéndice E. Instructivo de diligenciamiento del formato de lecciones aprendidas

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Resumen

Título: Evaluación Expost del Servicio de Interventoría en Inproyect SAS.*

Autor: Liz Paola Meneses Rincón**

Palabras Clave: Eficiencia, Evaluación Expost, Interventoría, Lecciones Aprendidas, Pertinencia

Descripción: El presente trabajo de aplicación aborda la evaluación expost del servicio de interventoría de Inproyect SAS durante el periodo 2023. Este servicio es crucial en Colombia para garantizar la calidad, el cumplimiento de plazos y el uso eficiente de recursos en proyectos. A través de esta evaluación, se busca analizar la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del servicio, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, y proporcionar recomendaciones para mejorar la gestión y el desempeño en futuros proyectos.

El análisis se realiza mediante la caracterización del servicio, el diseño de instrumentos de medición (encuestas, entrevistas y revisión documental) y el análisis de indicadores clave. Entre los hallazgos principales, destaca que el servicio es percibido como "Muy relevante", con un alto cumplimiento de objetivos, aunque se identifican oportunidades de mejora en la estructura de los informes y la actualización de datos presupuestales. Asimismo, se resalta el impacto positivo del servicio en la calidad y ejecución de los proyectos.

Se concluye que el servicio de interventoría es sólido y genera confianza en los clientes, pero requiere ajustes en áreas específicas para incrementar su eficiencia y sostenibilidad. Las recomendaciones incluyen optimizar la periodicidad y claridad de los informes, implementar un proceso de actualización continua y fortalecer la documentación de lecciones aprendidas. Estas iniciativas, junto con el uso de herramientas tecnológicas como Power BI, garantizarán un servicio más eficiente y alineado con las necesidades de los clientes.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Edwin Alberto Garavito Hernández. Magister en Ingeniería Industrial.

Abstract**Title:** Ex-post Evaluation of the Supervision Service at Inproyect SAS***Author(s):** Liz Paola Meneses Rincón¹**Key Words:** Efficiency, Ex-post Evaluation, Supervision, Lessons Learned, Relevance

Description: This applied project addresses the ex-post evaluation of the supervision service provided by Inproyect SAS during 2023. This service is essential in Colombia to ensure quality, adherence to deadlines, and efficient use of resources in projects. The evaluation aims to analyze the relevance, efficiency, effectiveness, impact, and sustainability of the service, identify best practices and lessons learned, and provide recommendations to improve management and performance in future projects.

The analysis involves characterizing the service, designing measurement tools (surveys, interviews, and document reviews), and analyzing key performance indicators. Among the main findings, the service is perceived as "Highly Relevant," with a high achievement of objectives, though opportunities for improvement were identified in the structure of reports and updates to budget data. Additionally, the service's positive impact on project quality and execution is highlighted.

It is concluded that the supervision service is robust and inspires confidence among clients but requires adjustments in specific areas to enhance its efficiency and sustainability. Recommendations include optimizing the periodicity and clarity of reports, implementing a continuous update process, and strengthening the documentation of lessons learned. These initiatives, combined with the use of technological tools such as Power BI, will ensure a more efficient service aligned with client needs.

* Degree Work

¹ Faculty of Physicalmechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master's Degree in Evaluation and Project Management. Director: Edwin Alberto Garavito Hernández. Master's in Industrial Engineering

Introducción

En Colombia, la interventoría se consolida como el servicio mediante el cual se realiza el control y seguimiento para la ejecución exitosa de proyectos, asegurando la calidad, el cumplimiento de los plazos establecidos y el uso eficiente de los recursos. El servicio de interventoría se enfoca en atender al objeto del contrato, ofreciendo sus servicios en diversas áreas de gestión, tales como técnica, administrativa, financiera, jurídica y ambiental. Este servicio se ofrece tanto a empresas públicas como privadas. Para el sector privado, el servicio de interventoría es un proceso competitivo, donde se requiere prestar un servicio de calidad y confiabilidad, constituyéndose en una alternativa de control.

Inproyect SAS es una empresa colombiana con una visión humana, en constante búsqueda de desarrollo y crecimiento, que desarrolla soluciones integrales en diseño, construcción, interventoría y gerencia de proyectos, mediante un equipo interdisciplinario con experiencia en áreas ambientales, civiles, electromecánicas, mecánicas, eléctricas, y de seguridad y salud en el trabajo. Inproyect SAS ha enfocado esta competitividad al proveer servicios de interventoría en los sectores industrial, comercial e institucional del país. Por esta razón, en este trabajo de aplicación se realiza un análisis exhaustivo de las actividades de interventoría llevadas a cabo durante la ejecución de los proyectos del año 2023, con el propósito de brindar una visión del desempeño y la contribución al logro de los resultados esperados.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Inproyect SAS ha identificado algunas oportunidades de mejora en su servicio de interventoría, ya que actualmente no se realiza una evaluación formal del servicio ofrecido, lo que ha llevado a que el servicio presente fallas en cuanto a la estandarización y no cumpla plenamente con los objetivos establecidos a nivel institucional, de acuerdo con las prácticas del PMI. En este sentido, se plantea la evaluación Expost como un medio para presentar hallazgos y recomendaciones que serán insumos importantes para mejorar las prácticas y procesos de interventoría en proyectos futuros, garantizando un mejor cumplimiento de los objetivos y una gestión más eficaz de los recursos.

Este trabajo de investigación presenta la evaluación expost del servicio de interventoría en el marco de los proyectos desarrollados en el año 2023. Este trabajo se llevará a cabo con el objetivo de realizar un análisis retrospectivo de la efectividad e impacto del trabajo realizado por el equipo de interventoría, identificando áreas de éxito y oportunidades de mejora, y extrayendo lecciones aprendidas para proyectos futuros similares.

A partir de este trabajo, se considerarán diversos aspectos de los servicios de interventoría, como la adecuación de los procedimientos de control y supervisión, la capacidad de respuesta ante desafíos y problemas imprevistos, la eficiencia en la comunicación entre todas las partes interesadas, y el cumplimiento de los objetivos y criterios de calidad previamente establecidos, con el fin de fomentar la retroalimentación de las lecciones aprendidas mediante los cinco criterios de la evaluación Expost, proporcionando así una evaluación objetiva y sistematizada.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Desarrollar la evaluación ex-post del servicio de interventoría durante el periodo 2023 ofrecido por la empresa Inproyect SAS.

1.2. Objetivos específicos

- Caracterizar el servicio de interventoría aplicado en proyectos ejecutados en el periodo 2023.
- Diseñar instrumentos de medición para la evaluación de indicadores clave relacionados con la supervisión, control, gestión de riesgos, calidad de ejecución y cumplimiento de objetivos.
- Establecer la efectividad del servicio de interventoría en la supervisión y control de proyectos a partir de la definición de las variables métricas pertinentes, junto con sus respectivos criterios de evaluación y porcentajes de cumplimiento.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas durante la ejecución de proyectos del servicio de interventoría, con el fin de aplicarlas en futuros proyectos, así como fortalecer los procesos de supervisión y control en proyectos similares.

2. Planteamiento y Justificación del Problema

El presente trabajo de aplicación se realizará teniendo como referencia la empresa Inproyect SAS, la cual brindará el insumo pertinente para aplicar la evaluación Expost; así mismo, al final de la aplicación se socializará con la empresa las lecciones aprendidas y se suministrará los datos de esta evaluación.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Inproyect SAS se consolida como una empresa líder en Colombia en el servicio de desarrollo de soluciones integrales de diseño, construcción, interventoría y gerencia de proyectos con más de 15 años de servicio y que cuenta con clientes satisfechos en todo el territorio colombiano. En la Figura 1 Inproyect SAS proyecta una misión y visión enfocada al alcance de los objetivos planteados como empresa en trabajo constante por mejorar los servicios brindados.

Figura 1

¿Quiénes somos?



Nota. Tomado de *¿Quiénes Somos?*, por INP, 2022, INP (<https://admoninp.sharepoint.com/sites/inp/DO/SitePages/%C2%BFQUI%C3%89NES-SOMOS-.aspx>).

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Así mismo, la Figura 2 corresponde a las áreas de gestión que ofrece la empresa INP a sus clientes evidenciando la integralidad del servicio ofrecido.

Figura 2

Áreas de gestión Inproyect SAS



Inproyect SAS cuenta con más de 190 profesionales de diferentes disciplinas orientados por los valores de respeto, responsabilidad y honestidad, con los cuales han desarrollado con éxito más de 500 proyectos de más de 150 clientes. Igualmente cuenta con los mejores asesores y consultores del medio, con una dinámica eficiente e interactiva que combina las necesidades del cliente y las soluciones ingenieriles, tal y como se evidencia en la Figura 3, la estructura organizacional se constituye en 3 líneas: desarrollo de soluciones, desarrollo de negocios y clientes y desarrollo de capacidades.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Teniendo en cuenta que sus servicios están enfocados en varias áreas, el presente trabajo se enfocará en el análisis del servicio de interventoría, el cual posee una organización específica para el adecuado funcionamiento dentro de la organización empresarial, de esta manera a través de diferentes roles se espera prestar un servicio de calidad.

En la Figura 4 se socializa la distribución de roles dentro de la línea de desarrollo de soluciones, dirección de gestión de proyectos a la cual pertenece el servicio de interventoría que será el análisis de estudio de este trabajo de aplicación.

Figura 4

Organización dependencia dirección de gestión integral de proyectos



Nota. Tomado de Formas de trabajo en interventoría, por INP, 2022, INP (https://admoninp-my.sharepoint.com/:p/r/personal/controldocumental_inp_com_co/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BF4073BA95C5F4B648B7ABE167A0C52D1%7D&file=Formas%20de%20trabajo%20en%20interventor%C3%ADa.pptx&action=edit&mobileredirect=true)

- La totalidad del personal profesional a cargo de labores de interventoría es contratación directa y presta sus servicios a INP Proyectos con vínculo laboral según la Ley.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

- En caso de requerirse actividades adicionales o no previstas dentro la estructura organizacional de la compañía o su portafolio, tales como registros videográficos con dron, ediciones filmicas o mediciones de caracterización de parámetros hídricos entre otras actividades, serán subcontratadas a especialistas.

El servicio de interventoría en la empresa Inproyect SAS se maneja bajo dos modalidades; contratos marco y proyectos uno a uno; para cualquiera de las dos modalidades, la interventoría recibe los diseños, el presupuesto y la planeación del proyecto por parte del cliente para realizar el control y el seguimiento con el fin de generar valor a la meta de cumplimiento; seguidamente, se revisa el presupuesto, el tiempo de aplicación y las especificaciones técnicas, entregando, a lo largo del proyecto, cortes de programación, de presupuesto y se identifican alertas tempranas con el fin de tomar decisiones para que no se afecte el objetivo del proyecto; finalmente, en la etapa de cierre se realiza el cierre administrativo de la liquidación de contratos, el pago final y entrega de la documentación (manuales, planos record, etc...) necesarios.

Actualmente, se ha identificado que el servicio de interventoría no cuenta con documentación específica acerca del proceso que realiza en la empresa, generando dificultades en la estandarización del servicio y que las ideas o avances realizados queden, de manera individual, en cada uno de los grupos liderados por los diferentes gerentes de los proyectos.

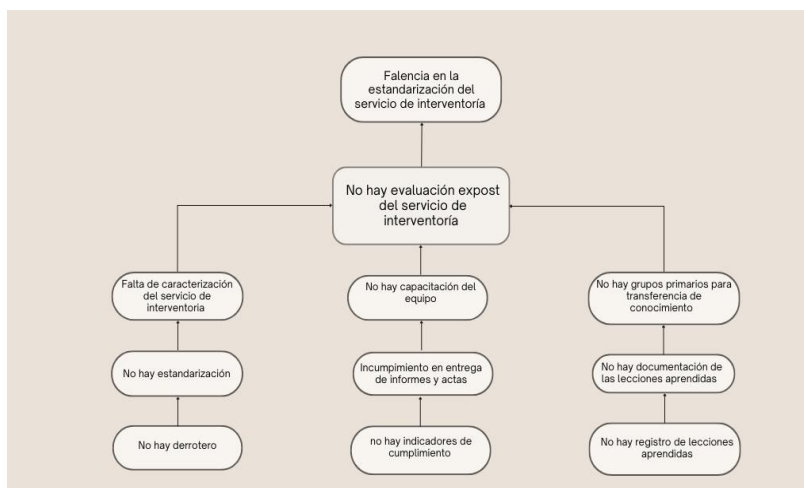
Desde el análisis cualitativo se ha identificado que la problemática principal se centra en la falta de aplicación de la evaluación expost del servicio de interventoría, la cual permitiría, a través de su realización, brindar información respecto de las falencias y las áreas de éxito alcanzados dentro de la ejecución de los proyectos.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Con el fin de ilustrar de una forma más clara las problemáticas evidenciadas se crea el árbol de problemas, tal y como se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Árbol de problemas



Se identificó que Inproyect SAS, para el servicio de interventoría, presenta tres causas principales del problema:

- **No contar con la estandarización del servicio:** Esta causa se presenta dado que no se relaciona una guía para sus equipos de profesionales; por el contrario, para cada proyecto se define de manera autónoma, por el director del proyecto y el gerente de este.
- **Ausencia de indicadores:** Los indicadores permiten realizar el seguimiento a los objetivos, la calidad, el riesgo, la supervisión y el cumplimiento del servicio, como consecuencia, al no contar con estos, se ha incurrido en multas para la empresa por entregas tardías de informes y la no identificación, a tiempo, de las desviaciones presupuestales de proyectos a los cuales se les presta el servicio.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

- **Lecciones aprendidas:** El servicio de interventoría no documenta las lecciones aprendidas, ni se generan espacios para grupos primarios donde se socialicen y se realice la transferencia de estas, entre equipos de interventoría; como resultado, se ha llegado a la repetición de las oportunidades de mejora.

Las causas del problema se han identificado a través de la experiencia en la ejecución de los diferentes proyectos, así como las observaciones realizadas por el cliente y la coordinación y que se han visto materializadas a través de la imposición de descuentos del valor del contrato con la empresa Inproyect SAS por el incumplimiento a alguno de los objetivos del servicio; sin embargo, es de aclarar, que dicha información no se ha analizado de manera cuantitativa, ni se cuenta con estadísticas que sustenten dicha información.

2.1 Antecedentes

Ante la problemática presentada, la empresa Inproyect SAS ha desarrollado algunas iniciativas que se han implementado en algunos proyectos, pero de los cuales, a la fecha, no hay evidencia alguna de los resultados de su implementación. Las iniciativas se han generado en los grupos gerenciales de la empresa y del sistema de gestión de calidad, en las cuales se ha formulado:

- Modelo de gestión de archivos de interventoría: Explicación de la estructura de los archivos que se deben resguardar en el servidor de la compañía
- Plan de calidad genérico de precios unitarios fijos: Plan de calidad mínimo con el que se debe contar para cada proyecto.
- Guía de control de cambios: Paso a paso del control de cambios a solicitud de cualquiera de los involucrados en el proyecto, atendiendo a una acción preventiva o correctiva.
- Guía para comités de obra: Lineamientos para la realización de comités de obra.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

La necesidad de abordar dicha problemática se enfoca en promover mejores prácticas dentro de la compañía, donde se dé el paso a que todo el personal de interventoría conozca las lecciones aprendidas con el fin de la no repetición, ser un equipo que se apropie de cada uno de los procesos realizados dentro del servicio de interventoría (estandarizado), se logre documentar de manera cualitativa y cuantitativa la información recolectada de los diferentes proyectos y así mismo, generar un equipo de trabajo más competitivo dentro del sector de la interventoría.

3. Marco de referencia

3.1. Marco de antecedentes

Para efectos del presente trabajo se realizó una revisión bibliográfica de investigaciones que guardaran relación estrecha con el tema del trabajo de aplicación. Estas investigaciones serán un soporte teórico con el fin de aplicarlo al contexto planteado en el presente trabajo enfocado a conseguir el logro de los objetivos propuestos.

De acuerdo a la investigación documental realizada, se referencia el trabajo de grado de especialización de José Luis Robayo y Katherine Cano, en su investigación “Elaboración de la evaluación ex post para proyectos de consultoría e interventoría técnica, administrativa, contable y ambiental” realizada en el año 2012, presentan como objetivo general implementar una metodología y unas herramientas para la evaluación ex post de proyectos de consultoría e interventoría de construcción de obras civiles a diferentes unidades de conocimiento involucradas, en el cual se buscó identificar las metodologías aplicadas a nivel mundial en cuanto a la evaluación ex post de proyectos, realizar la definición y construcción de indicadores de evaluación ex post basados en la experiencia de los ingenieros a cargo y definir las variables claves para el éxito de la medición, justificando un adecuado enfoque que permita la toma de decisiones frente al comportamiento de los indicadores. Robayo Parga y García Cano (2021)

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Dicha investigación emplea métodos de evaluación ex post aplicados a la interventoría concluyendo que la evaluación permitió determinar porcentajes reales de los avances de la obra identificando los adicionales, los puntos a mejorar y determinando algunas recomendaciones para la finalización de los proyectos con éxito. Con este estudio se pretende crear una base para la evaluación ex post de proyectos en Colombia según las variables que son tenidas en cuenta por los diferentes entes que intervienen en las distintas etapas que comprende un proyecto.

Por su parte, Robayo Parga y García Cano (2021), realizaron la evaluación ex post del proyecto en donde se analizó la materialización y las actividades de mitigación de los diferentes riesgos y las consecuencias que trajeron sobre el flujo de caja del contratista de obra a través de su trabajo de investigación “Evaluación ex post de la gestión de riesgos de proyectos con recursos del sistema general de regalías, caso de estudio mantenimiento, mejoramiento y rehabilitación de la vía regional Pupiales- Gualmatán, municipio de Pupiales, departamento de Nariño”.

Dicha investigación pretendía realizar la evaluación ex post de la identificación, evaluación y la planificación de respuesta de los riesgos, incluidas en la gestión del riesgo del proyecto MANTENIMIENTO, MEJORAMIENTO Y REHABILITACIÓN DE LA VÍA REGIONAL PUPIALES- GUALMATÁN, MUNICIPIO DE PUPIALES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO, financiado por el Sistema General de Regalías, mediante las buenas prácticas de la Guía del PMBOK®®, para establecer el por qué el flujo de caja del contratista se vio afectado negativamente por la materialización de los riesgos. Para alcanzar el objetivo de la investigación se propuso identificar los parámetros de ejecución de proyectos de obra financiados por el por el Sistema General de Regalías (SGR), comparar la identificación de riesgos, evaluación y la

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

planificación de respuesta establecidas en la etapa de planeación de la gestión del riesgo vs la materialización de los riesgos en la etapa de ejecución del caso de estudio, para establecer porque el flujo de caja del contratista se vio afectado negativamente y proponer lecciones aprendidas para tener en cuenta en la identificación evaluación cualitativa y cuantitativa y planificación de respuesta de los riesgos incluidos en la gestión de riesgos de los proyectos financiados por el Sistema General de Regalías.

Finalmente, se concluyó que la mala gestión de riesgo elaborada en la etapa de planificación del proyecto afectó la etapa de ejecución de este; así mismo, se identificaron lecciones aprendidas en dos etapas; la de planeación y la de ejecución, con el fin de presentar mejoras continuas a la identificación del riesgo en procesos similares.

3.2. Marco teórico

El éxito organizacional en las diferentes industrias del mundo requiere de una adecuada gestión de proyectos, convirtiéndose en un pilar fundamental en el entorno empresarial debido a la complejidad de los proyectos implementados, la gestión de proyectos requiere de un enfoque estructurado y sistémico con el fin de garantizar resultados eficientes a las diferentes empresas.

Los proyectos indican un principio y un final como el ciclo de vida de estos que lleva consigo la planificación, ejecución y cierre, fases fundamentales para asegurar el éxito de los proyectos ejecutados. El ciclo de vida del proyecto se encuentra definido por el PMBOK (Institute, 2021).

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

La Figura 6 ilustra el ciclo de vida de un proyecto determinado por el PMBOK.

Figura 6

Ciclo de vida de un proyecto.



Nota. Tomado de Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública, por Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), 2012, JICA (<https://admoninp.sharepoint.com/sites/inp/DO/SitePages/%C2%BFQUI%C3%89NES-SOMOS-.aspx>).

De acuerdo con el PMBOK, se debe reconocer e involucrar a todas las partes interesadas en el proyecto, desde el inicio hasta el cierre de este, con el fin de satisfacer las necesidades y asegurar el éxito del proyecto (Institute, 2021).

Los proyectos cuentan con unos principios que lleva a las partes a analizar los factores para el desarrollo de este; uno de ellos, es la necesidad del negocio, la cual proporciona la justificación del proyecto, explicando el por qué se hace necesario emprender el proyecto, parte de los requisitos

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

comerciales preliminares y se empiezan a materializar en el acta de constitución del proyecto la cual detalla las metas y los objetivos del proyecto.

Seguidamente, se cuenta con la justificación del proyecto, la cual está vinculada con las necesidades del negocio, la justificación brinda información respecto a la inversión frente a la necesidad y el por qué debe abordarse en el momento teniendo en cuenta el costo-beneficio y el presupuesto.

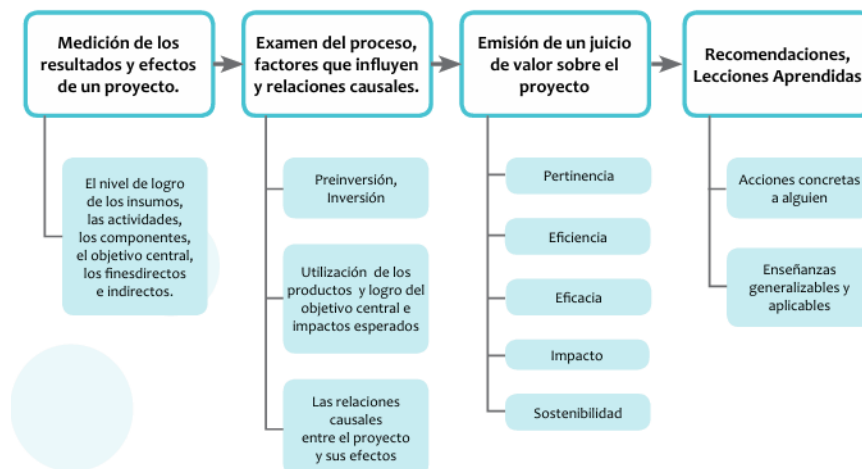
Finalmente, la razón del proyecto como estrategia de negocio permite abordar todas las necesidades y obtener el valor real del negocio para el éxito del proyecto planteado.

3.2.1 Evaluación Expost

De acuerdo con el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), la evaluación Expost es definida como un proceso objetivo y sistemático aplicado a un proyecto cuya fase de inversión ha concluido o se encuentra en la etapa de post inversión, el objetivo principal es evaluar la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad del proyecto, considerando los objetivos específicos establecidos durante la etapa de preinversión (JICA, 2012).

De esta manera, la evaluación Expost implica la recopilación y organización sistemática de evidencias, lecciones, conocimientos y experiencias al término de un proyecto con el fin de mejorar la comprensión del objetivo evaluado y emitir conclusiones constructivas que orienten el desarrollo de futuros proyectos.

Con el fin de definir los criterios para la emisión de un juicio de valor sobre un proyecto se tendrán en cuenta los cinco criterios de la evaluación expost, ilustrados en la Figura 7:

Figura 7*Pasos de la evaluación Expost*

Nota. Tomado de Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública, por Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), 2012, JICA (<https://admoninp.sharepoint.com/sites/inp/DO/SitePages/%C2%BFQUI%C3%89NES-SOMOS-.aspx>).

3.2.1.1 Medición de los resultados de un proyecto. La medición de los resultados tiene por objeto comprender lo que ha logrado el proyecto respecto a lo previsto en el estudio de preinversión con el que se declaró viable. Es decir, el nivel de logro de los productos (asociados a los componentes), el objetivo central y los fines directos e indirectos se miden al momento de la evaluación y se comparan con lo que se ha previsto (comparación entre lo planificado y los resultados reales). Esta comparación se hará de manera cuantitativa hasta donde sea posible (JICA, 2012).

3.2.1.2 Examen del Proceso, los Factores que Influyen y las Relaciones Causales. El grado de éxito de un proyecto puede ser medido mediante la evaluación de resultados; sin embargo,

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

esta evaluación no es suficiente para examinar el proyecto con relación al contexto en el que fue planificado y realizado. Si lo que se desea, es obtener lecciones y recomendaciones para poder ser usadas como retroalimentación para el mismo proyecto y otros proyectos similares, es necesario examinar los procesos de implementación, operación y mantenimiento, así como las relaciones causales entre el proyecto, los efectos directos e indirectos y los factores internos / externos (JICA, 2012).

3.2.1.3 Aplicación de los Criterios de Evaluación. La evaluación Expost plantea cinco criterios de evaluación al llevar a cabo un análisis Expost, que fue inicialmente propuesto en 1991 para el Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC) dentro de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD). Este enfoque se diseñó con el propósito de evaluar la eficacia y relevancia de realizar proyectos de desarrollo, como se señala en un informe de la Oficina de Evaluación de JICA en 2004 (JICA, 2004).

- **Pertinencia:** Medida en que los objetivos de un Proyecto son coherentes con las necesidades de los beneficiarios, los contextos regional y local, y las políticas del país.
- **Eficiencia:** Medida en que los recursos y/o insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en proyectos del proyecto. Se asocia a los componentes del proyecto.
- **Eficacia:** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del proyecto. Se asocia al propósito y los fines directos.
- **Impacto:** Cambio de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por un proyecto. Se asocia a los fines de un proyecto.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

- **Sostenibilidad:** Continuidad en la generación de los beneficios de un proyecto. Se asocia con el mantenimiento de la capacidad de provisión de los bienes o servicios y el uso de éstos por parte de los beneficiarios.

Utilizar los cinco criterios para evaluar un proyecto, permite observar su valor desde puntos de vista diferentes y, como resultado, se puede especificar diversos factores que influyen en el éxito o fracaso del proyecto. Cada criterio tiene una serie de sub-criterios, en forma de preguntas y son usados como una guía cuando un estudio de evaluación está siendo diseñado (JICA, 2012).

En el presente trabajo se evaluarán los resultados de los proyectos ejecutados en el año 2023 donde se aplicarán los cinco criterios de la evaluación Expost y la evaluación del impacto estará limitada a los efectos directos en el corto y mediano plazo (JICA, 2004).

3.2.1.3 Recomendaciones, Lecciones Aprendidas y Retroalimentación. Los hallazgos de una evaluación ex post tienen valor únicamente cuando se retroalimentan y se utilizan. Se considera que la evaluación ex post es una herramienta práctica de gestión y por ello es necesario hacer recomendaciones específicas y tomar lecciones a partir de los resultados de la evaluación.

Las recomendaciones y lecciones aprendidas se deben enviar a las entidades involucradas en la preparación, ejecución y operación del proyecto, así como a otras organizaciones relacionadas, para que se puedan utilizar y sean aplicadas. Es importante investigar los factores a fondo, dentro de un contexto amplio, incorporando información y puntos de vista de todas las partes involucradas, con el fin de poder recabar lecciones y hacer recomendaciones que sean prácticas, relevantes y realistas. Este proceso participativo también ayudará a establecer y reforzar el sentimiento de propiedad de las conclusiones de la evaluación, por lo tanto, incrementará las posibilidades de su aplicación por parte de ellos.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

4. Metodología

Para la metodología se ha planteado la siguiente tabla, la cual presenta las actividades a realizar para cada uno de los objetivos específicos del presente documento.

Tabla 1*Metodología de aplicación*

Objetivo	Metodología	Descripción de la actividad	Entregable
Caracterizar el servicio de interventoría aplicado en proyectos ejecutados en el periodo 2023	Revisión de documentos y carpetas de entregables al cliente en 2023	Mediante la revisión de entregables realizados a los clientes que se les prestó el servicio de interventoría se determinó los siguientes parámetros: Descripción general del proyecto, tipo de interventoría, equipo de interventoría, metodología y herramientas utilizadas, áreas supervisadas y frecuencia de visitas	Documento digital de caracterización de los proyectos ejecutado en 2023
Diseñar instrumentos de medición para la evaluación de indicadores clave relacionados con la supervisión, control, gestión de riesgos, calidad de ejecución y cumplimiento de objetivos	Revisar en los proyectos ejecutados en el 2023, la efectividad en la entrega a tiempo de informes presupuestales, informes de control de programación, hitos alcanzados a tiempo, número de no conformidades identificadas	De acuerdo con la revisión de los informes y documentos entregados se generarán indicadores de seguimiento para medir la efectividad y así generar los porcentajes de cumplimiento de cada uno de los mismos	Entrevista semiestructurada Encuesta en forms Tabla en Excel de recopilación de información

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Objetivo	Metodología	Descripción de la actividad	Entregable
<p>Establecer la efectividad del servicio de interventoría en la supervisión y control de proyectos a partir de la definición de las variables métricas pertinentes, junto con sus respectivos criterios de evaluación y porcentajes de cumplimiento.</p>	<p>Aplicación de los instrumentos diseñados y análisis de la información de los proyectos del 2023</p>	<p>Se realizará la aplicación de los instrumentos diseñados en la etapa previa, y analizar los resultados que se generan.</p> <p>Entrevista semiestructurada: Este instrumento es aplicado a gerente cliente y es seleccionado intencionalmente</p> <p>Encuesta en forms: Este instrumento es aplicado al gerente y coordinadores (cliente) de los proyectos ejecutados en el 2023; seleccionados como una muestra intencional</p> <p>Tabla en Excel de recopilación de información</p>	<p>Resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos enfocado a los 5 criterios seleccionados: Pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad</p>
<p>Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas durante la ejecución de proyectos del servicio de interventoría, con el fin de aplicarlas en futuros proyectos, así como fortalecer los procesos de supervisión y control en proyectos similares</p>	<p>Formato para documentar las lecciones aprendidas</p>	<p>Se realizará la elaboración de formato para documentar las lecciones aprendidas</p>	<p>Formato en Excel para documentar lecciones aprendidas</p>

5. Impacto

La implementación del proyecto representa un gran impacto para Inproyect SAS dado que se estandarizarán los servicios ofrecidos con el fin de facilitar el seguimiento y control de entregas y aplicación de las lecciones aprendidas con el propósito de no llegar a la repetición de las oportunidades de mejora y por el contrario reforzar las áreas de éxito que se hayan presentado.

Así mismo, al realizar la evaluación expost, se está brindando a la empresa la oportunidad de caracterizar el servicio ofrecido con el fin de disminuir pérdida de información, retrocesos, posibles multas por incumplimientos, esfuerzo y tiempo.

6. Resultados

Luego de la revisión documental de los proyectos ejecutados en el año 2023 se determinan los siguientes resultados que sustentan los objetivos planteados en el presente trabajo de aplicación. Los resultados corresponden, en un primer punto, a la caracterización del servicio de interventoría; seguidamente, se diseñan instrumentos para la recolección de información por parte del cliente, con esta información se determinan los indicadores que serán los factores medibles que proporcionarán los seguimientos pertinentes y las lecciones aprendidas.

Finalmente, se elabora el formato para la documentación de las lecciones aprendidas y su respectivo instructivo que será entregado y socializado con la compañía INP.

6.1 Caracterización del servicio de interventoría

El servicio de interventoría prestado por Inproyect SAS durante el año 2023 se caracterizó como un proceso integral y colaborativo que abarcó múltiples áreas de gestión clave para garantizar la calidad, el cumplimiento de plazos y la eficiencia en los proyectos de ingeniería y construcción. Inproyect aplicó un enfoque multidisciplinario, supervisando aspectos técnicos,

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

administrativos, financieros, ambientales y de seguridad, con el fin de asegurar que los proyectos cumplieran con los más altos estándares normativos y contractuales.

A través de la interventoría, Inproyect realizó actividades exhaustivas de revisión y verificación de la ingeniería, aplicando un riguroso control de planos, trazabilidad en la gestión de cambios y revisión documental, todo alineado con la normatividad vigente. En cada proyecto, se supervisaron disciplinas técnicas clave como civil, arquitectura, hidráulica, eléctrica y mecánica, asegurando la idoneidad y competencia del personal a cargo. Además, se implementaron metodologías avanzadas para la gestión de áreas financieras, ambientales y de seguridad, aplicando prácticas del PMI (Project Management Institute) para la supervisión del presupuesto y el control de riesgos.

En términos de gestión financiera, Inproyect aplicó metodologías estandarizadas para el control del presupuesto, generando informes periódicos y en tiempo real, lo que permitió una vigilancia constante de los costos y la optimización de recursos. El servicio incluyó la elaboración de reportes detallados sobre el estado financiero del proyecto, así como la detección y mitigación de posibles desviaciones presupuestales.

La gestión ambiental estuvo centrada en la mitigación de los impactos ambientales mediante el control adecuado del manejo de residuos y materiales. Inproyect se aseguró de que cada proyecto cumpliera con las normativas ambientales vigentes, minimizando los efectos negativos sobre el entorno y garantizando una ejecución ambientalmente responsable.

En cuanto a seguridad y salud en el trabajo, se aplicó un control de las normativas aplicables, gestionando indicadores clave de gestión y permisos de alto riesgo. Este enfoque

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

aseguró que las condiciones laborales en el sitio de trabajo cumplieran con los más altos estándares de seguridad, protegiendo la integridad del personal y minimizando los riesgos asociados con la ejecución de las obras.

Los actores involucrados en este proceso incluyeron al equipo interno de Inproyect, compuesto por ingenieros especializados, así como al cliente, contratistas y subcontratistas. Esta colaboración continua permitió asegurar que los objetivos del proyecto se alinearan con las expectativas y normativas, facilitando una comunicación efectiva y fluida entre todas las partes.

Finalmente, las lecciones aprendidas durante la ejecución de estos proyectos subrayaron la importancia de una comunicación efectiva y la flexibilidad para adaptarse a los cambios imprevistos. Estas experiencias han permitido a Inproyect mejorar su capacidad de respuesta y fortalecer sus procesos de supervisión, asegurando el éxito en futuros proyectos.

6.1.1 Proyectos ejecutados 2023

Durante el año 2023, la empresa Inproyect SAS prestó servicios de interventoría en cuatro proyectos clave, cada uno con características únicas, pero con un enfoque común en garantizar la calidad, el cumplimiento de los plazos, la seguridad y la gestión financiera de las obras. El servicio de interventoría incluyó un amplio espectro de actividades técnicas, administrativas, financieras y legales, supervisadas por un equipo multidisciplinario altamente capacitado. A continuación, se detalla la caracterización del servicio prestado por Inproyect en estos proyectos.

6.1.1.2 Proyecto 1. Éxito WOW del Este, Medellín.

Este proyecto consistió en la adecuación de un almacén de 4,758 metros cuadrados en la ciudad de Medellín, para la transición al formato WOW de la marca Éxito. La inversión fue de

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

\$5,406 millones de pesos en CAPEX y \$99 millones en OPEX, y las intervenciones incluyeron adecuaciones civiles, eléctricas, de extracción e iluminación.

El servicio de interventoría prestado fue integral, abarcando los aspectos técnicos, administrativos, financieros y legales del proyecto. Inproyect asignó un equipo de interventoría compuesto por un coordinador, un director de interventoría, un residente electromecánico, un profesional en seguridad y salud en el trabajo, y un inspector civil, con dedicación exclusiva para la mayoría de los miembros del equipo.

La metodología utilizada combinó las mejores prácticas del PMBOK, metodologías propias de Inproyect, y herramientas suministradas por el cliente. El seguimiento del cronograma y el presupuesto se realizó a través de hojas de cálculo y presentaciones periódicas en PowerPoint. Además, se llevaron a cabo reuniones semanales de seguimiento, auditorías externas, y reportes quincenales para evaluar la programación y el estado financiero del proyecto.

6.2.1.2 Proyecto 2. Éxito WOW Girardot, Cundinamarca.

El proyecto en Girardot siguió un esquema similar al de Medellín, con la adecuación de un almacén de 3,197 metros cuadrados para el formato WOW. La inversión en este proyecto fue de \$4,849 millones de pesos en CAPEX y \$122 millones en OPEX, y se realizaron trabajos en las áreas civiles, eléctricas, de extracción, aire acondicionado, cava e iluminación.

El equipo de interventoría fue similar al del proyecto anterior, con una estructura de coordinador, director de interventoría, residente electromecánico, profesional en seguridad y salud en el trabajo, y un inspector civil, todos con dedicación plena al proyecto, salvo el coordinador, quien realizaba visitas cada 8 a 15 días.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Las áreas clave supervisadas incluyeron calidad, seguridad, costos, tiempo y riesgos, con un enfoque en la revisión documental, las inspecciones en terreno y la verificación de hitos importantes en el cronograma de ejecución. La retroalimentación con los contratistas se realizaba mediante recorridos y comités de seguimiento.

6.2.1.3 Proyecto 3. Viva HYM Villavicencio, Meta.

En el proyecto de adecuación de un local para la marca HYM en Villavicencio, Inproyect supervisó intervenciones en un área de 2,329 metros cuadrados, con una inversión de \$7,473 millones en CAPEX. Las adecuaciones incluyeron trabajos civiles, eléctricos, de aire acondicionado, transporte vertical, fachadas e iluminación.

La interventoría en este proyecto también fue técnica, administrativa, financiera y legal, con un equipo dedicado al 100% al proyecto, bajo la dirección de un coordinador y un residente electromecánico. El enfoque metodológico fue similar a los otros proyectos, con reuniones de seguimiento semanales, auditorías, reportes de programación y presupuesto, y mecanismos de retroalimentación mediante correos electrónicos y comités con contratistas.

6.2.1.4 Proyecto 4. Éxito Express San Andrés (4 Subproyectos).

Este proyecto abarcó la construcción de cuatro almacenes bajo el formato Express de Éxito, distribuidos en diferentes localidades de San Andrés Islas (zona rosa, San Luis, aeropuerto y 20 de julio). El área total intervenida fue de 1,488 metros cuadrados, con una inversión de \$3,167 millones en CAPEX y \$434 millones en OPEX. Las adecuaciones incluyeron trabajos civiles, eléctricos, de aire acondicionado, extracción, red de frío, cava e iluminación.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

El equipo de interventoría estuvo compuesto por una coordinadora, una directora de interventoría, un residente electromecánico, un profesional en seguridad y salud en el trabajo, y un residente de estructura, todos dedicados al 100% al proyecto, salvo la coordinadora, que realizaba visitas cada 8 a 15 días.

El servicio se basó en una combinación de metodologías propias de Inproyect y herramientas del cliente, con un seguimiento riguroso del cronograma y presupuesto, inspecciones de calidad, y reuniones semanales de control.

6.2 Instrumentos de medición para la evaluación

Para la implementación de la evaluación Expost se diseñaron tres instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria por parte del cliente en cada uno de los proyectos ejecutados por Inproyect SAS en el año 2023.

El primer instrumento consiste en la revisión y sistematización de las carpetas de los proyectos ejecutados en el año 2023 que contienen los informes semanales, informes de programación, informes presupuestales, dentro de los informes de programación se verificaron hitos alcanzados a tiempo y revisión a las visitas realizadas, teniendo en cuenta que a los proyectos se asiste cada quince días (Apéndice A).

El segundo instrumento corresponde a una encuesta que permitió evaluar los cinco criterios de la evaluación Expost, dicha encuesta fue enviada y respondida por los gerentes y coordinadores, a quienes se les presta el servicio de interventoría, estos evaluaron la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del servicio de interventoría (Apéndice B).

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Por último, se realizó una entrevista semi estructurada con el fin de evidenciar la percepción del servicio de interventoría, esta entrevista fue respondida por los gerentes y complementó la información necesaria para establecer los indicadores a evaluar (Apéndice C).

6.3 Análisis de indicadores

Una vez aplicados los instrumentos se realiza el siguiente análisis y se determinan los indicadores a evaluar.

6.3.1 Revisión y sistematización de carpetas de información

En el primer instrumento se evaluó el cumplimiento de los informes, visitas de supervisión y los hitos, para determinar los porcentajes se aplicó la fórmula

$$\frac{N^{\circ} \text{ informes entregados a tiempo}}{N^{\circ} \text{ total de informes}} \times 100$$
, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Cumplimiento de informes semanales:

- Éxito WOW del Este, Éxito WOW Girardot y Viva HYM Villavicencio tienen un rendimiento perfecto del 100% en la entrega de informes semanales.
- Éxito Zona Rosa presenta un pequeño descenso con un 99%, que aún es un excelente cumplimiento.

2. Cumplimiento de entrega de informes de programación:

- Éxito WOW del Este, Éxito WOW Girardot y Viva HYM Villavicencio mantienen un rendimiento perfecto del 100%.
- Éxito Zona Rosa, Aeropuerto, San Luis y 20 de Julio tiene un 89%, lo que indica posibles problemas o retrasos en la entrega de estos informes.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

3. Cumplimiento de entrega de informes presupuestales:
 - Viva HYM Villavicencio lidera en este criterio con un 99%, mientras que los proyectos WOW de Éxito están en 94%.
 - Éxito Zona Rosa muestra un cumplimiento más bajo con un 90%, lo que podría requerir una revisión de los procesos financieros para garantizar mayor puntualidad.

4. Cumplimiento de hitos a tiempo:
 - Viva HYM Villavicencio tiene el mejor desempeño con un 99%.
 - Los dos proyectos WOW de Éxito muestran un cumplimiento del 97%.
 - Éxito Zona Rosa tiene el desempeño más bajo con un 90%, lo que puede sugerir retrasos o problemas en la ejecución del cronograma.

5. Cumplimiento de visitas de supervisión:
 - Éxito WOW del Este se destaca con un 140%, lo que indica un sobrecumplimiento en las visitas programadas, probablemente para asegurar la calidad o hacer frente a complicaciones imprevistas.
 - Viva HYM Villavicencio y Éxito Zona Rosa tienen un cumplimiento de 98% y 100%, respectivamente, lo que refleja una supervisión adecuada en términos generales.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

La Tabla 2 presenta la información recopilada acerca del cumplimiento de informes semanales, de programación, presupuestales, cumplimiento de hitos a tiempo y cumplimiento de visitas de supervisión.

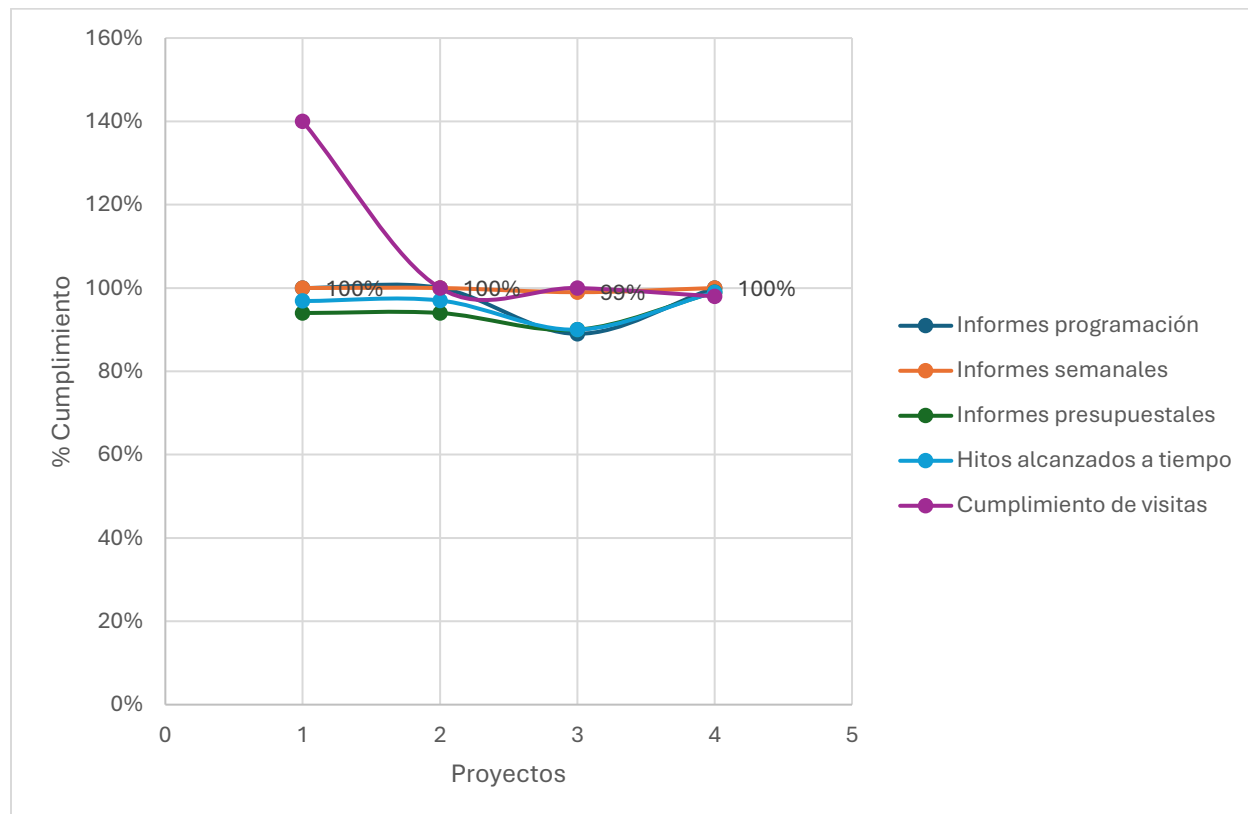
Tabla 2

Revisión de proyectos 2023

PROYECTOS RETAIL 2023							
CECO	PROYECTO	PPTO MMP	CUMPLIMIENTO INFORME SEMANAL	CUMPLIMIENTO ENTREGA INFORME PROGRAMACIÓN	CUMPLIMIENTO ENTREGA INFORME	CUMPLIMIENTO DE HITOS A TIEMPO	CUMPLIMIENTO VISITAS SUPERVISIÓN
3282-10	ÉXITO WOW DEL ESTE	5406	100%	100%	94%	97%	140%
3282-13	ÉXITO WOW GIRARDOT	4849	100%	100%	94%	97%	100%
3282-15	ÉXITO ZONA ROSA, AEROPUERTO, SAN LUIS Y 20 DE JULIO	3167	99%	89%	90%	90%	100%
3282-14	VIVA HYM VILLAVICENCIO	7400	100%	100%	99%	99%	98%

A continuación, se presenta mediante la Figura 8, la gráfica creada a partir de los resultados del análisis del cumplimiento de los indicadores determinados.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Figura 8*Gráfica de cumplimiento de indicadores***6.3.2 Encuesta**

Para el segundo instrumento se realizó una encuesta que fue aplicada a ocho participantes del proyecto, correspondiente a los clientes del servicio de interventoría del año 2023. Se seleccionó una muestra cerrada por conveniencia, dado que la muestra debía contar con los conocimientos pertinentes respecto al servicio ofrecido durante la ejecución de dichos proyectos.

La muestra corresponde a ocho participantes; dos gerentes y seis coordinadores, así como se muestra en la siguiente figura.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Figura 9*Resultados pregunta 1*

A continuación, se describen los resultados obtenidos para cada uno de los criterios planteados y objeto de análisis para la evaluación ex post propuesta.

6.3.2.1 Pertinencia. Para medir la pertinencia del servicio de interventoría ofrecido se diseñaron tres preguntas enfocadas a la relevancia del servicio y a la alineación.

- **Relevancia:** En la Figura 10 se evidencia que el 100% de los encuestados considera que el servicio de interventoría ofrecido es "Muy relevante".

Figura 10*Resultados pregunta 2*

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

De acuerdo con los resultados obtenidos se destaca que el servicio de interventoría fue fundamental para alcanzar los objetivos del proyecto y responder a sus necesidades.

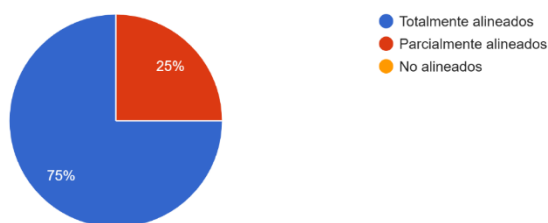
- **Alineación:** El 75% (correspondiente a 6 de 8 encuestados) considera que los informes están "Totalmente alineados" con los objetivos del proyecto, y el 25% los percibe como "Parcialmente alineados".

En la Figura 11 se evidencia las respuestas recolectadas para la pregunta 3

Figura 11

Resultados pregunta 3

¿Los informes y actividades propuestas por el equipo de interventoría están alineados con los objetivos y desafíos del proyecto?
8 respuestas



Como se puede evidenciar, en cuanto a la alineación se sugiere que, en algunos casos específicos, los informes pudieron no haber respondido completamente a las necesidades planteadas por el cliente.

Así mismo, se dio la opción de una pregunta abierta con el fin de conocer los aspectos a mejorar para este criterio y se obtuvieron variadas respuestas:

- Algunos comentarios resaltan la alineación del servicio de interventoría con las necesidades específicas del proyecto. Sin embargo, también hay críticas sobre la

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

periodicidad y la utilidad de ciertos informes, indicando que algunos reportes generan trabajo adicional o contienen información redundante.

- Un comentario importante menciona una fase del proyecto con incertidumbre debido a la falta de actualización en cantidades y actividades, lo cual afectó la capacidad para tomar decisiones oportunas.

Esto último resalta la necesidad de mantener actualizados los datos en los informes para asegurar una toma de decisiones ágil y bien informada.

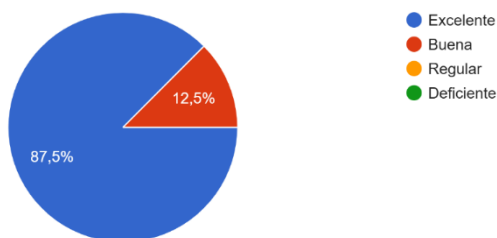
6.3.2.2 Eficiencia. Con el fin de obtener información para el presente criterio se diseñaron 4 preguntas; tres de carácter cerrada y una abierta con el fin de ampliar la información respecto a la eficiencia en el servicio de interventoría ofrecido. A continuación, se relacionan los resultados obtenidos:

- **Relación tiempo-resultados:** De acuerdo con la Figura 12, se evidencia que el 87,5% de los encuestados evalúa la relación como "Excelente" y el 12,5% como "Buena".

Figura 12

Resultados pregunta 4

¿Cómo evalúa la relación entre el tiempo empleado por la interventoría y los resultados obtenidos?
8 respuestas



EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

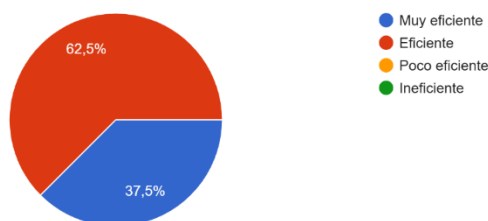
Estos resultados reflejan una percepción altamente positiva respecto a la productividad del servicio de interventoría en términos de tiempo y resultado.

- **Gestión de recursos:** En la Figura 13 se muestra que el 62,5% percibe la gestión de los recursos como "Eficiente", y 37,5% como "Muy eficiente".

Figura 13

Resultados pregunta 5

¿El equipo de interventoría ha sido eficiente en la gestión de los recursos asignados (presupuesto, tiempo, personal)?
8 respuestas



En la segunda pregunta, enfocada en la eficiencia en la gestión de los recursos asignados (presupuesto, tiempo y personal), el 62,5% valoró esta gestión como "Eficiente", y el 37,5% la consideró "Muy eficiente". Las respuestas indican que la mayoría de los encuestados se siente satisfecha con el uso de los recursos, aunque se percibe un margen de mejora en la optimización de recursos.

- **Agilidad de los procesos:** El 50% indica que los procesos son "Muy Ágiles", y el 50% los considera "Ágiles", tal y como se evidencia en la Figura 14 correspondiente a la respuesta 6 de la encuesta aplicada.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Figura 14*Resultados pregunta 6*

En términos generales se obtienen buenos resultados para la agilidad siempre con miras a opciones de mejora dentro del servicio ofrecido.

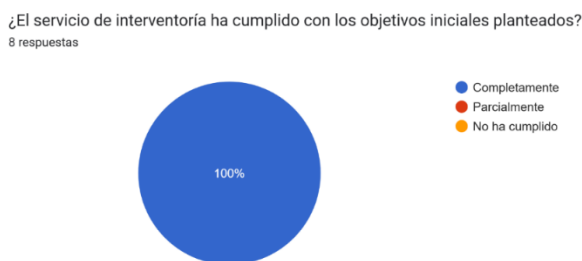
Finalmente, para el presente criterio se da el espacio de pregunta abierta con el fin de conocer la argumentación a la pregunta de agilidad, con el fin de obtener información más específica, de estas respuestas se destaca:

- La mayoría de los comentarios señalan que los informes se entregan dentro del tiempo establecido, pero algunos sugieren que el seguimiento continuo a los equipos de interventoría podría mejorar la puntualidad.
- La carga operativa en campo parece retrasar ocasionalmente el envío de información, lo cual podría indicar una oportunidad para optimizar la gestión de recursos.

6.3.2.3 Eficacia. Para la eficacia se proponen 3 preguntas; dos de carácter cerrado y una abierta. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- **Cumplimiento de objetivos:** De acuerdo con la pregunta 7, el 100% considera que se han cumplido completamente los objetivos iniciales. En la Figura 15 se evidencian los resultados obtenidos.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Figura 15*Resultados pregunta 7*

En la primera pregunta, todos los encuestados (100%) consideraron que el servicio cumplió “Completamente” con los objetivos iniciales, lo que demuestra una percepción de alta efectividad en el logro de los objetivos establecidos al inicio del proyecto.

- **Control y seguimiento de obra:** De acuerdo con la Figura 16, el 75% valora este seguimiento como "Totalmente" efectivo, y 25% como "Parcialmente" efectivo.

Figura 16*Resultados pregunta 8*

De acuerdo con las respuestas obtenidas se puede determinar que para el control y seguimiento se presentaron situaciones particulares que desencadenaron en desviaciones en el

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

presupuesto y la necesidad de tomar acciones rápidas para que la apertura del proyecto no se viera comprometida.

En la tercera pregunta se indagó por las situaciones de no cumplimiento por parte del servicio de interventoría, a lo cual, los encuestados contestaron:

- Se evidencia una necesidad de mayor precisión en el control presupuestal, con recomendaciones para monitorear mejor el cierre y la ejecución presupuestal.
- Algunos proyectos experimentaron demoras en la actualización de presupuestos. Esto se abordó mediante un plan de trabajo diario, lo cual sugiere que un seguimiento más constante podría evitar problemas similares en el futuro.
- Un encuestado relató que hubo retrasos en la actualización de los presupuestos de obra, lo cual llevó a tomar decisiones con información incompleta, aunque el equipo de interventoría finalmente implementó reuniones de revisión y planes de trabajo para ajustar los datos presupuestales y mitigar este problema. Esto refleja una capacidad de respuesta efectiva del equipo de interventoría, aunque también sugiere la necesidad de reforzar los procedimientos de control y actualización de datos presupuestarios.

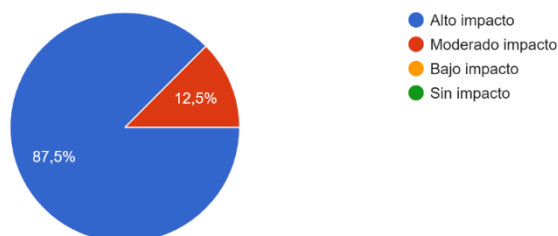
6.3.2.4 Impacto. Con el fin de evaluar el impacto del servicio de interventoría se proponen dos preguntas cerradas y una abierta, para indagar sobre este criterio.

- **Impacto en calidad y ejecución de obra:** El 87,5% observa un "Alto impacto", y el 12,5% percibe un "Moderado impacto", tal como se evidencia en la Figura 17.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Figura 17*Resultados pregunta 9*

¿Qué impacto positivo ha tenido el servicio de interventoría en la calidad y ejecución de la obra?
8 respuestas

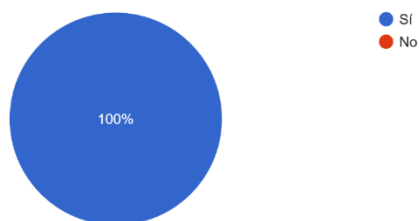


Esto sugiere que la mayoría de los encuestados considera que el servicio de interventoría contribuyó significativamente a mejorar la calidad y la ejecución.

- **Impacto del control en tiempos y costos:** Como se evidencia en la figura 18, el 100% afirma que este control ha tenido un impacto significativo.

Figura 18*Resultados pregunta 10*

¿El control y seguimiento de tiempos y costos ha tenido un impacto significativo en el éxito del proyecto?
8 respuestas



Estas respuestas resaltan la efectividad del equipo en asegurar que estos aspectos se gestionen de manera óptima.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

En la tercera pregunta, abierta, algunos encuestados señalaron mejoras específicas como la optimización de los tiempos de entrega de obra y el manejo eficiente del recurso económico. Además, destacaron el rol de la interventoría en la supervisión financiera y en la coordinación de obra, resaltando que el equipo fue capaz de identificar y corregir inconsistencias en los presupuestos y velar por el cumplimiento de normativas de seguridad. En general, los encuestados perciben un impacto positivo en varias áreas clave, incluyendo la supervisión de calidad, el control de tiempos y el manejo de recursos, lo cual sugiere una intervención integral y bien ejecutada.

6.3.2.5 Sostenibilidad. Para medir la sostenibilidad se plantean tres preguntas de carácter cerradas, de las cuales se obtienen los siguientes resultados:

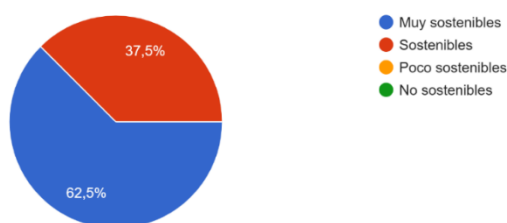
- **Mecanismos sostenibles:** El 62,5% de los encuestados percibe los mecanismos como "Muy sostenibles", y el 37,5% como "Sostenibles".

Las respuestas obtenidas se pueden evidenciar en la Figura 19, a continuación:

Figura 19

Resultados pregunta 11

¿Cree que los mecanismos y recomendaciones implementados por el equipo de interventoría son sostenibles a largo plazo?
8 respuestas



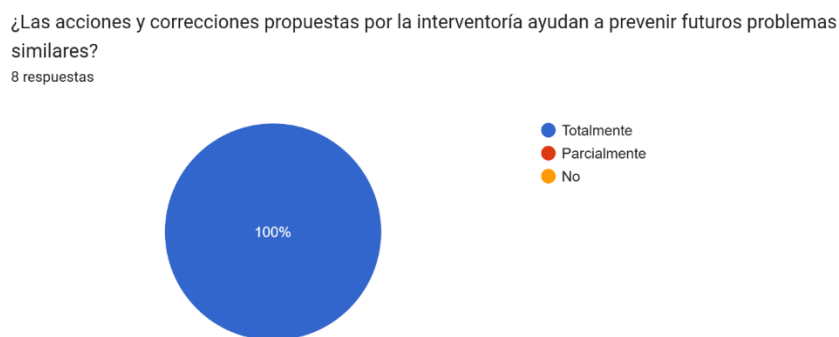
Esto refleja una percepción de que las prácticas implementadas tienen potencial para mantenerse en el tiempo y beneficiar futuros proyectos.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

- **Acciones preventivas:** De acuerdo con la Figura 20, el 100% considera que las acciones son "Totalmente" efectivas para prevenir problemas similares.

Figura 20

Resultados pregunta 12

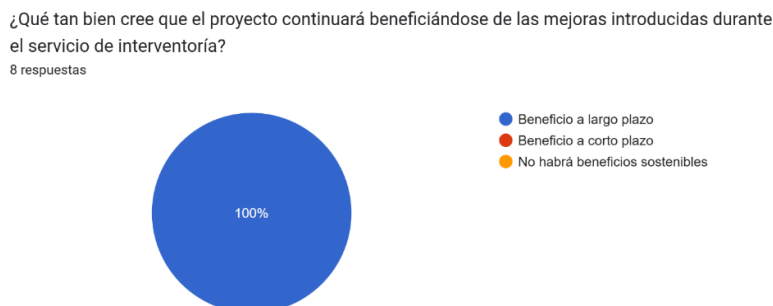


En la segunda pregunta, el 100% de los encuestados coincidió en que las acciones y correcciones propuestas ayudan a prevenir problemas similares en el futuro, resaltando la eficacia del servicio de interventoría en la prevención de riesgos.

- **Beneficio a largo plazo:** Todos los encuestados (100%) creen en el beneficio a largo plazo de las mejoras introducidas. Tal y como se evidencia en la Figura 21, a continuación:

Figura 21

Resultados pregunta 13



EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

En esta pregunta se resalta el beneficio que el cliente percibe frente a las mejoras introducidas durante el servicio de interventoría y de los beneficios sostenibles a largo plazo.

Como parte final de la encuesta aplicada invitó a los encuestados a dar observaciones finales sobre el servicio y su sostenibilidad; aquí, algunos destacaron la importancia de la retroalimentación constante y las lecciones aprendidas como prácticas que fortalecen la sostenibilidad del proyecto. Se menciona que el equipo de interventoría no solo asegura el cumplimiento de las condiciones contractuales, sino que también fomenta la transparencia y una comunicación efectiva entre los *stakeholders*. La percepción general de sostenibilidad es positiva, con especial énfasis en las prácticas de retroalimentación y en la gestión proactiva de riesgos sociales y ambientales, lo cual contribuye a un ambiente de trabajo eficiente y a la continuidad de los beneficios del proyecto a largo plazo.

6.3.3 Entrevista semiestructurada

Con el fin de ampliar la evaluación expost, finalmente, se aplicó una entrevista semiestructurada buscando correlacionar los resultados de la recopilación de la información con las encuestas aplicadas.

La entrevista fue dirigida y diligenciada por la cliente - gerente que estuvo durante la ejecución de los proyectos del 2023 y se tuvo en cuenta siete aspectos que debe cumplir el servicio de interventoría: Entrega de informes presupuestales, programación y entregas de informes semanales, satisfacción general con el servicio de interventoría, presentación de avances de obra, manejo de no Conformidades, actas de comités, control de tiempos y costos.

El análisis de los resultados determina lo siguiente para cada uno de los siete aspectos del servicio de interventoría:

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Entrega de Informes Presupuestales: La gerente evaluó positivamente la frecuencia con la que recibe los informes presupuestales, calificándola como oportuna y útil para evaluar las variaciones presupuestales. La claridad y precisión de los informes fue otro punto destacado, señalando que los informes reflejan las variaciones presupuestales y permiten alertas si es necesario. Sin embargo, mencionó un caso en el que la información no estaba completamente asentada, lo que requirió un plan de acción para balancear los datos presupuestales. Este aspecto subraya la importancia de la actualización continua de los informes presupuestales y la utilidad de estos para la toma de decisiones en tiempo real.

Programación y Entrega de Informes Semanales: La puntualidad en la entrega de informes semanales y mensuales fue evaluada como adecuada, indicando que no hubo retrasos en la entrega de los avances del proyecto. La programación semanal también fue percibida positivamente, ya que, según la entrevistada, permite un reconocimiento visual del avance de la obra mediante registros fotográficos. Esta programación facilita la identificación de atrasos o avances en el cronograma, lo que contribuye a un control efectivo del proyecto. La gerente valoró especialmente la utilidad de los informes para visualizar el progreso y gestionar el tiempo de manera adecuada.

Satisfacción General con el Servicio de Interventoría: La satisfacción general con el servicio de interventoría fue alta, y la gerente expresó que el servicio le genera tranquilidad al cliente gracias a la supervisión detallada que se realiza en el sitio. Destacó la profesionalidad del personal y la exigencia en la ejecución de actividades, lo cual contribuye a su confianza en la calidad final de la obra. La única recomendación de mejora fue en relación con la comunicación con el equipo en sitio, ya que mencionó que en algunas ocasiones esta comunicación se pierde.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Este comentario sugiere que, aunque la satisfacción general es alta, existen oportunidades de mejora en la comunicación y el seguimiento continuo con el cliente.

Presentación de Avances de Obra: La gerente considera que los informes de avances de obra son comprensibles y detallados, permitiéndole no solo conocer el avance general del proyecto, sino también el avance puntual de cada actividad por zonas de trabajo. Los registros fotográficos entregados fueron evaluados como de buena calidad, ya que permiten observar el estado general de la obra y el avance de los distintos contratistas. Esto resalta la importancia de los informes de avances de obra como herramientas visuales de monitoreo, además de proporcionar una documentación detallada que facilita el seguimiento de cada área específica del proyecto.

Manejo de No Conformidades: La experiencia de la gerente con el manejo de no conformidades fue positiva. Aprecia la disposición de la coordinación para escuchar y atender las observaciones, lo cual resulta en planes de trabajo que permiten implementar cambios y mejoras. Este manejo satisfactorio de no conformidades refleja un enfoque proactivo por parte del equipo de interventoría, quienes toman en cuenta la retroalimentación y desarrollan acciones correctivas adecuadas. Este aspecto fortalece la confianza en el servicio y asegura que las no conformidades sean gestionadas de manera efectiva.

Actas de Comités: Las actas de comités fueron evaluadas como claras y precisas. La gerente indicó que estas actas incluyen todos los temas requeridos y compromisos adquiridos, y valoró especialmente la facilidad de lectura y comprensión de estas. También resaltó la entrega oportuna de las actas, lo cual contribuye a mantener una comunicación clara y estructurada entre las partes interesadas. Este aspecto muestra que las actas de comités son una herramienta efectiva para documentar acuerdos y mantener la transparencia en el proyecto.

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

Control de Tiempos y Costos: En cuanto al control de tiempos y costos, la gerente expresó que, aunque el cronograma inicial se respeta, el tipo de proyecto con constantes cambios y adiciones requiere ajustes frecuentes. Destacó que la interventoría vela por mantener el control y organización del cronograma, evaluando y apoyando los planes de acción presentados por los contratistas para recuperar tiempos perdidos. En términos de costos, el seguimiento fue calificado como efectivo en su mayoría; no obstante, se menciona una etapa del proyecto en la que la falta de actualización de cantidades generó incertidumbre presupuestaria. Esta situación fue gestionada a través de un trabajo detallado en sitio y una revisión exhaustiva que permitió resolver el problema sin repercusiones negativas. Este aspecto refleja la importancia de la flexibilidad y de la actualización continua en la gestión de tiempos y costos para responder a las variaciones del proyecto.

6.3.3.1 Análisis de correlación encuestas – entrevista. Con el fin de realizar un análisis más profundo, se realiza una correlación entre los dos instrumentos, encuestas y entrevista realizada al cliente, la correlación entre la entrevista y la encuesta se basó en la comparación de las respuestas obtenidas en ambos instrumentos, realizándose un análisis cualitativo que consideró cada criterio de la evaluación ex post junto con los siete aspectos clave que debe cumplir el servicio de interventoría. Este enfoque permitió identificar coincidencias y diferencias para cada criterio evaluado, generando así un entendimiento más profundo y relacionado de los resultados. Al integrar ambas perspectivas, se logró un análisis más completo, enriqueciendo la evaluación ex post y proporcionando una base sólida para futuras recomendaciones.

Se evidencia una percepción positiva en cuanto a la puntualidad, tanto desde la encuesta como desde la entrevista, en relación con la entrega de los informes. Además, los encuestados valoraron mucho la puntualidad en la entrega de informes, los cuales se programan semanalmente,

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

incluso calificando el servicio de “Ágil” o “Muy ágil”, esto brinda una percepción positiva, reforzada por la gerente, quien menciona que la entrega de informes presupuestales fue oportuna y que la programación semanal facilita el control del progreso en sitio. Sin embargo, ella también señala que en ciertos momentos fue necesario elaborar planes de acción específicos para mantener el equilibrio de los datos, especialmente en las fases críticas del proyecto. Esto refleja una fortaleza general en el desempeño en cuanto a la puntualidad en las entregas, pero también sugiere que para prevenir posibles demoras en los datos de campo y garantizar que el cliente reciba información actualizada y confiable en todo momento, los informes deben estar respaldados por procesos de verificación adecuados.

La claridad y precisión de la información también fueron bien valoradas en ambas escalas. Los participantes en la encuesta concluyeron que los datos proporcionados en los informes eran “altamente relevantes” y resultaron de gran ayuda para el seguimiento de la obra. Sin embargo, a través de ciertos comentarios cualitativos, se observó que algunos informes presentaban redundancias o repetían información que podría generar trabajo adicional con un valor agregado mínimo. La satisfacción general con la precisión de los informes fue altamente valorada por la gerente, quien apreció especialmente los registros fotográficos y la presentación detallada de los avances. Sin embargo, añadió que en algunos casos fue necesario realizar ajustes adicionales para equilibrar la información presupuestaria y asegurar un control efectivo. Tanto la encuesta como la entrevista revelan que, aunque los informes son en su mayoría claros y precisos, mejorar la estructura de manera que se eliminen las redundancias y se reduzca el tiempo necesario para actualizar los datos financieros aumentaría aún más su utilidad para el cliente.

Cabe destacar que otro aspecto importante es la comunicación. Aunque la percepción general reportada en la encuesta es buena, mencionando transparencia y comunicación efectiva,

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

algunos de los encuestados añadieron que en algunas ocasiones la comunicación no fue lo suficientemente fluida o llegó de forma tardía. La gerente también menciona que, si bien la comunicación con el equipo en sitio ha sido adecuada en general, en algunas ocasiones esta fue deficiente. Esto, a su vez, sugiere que se debe aumentar la frecuencia e intensidad de la comunicación entre el equipo de interventoría y el cliente. La interrelación entre ambas fuentes muestra que, aunque el equipo de interventoría cumple con la comunicación en aspectos críticos, establecer un sistema de comunicación en tiempo real facilitaría la experiencia del cliente y el monitoreo del proyecto.

En cuanto a productos no conformes, tanto la entrevista como la encuesta reflejan opiniones altamente positivas. Los encuestados valoraron que el equipo de interventoría respondía a observaciones y no conformidades de manera efectiva. El equipo coordinador siempre mostró disposición para escuchar las observaciones y realizar los ajustes necesarios. La gerente apreció que el equipo estuviera dispuesto a implementar planes de mejora específicos en respuesta a la retroalimentación, lo cual demostró un enfoque proactivo para resolver problemas.

Esto nuevamente destaca como una fortaleza en el rol del servicio de interventoría y demuestra la importancia de mantener estas prácticas para gestionar eficazmente las no conformidades, lo cual fortalecerá la confianza del cliente.

También existe una percepción positiva en cuanto al control de tiempos y costos. Sin embargo, quedó claro en el cuestionario que la mayoría de los encuestados coincidió en que tanto el control de tiempos como de costos influyó positivamente en el éxito del proyecto, y muchos calificaron este control como de “Alto impacto”. Algunos comentarios de los encuestados, sin embargo, señalan que mayores cantidades reales ejecutadas ayudarían a evitar la incertidumbre en

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

la planificación presupuestaria. La gerente también destaca la efectividad en la gestión de tiempos y costos, aunque indica que el proyecto fue dinámico y requirió cambios constantes. De hecho, en alguna etapa del proyecto, la falta de actualización de cantidades de obra generó incertidumbre en el presupuesto, una situación que se resolvió con un mayor esfuerzo en sitio para ajustar los datos y generar proyecciones lo más precisas posibles. Este vínculo de los datos de la encuesta con la entrevista indica que, aunque la interventoría demuestra un buen dominio de tiempos y costos, el hecho de contar con datos actualizados en la obra mejoraría la precisión presupuestaria y la eficiencia del proyecto en su conjunto.

Finalmente, en cuanto a la satisfacción general con los servicios de interventoría, la mayoría de los encuestados exhibió una percepción altamente positiva junto a la gerente. La mayoría de los encuestados consideró que el servicio aporta un valor añadido a largo plazo debido a la profesionalidad y el detalle en las prácticas de supervisión que implementó el equipo.

La gerente comentó que se siente muy satisfecha con el servicio, agregando que le agrada la supervisión en sitio y el enfoque profesional del personal. Sin embargo, menciona que existe margen para mejorar la comunicación y así fortalecer la experiencia general del cliente. Esta alta satisfacción general entre los encuestados y la gerente muestra que el servicio de interventoría satisface correctamente las expectativas del cliente y que el equipo de interventoría logra una relación de confianza en la calidad de los trabajos.

En conclusión, la opinión general sobre el servicio de interventoría es favorable y coincidente entre la encuesta y la entrevista. Las fortalezas del servicio se reflejan en la puntualidad, la claridad de la información, la gestión de no conformidades, el control de tiempos y costos, y la satisfacción general. Sin embargo, existen áreas de mejora como la estructura de los

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

informes para evitar repeticiones, una mayor consistencia en la comunicación y la actualización de los datos presupuestarios. Estos ajustes pueden realizar el potencial de incrementar la efectividad y satisfacción del cliente, logrando que el servicio de interventoría continúe siendo una parte clave en el éxito de proyectos futuros.


6.4 Formato de documentación de lecciones aprendidas

A partir de los análisis anteriores y de la reflexión frente a la evaluación ex post se ha diseñado un formato de documentación de las lecciones aprendidas que presenta de manera general los datos generales del proyecto, la descripción de la situación, detalle del impacto y las soluciones o medidas tomadas (Anexo D).

En la Figura 22 se presenta el encabezado del formato realizado que recoge la información de las lecciones aprendidas.

Figura 22

Formato de documentación de las lecciones aprendidas



LECCIONES APRENDIDAS

Código y nombre del proyecto	Fecha de Documentación de Lección Aprendida	Nombre del Responsable de Documentar la Lección	Área (eléctromecánica, civil, sst, ambiental, administrativa, otra)	Descripción de la situación ¿Qué sucedió?	Fase del Proyecto	Descripción del impacto en los objetivos del proyecto ¿Qué afectó?	Acciones correctivas y preventivas implementadas ¿Qué se hizo al respecto?

Así mismo, se realiza un instructivo de diligenciamiento que permite al responsable tener los parámetros necesarios para diligenciar de manera correcta el formato, siendo una guía clara y detallada para la correcta documentación y que a su vez permite estandarizar y recopilar

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

información relevante que posteriormente, se espera se socialice en los comités primarios
(Apéndice E).

7. Conclusiones

El análisis de la evaluación ex post del servicio de interventoría, tomando como base las respuestas obtenidas tanto en la encuesta como en la entrevista semiestructurada, confirma una percepción positiva del servicio ofrecido en los cinco criterios principales: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Los resultados muestran fortalezas clave en la relevancia, puntualidad y claridad del servicio, mientras que las oportunidades de mejora se centran en la eficiencia de la entrega de informes y en el control presupuestal.

En el criterio de pertinencia, las respuestas indican concordancia en las respuestas, al considerar el servicio como "Muy relevante" para las necesidades específicas de los proyectos. Esto evidencia que las actividades y resultados de la interventoría están alineados con los objetivos de los proyectos ejecutados y los desafíos identificados. Sin embargo, algunas respuestas cualitativas resaltaron la necesidad de ajustar ciertos aspectos en los informes para evitar redundancias y mejorar la especificidad de los datos. Por ejemplo, se mencionó que, aunque los informes cumplen su función, en ocasiones incluyen información que puede duplicarse o carecer de valor agregado, lo cual representa una oportunidad de optimización.

En cuanto a la eficiencia, el desempeño del equipo de interventoría fue bien valorado en términos de la relación entre tiempo y resultados, con una valoración de la mayoría en la relación como "Excelente". Sin embargo, algunas respuestas señalaron que la carga operativa en campo puede retrasar la entrega de información en momentos puntuales. Este punto coincide con las observaciones de la gerente entrevistada, quien mencionó que en ciertas ocasiones fue necesario implementar planes de acción para actualizar la información presupuestal y mantener un balance claro. Asimismo, las respuestas destacan la importancia de agilizar la entrega de datos mediante

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

procesos más simples y un seguimiento continuo, particularmente en fases críticas de los proyectos.

La eficacia fue percibida como una de las principales fortalezas del servicio y se evidencia en la totalidad de los encuestados, pues señalaron que los objetivos iniciales de la interventoría se cumplieron completamente, y el control de los avances de obra y el seguimiento de tiempos y costos fueron evaluados positivamente. Sin embargo, las respuestas cualitativas señalaron que, en algunos casos específicos, como en la actualización de datos financieros, se presentaron retrasos que generaron incertidumbre temporal. Esto resalta la necesidad de implementar herramientas o metodologías de monitoreo más firmes que permitan una actualización en tiempo real de los datos, lo cual aseguraría decisiones informadas y oportunas.

El impacto del servicio fue calificado como "Alto impacto" por la mayoría de los encuestados, destacando que la supervisión del equipo de interventoría ha mejorado significativamente la calidad y ejecución de las obras. Entre las áreas de mayor mejoramiento mencionadas, se incluyen la coordinación efectiva entre los contratistas, la supervisión financiera y el cumplimiento de normativas técnicas. Las respuestas también subrayan la capacidad del equipo para identificar y corregir inconsistencias, contribuyendo al éxito general del proyecto. Esto refuerza que el servicio de interventoría no solo cumple con su objetivo, sino que también agrega un valor significativo al proceso constructivo y administrativo.

En relación con la sostenibilidad, las respuestas muestran una percepción principalmente positiva, donde la mayoría calificó las recomendaciones y mecanismos implementados como "Muy sostenibles". Las acciones preventivas y las lecciones aprendidas se perciben como elementos clave para asegurar que los proyectos continúen beneficiándose a largo plazo de las

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

mejoras introducidas. Sin embargo, algunas respuestas cualitativas mencionaron que sería beneficioso documentar de manera más formal las prácticas y recomendaciones, asegurando que estas sean fácilmente replicables y que se mantenga la continuidad de los beneficios en futuros proyectos.

En conclusión, los datos de la encuesta y la entrevista semiestructurada aplicadas revelan un servicio de interventoría sólido, alineado con los objetivos y necesidades de los proyectos. Las fortalezas clave se encuentran en la pertinencia, eficacia e impacto, mientras que las áreas de mejora identificadas en eficiencia y sostenibilidad ofrecen una oportunidad para fortalecer aún más el servicio. Entre las recomendaciones principales, se destaca la necesidad de optimizar la estructura de los informes, implementar procesos más ágiles de entrega y actualización de información, y reforzar la documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Estos ajustes permitirán que el servicio de interventoría continúe siendo un pilar esencial en la calidad y éxito de los proyectos, asegurando su relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

8. Recomendaciones

Para futuros trabajos relacionados con esta temática, se recomienda optimizar la estructura y la periodicidad de los informes, con el objetivo de reducir redundancias y mejorar la puntualidad en la actualización de datos. Asimismo, es fundamental garantizar una supervisión constante para prevenir retrasos en la entrega de información.

Adicionalmente, resulta crucial implementar un proceso de actualización continua y precisa de los datos presupuestales. También se sugiere mantener prácticas de retroalimentación y documentación de las lecciones aprendidas, lo que contribuirá a la sostenibilidad del servicio a largo plazo.

Se recomienda revisar la carga operativa de los interventores y evaluar la posibilidad de redistribuir o simplificar ciertas tareas, con el fin de mejorar la eficiencia en la gestión y entrega de información.

Como parte de las recomendaciones generales para fortalecer el servicio de interventoría, se está trabajando activamente con los clientes para identificar la información valiosa y necesaria que facilite una gestión más eficiente. En línea con estas recomendaciones, se busca optimizar la estructura y periodicidad de los informes, evitando redundancias y garantizando la puntualidad en la actualización de datos. Además, se está implementando un proceso de actualización continua y precisa en los datos presupuestales, apoyado en herramientas tecnológicas como Power BI. Esta plataforma permitirá que la información esté disponible para los clientes en cualquier momento (tiempo real), mejorando significativamente la supervisión y reduciendo las demoras en la entrega de información. Al mismo tiempo, se están revisando las prácticas de retroalimentación y

EVALUACIÓN EXPOST SERVICIO INTERVENTORÍA INPROYECT SAS.

documentación de lecciones aprendidas, a través del formato generado en el presente trabajo de aplicación, para asegurar la sostenibilidad del servicio a largo plazo, así como evaluando la carga operativa de los interventores para redistribuir tareas y mejorar la eficiencia en la gestión del servicio. Estas iniciativas reflejan un compromiso continuo con la excelencia y la innovación en el servicio de interventoría ofrecido por Inproyect SAS.

Bibliografía

- Robayo Parga, J. L., & García Cano, K. D. (2021). Evaluación ex post de la gestión de riesgos de proyectos con recursos del sistema general de regalías, caso de estudio mantenimiento mejoramiento y rehabilitación de la vía regional Pupiales- Gualmatán, municipio de Pupiales, departamento de Nariño [Tesis de especialización]. Universidad Católica de Colombia.
- Institute, P. M. (2021). Guía del PMBOK. EE. UU: Newtown Square, Pennsylvania.
- JICA. (2004). Lineamientos de la JICA para la evaluación de proyectos. Perú.
- JICA. (2012). Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública. Perú.
- Puerta, D. Z. (s. f.). Elaboración de la evaluación ex post para proyectos de consultoría e interventoría técnica, administrativa, contable y ambiental.
- SAS, I. (2024). Inproyect SAS. Obtenido de www.inp.com.co
- Zapata Puerta, D., & Tovar Olano, Á. (2012). *Elaboración de la evaluación ex post para proyectos de consultoría e interventoría técnica, administrativa, contable y ambiental* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).