

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA
FIRMA JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA**

LILIANA GUERRERO RODRIGUEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO DE
BOGOTÁ, UNIEMPRESARIAL
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTA D.C.
NOVIEMBRE 2018

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA
FIRMA JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA**

LILIANA GUERRERO RODRIGUEZ

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en alta Gerencia

ASESOR

Leon Alexander Vargas Varon

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO DE
BOGOTÁ, UNIEMPRESARIAL
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTA D.C.
NOVIEMBRE 2018

TABLA DE CONTENIDO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA FIRMA JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA

Tabla de ilustraciones -----	5
Resumen -----	6
Abstract -----	6
1. Descripción del problema. -----	8
2. Pregunta de investigación. -----	10
3. Justificación.-----	10
4. Objetivos -----	11
4.1 Objetivo General. -----	11
4.2 Objetivos específicos.-----	11
5. Marco contextual-----	12
5.1 Sector de la Infraestructura en el mundo.-----	12
5.2 Sector de la ingeniería en Latinoamérica. -----	13
5.3 Sector Ingeniería Colombia.-----	13
5.4 Colombia y la calidad de su desarrollo -----	14
5.5 JPS Ingeniería Sociedad Anónima -----	15
6 Marco teórico-----	20
7 Metodología -----	24
7.1 Tipo de Investigación -----	24
7.2 Variables de Investigación-----	25
7.2.1 Variable Dependiente. -----	25
7.2.2 Variable Independiente -----	25
7.2.3 Variables Intervinientes Dependientes:-----	25
7.2.4 Variables Intervinientes Independientes:-----	25
7.2.5 Variables Cualitativa-----	25
8 Análisis al Diagnóstico realizado por la (CCI)-----	26
9 Elementos del buen Gobierno -----	30
10 Propuesta de política de mejores prácticas. -----	36
10.1 Elaboración de presupuesto anual y aprobación. -----	36
10.2 Objetivo-----	36
10.3 Responsabilidades.-----	37
10.4 Términos y definiciones. -----	37

10.5 Presupuestos para contratos de consultoría e interventoría. -----	37
10.6 Presupuestos para contratos de estudios, diseños y construcción. -----	39
10.6.1 Descripción de actividades. -----	40
10.7 Instructivo para la preparación del presupuesto. -----	42
10.8 Proyecto de presupuesto. -----	42
10.9 Proyecto de presupuesto ajustado. -----	43
10.10 Acta de presupuesto. -----	43
10.11 Modificaciones al presupuesto. -----	43
10.12 Informes de ejecución presupuestal. -----	44
11 Aprobación del plan estratégico. -----	44
12 Verificar las operaciones celebradas con partes vinculadas. -----	50
12.1 Políticas -----	50
12.2 Procedimiento. -----	51
12.3 Aprobación. -----	51
12.4 Revelación. -----	51
12.5 Vigencia y publicidad -----	52
14. Recomendaciones -----	53
Bibliografía -----	54

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Inversión en infraestructura.....	13
Ilustración 2 Vigencias aprobadas por proyectos de inversión	14
Ilustración 3 Plan estratégico JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.....	17
Ilustración 4 Estructura Organizacional de JPS INGENIERIA S.A.....	19
Ilustración 5 Sociedades requeridas Encuesta Superintendencia de Sociedades.	22
Ilustración 6 Sociedades por tamaño que diligenciaron encuesta.	23
Ilustración 7 Línea del tiempo G.C en Colombia.	24
Ilustración 8 Distribución preguntas por pilar de análisis	27
Ilustración 9 Resultados encuesta individual JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA	28
Ilustración 10 Principales Características del Gobierno Corporativo	31
Ilustración 11 Esquema de Gobierno corporativo Estados Unidos.	32
Ilustración 12 Gobierno corporativo japonés.	33
Ilustración 13 Gobierno corporativo Alemania	34
Ilustración 14 Gobierno corporativo en Corea del Sur.....	35
Ilustración 15 Planeación, programación y elaboración del presupuesto.....	40
Ilustración 16 Actividades elaboración presupuesto JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.	41
Ilustración 17 Esquema desarrollo plan estratégico.	45
Ilustración 18 Cuadro de mando integral JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA	48
Ilustración 19 Balance score card JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.....	49

Resumen

Las buenas prácticas de gobierno corporativo impactan la estructura y desempeño de las empresas, en un mundo donde la globalización ha permitido que no existan barreras para los intercambios comerciales, logrando el aumento de la producción y el consumo.

Las empresas cada día ven la necesidad de mejorar, su competitividad y perdurabilidad, firmas como JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, considera de gran importancia contar con unas buenas prácticas de gobierno corporativo, para tal fin apoya la revisión y diseño de políticas referente a esta práctica para la organización, que agregue valor.

Con el fin de desarrollar la propuesta de mejoramiento de su Gobierno corporativo, la organización, se apoya en el equipo humano que conforma la organización quienes cumplen los principios corporativos que son el respeto, la honestidad y la responsabilidad, para dar cumplimiento en beneficio de todos.

Abstract

Good corporate governance practices impact companies ' structure and performance, In a world where globalization has allowed no barriers to trade, achieving increased production and consumption.

Companies each day see the need to improve, their competitiveness and endurance, firms like JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, considerIt is of great importance to have good practices of corporate governance, for this purpose supports the review and design of policies regarding this practice for the organization, That adds value.

In order to develop the proposal to improve its corporate governance, the organization, It relies on the human team that makes up the organization who meet the corporate principles that are respect, honesty and responsibility, to To be fulfilled for the benefit of all.

INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo ayuda a las empresas a través de una serie de principios y normas a regular sus relaciones entre la administración de la empresa, sus accionistas y partes interesadas, con el fin de mejorar su competitividad, asegurar su sostenibilidad, mejorar sus condiciones de financiamiento, mejor funcionamiento de las juntas directivas que generen valor y apoyo a las decisiones estratégicas de una organización.

La administración de una organización maneja las operaciones diarias de la compañía, esto implica el manejo de los aportes de capital dado por los accionistas quienes desean contar con una junta directiva que desarrolle estrategias y que supervise a la gerencia.

El éxito de una compañía con buenas prácticas de gobierno corporativo radica en la importancia de revisar, diseñar, procedimientos eficientes, oportunos, las organizaciones pueden aprovechar las herramientas que las asociaciones gremiales desarrollan en beneficio de ellas, ya que evidencian las falencias que tienen, la cuales a través de un diagnóstico y recomendaciones logran mejorar sus indicadores, continuar con el posicionamiento en el mercado logrado a través de los años, el cumplimiento de su visión y misión.

1. Descripción del problema.

JPS ingeniería S.A., es una empresa del sector de servicios especializada en consultoría e interventoría de obras civiles en Colombia asociada gremialmente a la Cámara Colombia de la Infraestructura (CCI), entidad que apoya el fortalecimiento de las empresas del sector, quien anualmente desarrolla la encuesta de percepción sectorial, que busca identificar como las empresas dedicadas al desarrollo de obras civiles, constructoras, consultoras y concesionarias, observan el entorno económico y normativo de la industria.

Esta encuesta permitió realizar un diagnóstico referente a las buenas prácticas organizacionales con las que cuenta JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, en la que se evalúa aspectos referentes a su máximo órgano social, administradores, control de gestión y transparencia, siendo fundamental para la organización mejorar sus indicadores de gestión, para el cumplimiento de sus objetivos corporativos, misión, visión, y planes estratégicos.

Es de atender que, para adaptarse a los nuevos lineamientos políticos y económicos mundiales, se requiere desarrollar procesos de alta calidad que permitan prestar servicios de acuerdo con las necesidades de los mercados internacionales. Para esto JPS ingeniería S.A., requiere realizar una consultoría que acate las recomendaciones hechas por la Cámara Colombiana de la Infraestructura.

Lo anterior teniendo en cuenta que de no hacerlo la empresa decaerá en el uso inadecuado de los recursos, falta de control en la ejecución propia a la actividad que desarrolla la empresa y pierde poder competitivo frente a su Clúster.

Para éstos efectos se requiere que la empresa de acuerdo con las recomendaciones de la Cámara Colombia de la Infraestructura (CCI) genere mejores prácticas en la elaboración del presupuesto anual, desarrolle un manual de funciones y competencias para la toma de decisiones desde el gobierno corporativo de la empresa

que permita tomar decisiones de acuerdo a las competencias propias del mismo; así mismo se requiere revisar exhaustivamente la asociación de la empresa con partes relacionadas para la ejecución de objeto social que cumpla con los principios de transparencia supliendo las necesidades y expectativas del cliente, creando obras que contribuyan con el desarrollo social del país y generando un valor agregado para nuestros asociados, igualmente al contratar con administradores que puedan verse inmersos en conflicto de intereses.

Gran parte del problema identificado por la CCI es que la empresa no realiza el seguimiento debido a su presupuesto, generando no tener un control de sus ingresos y gastos a tiempo, afectando la estimación de indicadores financieros requeridos para la contratación.

De igual forma se ve comprometida la toma de decisiones dentro de las alternativas a escoger para el cumplimiento del objeto social de la organización.

Dentro de sus objetivos la organización realiza proyectos de infraestructura nacional a través de consorcios los cuales en la actualidad son manejados por firmas extranjeras, siendo de vital importancia fijar reglas claras de acuerdo con su participación directa o indirecta.

Es importante tener claro que ante los hallazgos detectados se requiere de un líder o administrador el cual deberá tener la capacidad necesaria para desarrollar junto al equipo humano las metas propuestas, a través del fortalecimiento del gobierno corporativo, que beneficia a la organización debido a la optimización del desempeño operacional, la disminución de riesgos, crea los procesos de sucesión que no están documentados en la organización, constituye los lineamientos con inversionistas externos, las relaciones con partes involucradas como los accionistas, que contribuyen en el desarrollo de sus objetivos.

2. Pregunta de investigación.

¿Cuál sería la mejor propuesta para JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, que permita optimizar el gobierno corporativo a partir de las recomendaciones hechas por la Cámara Colombiana de la Infraestructura?

3. Justificación.

La presente consultoría se basa en la importancia del gobierno corporativo que ayuda a las empresas a mejorar su competitividad, sostenibilidad, a obtener mejores condiciones de financiación y a tener unas mejores juntas directivas, que agregan valor a la toma de decisiones estratégicas.

A través de la encuesta de Percepción Sectorial Infraestructura 2017, realizada por la Cámara Colombiana de la Infraestructura, en el mes de septiembre de 2017, se realizó un diagnóstico sobre las buenas prácticas de gobernanza de cada empresa participante.

La encuesta tiene los siguientes módulos:

- Identificación
- Expectativas económicas empresariales.
- Contratación y ejecución de obras civiles.
- Transparencia en la contratación pública.
- Capacitación y oferta educativa.
- Estructura organizacional.

En este participaron 535 empresas entre afiliadas y no afiliadas, de las cuales 354 empresas respondieron el módulo de estructura organizacional, que busca recopilar información sobre las prácticas empresariales y los esquemas de gobierno corporativo, para tal fin se analizaron los siguientes pilares:

Pilar 1. Máximo Órgano Social.

Pilar 2. Administradores.

Pilar 3. Control de gestión.

Pilar 4. Transparencia. (Camara Colombia de la infraestructura CCI, 2017)

De acuerdo con el resultado de nivel de implementación de buenas prácticas empresariales JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, considera que requiere tomar medidas claras y pertinentes que permitan mejorar su índice de gobierno corporativo, el cual mide el nivel de aplicación de las prácticas de buen gobierno, comenzando por el pilar de control de gestión, para afrontar situaciones identificadas como perjudiciales para el desarrollo de los objetivos estratégicos, que pueden conllevar a la pérdida de competitividad de la organización frente a sus competidores, el acceso a desarrollar proyectos en el exterior.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General.

Proponer las mejores prácticas de gobierno corporativo para optimizar los indicadores de control de gestión en la empresa JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA

4.2 Objetivos específicos.

- Analizar el diagnóstico al índice de gobierno corporativo realizado por la Cámara Colombiana de la Infraestructura a JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
- Identificar los componentes claves del gobierno corporativo que permitan acatar las recomendaciones de la Cámara Colombia de la Infraestructura
- Generar un documento de mejores prácticas de acuerdo con el diagnóstico realizado por la Cámara Colombiana de la Infraestructura a JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.

5. Marco contextual

Las firmas de ingeniería contribuyen al desarrollo de un país ejecutando proyectos que permitan la interconexión entre ciudades, puertos, movilidad dentro de las ciudades, modernización de aeropuertos, diferentes tipos de redes como las eléctricas, las de energía renovable y de hidrocarburos, entre otras, el desarrollo de las obras de infraestructura permite el crecimiento de otras actividades que traen consigo beneficios para la comunidad.

5.1 Sector de la Infraestructura en el mundo.

Se puede definir a la infraestructura como el conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones –por lo general, de larga vida útil– que constituyen la base sobre la cual se produce la prestación de servicios considerados necesarios para el desarrollo de fines productivos, políticos, sociales y personales (BID, 2000) (Sánchez, 2004).

El desarrollo a nivel de infraestructura en un país, impacta directamente en las políticas de desarrollo, la infraestructura contribuye como producto final directamente a la formación del Producto Interno Bruto, (PIB), las inversiones en infraestructura generan externalidades sobre la producción y el nivel de inversión agregado de la economía, acelerando el crecimiento a largo plazo, de igual forma, las inversiones en infraestructura influyen indirectamente en la productividad del resto de los insumos en el proceso productivo y de las firmas. Los factores productivos, como la tierra, el trabajo y el capital físico aumentan su productividad con las inversiones en infraestructura que facilitan el transporte de los bienes e insumos necesarios para una prestación de servicios eficiente.

5.2 Sector de la ingeniería en Latinoamérica.

Se debe resaltar la importancia que los países ejecuten sus proyectos de desarrollo en infraestructura, sin embargo, América Latina y el Caribe este rezagado con respecto a otras regiones en cuanto a inversión en infraestructura: dedica menos del 3% del PIB, aunque hay algunos países que invierten el 4%. (CEPAL, CAF y BID, 2016)

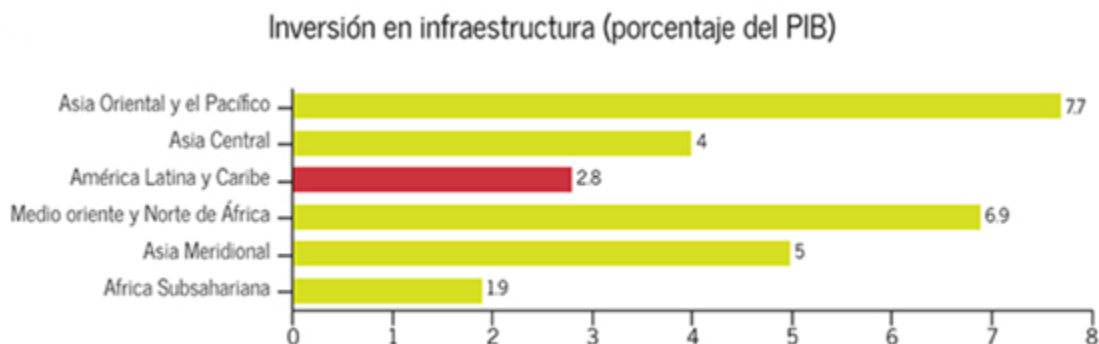


Ilustración 1: Inversión en infraestructura.

Fuente (CEPAL, CAF y BID, 2016)

La región de América Latina y el Caribe debe acelerar sus progresos en la cobertura y calidad de la infraestructura, la región ha perdido terreno con respecto a sus homólogas y a países menos competitivos, lo cual, no ha permitido la reducción de la pobreza y en mejorar los niveles de vida y las oportunidades económicas de los más pobres.

5.3 Sector Ingeniería Colombia.

Para el 2018 el gobierno colombiano seguirá impulsando proyectos de obra pública como el programa vías para la equidad del cual queda por ejecutar 2 billones de pesos, y aeropuertos por más de 1 billón de pesos. Para ese año se espera completar la ejecución de 20 de los 31 proyectos del programa de cuarta generación (4G) de concesiones, sin embargo, se debe tener presente que el gran impulso en obras civiles se verá con mayor fuerza a partir del 2019 cuando estén todos los proyectos de 4G en

ejecución e inicie el dragado del Río Magdalena que se volverá a adjudicar en 2018. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, 2018)

5.4 Colombia y la calidad de su desarrollo

Colombia posee una ubicación estratégica y es considerada la puerta de entrada de Sudamérica y se ha convertido en el tránsito obligado para aquellas embarcaciones que necesitan llegar a las naciones que se encuentran ubicadas al Oriente y Occidente del país, para tal fin, debe desarrollar sus proyectos de las concesiones de cuarta generación y los proyectos para mejorar los sistemas de transporte de pasajeros.

A continuación, se presentan las principales vigencias aprobadas por proyectos de inversión desde el 2014 hasta el 2027.

Ilustración 2 Vigencias aprobadas por proyectos de inversión

Vigencias aprobadas por proyectos de inversión (Miles de millones de pesos constantes 2013)							
Proyecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019 - 2027	Total
Autopista Ruta del Sol	995	1.246	820	374	322	2.013	5.770
Corredores Arteriales de Competitividad	2.178	1.086	522	0	0	0	3.786
Sistema de transporte urbano de pasajeros	652	684	185	60	0	0	1.581
Contrato de concesión	645	302	117	63	63	167	1.357
Autopista Bogotá - Villavicencio	391	359	278	141	0	0	1.169
Construcción y mantenimiento red vial	754	–	–	–	–	–	754
Autopista de la montaña	97	94	92	89	86	0	458
Transversal de las Américas	11	95	76	–	–	–	182
Otros	373	150	64	31	31	338	987

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de la Cámara Colombiana de Infraestructura (legiscomer, 2013)

De acuerdo con el informe “La inversión en infraestructura en Colombia 2012 – 2020, eventos fiscales y requerimientos financieros”, de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), las cifras del Departamento Nacional de Planeación indican que los recursos proyectados para inversión hasta el 2020 llegarían a los COP112 billones.

Este valor estaría dividido en cinco sectores: vivienda, ciudad y desarrollo territorial le corresponden COP16,6 billones, 15% del total. Le siguieron tecnologías de información y comunicación (TIC), con COP9,9 billones (9%); transporte urbano, con COP8,4 billones (8%); minas y energía, con COP13,7 billones (12%), y transporte, con COP63,7 billones (57%).

Así mismo, el informe expresa que este último sector contará con la alta inversión, casi el 0,8% del PIB, debido a que se distribuirá en las siguientes tareas: mantenimiento vial (COP9,8 billones), grandes proyectos (COP32 billones), conectividad regional (COP13 billones) y transporte férreo, fluvial, aéreo y portuario (COP8,7 billones). (legiscomer, 2013)

5.5 JPS Ingeniería Sociedad Anónima

Con el fin de atender la creciente y exigente demanda en los grandes proyectos que se desarrollan en el país, la firma JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, se encuentra dispuesta a contribuir y satisfacer todas las demandas presentes y futuras de los estudios, diseños, interventorías y construcción de obras civiles que se requieran en el territorio nacional. Para la prestación de dichos servicios, la firma cuenta con un grupo básico de Ingenieros calificados y especializados, de amplia experiencia profesional y además con el apoyo de Ingenieros Asesores externos en las diferentes áreas en que se desempeña la firma

La firma JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, cuenta con una experiencia de 21 años en Interventoría técnica, administrativa, financiera, contable y ambiental para el Diseño y/o la Construcción, y/o Rehabilitación, y/o Remodelación, y/o Mejoramiento, y/o Mantenimiento de: Edificaciones, Viviendas, Acueductos, Alcantarillados, Redes hidráulicas y sanitarias, Vías (Pavimento rígido (Concreto hidráulico) y/o pavimento flexible (mezclas asfálticas en caliente y/o frío, tratamientos superficiales, sellos de arena asfalto, lechadas asfálticas y reciclado de pavimentos asfálticos), Obras de urbanismo, Obras de espacio público, Obras de paisajismo, Redes Eléctricas (De baja y Media Tensión), Redes de teléfonos y datos, Redes de alumbrado público, Estructuras en concreto, Estructuras metálicas, Puentes peatonales, Puentes vehiculares, y Obras ambientales.

El ingeniero Jorge Eliecer Parra Salinas creó su empresa en el año de 1995 como persona natural y en el año de 1997 se constituyó en persona jurídica con la creación de JPS Ingeniería Ltda. Con NIT 830.035.398.-8 inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá. Por escritura pública número 0002272 de la Notaria 28 del 30 de mayo de 2008 la Sociedad se transformó de Limitada en Sociedad Anónima quedando su razón social así: JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.

Visión

Para el año 2025 JPS Ingeniería S.A., será una sólida organización en el desarrollo de proyectos de Consultoría explorando nuevos mercados a nivel nacional y de Latinoamérica, para lo cual cuenta con un grupo de profesionales altamente calificados y con la infraestructura necesaria para responder a las necesidades del cliente. En área de la construcción será una empresa que se mantendrá en el mercado nacional, realizando proyectos que permitan garantizar la rentabilidad y la calidad en la ejecución de las obras. (JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, 2018)

Misión

Ofrecer servicios de consultoría (Estudios y diseños e interventoría) en el área de ingeniería civil, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del cliente, creando obras que contribuyan con el desarrollo social del país y generando un valor

agregado para nuestros asociados. En la ejecución de los proyectos tenemos en cuenta el respeto a la comunidad y al medio ambiente. (JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, 2018)

Satisfacer las necesidades del cliente y otras partes interesadas, relacionadas con las actividades de diseño, construcción e Interventoría.

POLITICA	OBJETIVO	INDICADOR DE GESTION	PROCESO	FRECUENCIA	META
<p>JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA es una empresa dedicada a la prestación de servicios de Estudios, Diseños e Interventoría de obras civiles, dirigida a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. En la ejecución de los proyectos se cumple con las normas técnicas y requisitos legales vigentes en el país y cuenta con un recurso humano calificado y comprometido apoyado en una tecnología adecuada, buscando el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa para contribuir al progreso del entorno social y ambiental del país.</p>	<input type="checkbox"/> Ganar el 10% de las propuestas presentadas.	OFERTAS GANADAS / OFERTAS PRESENTADAS * 100	MERCADEO Y VENTAS	MENSUAL	10%
	<input type="checkbox"/> Mantener informado al cliente del estado de los proyectos como Interventoría, de manera oportuna.	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE INFORMES EN LOS 5 PRIMEROS DIAS	PROYECTOS - INTERVENTORIA	MENSUAL	95%
	<input type="checkbox"/> Desarrollar los proyectos de Estudios y Diseños dentro de los plazos establecidos con el cliente.	ACTIVIDADES EJECUTADAS / ACTIVIDADES PROGRAMADAS * 100	PROYECTOS - ESTUDIOS Y DISEÑOS	MENSUAL	100%
	<input type="checkbox"/> Mantener en un 80% el índice de costos directos de cada uno de los proyectos	COSTOS DIRECTOS / COSTOS TOTALES DEL PROYECTO	PROYECTOS	MENSUAL	80%
	<input type="checkbox"/> Disponer de personal comprometido	% CALIFICACION	GESTION ADMINISTRATIVA	ANUAL	80%
	<input type="checkbox"/> Mantener clientes Satisfechos	% CALIFICACION	GERENCIA	ANUAL	95%
	<input type="checkbox"/> Mantener la eficacia del sistema de Gestión de Calidad	ACCIONES CERRADAS / ACCIONES GENERADAS * 100	SISTEMA DE GESTION	SEMESTRAL	80%

Ilustración 3 Plan estratégico JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA

Fuente sistema de gestión de calidad (JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, 2018)

La firma y sus asesores durante su experiencia profesional han prestado sus servicios tanto a firmas privadas, como a Empresas del Estado en las que figuran empresas Nacionales o Distritales, como también asesorías a personas naturales.

Entre ellas destacamos: - Instituto Nacional de Vías - Agencia nacional de Infraestructura ANI - Gobernación de Cundinamarca - Gobernación del Meta - Gobernación de Antioquía - Gobernación del Casanare - Gobernación del Guaviare - Alcaldía de Bogotá - Instituto de Desarrollo Urbano - Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte - Alcaldía de Villavicencio - Alcaldía de Medellín - Alcaldía de Tocancipá - Alcaldía de San José de Cúcuta- Megabus - Ecopetrol - Harken de Colombia Ltda - Alcaldía de Villa pinzón – C/marca - Departamento Administrativo de la Presidencia de la República Fondo de Inversión para la Paz.

Para el desarrollo de los proyectos la firma cuenta con la asesoría de profesionales especializados y con la suficiente experiencia en las diferentes áreas de: - Diseño Geométrico - Tránsito y transporte - Estructuras - Hidráulica e Hidrología, Geología - Geotecnia - Pavimentos - Cantidades y presupuesto - Urbanismo y Espacio Público - Redes de Acueducto y Alcantarillado - Redes Eléctricas y Energía - Ambiental – Social.

Organigrama JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA

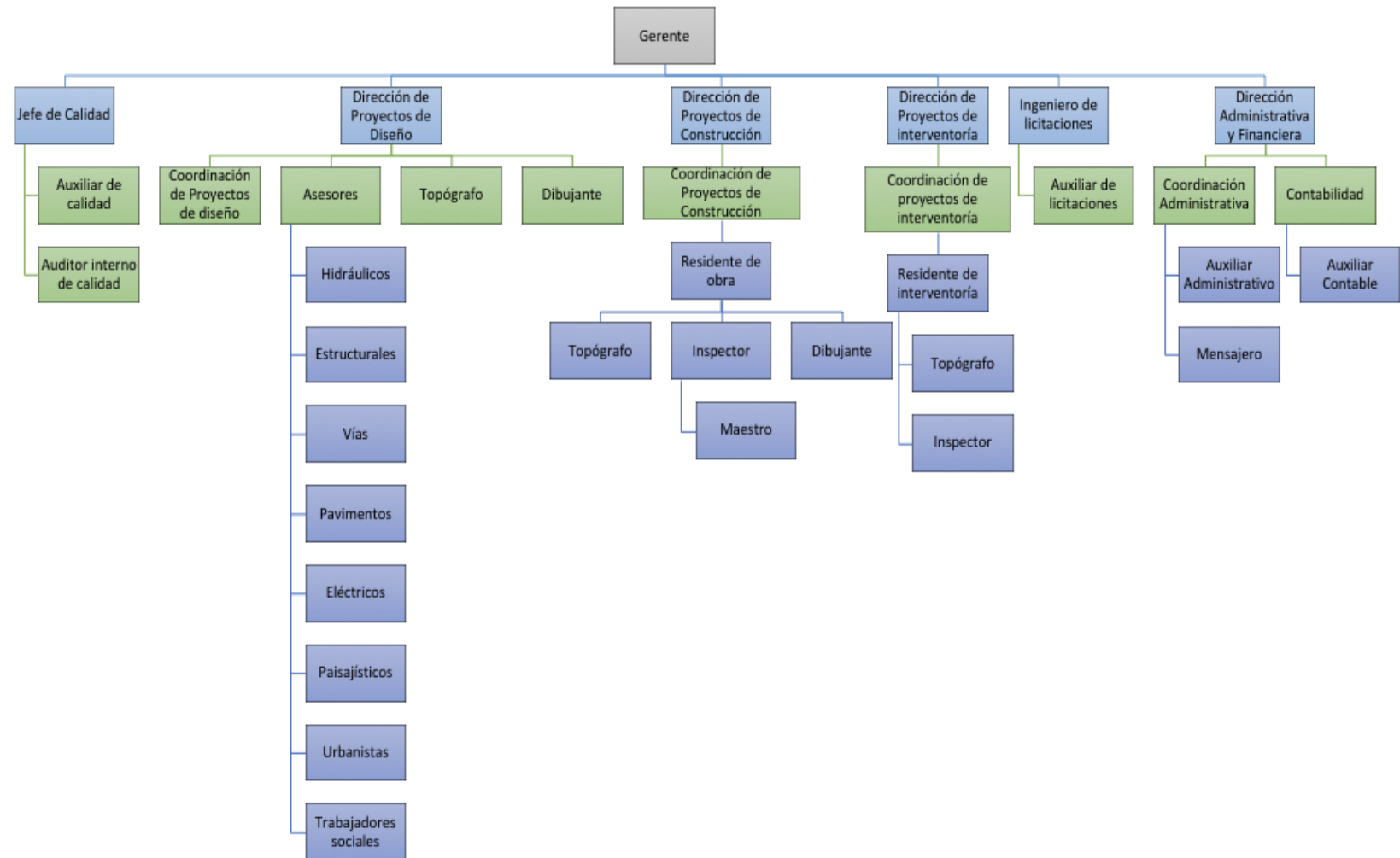


Ilustración 4 Estructura Organizacional de JPS INGENIERIA S.A

6 Marco teórico

La gobernanza corporativa se trata de liderazgo. Implica tomar decisiones con responsabilidad, transparencia, rendición de cuentas y trato equitativo. "Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general". (N.R. Narayana Murthy, presidente del Comité sobre Gobierno Corporativo, Junta de Valores y Bolsas de India, 2003) (Frett, 2013).

En mayo de 1999 la ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OECD) aprobó los "principios de la OECD para el gobierno de las sociedades." Estos principios resumen una serie de iniciativas y experiencias de países miembros de esta organización. En particular, la OECD establece una serie de recomendaciones en las áreas de: derechos de los accionistas, tratamiento equitativo a los accionistas, la función de los stakeholders en el gobierno de las sociedades, y el rol del directorio. (Principios de Gobierno corporativo de la OCDE, 2004)

Algunas de las recomendaciones más importantes pueden usarse y, se han usado de hecho, en la implementación de reformas a las leyes de valores y sociedades anónimas de diversos países, entre ellos Chile. Lefort (2003).

El año 2002 los escándalos de empresas como Enron, Parmalat y Worldcom, fueron un claro ejemplo de lo que sucede con una sociedad mal gobernada. Es un principio se dio una tendencia de fortalecimiento del gobierno corporativo para empresas que negocian en bolsa, lo cual se extendió de las entidades públicas a las privadas.

Colombia a través de la superintendencia de valores, expidió la Resolución 275 de 2001 "Por la cual se establecen los requisitos que deben acreditar las personas

jurídicas públicas y privadas que pretendan ser destinatarias de la inversión de recursos de los fondos de pensiones”, esta resolución iniciaba la adopción de principios de gobierno corporativo, para las entidades que decidieran manejar los fondos de pensiones.

Las sociedades cerradas debido a la influencia de sistemas económicos como los europeos, promueve que estas sociedades deseen fortalecer su gobierno corporativo dado las oportunidades de crecimiento económico que consigo conlleva.

Es por ello por lo que en el año 2006 la Superintendencia Financiera de Colombia y en el año 2007 la Superintendencia de Sociedades creó áreas interdisciplinarias especializadas para la supervisión del Gobierno Corporativo de las sociedades supervisadas por estos entes de control.

En el año 2008, la Superintendencia de Sociedades desarrolló la “Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial” la encuesta fue lanzada el 14 de julio del año 2008 y finalizó el 31 de agosto del mismo año. Se diseñó con un total de setenta y tres (73) preguntas (divididas en siete (7) secciones), cuya información podía ser diligenciada voluntariamente por las empresas que reportaron sus Estados Financieros con corte a diciembre 31 de 2007 a la Superintendencia de Sociedades. Su diligenciamiento y envío fue a través de Internet, fueron convocadas de forma directa las 23.499 sociedades activas registradas en la base de datos de la Superintendencia, de las cuales 7.414 voluntariamente diligenciaron y remitieron la encuesta. (SOCIEDADES REQUERIDAS , 2008)

SOCIEDADES REQUERIDAS vs SOCIEDADES QUE DILIGENCIARON LA ENCUESTA POR SECTOR			
TAMAÑO	REQUERIDAS	DILIGENCIARON LA ENCUESTA	% PARTICIPACIÓN
MANUFACTURERO	4,785	1,771	37.01%
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	979	340	34.73%
HOTELES Y RESTAURANTES	458	158	34.50%
MINERÍA	382	130	34.03%
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	960	298	31.04%
AGROPECUARIO	1,522	471	30.95%
COMERCIO	7,567	2,313	30.57%
OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES	3,845	1,170	30.43%
CONSTRUCCIÓN	2,060	548	26.60%
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	50	9	18.00%
OTRO	724	198	27.35%
ND	167	8	4.79%
TOTAL	23,499	7,414	31.55%
Fuente: STORM			
Fecha de Consulta: 11 septiembre de 2008			

Ilustración 5 Sociedades requeridas Encuesta Superintendencia de Sociedades.

Fuente superintendencia de sociedades Herramienta tecnológica Storm User
(SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, 2008).

La información entregada por las organizaciones permitió que se unieran los objetivos de la Cámara de Comercio de Bogotá, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio y la Superintendencia de Sociedades, referente a promover las prácticas de buenas prácticas de gobierno corporativo para sociedades cerradas, dando como resultado la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. (SOCIEDADES, 2008)

Esta guía está compuesta por 36 medidas, basado en tres principios: Realidad empresarial, Fortalecer la Sostenibilidad de la Empresa e Incrementar la Competitividad.

La realidad empresarial hace alusión a crear las medidas que deben responder a los problemas identificados como perjudiciales para el desarrollo ordenado y adecuado de las sociedades cerradas y de familia en Colombia.

Referente a fortalecer la sostenibilidad de la empresa, se analizó las causas de disolución de las sociedades cerradas (se consideran Sociedades Cerradas aquellas que no tienen sus acciones transando en el mercado público de valores), las causas están ligadas a malos manejos administrativos, personal sin las suficientes competencias, problemas entre familiares, lo que conlleva a falta de transparencia en la gestión administrativa.

Las sociedades cerradas carecen de mecanismos para acceder a recursos financieros que les permitan mejorar su competitividad en el mercado, a través de mejores productos o servicios, con la adquisición de maquinaria y equipos necesarios.

La Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial (RSE), realizada en el 2008, se realizó a sociedades del sector real, a partir de 72 preguntas que permitió dar un diagnóstico para generar las medidas de gobierno corporativo para sociedades cerradas, diligenciada por 7.414 sociedades conformando en su mayoría por mediana y pequeña empresa. (SOCIEDADES, 2008)

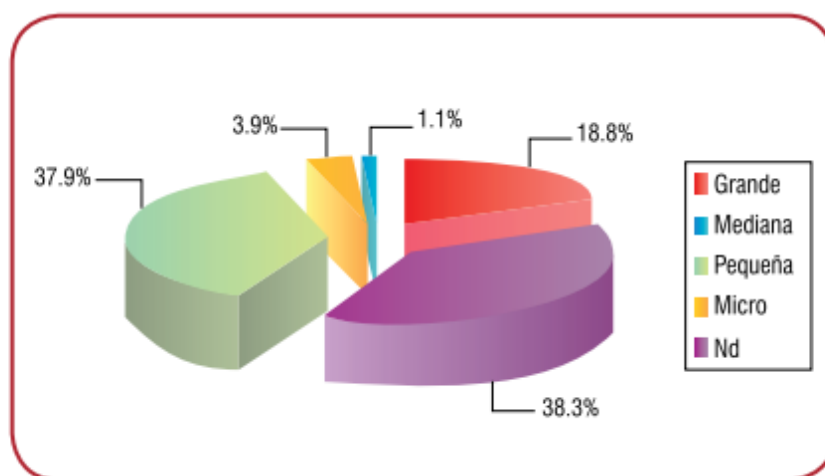


Ilustración 6 Sociedades por tamaño que diligenciaron encuesta.

Fuente resultados encuesta página Web: www.supersociedades.gov.co.
(SOCIEDADES, 2008)

Las pequeñas y medianas empresas (pymes), componen gran parte del tejido productivo de la economía latinoamericana, Colombia se puede considerar con un buen

nivel de avance en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, cuenta con una Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia que solo existe en cinco países del mundo y es el único de la región en tenerlo.

Esta es la línea de tiempo del gobierno corporativo en Colombia.

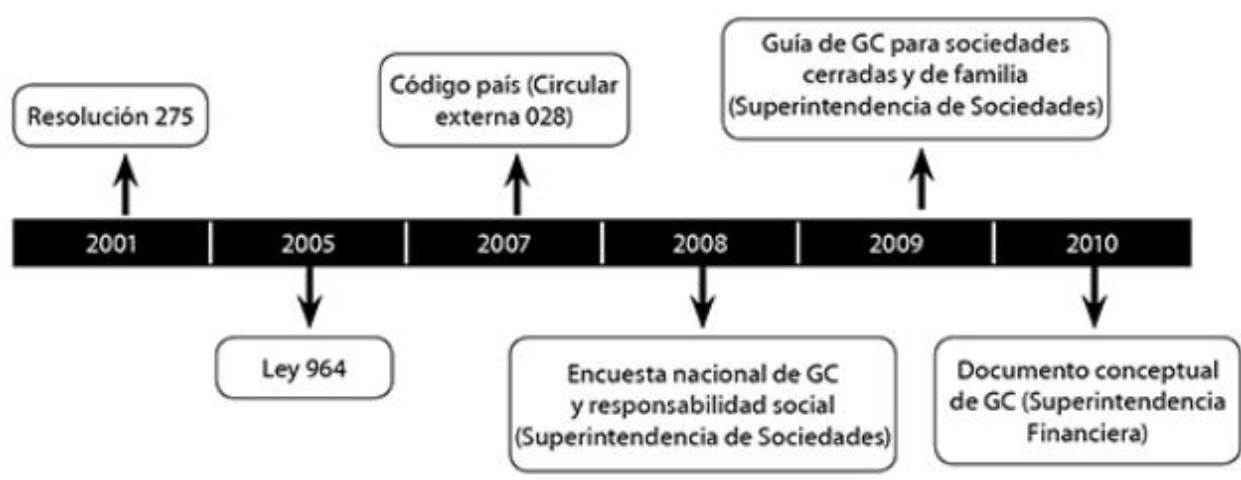


Ilustración 7 Línea del tiempo G.C en Colombia.

(Pardo-López, 2015)

7 Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se ha empleado una metodología descriptiva, documentado con base en el resultado de índice de Gobierno corporativo realizado por la Cámara Colombiana de la infraestructura (CCI).

7.1 Tipo de Investigación

- **Esta investigación es:** Cualitativa, descriptiva y de campo.
- **Alcance del Estudio:** Esta consultoría está diseñada para proponer un documento de mejores prácticas de acuerdo con el diagnóstico realizado por la CCI a JPS Ingeniería S. A

- **De tipo:** Descriptivo real, porque se realiza una descripción del problema que será solucionado mediante un documento propuesto a desarrollar en JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.
- **De campo:** Porque se tomó la información existen en la organización.

7.2 Variables de Investigación

7.2.1 Variable Dependiente.

Gobierno Corporativo para JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.

7.2.2 Variable Independiente

Buenas prácticas corporativas en las empresas del sector de ingenierías en obras civiles en Colombia.

7.2.3 Variables Intervinientes Dependientes:

Voluntad de la junta directiva de JPS Ingeniería S. A.

Voluntad y aceptación al cambio

7.2.4 Variables Intervinientes Independientes:

Reconocimiento legal de JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.

7.2.5 Variables Cualitativa

Esta variable es de gran importancia, si bien es cierto que el Gobierno Corporativo se ha venido desarrollando en diferentes sectores, las agremiaciones se han propuesto apoyar, organizar y dirigir a las empresas del sector de ingeniería con el fin de fortalecer sus buenas prácticas de gobierno corporativo se busca la comprensión e interpretación del contexto investigado.

7.2.6 Método de Investigación

En la presente investigación se empleará el método inductivo, a una propuesta específica, que se implementará, en la organización ya que cuenta con el aval de la junta de accionistas

8 Análisis al Diagnóstico realizado por la (CCI)

Las buenas prácticas de gobierno corporativo se convierten en plataforma para mejorar la gestión, rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo de las organizaciones, es por ello que la Cámara colombiana de la infraestructura CCI, consciente de la importancia del apoyo hacia los agremiados, realiza un diagnóstico individual que presta soporte en el desarrollo de los documentos que ayuden a implementar las mejores prácticas de gobierno corporativo, que se ajusten a las necesidades particulares de cada organización.

En 2017, 535 empresas afiliadas y no afiliadas participaron en la encuesta de percepción sectorial 2017, 257 empresas afiliadas, 278 empresas no afiliadas, “Una adecuada estructura de gobierno corporativo parte del supuesto de una evaluación al interior de los distintos órganos que conforman el sistema de gobierno corporativo. El grado de evaluación que se ejerce al interior de las entidades depende de cuatro elementos principales:

- (i) La fijación de políticas, metas y orientación estratégica de la entidad
- (ii) La asignación de responsables de su ejecución
- (iii) El seguimiento y evaluación de su cumplimiento
- (iv) La adopción de mecanismos correctivos.

La falta de coordinación e implementación de mecanismos de evaluación y seguimiento en el desarrollo de las actividades de cada órgano de gobierno incrementa el riesgo a que está expuesta la entidad.” (Colombia, 2010)

En el marco de la estrategia de fortalecimiento empresarial que ha venido implementando la CCI, el gremio, generó un “Ranking de Gobierno Corporativo” para las empresas del sector de la infraestructura que respondieron el módulo de estructura organizacional de la Encuesta de Percepción Sectorial 2017.

El objetivo del ranking es, en un primer momento, conocer cuál es el estado actual de implementación de prácticas empresariales relacionadas con el gobierno corporativo en las empresas del sector. (Camara Colombia de la infraestructura CCI, 2017)

Para construir el ranking se tuvo en cuenta los siguientes niveles, cantidad de preguntas y su equivalente en porcentaje:

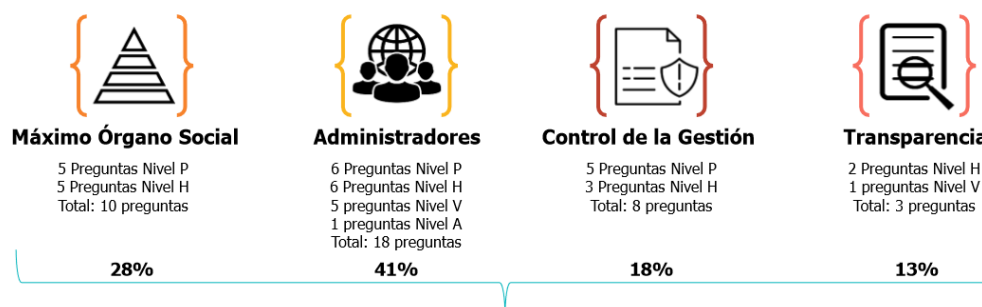


Ilustración 8 Distribución preguntas por pilar de análisis

Se utilizó como herramienta el ciclo phva que es planear-hacer-verificar-actuar.

- Planear: Diseñar o revisar procesos del negocio que mejoren los resultados esperados
- Hacer: Implementar el plan y evaluar el desempeño
- Verificar: Valorar el desempeño y reportar a los tomadores de decisiones
- Actuar: Decidir y aplicar cambios para mejorar el proceso

Los resultados de la encuesta percepción sectorial, para JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, presenta los siguientes resultados:

Índice de Gobierno Corporativo

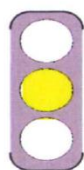


Empresa: JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA

NIT: 830035398

Grupo al que pertenece: Empresa mediana fuera de grupo empresarial

- El Índice de Gobierno Corporativo de la Cámara Colombiana de la Infraestructura mide el nivel de implementación de buenas prácticas empresariales de las empresas del sector de infraestructura.
- El índice toma valores entre cero y cien, donde cero indica que la empresa no cuenta con alguna de las mejores prácticas empresariales y cien indica que cumple con el total de las prácticas identificadas.
- El índice corresponde a la suma ponderada de cuatro pilares: Máximo Órgano Social (MOS), Administradores, Control de Gestión, y Transparencia.



Puntaje general en el IGC
40 / 100

Posición 61 de 97
empresas medianas fuera de grupo empresarial



El desempeño en cada uno de los pilares medidos por el Índice de Gobierno Corporativo depende de dos aspectos:

- En primero es el número de buenas prácticas organizacionales con las que cuenta su empresa y la valoración de cada práctica que se determinó con el ciclo PHVA, calificando cada práctica de uno a cuatro.
- El segundo es el nivel de priorización de cada práctica. El nivel de priorización varía entre: nivel de priorización alto-3, nivel medio-2, y nivel bajo-1.

A continuación se presentan los resultados en cada pilar y el promedio de las empresas del grupo al cual pertenece su empresa. En cada sección encuentra el número de buenas prácticas que sugerimos que su empresa implemente según nivel de priorización.



Ilustración 9 Resultados encuesta individual JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA

Según los resultados individuales, la organización ha identificado la necesidad de generar documentos soportes para el cumplimiento de las recomendaciones generadas en el pilar 3 Control de Gestión, ya este pilar es dentro del diagnóstico el que más recomendaciones de nivel alto presenta.

La junta accionista de JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, consciente que las organizaciones trascienden en el tiempo, debido al cumplimiento y adaptación de nuevos requerimientos normativos, apoya la revisión y diseño de buenas prácticas de gobierno corporativo para la organización, para tal fin, solicita que todas las áreas de la organización se vinculen en esta iniciativa liderada por el gerente general, quien recalca la importancia de la rentabilidad, sostenibilidad, trascendencia de la compañía, respetando los lineamientos de la junta de accionistas.

JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, acepta que pese a manejar un presupuesto anual, no lo tiene creado como un procedimiento, donde se establezca lineamientos como periodicidad, forma y un responsable de su evaluación.

La organización cuenta con un plan estratégico, pero carece del procedimiento documental, donde se defina un responsable, la forma como se elaborará el plan estratégico y su respectiva evaluación, debe de evidenciarse por acta las observaciones y aportes dados por los accionistas referente al documento de plan estratégico.

Dentro de su normal desarrollo la empresa cumple con la exigencia de ley directamente relacionada con su objeto, sin embargo, debe propender por anticiparse a las dificultades que puedan generar riesgo de incumplimiento, de igual forma, la regulación interna entre los socios y la organización asignando un responsable para su verificación periódica.

9 Elementos del buen Gobierno

Para que las organizaciones sean transparentes y eficientes, se debe tener en cuenta al menos cinco elementos del gobierno corporativo claves para todo tipo de empresa:

- Derecho de los accionistas: un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.
- Administración de riesgos: Es fundamental la gestión de riesgos dentro de la organización para evitar entre otros los siguientes riesgos: La pérdida de beneficios, El flujo de efectivo, El aumento de la competencia, La falta de innovación, Los daños a la reputación corporativa, La dificultad para atraer o retener el talento, La desaceleración económica, Los cambios normativos y legislativos, Las incertidumbres políticas entre otros.
- Ética, transparencia y relevancia de información: Se debe considerar el soporte ético de los administradores, la revelación oportuna y precisa de todos los asuntos materiales de la sociedad, esto incluye la situación financiera, los resultados.
- Protección de los derechos de propiedad: Los intereses de directores y ejecutivos tienen que alinearse con los intereses de la sociedad y la propiedad.
- Sostenibilidad y permanencia: Más allá de la responsabilidad social empresarial, un buen gobierno corporativo busca generar valor compartido, integración del impacto social y ambiental.



Ilustración 10 Principales Características del Gobierno Corporativo

A continuación se presentan diferentes tipos de Gobierno corporativo en el mundo, para observar mejor la interacción de las principales características de gobierno corporativo, algunos de ellos son, como el de Estados Unidos y Alemania que se centran más en la formación de los administradores y quienes ocupan altos cargos, el japonés tiene como característica las relaciones a largo plazo con los miembros de la compañía, gozando de una excelente estabilidad financiera, mientras que Corea del Sur, maneja grandes grupos de negocios, con régimen familiar estricto con grandes conflictos con sus trabajadores.

Elementos del Gobierno corporativo en Estados Unidos

- Existe separación entre el control de la empresa y la participación del capital, que da origen a los mercados financieros que permiten la creación y desarrollo de empresas.
- Relevante importancia a las ganancias retenidas.
- Consejo de administración con directores externos.
- Cuentan con un mercado de deuda eficiente, que apoya las grandes negociaciones.

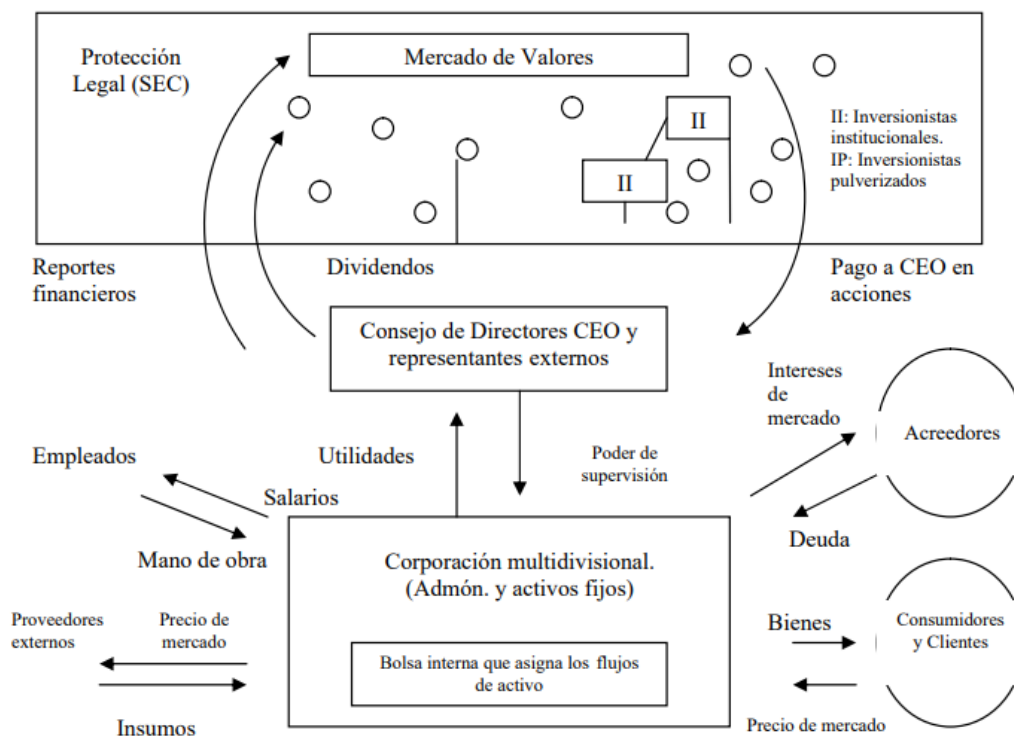


Ilustración 11 Esquema de Gobierno corporativo Estados Unidos.

(Gonzalo, 1998)

Elementos del Gobierno corporativo de Japón.

1. Se fundamenta en el Keiretsu, que es un término japonés que hace referencia a un modelo empresarial y del mantenimiento industrial en el que existe una coalición de empresas unidas por ciertos intereses económicos.
2. Una empresa dominante, que genera una red de negocios.
3. Los trabajadores generan vínculo ya que se sienten parte de la empresa.

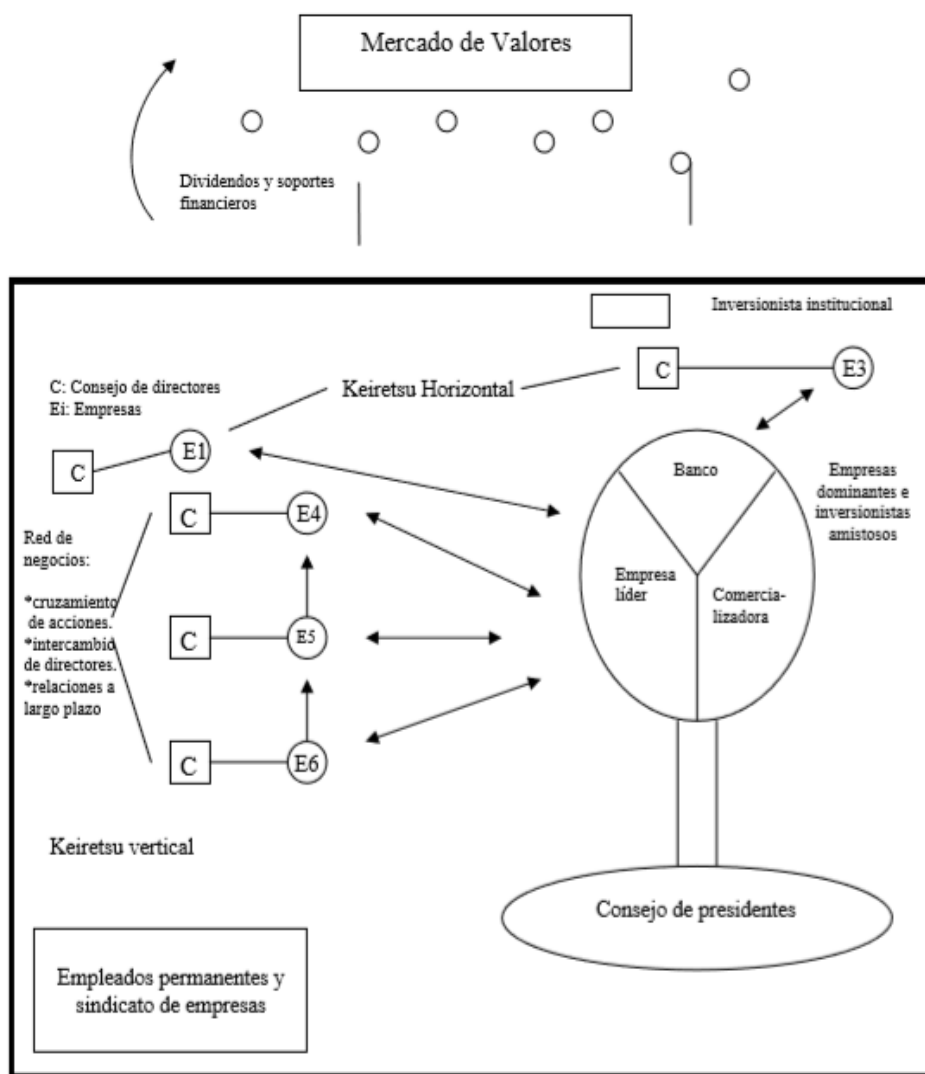


Ilustración 12 Gobierno corporativo japonés.

Fuente (Gonzalo, 1998)

Elementos del Gobierno corporativo de Alemania.

1. Tienen una fuerte participación de los bancos,
2. Las organizaciones cuentan con líneas de crédito y capital de riesgo.
3. El sistema legal en Alemania favorece a los bancos.

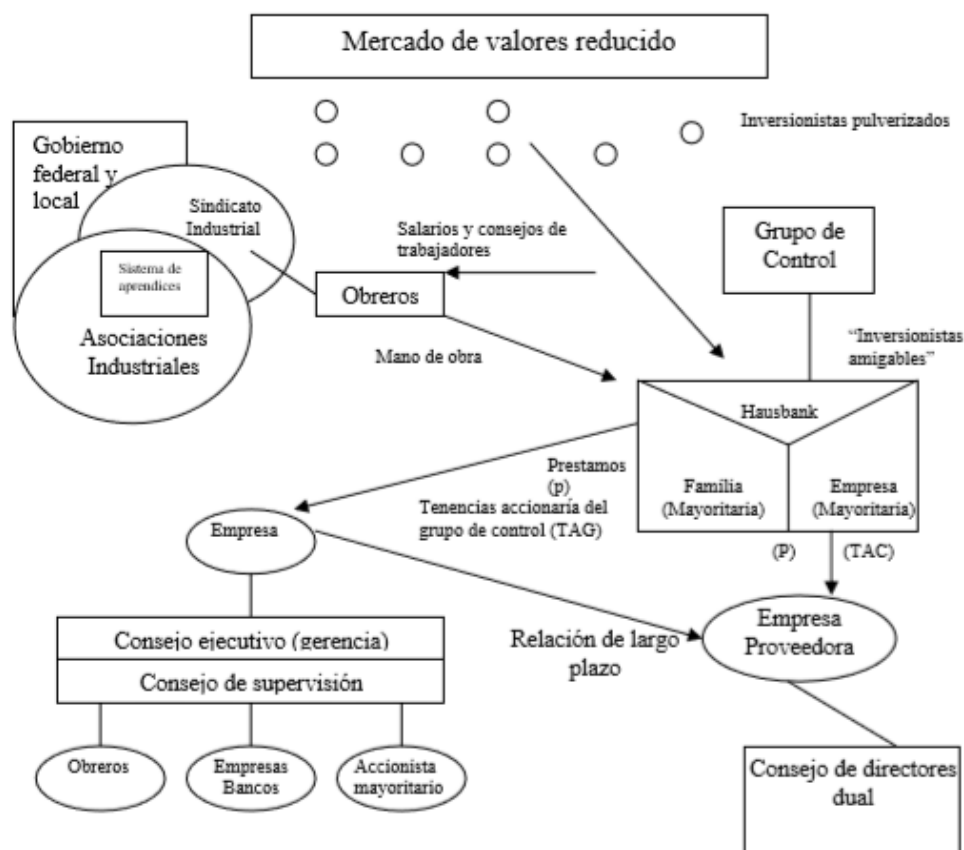


Ilustración 13 Gobierno corporativo Alemania

(Gonzalo, 1998)

Elementos del Gobierno corporativo de Corea del Sur.

1. **Corea del Sur desarrolla su gobierno corporativo a través de los Chaebol** es un modelo empresarial basado en grandes conglomerados con presencia en distintos sectores económicos. Las compañías que presentan esta peculiaridad se caracterizan por su fuerte crecimiento, desarrollo tecnológico, diversificación y una fuerte dimensión empresarial.
2. Grandes consorcios manejados por régimen familiar que controla los consejos de administración.
3. Los gerentes cuentan con gran independencia ya que es juzgado por su desempeño.
4. No le interesa la lealtad de sus trabajadores.

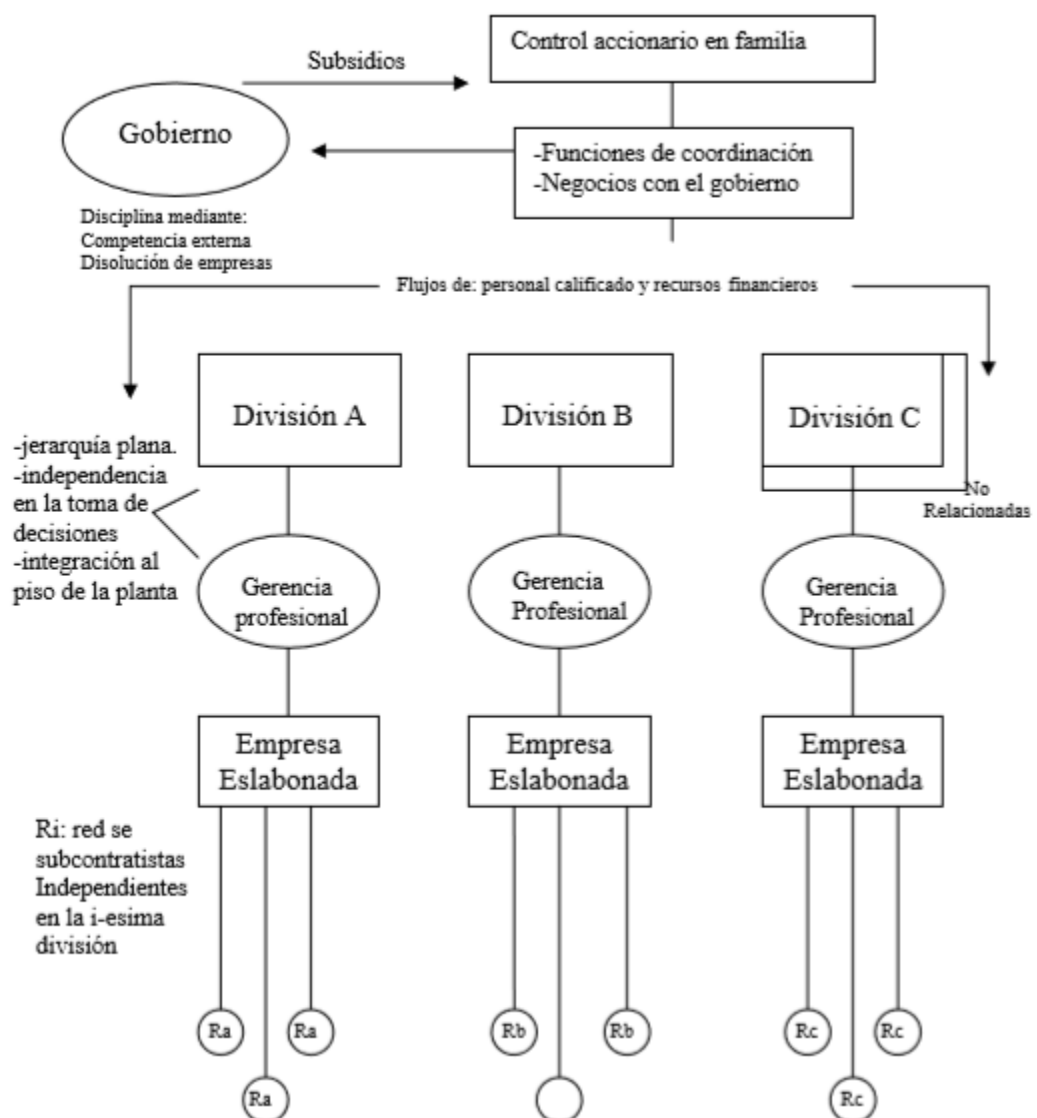


Ilustración 14 Gobierno corporativo en Corea del Sur

(Gonzalo, 1998)

10 Propuesta de política de mejores prácticas.

A continuación, se presentan las propuestas de mejoramiento de gobierno corporativo para la firma JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.

10.1 Elaboración de presupuesto anual y aprobación.

La guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia (superintendencia de sociedades, 2009), señala que las empresas deben realizar un proceso ordeno de planeación estratégica que parta del establecimiento de la misión y visión, que permita identificar los objetivos estratégicos de largo plazo y así, establecer los planes y presupuestos asociados.

Para tal fin JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, presentara su guía para elaboración de presupuestos administrativos y para los contratos de obra, consultoría e interventoría.

10.2 Objetivo

Establecer los criterios fundamentales en la elaboración de presupuestos para procesos administrativos, de contratación de obra, consultoría e interventoría para JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.

El proceso de elaboración del presupuesto busca establecer las actividades que le permitan a la empresa preparar, presentar, aprobar, modificar, hacer seguimiento, evaluación y ejecución del presupuesto acorde con las metas propuestas.

10.3 Responsabilidades.

Las actividades de la Guía sobre contratos de Obra, Consultoría o interventoría son desarrolladas por las Áreas Técnicas, las demás características de presupuestos son desarrolladas por el área financiera y administrativa de acuerdo con sus necesidades.

10.4 Términos y definiciones.

Imprevistos: Depende de la naturaleza de cada contrato y constituyen los riesgos normales en que incurre el contratista en la ejecución de las obras contratadas. En este término cabe hacer referencia que este porcentaje se destinara para pagar los imprevistos ocurridos en la ejecución del proyecto, mayores cantidades de obra y precios unitarios no previstos dentro del presupuesto inicial de obras.

Utilidad: La Utilidad es la ganancia que se espera recibir por la realización del contrato, la cual debe ser garantizada por las entidades. Cada contrato conforma un negocio jurídico en particular.

Obras: Es un proceso productivo durante el cual se colocan, ensamblan o transforman materiales u otros productos terminados hasta obtener un producto final (edificio u obra civil) previamente definido en planos, con especificaciones determinadas.

10.5 Presupuestos para contratos de consultoría e interventoría.

A continuación, serán descritos los pasos para la elaboración presupuesto de consultoría e Interventoría, para proyectos de infraestructura, “Definición de consultaría en ingeniería de proyectos de infraestructura y edificaciones. Para efectos del presente Decreto se entiende por contrato de consultaría en ingeniería de proyectos de infraestructura y edificaciones aquel que sea celebrado por personas naturales o jurídicas de derecho público o privado referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como las asesorías técnicas de

coordinación, control y supervisión de proyectos de infraestructura y edificaciones. Son también contratos de consultoría en ingeniería de proyectos de infraestructura y edificaciones los que tienen por objeto la interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos en infraestructura y edificaciones, decreto 1141 de abril 12 de 2010 (Público, 2010)

a. Identificar y establecer el alcance del proyecto de consultoría o Interventoría, acorde al alcance de la obra. El Director de Proyecto asignado, deberá estructurar el proyecto determinando el alcance de los estudios u obras a supervisar, el objeto y plazo de ejecución según el proyecto.

b. Definir características del personal, dedicaciones para el proyecto y estimación de honorarios, el perfil del personal requerido será teniendo en cuenta la experiencia general y específica del personal profesional, técnico, administrativo, de acuerdo a los pliegos de condiciones, que puede requerirse para la ejecución del proyecto; se define la cantidad de personal y el tiempo requerido por cada uno de los profesionales, técnicos, para el desarrollo del proyecto.

c. Calcular costos directos operacionales son calculados a partir de las actividades definidas para la realización del contrato, sobre las cuales se estima el valor de los equipos e insumos (Vehículos, equipo de topografía, laboratorios para estudios y diseños, programas de computación especializados).

d. Calcular costos de Ensayo de laboratorio Los costos de ensayo de laboratorio pueden ser calculados mediante dos métodos:

a. El Área técnica determina los tipos de ensayos a realizar tales como suelos, estructurales, sondeos e inspección de redes de alcantarillado, redes secas entre otros, en las cantidades determinadas por los especialistas y este resultado, le es aplicado el factor multiplicador.

b. En los casos en los cuales no se conoce con precisión la cantidad o los tipos de ensayos requeridos, el Área técnica calcula el costo de los ensayos de laboratorio tomando el valor mensual del equipo de laboratorio establecido por la entidad en los pliegos o términos de condiciones, y se le asigna una dedicación mensual, sin exceder el tiempo contractual.

Cuando la modalidad de contratación sea: Estudios, Diseños y Construcción, se debe tomar los productos de las etapas de pre-factibilidad o factibilidad como punto de partida para realizar el cálculo del presupuesto de obra, con el fin de acercar el costo estimado de la obra a un anteproyecto o alternativa con un nivel aceptable de estudio.

e. Costos varios: Dentro del desarrollo particular de cada proyecto pueden resultar otros costos como: costos de evaluación y seguimiento de especies vegetales existentes en el área de influencia de un proyecto cuya vigilancia recae en la Secretaria Distrital de Ambiente, costos para monitoreos ambientales, permisos de ocupación del cauce, costos de sondeo y lavado de redes de alcantarillado, sondeos de redes secas, etc. Todos estos costos se estructuran con base en cantidades de obra, valores unitarios que se totalizan de la misma forma que las actividades de obra, se afectan por un factor multiplicador y se aplica el IVA vigente.

10.6 Presupuestos para contratos de estudios, diseños y construcción.

La metodología para calcular los costos de proyectos bajo esta figura es la sumatoria de las técnicas empleadas para calcular los presupuestos de consultoría teniendo en cuenta varias recomendaciones para no duplicar algunos costos.

Actividades Preliminares: Estos costos de los presupuestos de obra desaparecen y son reemplazados por los costos de consultoría.

Administración Imprevistos y Utilidad de obra (AIU): Debe tenerse en cuenta que el plazo fijado en el AIU no debe contemplar el plazo de los estudios y diseños, esto incrementaría el porcentaje del AIU, y que el valor del personal, de los impuestos y las pólizas que amparan el contrato, están ligados al plazo de ejecución de las obras.

PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REQUISITO
Plan de Negocios de la empresa	Gerente General	Aprobado por Junta de Accionistas
Proyecciones financieras de la empresa	Dirección Administrativa y Financiera	
Proyecto Acuerdo presupuesto	Dirección Administrativa y Financiera	
APROBACION PRESUPUESTO		
Presupuesto aprobado	Dependencias de la empresa	Aprobado por Junta de Accionistas
EJECUCION PRESUPUESTO		
Modificaciones presupuestales	Junta de Accionistas, Gerente y ordenadores de gasto	Necesidad de recursos para adiciones
Ejecución de presupuesto	Ordenadores de gasto	Cumplimiento de presupuesto asignado para la ejecución de los contratos.

Ilustración 15 Planeación, programación y elaboración del presupuesto

10.6.1 Descripción de actividades.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
PLANEACIÓN PRESUPUESTO	
Elaborar instructivo	Dirección Administrativa y Financiera, elabora instructivo para la programación del presupuesto de la vigencia y lo remite a cada dependencia de la empresa.
Captura información	Dirección administrativa y Financiera recibe de cada una de las dependencias de la empresa: presupuesto de costos, gastos, inversión, deuda.
Comparar información	La Dirección administrativa y financiera de JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, compara los consolidados contables con los limites presupuestales, solicita y/o realiza los ajustes requeridos. Genera un proyecto de presupuesto de ingresos y gastos por área.
Analizar el proyecto de presupuesto	La Dirección Administrativa y Financiera de JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA presenta el proyecto de

	presupuesto a Gerente General donde se analiza y aprueba para ser presentado a Junta de accionistas.
APROBACIÓN PRESUPUESTO	
Presentar presupuesto a Junta de accionistas.	Gerente, Director Administrativo y Financiero presentan presupuesto de la empresa a la Junta de Accionistas.
Aprobar presupuesto	Junta de Accionistas, considera y aprueba el presupuesto de la empresa para la vigencia respectiva.
Certificar aprobación de presupuesto	Se hará mediante acta que emane de la Junta de accionistas.
Distribución del presupuesto	Dirección Administrativa y Financiera, entrega Presupuesto aprobado por Junta de Accionistas a las dependencias de la empresa
EJECUCIÓN PRESUPUESTO	
Efectuar seguimiento y control al presupuesto	Director administrativo y financiero hace seguimiento y control al presupuesto y analiza si se requieren modificaciones (adición, reducción). Si se requiere una modificación se solicita justificación a quien requiera la modificación del presupuesto.
Elaborar proyecto de modificación de presupuesto	Cuando las modificaciones varíen los valores inicialmente aprobados por Junta de Accionistas Director Administrativo y Financiero, elabora proyecto solicitando a la Junta las modificaciones respectivas.
Presentar proyecto de modificación de presupuesto a Junta Accionistas	Gerente y Director Administrativo Financiero, presentan proyecto de modificación al presupuesto de la empresa a la Junta de accionistas.
Aprobar modificaciones al presupuesto	Junta de accionistas, Analiza y aprueba las modificaciones al presupuesto solicitadas para la vigencia respectiva.
Certificar aprobación de modificación del presupuesto	Se hará mediante acta que emane de la Junta de accionistas.
Consolidar información	Director Administrativo y Financiero, elabora informe de ejecución presupuestal de acuerdo con los requerimientos de los usuarios internos y externos que la soliciten

Ilustración 16 Actividades elaboración presupuesto JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.

10.7 Instructivo para la preparación del presupuesto.

JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, ha definido los siguientes parámetros que le permiten desarrollar las actividades relacionadas con la preparación, presentación, aprobación, modificación y realización del seguimiento, evaluación y ejecución del presupuesto.

Documento en el cual se establecen los lineamientos y directrices para la elaboración del proyecto de presupuesto de ingresos y gastos en una vigencia.

Contiene:

- Carta del Gerente General.
- Fundamento legal: Se establecen las bases legales que soportan la preparación y elaboración del presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia.
- Metas macroeconómicas: Se identifican indicadores económicos como tasa representativa del mercado TRM, la DTF, la inflación, que permiten definir criterios con los cuales se pueda tener mayor grado de certeza en la elaboración del presupuesto tanto de ingresos como de gastos.
- Directrices teniendo en cuenta el Plan de Estratégico de la empresa, definiendo conceptos claros que deben ser parte del presupuesto de ingresos y gastos, se definen parámetros para ser ponderados y las áreas que intervienen con una persona que se delegue para hacerlo.

10.8 Proyecto de presupuesto.

Documento que se elabora para ser presentado al gerente, donde se consolidan los requerimientos de cada departamento debidamente soportados, de igual forma se establecen los recursos y su procedencia.

Contiene:

- Identificación de los lineamientos y directrices que finalmente se adoptaron para realizar el cálculo presupuestal y sus fuentes de financiación.
- Presupuesto de ingresos clasificado por fuentes de financiación.
- Presupuesto de gastos (por dependencia) identificando de forma desagregada el concepto de gasto requerido.

10.9 Proyecto de presupuesto ajustado.

Documento que se elabora para ser sometido a consideración y aprobación de la Junta Accionistas, una vez se realicen los ajustes propuestos por el gerente.

Contiene:

- Identificación de los lineamientos y directrices que soportan los requerimientos de gastos y sus fuentes de financiación.
- Presupuesto de ingresos clasificado por fuentes de financiación.
- Presupuesto de gastos clasificado en Funcionamiento, Servicio de Deuda e Inversión o su aplicación según lo que se ejecute.

10.10 Acta de presupuesto.

Una vez la Junta de accionistas aprueba el presupuesto, se debe producir un acta de Junta por la que se indique de forma expresa el presupuesto de ingresos y gastos aprobado para la vigencia.

10.11 Modificaciones al presupuesto.

Se hace la descripción de la justificación que generan las modificaciones y los conceptos que afectan el ingreso como el gasto.

Una vez la Junta de accionistas aprueba la modificación al presupuesto, se debe expedir el acta de Junta por medio de la cual se aprueban las modificaciones.

El Gerente, procede a realizar la liquidación de las modificaciones aprobadas por la Junta de accionistas.

Cuando se trata de modificaciones (reducciones, aplazamientos o traslados) que no requieran aprobación de Junta de accionistas, el Gerente mediante acto procede a realizarlas.

10.12 Informes de ejecución presupuestal.

Son informes suministrados por el software que contienen el comportamiento por mes y consolidado por proyecto, tanto del presupuesto de ingresos como del presupuesto de gastos por área. Esta información está a disposición para consulta para internos como externos, los informes se generan de tal manera que puedan satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios.

11 Aprobación del plan estratégico.

Los planes estratégicos, contienen las metas de mediano plazo, alcanzables entre dos y cinco años, por lo general contienen, además de los resultados esperados, las actividades que se deben desarrollar, los tiempos y cronogramas de ejecución, los recursos necesarios y los responsables.

Las organizaciones deben contener cuatro propósitos fundamentales:

Planeación. Deben existir metas de corto, mediano y largo plazo establecidas para la administración de la compañía se deben determinar los objetivos estratégicos que buscan alcanzar.

Seguimiento. Realizar seguimiento periódico y sistemático del cumplimiento de los objetivos trazados de acuerdo con el alcance de la planeación.

Implementación de correctivos. Implementar adecuadamente las medidas correctivas que den el cumplimiento máximo de los planes estratégicos.

Análisis de riesgos. Realizar el reconocimiento y gestión de los riesgos a los cuales está expuesta la compañía.

Para tal fin JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, realiza el siguiente esquema de desarrollo de su plan estratégico.

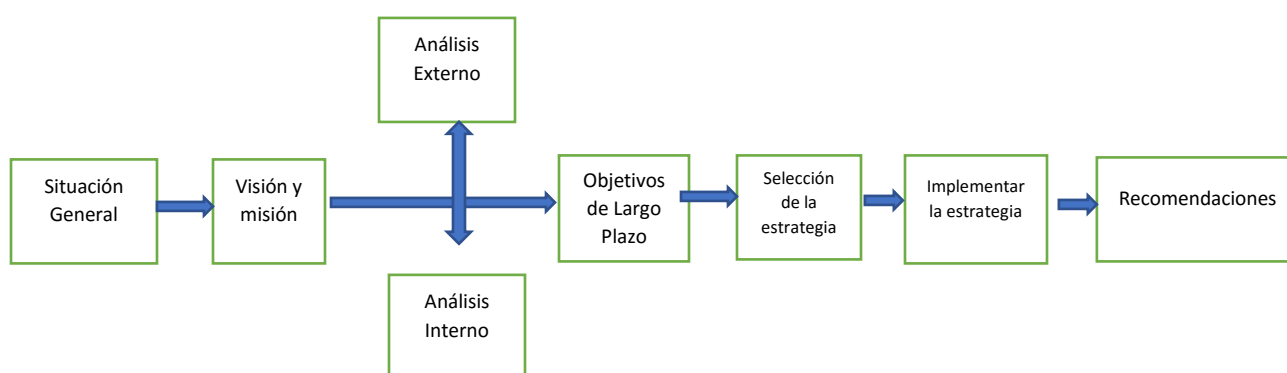


Ilustración 17 Esquema desarrollo plan estratégico. (Propia, 2018)

La situación general hace referencia a la situación actual de la organización, de acuerdo con sus antecedentes, es allí donde la organización debe responderse ¿quiénes son los competidores más fuertes?; ¿debe cambiar su propuesta de valor hacia el cliente?; ¿en qué parte de la cadena de valor opera la organización?; ¿son rentable todos los proyectos?

Se establece la visión, misión y estrategia con la que JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, se enfoca hacia el futuro.

Se realiza el análisis externo del macro entorno, analizando cinco fuerzas estructura, estrategia, rivalidad, rentabilidad, atractividad de la industria.

Se elabora el análisis interno de la organización partiendo de la identificación de sus capacidades, recursos y competencias.

Los objetivos a largo plazo, permite establecer los fines estratégicos de JPS INGENIERÍA SA, hacia el futuro, define las variables más importantes según el plan estrategia en cual debe cumplirse en el tiempo establecido en la visión.

Selección de las estrategias a desarrollar que dependerá de la determinación de las oportunidades y/o amenazas del sector económico, así como la identificación de las fortalezas y debilidades de JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.

Cuando se define la estrategia se da inicio a las acciones para desarrollar la implementación, para lo cual se debe dar los parámetros a cada una de las áreas de la organización.

La evaluación del plan estratégico ayudará a generar las recomendaciones a ajustar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral de JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA

**Visión
2020**

Para el año 2025 JPS Ingeniería S.A., será una sólida organización en el desarrollo de proyectos de Consultoría explorando nuevos mercados a nivel nacional y de Latinoamérica, para lo cual cuenta con un grupo de profesionales altamente calificados y con la infraestructura necesaria para responder a las necesidades del cliente. En área de la construcción será una empresa que se mantendrá en el mercado nacional, realizando proyectos que permitan garantizar la rentabilidad y la calidad en la ejecución de las obras

Pensamiento Estratégico							
Evaluación Estratégica							
Perspectiva	Objetivos (relacionados con la visión de la organización y necesidades de los grupos de interés)	Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador (respecto a la toma de decisiones)	Formula del Indicador (relación de variables)	Responsable (área)	Periodicidad (frecuencia de medición)	Registro de información (Sistema Información)
Financiera	Disminuir costos operacionales	Costo de operación	Disminuir los costos fijos asociados a los costos directos de cada proyecto	Sumatoria de costos de cada proyecto/ingresos totales de cada proyecto*100	departamento financiero	mensual	centros de costos del software contable
	Incrementar la utilidad	Utilidad	incrementar la utilidad con respecto al año inmediatamente anterior	utilidad bruta/ventas netas	departamento financiero	anual	estados financieros
Cliente	Cumplir los contratos en el tiempo estipulado contractualmente	Ejecución de la operación	Garantizar la satisfacción del cliente	% de ejecución/100% total de las obras*100	gerencia comercial	trimestral	carpeta proyecto
	Apertura de nuevos clientes	Adquisición de nuevos clientes	apertura de nuevos mercados con acuerdos de firmas extranjeras	clientes al final del periodo-clientes nuevos/clientes al inicio del periodo	gerencia comercial	trimestral	Documentación interna

Interna	cumplimiento con estándares de calidad en normas ISO	Renovación de la certificación	implementar un plan de auditorías mensuales	procesos ejecutados/procesos planeados*100	departamento calidad	semestral	Documentación sistema de calidad
	entrega de informe de interventoría acorde a la solicitud de la entidad contratante	Eficiencia en los procesos	control de calidad en el desarrollo del servicio durante la ejecución	tiempo entrega/tiempo contractual*100	departamento calidad	mensual	Documentación de cada proyecto
Aprendizaje	programar capacitaciones a los colaboradores en temas técnicos	Programa de capacitación	realizar capacitaciones cruzadas entre colaboradores	número de horas per-capital	recursos humanos	semestral	Manual de capacitaciones
	Implementación de nuevas tecnologías acorde a las necesidades de la empresa	Tecnificación de procesos	Adquirir software acorde a nuevas tendencias	% de aplicación/100% nuevas tecnologías*100	recursos humanos	semestral	Proyectos

Ilustración 18 Cuadro de mando integral JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA

De igual forma se genera su balance score card

Visión				
Para el año 2025 JPS Ingeniería S.A., será una sólida organización en el desarrollo de proyectos de Consultoría explorando nuevos mercados a nivel nacional y de Latinoamérica, para lo cual cuenta con un grupo de profesionales altamente calificados y con la infraestructura necesaria para responder a las necesidades del cliente. En área de la construcción será una empresa que se mantendrá en el mercado nacional, realizando proyectos que permitan garantizar la rentabilidad y la calidad en la ejecución de las obras				
Perpectiva	Pensamiento Estratégico	Objetivo	Indicador	Metas
Financiera	Disminuir costos	Disminuir costos operacionales	sumatoria de costos de cada proyecto/ingresos totales de cada proyecto *100	5%
	Incrementar utilidad	Incrementar la utilidad	utilidad bruta/ventas netas	10%
Cliente	Ejecucion obras en el tiempo pactado	Cumplir los contratos en el tiempo estipulado contractualmente	% de ejecucion/100% total de las obras *100	100%
	Obtención nuevos clientes	exploracion de nuevos mercados	clientes al final del periodo- clientes nuevos/clientes al inicio del periodo	3 nuevos clientes al semestre
Interna	Calidad en los procesos	cumplimiento con estandares de calidad en normas ISO	procesos ejecutados/procesos planeados*100	100%
	Optimización del servicio	entrega de informe de interventoria acorde a la solicitud de la entidad contratante	tiempo entrega/tiempo contractual*100	100%
Aprendizaje	Incrementar la formación	programar capacitaciones a los colaboradores en temas tecnicos	numero de horas per capital	80%
	Nuevas Tecnologías	Desarrollar nuevas tecnologias acorde a las necesidades del cliente	% de aplicación/100% nuevas tecnologias*100	80%

Ilustración 19 Balance score card JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.

Fuente (JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, 2018)

12 Verificar las operaciones celebradas con partes vinculadas.

JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, consciente de establecer un mecanismo que le permita administrar adecuadamente las diferencia de intereses con una parte vinculada en eventuales transacciones bilaterales como los consorcios, uniones temporales, inversión en otras sociedades nacionales o extranjeras, y accionistas de la compañía, en las cuales se involucren operaciones financieras, suministros, alquileres, garantías y compraventa de activos, prestamos, entre otros, presenta su Política de Operaciones con Partes Vinculadas, la cual busca implementar un marco de referencia que determine los procedimientos ajustables para la valoración, aprobación y revelación de operaciones, que generan beneficios y valor agregado a la organización.

12.1 Políticas

JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, identifica dentro de sus transacciones mercantiles las siguientes: compras o ventas de bienes para inversión y/o uso, compras o ventas de inmuebles y otros activos requeridos en la ejecución de las obras; prestación de servicios; arrendamientos; otorgamiento de garantías y avales; compromisos de acción para los contratos por ejecutar (reconocidos o sin reconocer), operaciones con transnacionales.

Para la valoración de las operaciones se debe considerar la materialidad de las mismas bajo los principios de transparencia, equidad e imparcialidad, evaluando factores como: el cumplimiento de las disposiciones legales, contables y tributarios, las particulares como el monto de la operación; las condiciones de plazo, forma de pago y precios acorde al mercado, contando con la supervisión del gerente general que reportara a Junta de Accionistas cualquier actuación anormal o en contravía de las instrucciones impartidas por este órgano.

Toda operación será revelada con base en las Normas Internacionales de Contabilidad.

No se requiere autorización de la Junta de Accionistas las operaciones entre partes vinculadas que sean recurrentes, propias del giro ordinario del negocio, salvo las que por ausencia temporal del gerente general deba firmar el subgerente, quien debe contar con aprobación de la junta de accionistas.

12.2 Procedimiento.

Se realizará una valoración de la operación a realizarse, se genera un informe a Junta de accionistas, que debe contener lo siguiente:

- Las razones o motivos cualitativos o cuantitativos para determinar la operación.
- La igualdad referente a que todo proyecto o solicitud se atenderá en iguales condiciones es decir no abra preferencias.
- El valor de la operación y las condiciones que estén acorde al mercado.

12.3 Aprobación.

La Junta de accionistas de acuerdo con el documento presentado, considerará y aprobará, si así lo atribuye, la respectiva operación. En el evento que la operación, involucre a un miembro de la Junta de accionistas, éste será excluido de la respectiva votación.

Las operaciones relevantes, deberán ser aprobadas por una mayoría calificada, integrada por el voto favorable de las tres cuartas partes de esta.

12.4 Revelación.

JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, revelara las operaciones de partes relacionadas de acuerdo con su Política Contable.

Dicha información hace referencia a las transacciones y saldos pendientes, que se verán reflejados en los estados financieros.

Todas las transacciones entre Partes relacionadas se documentarán, y tendrán una nota en los Estados Financieros.

12.5 Vigencia y publicidad

La presente política rige a partir de su expedición, y puede ser consultada por todos los accionistas, empleados, proveedores y en general por los grupos de interés.

13 Conclusiones

Las buenas prácticas de gobierno corporativo no deben ser desconocidas por las pequeñas y medianas empresas, si bien es cierto surgieron por necesidades de mitigación de riesgos económicos, de grandes empresas en el mundo, no se puede desconocer el peso que dentro de una economía genera las pymes.

Las empresas surgen con ideas como ser rentables, sostenibles y que trasciendan en el tiempo, sin embargo, las estadísticas de causas de liquidación de sociedades en los primeros 5 años de constitución es debido a la falta de un reforzamiento de ciertos pilares fundamentales como son los lineamientos jurídicos para la constitución del máximo órgano social, las funciones claras de los administradores, la gestión y transparencia dentro de la organización, todo esto debido a que se maneja a nivel d familia y por el grado de cercanía se omite procedimientos o están pero sin su debida documentación interna.

La firma JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, con una trayectoria de 21 años en el mercado, y dado su visión de expansión considera viable la realización de una revisión y diseño de mejoras continuas a sus prácticas de gobierno corporativo, ligado a su sistema de gestión de calidad.

La gerencia de la compañía está realizando la evaluación, y revisión del documento sugerido para implementación, el cual debe ser presentado a la junta de accionistas, para sus observaciones y aprobación, después de esto se procede a que se realice la inserción de este dentro del sistema de gestión de calidad.

14.Recomendaciones

Crear una cultura afín a la política que la organización está desarrollando en el proceso de implementación de procedimientos a nivel del presupuesto, planeación estratégica y las relaciones con partes involucradas.

Contar con las opiniones tanto internas como externas durante el proceso de implementación, que permitan realizar ajustes si son necesarios, por cambios en tendencias.

Realizar una evaluación periódica para verificar el estado de la implementación de la propuesta para el mejoramiento del gobierno corporativo para JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA.

Bibliografía

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. (2018). *Colombia: Balance 2017 y Perspectivas 2018*. BOGOTA.
- Camara Colombia de la infraestructura CCI. (2017). *Encuesta de percepcion sectorial de infraestructura 2017*. Bogota.
- CEPAL, CAF y BID. (30 de 08 de 2016). *Base de datos sobre inversión en infraestructura en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-caf-bid-lanzan-base-datos-inversion-infraestructura-america-latina-caribe>
- cepal, caf,bid. (mayo de 2017). datos de inversionen infraestructura economica. *base de datos infralatam*. santiago de chile, chile.
- Colombia, S. F. (agosto de 2010). *Documento conceptual de gobierno corporativo*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf>
- colombia, s. f. (2010). *Documento conceptual de goierno corporativo*. Bogota: superintendencia finaciera de colombia.
- economico, O. p. (2004). *Principios de Gobierno corporativo de la OCDE*. Obtenido de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- FERNANDO, h.-b. (2003). GOBIERNO CORPORATIVO: ¿QUE ES? Y ¿COMO ANDAMOS POR CASA? santiago de chile: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-68212003012000002>.
- Frett, N. (2013). La auditoria interna y el gobierno corporativo. *Auditool*, 1-2.
- Gonzalo, C. R. (1998). *La empresa mexicana y su gobierno corporativo: antecedentes*. Mexico: Cholula, Pue.
- JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA. (2018). *PLAN ESTRATEGICO*. BOGOTA.
- legiscomer. (marzo de 2013). *legiscomex.com*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/DESARROLLO-INFRAESTRUCTURA-COLOMBIA-RCI285>
- Pardo-López, S. (09 de 04 de 2015). *scielo.org*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722015000100007
- Propia, F. (11 de noviembre de 2018). Bogota.
- Público, m. d. (12 de abril de 2010). DECRETO 1141 DE 2010. *Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 392 del Estatuto Tributario*. Bogota.
- Sánchez, R. (2004). Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual. *libro*. cepal.
- SOCIEDADES, S. D. (2008). *WWW.SUPERSOCIEDADES.GOV.CO*. Obtenido de <https://www.supersociedades.gov.co/SitePages/Inicio.aspx>
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. (2008). *SOCIEDADES REQUERIDAS* . BOGOTA.

superintendencia de sociedades. (2009). Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia. *Guía colombiana de gobierno corporativo*. Bogotá, Colombia: confecamaras.

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA FIRMA JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Guerrero Rodríguez	Liliana	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Vargas Varon	Leon Alexander	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Alta Gerencia	Pregrado	
	Especialización	x
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2018	55
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Gobierno Corporativo	Corporate governance	
Propuesta de Mejoramiento	Improvement Proposal	
Cumplimiento Visión y Misión	Compliance Vision and Mission	
Presupuesto	Budget	
Plan Estratégico	Strategic plan	
Partes Vinculadas	Related parties	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>El gobierno corporativo ayuda a las empresas a través de una serie de principios y normas a regular sus relaciones entre la administración de la empresa, sus accionistas y partes interesadas, con el fin de mejorar su competitividad, asegurar su sostenibilidad, mejorar sus condiciones de financiamiento, mejor funcionamiento de las juntas directivas que generen valor y apoyo a las decisiones estratégicas de una organización</p> <p>Las empresas cada día ven la necesidad de mejorar, su competitividad y perdurabilidad, firmas como JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA, considera de gran importancia contar con unas buenas prácticas de gobierno corporativo, para tal fin apoya la revisión y diseño de políticas referente a esta práctica para la organización, que agregue valor.</p> <p>El éxito de una compañía con buenas prácticas de gobierno corporativo radica en la importancia de revisar, diseñar, procedimientos eficientes, oportunos, las organizaciones pueden aprovechar las herramientas que las asociaciones gremiales desarrollan en beneficio de ellas, ya que evidencian las falencias que tienen, la cuales a través de un diagnóstico y recomendaciones logran mejorar sus indicadores, continuar con el posicionamiento en el mercado logrado a través de los años, el cumplimiento de su visión y misión.</p>		

LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE ESTUDIANTES.

Los suscritos LILIANA GUERRERO RODRIGUEZ con C.C. N° 52.781.989 de Bogotá, actuando en calidad de autor(es) del trabajo de grado, que lleva por título PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA FIRMA JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA elaborada para efectos de optar por el título de Especialista en Alta Gerencia, de la escuela de Posgrados FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el 16 de Noviembre del año 2018.

FIRMA

Firma Liliana Guerrero Rodriguez C.C. 52781989 Bogotá

Bogotá Noviembre 16 de 2018

Señores

UNIEMPRESARIAL

Ciudad.

Referencia: Conocimiento de consultoría y uso de marca con fines académicos

Cordial saludo,

Con la presente manifestamos tener conocimiento sobre la consultoría empresarial realizada en nuestra organización por LILIANA GUERRERO RODRIGUEZ con CC. 52.781.989 de Bogotá y cuyos resultados serán de gran aporte para nuestra empresa. Por lo anterior autorizamos el uso de nombre de nuestra compañía para ser usado con fines académicos.

Cordialmente,

JPS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA

JORGE ELIECER PARRA SALINAS

CC 79.262.203 de Bogotá

