

	MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CALI	D-AL-0021
		Versión 1
	ASUNTOS LEGALES Y CONTRATACIÓN	Vigencia 10/12/2025

1.	PROPÓSITO	3
2.	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CCC.-“GOBERNANZA ADAPTATIVA”. 4	
2.1.	UNA FORMA DE GOBERNAR QUE APRENDE Y SE AJUSTA: ANTICIPAR – DECIDIR – APRENDER – EVOLUCIONAR.....	4
2.2.	Anticipar	5
2.3.	Decidir	5
2.4.	Aprender	5
2.5.	Evolucionar	5
3.	MARCO NORMATIVO Y TÉCNICO DEL MODELO.	6
3.1.	EL MODELO DE GESTIÓN: LA CÁMARA COMO SISTEMA VIVO	6
4.	LA CÁMARA Y SU RESPONSABILIDAD CON EL TERRITORIO	7
4.1.	UNA NATURALEZA HÍBRIDA: PRIVADA EN FORMA, PÚBLICA EN FUNCIÓN	7
4.2.	EL AFILIADO: EL CIMIENTO DE LA LEGITIMIDAD.- RECONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD GREMIAL.	7
4.3.	QUÉ ESTÁ EN GESTIÓN: CONFIANZA, COMPETITIVIDAD Y REGISTRO MERCANTIL.	8
4.4.	RELACIÓN CON EL TERRITORIO: GOBERNAR ESCUCHANDO	9
5.	PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL COMPORTAMIENTO DE LA CÁMARA.....	9
5.1.	Adaptabilidad y resiliencia	10
5.2.	Transparencia y Diligencia Demostrada.....	10
5.3.	Integridad y conducta empresarial responsable	11
5.4.	Participación informada y diálogo con grupos de interés	11
5.5.	Sostenibilidad	12
5.6.	Perdurabilidad.....	13
6.	ARQUITECTURA DE GOBIERNO ADAPTATIVO.- QUIÉN HACE QUÉ: ROLES Y RESPONSABILIDADES 13	
6.1.	JUNTA DIRECTIVA: CEREBRO ESTRATÉGICO Y GARANTE DE INTEGRIDAD	14
6.1.1.	NATURALEZA MIXTA Y ORIGEN DE LOS MIEMBROS.	14
6.1.2.	DEBERES FIDUCIARIOS Y RESPONSABILIDADES INDELEGABLES.....	15
6.1.3.	INFORMACIÓN, TRANSPARENCIA Y RÉGIMEN DE ELECCIÓN DE MIEMBROS16	
6.1.3.1.	Transparencia:.....	17
6.1.3.2.	Inducción y Capacitación	17
6.1.3.3.	Funcionamiento y Eficiencia.....	17
6.1.3.4.	Profesionalización: Inducción, Capacitación y Perfiles	18
6.1.3.5.	Evaluación del Desempeño y Sucesión.....	18
6.2.	PRESIDENCIA EJECUTIVA: LIDERAZGO ADAPTATIVO Y RESPONSABLE.....	18
6.3.	COMITÉ DE LA JUNTA: LENTES TÉCNICOS DEL GOBIERNO.....	19
6.4.	ARQUITECTURA DE CONTROL, GESTIÓN DE RIESGOS Y GESTIÓN DE CRISIS: SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI): PROTECCIÓN Y ALERTA TEMPRANA.....	19
6.4.1.	RIESGOS.....	20

6.4.1.1.	Mapa de Riesgos y Gestión Estratégica	21
6.5.	GESTIÓN DE LA CRISIS.	21
6.6.	GOBIERNO DE DATOS: ADMINISTRAR INFORMACIÓN ES ADMINISTRAR CONFIANZA.	22
6.7.	GOBIERNO DE ENTIDADES VINCULADAS Y PARTICIPACIÓN DE LA CÁMARA EN OTROS ENTES JURÍDICOS.	23
6.8.	Propiedad Activa e informada.-“Guardián del Propósito Misional Extendido”	23
6.9.	Arquitectura de Control Extendida.....	23
6.10.	Transparencia y Buenas Prácticas en Vinculadas	23
6.11.	Dirección Unificada.	24
6.12.	Gestión de Conflictos de Interés con vinculados.	24
6.13.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
7.	INTEGRIDAD Y CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE.	25
8.	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN INTEGRAL Y MATRICES DE MADUREZ DE LA GOBERNANZA ADAPTATIVA.....	26
8.1.	Sistema de evaluación integral del modelo de gobernanza	26
8.2.	Tablas de trazabilidad normativa, documental y técnica	27
8.3.	Procesos de retroalimentación institucional y aprendizaje estructural	27
9.	DISPOSICIONES FINALES Y VIGENCIA	27

1. PROPÓSITO.

La Cámara de Comercio de Cali es una institución que lleva más de un siglo acompañando el desarrollo empresarial del Valle del Cauca. En sus registros se concentra buena parte de la historia productiva de la región: empresas que nacen, evolucionan, se transforman, se internacionalizan y, en ocasiones, desaparecen dejando aprendizajes. La Cámara ha sido testigo silencioso de esa trayectoria, pero también actor activo en la promoción de competitividad, formalización e innovación.

Ese rol no es neutro. La Cámara es jurídicamente una entidad privada sin ánimo de lucro, gobernada por afiliados, sin embargo, cumple funciones públicas que son esenciales para la seguridad jurídica, la confianza económica y la competitividad del territorio. Lo que aquí ocurre impacta el clima de negocios, la seguridad jurídica, la confianza institucional, la percepción de la región como un territorio confiable para invertir, producir y crecer y en general, a toda la comunidad que vive y produce en el Valle del Cauca.

Ahora bien, la gobernanza de las Cámaras de Comercio enfrenta un momento de transformación profunda, marcado por dinámicas de cambio tecnológico, institucional y social que desafían los marcos tradicionales de dirección y control. Nos encontramos ante realidades empresariales, regionales, sociales, económicas y tecnológicas que evolucionan a velocidades que superan las estructuras tradicionales del gobierno corporativo. De esta forma la gobernanza de las entidades camerales no puede ser rígida, fragmentada ni diseñada para realidades estáticas.

En este escenario, se hace imprescindible evolucionar hacia un enfoque de gobernanza adaptativa, capaz de pensar, anticipar, absorber, adaptarse y responder a la complejidad creciente de su entorno, preservando al mismo tiempo tanto el mandato territorial como los principios fundamentales de integridad, transparencia y sostenibilidad. El propósito es dotar a la Cámara de Comercio de Cali de un marco estratégico, normativo, ético y operativo que le permita actuar con coherencia en un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad.

Este Código reconoce que la gobernanza no se limita a un organigrama ni un conjunto de políticas y manuales, sino que es un sistema viviente que conecta decisiones humanas, capacidades organizacionales, información institucional y vínculos con el territorio. Su implementación requiere liderazgo responsable, estructuras flexibles, sistemas de riesgo sólidos, integridad activa, gobierno de datos confiable y una cultura organizacional que mantenga viva la misión pública.

El [Marco de Gobierno de la CCC](#), no es un manual de prohibiciones ni un reglamento burocrático más, su propósito contiene la declaración existencial de lo que somos y de lo que aspiramos a ser. Este es una hoja de ruta o carta de navegación que define el “cómo” se toman las decisiones, quién las toma, bajo qué valores y con qué propósito superior.

De esta forma, este no es un documento más, es una herramienta puesta al servicio de los Grupos de Interés Internos y Externos, así como de todo el ecosistema cameral, erigiéndose en uno de los vehículos que a través de la información y sensibilización generan [Cultura](#).

Por eso este [Marco de Gobierno de Gobernanza Adaptativa](#) nace con un propósito claro: explicar, de forma comprensible y transparente, cómo se gobierna la Cámara, quién toma las decisiones, cómo se gestionan los riesgos y cuáles son los compromisos concretos con el territorio. La idea es que cualquier persona que se relacione con la Cámara pueda entender:

- Cuál es el papel de la Cámara.
- Cómo se organiza internamente.
- Qué hace para anticipar y gestionar riesgos.
- Cómo cuida la integridad del Registro y la confianza pública.

Este no es un documento interno para especialistas, sino de una carta de navegación pública. Un compromiso con el territorio que muestra que la Cámara:

- No solo cumple la ley, sino que aspira a estándares superiores de integridad, transparencia y eficacia.
- No solo administra registros, sino que se reconoce como actor clave del desarrollo sostenible del Valle del Cauca.
- No solo reacciona a los cambios, sino que busca anticiparse, aprender y adaptarse permanentemente.

Este Marco de Gobierno está escrito en un lenguaje cercano, para que cualquier persona pueda comprenderlo y sobre todo exigir su cumplimiento.

En cuanto a su **alcance o ámbito de aplicación** tenemos que abarcar a los miembros de la Junta Directiva (principales y suplentes), la Presidencia Ejecutiva, Alta Gerencia, aquellas áreas y roles que hacen parte de la arquitectura de control, así como para todas las áreas y responsables de la entidad y sus colaboradores, contratistas, cualquier tercero que actúe en representación de la entidad, así como también cubre el relacionamiento con los Grupos de Interés de la entidad cameral.

2. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CCC.- “GOBERNANZA ADAPTATIVA”.

Por regla general, las estructuras tradicionales se encuentran estructuradas con fundamento en jerarquías, en un cumplimiento formal y no material y se concentran en informes fríos sin análisis de contexto, ni datos, resultandos insuficientes para gestionar sistemas vivos y la relación con el empresariado así como con la región. La gobernanza adaptativa emerge como respuesta ante la insuficiencia de estructuras rígidas, las cuales evidenciaron que Cámara de Comercio no se adapta únicamente por tener políticas escritas, sino por la manera en que piensa, interpreta, decide, aprende y actúa en un entorno dinámico.

Los procesos adaptativos constituyen el núcleo operativo de la organización, conectando información con decisiones, riesgos con estrategias, datos con valor, expectativas del entorno con prioridades institucionales y mandatos públicos con acciones concretas.

De esta forma **nuestra Gobernanza Adaptativa ES** un modelo de gobierno corporativo que combina flexibilidad estructurada, inteligencia institucional, gestión dinámica del riesgo, evidencia para la toma de decisiones, integridad activa y aprendizaje continuo. Se basa en la premisa de que la institución debe evolucionar con su entorno y no quedar atrapada en estructuras rígidas.

Este estilo resulta Relevante en la medida que las entidades camerales enfrentan riesgos cambiantes que no existían hace un tiempo, digitalización intensa, amenazas cibernéticas, desinformación, tensiones tanto regulatorias como de supervisión, judicialización creciente, expectativas sociales más altas, complejidad territorial y presiones reputacionales. De esta forma, la adaptabilidad permite responder sin perder rumbo ni integridad.

Implica estructuras flexibles, procesos inteligentes, comités especializados, gobierno de datos robusto, cultura ética activa, sistemas de riesgo modernos y una Junta capaz de pensar estratégicamente con alta responsabilidad.

La Cámara de Comercio de Cali necesita un **modelo de gobernanza que piense hacia adelante**, que reconozca la complejidad del entorno y que entienda que la estabilidad se logra, paradójicamente, siendo capaz de adaptarse.

De ahí la apuesta por la gobernanza adaptativa: un modelo que combina estabilidad en los principios con flexibilidad en las estructuras, los procesos y las herramientas.

2.1. UNA FORMA DE GOBERNAR QUE APRENDE Y SE AJUSTA: ANTICIPAR – DECIDIR – APRENDER – EVOLUCIONAR.

La gobernanza adaptativa es un enfoque de dirección y control institucional que parte de una idea sencilla: el entorno cambia tan rápido y es tan complejo que gobernarse como si se viviera en una realidad estática es una receta para el estancamiento, el impacto negativo y la irrelevancia.

En lugar de un gobierno rígido, centrado solo en aprobar políticas, revisar reportes y reaccionar tarde ante los problemas, la gobernanza adaptativa propone un sistema que se estructura sobre un ciclo permanente de:

2.2. Anticipar

La Cámara analiza continuamente el entorno económico, social, tecnológico y regulatorio. No se limita a registrar hechos pasados, busca:

- ⇒ Lee el entorno económico, social, regulatorio y tecnológico.
- ⇒ Identifica riesgos estratégicos, reputacionales, tecnológicos, regulatorios y de integridad.
- ⇒ Escucha las señales del territorio: empresarios, autoridades, aliados, opiniones del entorno.
- ⇒ señales tempranas de riesgos,
- ⇒ tendencias que puedan afectar a las empresas,
- ⇒ cambios normativos o institucionales que puedan modificar su rol,
- ⇒ transformaciones tecnológicas que exijan nuevas capacidades.

2.3. Decidir

Con la anterior información, la Cámara:

- ⇒ Toma decisiones fundadas en evidencia, no solo en intuiciones.
- ⇒ contrasta opiniones con datos,
- ⇒ Considera el impacto sobre el Registro, la reputación institucional y la sostenibilidad.
- ⇒ Define prioridades claras y asigna responsables concretos.

2.4. Aprender

Toda decisión deja una huella. La Cámara se compromete a:

- ⇒ Revisar qué funcionó y qué no.
- ⇒ Evaluar decisiones, procesos y resultados.
- ⇒ Integrar la mirada de la Junta Directiva, la Presidencia, el control interno y los grupos de interés.
- ⇒ Determinar si funcionó como se esperaba o aquello que falló o se quedó corto en alcance.
- ⇒ Identifica el alcance, capacidad y las señales sirvieron para el resultado, así como aquellas que se ignoraron.

El aprendizaje no es solo técnico, también es cultural: cómo se comportaron los equipos, qué tipo de liderazgo se evidenció, qué tan abiertos fueron los espacios para reconocer errores y proponer mejoras.

2.5. Evolucionar

Con base en el aprendizaje, la Cámara:

- ⇒ Ajusta políticas, procesos, comités y herramientas según lo aprendido.
- ⇒ Fortalece capacidades técnicas y tecnológicas.
- ⇒ Actualiza el propio Código de Gobernanza cuando sea necesario.
- ⇒ decide invertir en nuevas capacidades (por ejemplo, analítica de datos, ciberseguridad, gestión de crisis).

Este ciclo convierte al gobierno corporativo en un sistema vivo que piensa, corrige y mejora. No se trata de tener un documento “bonito” en el papel, sino de asegurar que la institución funcione mejor cada año. Así, el gobierno corporativo deja de ser un conjunto de normas estáticas y se convierte en un sistema de mejora continua.

No es improvisación. Es flexibilidad organizada que se identifica como la capacidad de ajustar la forma de gobernar sin perder la esencia, los principios ni la responsabilidad pública. La Cámara se concibe como un sistema vivo que:

- > interpreta información,
- > identifica patrones y tendencias,
- > corrige sus decisiones cuando es necesario,
- > mejora sus herramientas
- > y fortalece sus capacidades a partir de lo aprendido.

3. MARCO NORMATIVO Y TÉCNICO DEL MODELO.

Este Código se sitúa en la cúspide de la pirámide normativa institucional, subordinado únicamente a la Constitución, la Ley, los Estatutos y los Reglamentos (lineamientos, políticas, manifiestos) que regulan a la Junta Directiva. Su contenido integra y armoniza los mandatos de la Ley 1727 de 2014, el Decreto 1074 de 2015, la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de Sociedades y los estándares internacionales que resulta aplicables. Su observancia es obligatoria para todos los miembros de la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, los colaboradores y las entidades vinculadas.

Nuestro modelo es exigente, medible y verificable, capaz de proteger la integridad institucional, anticipar riesgos, administrar datos con rigor, fortalecer la credibilidad pública y garantizar que la Cámara de Comercio de Cali actúe según las mejores prácticas globales y los deberes fiduciarios que le corresponde.

Normativa colombiana	Estándares internacionales	Guías y pautas de Orientación
→ Ley 1727 de 2014. → Decreto 1074 de 2015 (Cap. 38). → Ley 222 de 1995. → Código de Comercio.	→ Principios OCDE (2023). → Directrices OCDE para empresas públicas. → Lineamientos de Buen Gobierno de IFC– (Corporación Financiera Internacional.) → Estructura, Lineamientos Estándares COSO. → Directrices ISO 31000	→ Riesgos Empresariales.- Superintendencia de Sociedades 2025. → Administradores Societarios 2024.-Superintendencia de Sociedades. → Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para las Cámaras de Comercio.- Confecámaras.-CESA

3.1. EL MODELO DE GESTIÓN: LA CÁMARA COMO SISTEMA VIVO

La Gobernanza Adaptativa de la CCC es un sistema operativo que funciona bajo tres ejes rectores que hemos adoptado acorde con las mejores prácticas aplicables a una entidad cameral:

1. **TERRITORIO (Conexión Nerviosa):** La CCC no gobierna de manera aislada sino en conexión con sus grupos de interés. Nuestro modelo exige una conexión permanente y nerviosa con la realidad del Valle del Cauca. Debemos tener "sensores" en cada municipio de la jurisdicción, entendiendo las necesidades de los comerciantes y afiliados, sean pequeños, medianos, grandes empresarios o un gran conglomerado industrial. La gobernanza debe ser sensible al entorno para ser pertinente.
2. **DATOS (Inteligencia Cognitiva):** Reconocemos que, en un entorno cambiante, la gobernanza debe alimentarse de datos. Utilizamos la información de los registros públicos y de los análisis para reducir la incertidumbre y fundamentar las decisiones estratégicas. Pasamos de la "opinión experta" a la "decisión informada por evidencia".
3. **INTEGRIDAD (Sistema de Protección (inmunológico)):** La agilidad no puede confundirse con laxitud. La integridad es el sistema de defensa que protege a la institución de los factores que afectan entre otros la legitimidad, credibilidad, confianza, operación, estrategia y reputación. Sin integridad, la adaptación es imposible porque se pierde la confianza del entorno.

4. LA CÁMARA Y SU RESPONSABILIDAD CON EL TERRITORIO

4.1. UNA NATURALEZA HÍBRIDA: PRIVADA EN FORMA, PÚBLICA EN FUNCIÓN

Para comprender el alcance de las responsabilidades de gobierno, es imperativo entender la identidad jurídica de la CCC. Somos una entidad de naturaleza **híbrida**, esto es una entidad privada que ejecuta funciones públicas. En dicho marco, la Ley y nuestros estatutos prevén que somos una persona jurídica de **derecho privado**, de naturaleza corporativa, gremial y sin ánimo de lucro, **que cumple funciones públicas** delegadas por el Estado.

La naturaleza privada es la fuente de nuestra eficiencia operativa. Nos otorga la agilidad necesaria para contratar talento y servicios con la velocidad del mercado, para innovar en productos sin las trabas y para adaptarnos rápidamente a las necesidades cambiantes del empresario vallecaucano. Nos regimos por el derecho privado en nuestros actos y contratos, lo que nos permite ser un agente de mercado competitivo y dinámico.

Ahora bien, el Estado, mediante la técnica administrativa de la descentralización por colaboración, nos ha confiado la Fe Pública. Administramos los Registros Públicos (Mercantil, ESAL, Proponentes), que constituyen la columna vertebral de la seguridad jurídica económica del país. Esta función pública nos impone deberes sagrados: estamos sujetos a la responsabilidad fiscal ante la Contraloría General de la República, a la responsabilidad disciplinaria ante la Procuraduría General de la Nación y, sobre todo, a los principios de la función administrativa consagrados en el artículo 209 de la Constitución Política: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

Su estructura de gobierno debe reflejar esta dualidad: agilidad y eficiencia empresarial en su gestión, combinadas con la rigurosidad, transparencia y responsabilidad pública en el manejo de sus funciones registrales y recursos.

A través de estos, la Cámara:

- ⇒ Registra el nacimiento, las modificaciones y, en muchos casos, la liquidación de empresas.
- ⇒ Da publicidad a información clave sobre quiénes son los empresarios, cómo se organizan y qué responsabilidades asumen.
- ⇒ Se convierte en un punto de referencia para la confianza entre quienes hacen negocios.

Esto significa que la Cámara:

- ⇒ Maneja información crítica sobre quiénes son los empresarios, qué actividades desarrollan, dónde operan y cómo se relacionan con el entorno.
- ⇒ Toma decisiones que no afectan solo a los afiliados o matriculados, sino a todo el ecosistema económico y social de la región.
- ⇒ Tiene una responsabilidad fiduciaria reforzada: debe actuar no solo en beneficio de su sostenibilidad, sino protegiendo el interés general y la confianza pública.

En otras palabras, la Cámara es privada en su forma jurídica, pero pública en parte de su función y en el alcance de sus decisiones. Esa combinación exige un modelo de gobierno distinto, más exigente, transparente y responsable. No basta con cumplir el mínimo legal, es necesario contar con reglas, estructuras y controles que estén a la altura del impacto que la Cámara tiene sobre el territorio.

De esta forma, a través del presente documento se pretende alinear estos dos mundos, asegurando que la estrategia no comprometa la función pública y que los procesos no menoscaben la iniciativa privada.

4.2. EL AFILIADO: EL CIMIENTO DE LA LEGITIMIDAD.- RECONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD GREMIAL.

La Cámara reconoce a los comerciantes afiliados como su base constitutiva fundamental. Aunque no existen "accionistas" en el sentido comercial tradicional, los afiliados ejercen los derechos de propiedad económica y política de la entidad. La Cámara se obliga a mantener un censo actualizado y depurado de sus afiliados,

garantizando que solo aquellos que cumplan con los requisitos de ley (art. 12 Ley 1727/2014: antigüedad, renovación oportuna y actividad mercantil) ejerzan los derechos políticos. El afiliado no es un usuario pasivo de servicios registrales, es un ciudadano corporativo con derechos y deberes.

- ⇒ **Fundamento (El Porqué):** Aunque jurídicamente la Cámara no posee accionistas en el sentido comercial, reconocemos en el comerciante afiliado la fuente primaria de nuestra legitimidad política y económica. Sin su confianza y validación, la Cámara pierde su relevancia social y se convierte en una simple oficina recaudadora.
- ⇒ **Compromiso Cultural (El Cómo):** Reconocemos en el afiliado a un ciudadano corporativo. El afiliado no es un usuario pasivo de servicios registrales; es un actor con derechos y deberes. La Cámara se obliga a empoderarlo, garantizando que su voz incida en la construcción de la agenda regional. Entendemos que la propiedad de esta institución es difusa y social; por tanto, desde la microempresa hasta el gran conglomerado, todos son titulares morales de nuestra misión
- ⇒ **Medidas sobre Trato Equitativo y Protección de Derechos.** La Cámara reconoce a los comerciantes afiliados como el estamento fundamental de su estructura de propiedad. Se instituye el mandato de trato equitativo, garantizando que todos los afiliados, independientemente de su tamaño o cuota, accedan en igualdad de condiciones a la información corporativa y a los servicios institucionales. La entidad mantendrá canales formales y permanentes de comunicación que aseguren el ejercicio efectivo de sus derechos políticos y económicos, más allá de los periodos electorales. La Administración proscribire cualquier práctica que genere privilegios injustificados o barreras de acceso a los beneficios camerales.
- ⇒ **Fomento de la Participación Informada.- Mecanismos de Participación y Elección.** La administración implementará procedimientos estandarizados para los procesos electorales de Junta Directiva que aseguren la transparencia, la publicidad y la concurrencia. Se prohíbe cualquier mecanismo que restrinja injustificadamente la postulación de candidatos o el ejercicio del voto. La Cámara dispondrá de un reglamento electoral público que detalle los plazos, requisitos e inhabilidades, y facilitará mecanismos electrónicos o presenciales que maximicen la participación del censo electoral, garantizando la integridad del escrutinio mediante auditorías independientes previas y posteriores al proceso. La Cámara no limitará la participación de los afiliados a la elección cuatrienal. Se implementarán mecanismos permanentes de rendición de cuentas, como foros consultivos y encuentros gremiales, asegurando que la voz del empresario permee la estrategia institucional de forma continua.
- ⇒ **El Imperativo de la Equidad y la Lucha contra la Captura.** El mayor riesgo de nuestra estructura es que grupos de poder (políticos, gremiales o económicos) capturen la entidad para su beneficio exclusivo, excluyendo a la mayoría del tejido empresarial. Para evitar ello, se implementan medidas en diversos niveles de la cámara iniciando por su Junta Directiva, la cual ha sido clara con su compromiso¹. Otra de las medidas es garantizar un Trato Equitativo, para lo cual se erradica cualquier práctica que otorgue ventajas informativas, procedimentales o comerciales a un grupo o segmento de afiliados sobre otros. La administración de la base de datos gremial será blindada tecnológicamente para impedir su uso con fines electorales sesgados. La Cámara es de *todos* los comerciantes, no de una facción, gremio o partido político.

4.3. QUÉ ESTÁ EN GESTIÓN: CONFIANZA, COMPETITIVIDAD Y REGISTRO MERCANTIL.

El Registro Mercantil es mucho más que una base de datos. Es un pilar de la seguridad jurídica y un espejo de la formalidad empresarial. Si el registro es confiable y está bien gobernado:

- + Los empresarios pueden hacer negocios con menor riesgo y mayor previsibilidad.
- + El Estado puede diseñar mejores políticas públicas para la región.
- + El territorio puede atraer inversión nacional e internacional con mayor credibilidad.

Si el registro pierde integridad, se afecta la confianza en la Cámara, se deteriora el ambiente de negocios y se debilita la competitividad del Valle del Cauca. Por eso este Código asume un principio sencillo pero contundente: Proteger la integridad del Registro es proteger el desarrollo del territorio.

¹ Manifiesto de la Junta Directiva de julio de 2025.

La gobernanza adaptativa que aquí se explica es, en gran medida, un sistema diseñado para proteger esa integridad, a través de estructuras claras, procesos sólidos, controles efectivos, gobierno de datos responsable y una cultura institucional que entienda el valor de la confianza como un activo estratégico.

4.4. RELACIÓN CON EL TERRITORIO: GOBERNAR ESCUCHANDO

La gobernanza adaptativa se construye en diálogo con el territorio. La Cámara entiende que su legitimidad no se deriva únicamente de las normas que la crean, sino de la confianza que genera en quienes la rodean.

La Relación de la Gobernanza Adaptativa con el Territorio, consiste en integrar las voces, expectativas y necesidades del territorio para orientar decisiones estratégicas, permitiendo la adaptación continua y construcción de valor público. Con ello se reitera que parte de la legitimidad reside en la capacidad de comprender, interpretar y actuar sobre las dinámicas empresariales, sociales, económicas y regulatorias del entorno, esperando impactar no solo la percepción sino también la experiencia de quienes interactúan con la Cámara.

Es así como la gobernanza no se diseña desde un escritorio aislado. Parte de la premisa de que la Cámara solo tiene legitimidad si entiende y atiende las realidades del territorio:

- Las necesidades y tensiones de los empresarios.
- Los desafíos de los municipios y de la región.
- Las preocupaciones sobre transparencia, integridad y acceso a la información.

Por eso este modelo integra mecanismos de diálogo, consulta y participación informada. El objetivo es que la voz del territorio se convierta en insumo real de las decisiones: que lo que se decide en la Cámara tenga relación directa con lo que se vive en las empresas, en los barrios, en los municipios y en los ecosistemas productivos.

Gobernar escuchando no significa hacer todo lo que se pide. Significa considerar con seriedad y evidencia las señales del entorno, así como decidir de manera informada y explicando con claridad:

- + qué se decidió,
- + por qué se decidió,
- + qué se tuvo en cuenta,
- + y cómo se evaluarán los resultados.

5. PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL COMPORTAMIENTO DE LA CÁMARA.

Los principios son el núcleo ético y estratégico del modelo. Son criterios que deben reflejarse en decisiones concretas, en la manera de usar actuar y en la forma de relacionarse con el territorio. De esta forma, orientan decisiones y conductas. Se presentan en cinco bloques de fácil comprensión.

Ahora bien, los administradores de la CCC, esto es, tanto la Junta Directiva como la Presidencia Ejecutiva son garantes de la confianza regional, lo cual se refleja en el concepto de "Mandato Fiduciario Reforzado", el cual impone deberes de conducta superiores a los de una sociedad comercial y una entidad sin ánimo de lucro común que se estructuran sobre:

- Principio de Lealtad Absoluta.

Este deber exige que, al ejercer su cargo, el administrador se despoje de sus intereses particulares. En las sesiones de junta, así como en el ejercicio del cargo el único interés que debe prevalecer es el de la Cámara y el desarrollo general de la región. Cualquier conflicto de interés, real o potencial, debe ser revelado y gestionado con transparencia radical. La lealtad es con la institución.

- Principio de Diligencia Cualificada.

Hay que ser honesto y competente. Los administradores, tienen la obligación de informarse, prepararse rigurosamente para las sesiones de junta directiva y para el ejercicio del cargo, de forma que tomen decisiones basadas en criterios técnicos y evidencia ("Juicio de Negocios"), evitando la improvisación, la intuición sin sustento o la decisión por "olfato político".

Ahora bien, de manera particular, sin perjuicio de los principios señalados en la Ley, los Estatutos y los Reglamentos de la CCC, los aspectos fundamentales que orientarán la implementación y aplicación de los lineamientos previstos en el presente Marco son:

5.1. Adaptabilidad y resiliencia

La Cámara se compromete a ser una institución que, frente al cambio, ni se paraliza por miedo ni se lanza a transformaciones impulsivas. La Cámara se compromete a no ser una institución rígida que se queda atrapada en el "siempre se ha hecho así", ni una organización que cambia de rumbo sin criterio.

La **adaptabilidad** es la capacidad de ajustar la estructura, las políticas, los comités y los procesos cuando el entorno lo exige, la **resiliencia** es la capacidad de enfrentar crisis sin perder integridad ni continuidad en los servicios.

La adaptabilidad implica evaluar, con criterio, cuándo y cómo ajustar:

- + Revisar periódicamente cómo está organizada la Cámara y qué tan efectivo es su modelo de gobierno y control de supervisión.
- + Ajustar la estructura de gobierno (Junta, comités, roles, políticas) cuando surgen nuevos riesgos, tecnologías o exigencias del entorno.
- + Prepararse para enfrentar crisis tecnológicas, reputacionales, regulatorias o territoriales con protocolos claros y equipos preparados
- + A través de la escucha activa a los grupos de interés, a las exigencias del entorno y a las mejores prácticas, revisar los modelos de atención y gestión.
- + Estructurar, Fortalecer y mejorar los marcos tecnológicos y de datos.

La **resiliencia**, por su parte, es la capacidad de soportar impactos tales como lo puedes ser aquellos tecnológicos, reputacionales, regulatorios, sin perder integridad ni abandonar su misión. Una institución resiliente:

- ⇒ se prepara antes de que lleguen las crisis,
- ⇒ tiene claridad sobre qué debe proteger primero,
- ⇒ y es capaz de recuperarse de un evento adverso más fuerte de lo que estaba antes.

Qué gana el empresariado y el territorio:

Ganan respecto a una institución que no se queda atrapada en la burocracia, sino que se prepara, se adapta y protege la estabilidad del Registro y de los servicios esenciales incluso en tiempos difíciles.

5.2. Transparencia y Diligencia Demostrada.

La transparencia no se entiende solo como "publicar informes", sino como un modo de actuar basada en la claridad y en la trazabilidad, lo cual supone que:

- + cada decisión importante pueda explicarse,
- + exista evidencia sobre los análisis que la soportan,
- + se pueda reconstruir cómo se llegó a una conclusión,

- + se identifiquen responsables e impactos.

La Cámara asume la obligación permanente de explicar, justificar y acreditar el sustento de su gestión, así como de sus decisiones. Implica un compromiso proactivo y la demostración de la diligencia con que se debe gestionar la entidad cameral, teniendo que estar en la capacidad de demostrar de manera activa y documentada que se ha implementado medidas y tomado las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales. Ello con miras a ir avanzando a un estado de *accountability* en el que, además, cada decisión corporativa, con impacto legal o materialidad financiera se sostenga con evidencia, análisis de riesgos y coherencia con la misión institucional.

Qué gana el empresariado y el territorio:

Mayor confianza, menos zonas grises y más información para entender cómo se gobierna la institución que administra el Registro Mercantil.

5.3. Integridad y conducta empresarial responsable

La integridad es el compromiso de hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando. La gobernanza adaptativa de la Cámara se apoya en la convicción de que no hay desarrollo sostenible sin integridad. Esto se traduce en prácticas concretas, tales como:

- > Prevención activa de conflictos de interés y de cualquier forma de corrupción.
- > Promoción de derechos humanos, equidad de género, inclusión y trato digno.
- > Uso responsable de la autoridad institucional y de la información sensible.
- > Cero tolerancia frente a prácticas que vulneren la confianza pública.
- > Trato equitativo y digno a todas las personas y organizaciones.
- > Rechazo a cualquier forma de corrupción, para lo cual promoverá prácticas activas de prevención.

la conducta empresarial responsable no es un programa accesorio, sino una forma de gestionar la organización y su ecosistema ampliado. Supone que cada decisión relevante de la CCC, como son aquellas de negocio, de registro, de relacionamiento o de inversión, debe incorpore de manera explícita los impactos ambientales, sociales, de derechos humanos, de integridad y de gobernanza, y se alinee con las mejores prácticas.

La conducta empresarial responsable incorpora, la materialización de políticas y herramientas en materia de:

- + Defensa de derechos humanos,
- + Conducta Social Responsable
- + la promoción de la inclusión y la diversidad,
- + el cuidado del entorno social y ambiental,
- + la coherencia entre el discurso y la práctica institucional.
- + Sostenibilidad, Perdurabilidad y Resiliencia

Qué gana el empresariado y el territorio:

Un entorno de negocios más limpio y predecible, donde el valor se construye a partir de la confianza y no del privilegio o la opacidad.

5.4. Participación informada y diálogo con grupos de interés

La Cámara reconoce que su legitimidad depende de la relación con sus grupos de interés. De ahí que reconoce que su valor crece cuando incorpora las visiones de quienes se relacionan con ella. Esta participación supone:

- ⇒ Diseñar canales eficaces de consulta, diálogo y retroalimentación.
- ⇒ Medir de forma sistemática la percepción de los empresarios y del entorno sobre su gestión.

- compartir información suficiente para que la opinión del territorio se base en datos y no solo en percepciones,
- Ajustar programas y servicios a partir de evidencia del territorio, y no solo de decisiones internas.

Se trata de generar mecanismos reales para que las voces del empresariado, de las autoridades, de la academia y de otros actores relevantes sean escuchadas y consideradas.

El diálogo no es solo un espacio de escucha, sino también una herramienta de prevención de riesgos y de construcción de confianza.

Qué gana el empresariado y el territorio:

La posibilidad real de influir, con información y argumentos, en la manera como se diseña y evalúa la acción de la Cámara.

5.5. Sostenibilidad

La sostenibilidad se asume como criterio transversal para evaluar la calidad de la gobernanza y la solidez del modelo de negocio institucional. No se reduce a proyectos “verdes” o filantrópicos, implica integrar de manera sistemática factores ambientales, sociales y de gobierno (ASG) en la estrategia, en la gestión de riesgos y en la toma de decisiones de la Cámara y sus entidades vinculadas.

De esta forma la sostenibilidad es un componente central dentro de la Cámara de Comercio de Cali, la cual es entendida como la capacidad de generar valor a largo plazo armonizando el desempeño económico con el impacto social y ambiental. En dicho enfoque, la Cámara comprende que su función registral y gremial debe generar impacto positivo.

La Cámara asume la sostenibilidad no como un tema accesorio, sino como un **criterio transversal de gobernanza**. Esto implica:

- + Integrar criterios ambientales, sociales y de gobierno (ASG) en sus decisiones estratégicas.
- + Evaluar cómo sus acciones contribuyen a la competitividad, la movilidad social y la formalización.
- + Buscar que cada decisión importante tenga un impacto positivo visible en el territorio, más allá de los resultados financieros internos.

La sostenibilidad en la Cámara implica:

1. Incorporar análisis ASG en todas las decisiones estratégicas y de inversión institucional,
2. evaluar de forma periódica el impacto de la Cámara en la competitividad del territorio, la inclusión y la formalidad,
3. Asegurar que la Junta supervise la estrategia de sostenibilidad y reciba al menos un reporte anual sobre su evolución,
4. Alinear la narrativa institucional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con las expectativas de grupos de interés, para demostrar que la creación de valor público es consistente con la protección del entorno y de las personas.
5. Identificar y clasificar a sus grupos de interés, (empleados, proveedores, autoridades, comunidad), destacando aquellos que tengan el carácter prioritario en atención a su misión, a las funciones delegadas, así como a la estrategia aprobada por la Junta Directiva.
6. Establecer mecanismos formales de diálogo para identificar y gestionar sus expectativas legítimas y resolución de controversias con cada grupo.
7. Implementar una política de compras sostenibles que exija a los proveedores el cumplimiento de estándares mínimos en ética y sostenibilidad.
8. Habilitar canales de comunicación bidireccionales y mecanismos formales de rendición de cuentas que trasciendan la asamblea anual, tales como informes de sostenibilidad integrados.

9. Considerar la gestión del talento humano como un pilar estratégico, estructurando una estrategia alrededor del mismo, promoviendo ambientes laborales justos, diversos y seguros, sin que ello implique injerencia de la Junta en la administración del personal.

5.6. Perdurabilidad

Por su parte la perdurabilidad no se entiende únicamente como “sobrevivir en el tiempo”, sino como la capacidad de mantener relevancia, legitimidad, solvencia y confianza pública a lo largo de distintas coyunturas económicas, tecnológicas, políticas y sociales.

Es el resultado de un gobierno corporativo que integra sostenibilidad, gestión de riesgos, conducta empresarial responsable y cultura de cumplimiento. La integración de sostenibilidad y conducta responsable permite responder a expectativas de los grupos de interés y adaptarse a nuevas realidades globales.

Desde esta óptica, la perdurabilidad es un indicador de madurez de la gobernanza: organizaciones con Juntas activas, estrategia clara y gestión robusta del riesgo están mejor preparadas para sostenerse en el tiempo.

En la CCC la perdurabilidad se evidencia en la capacidad de:

- ⇒ preservar la integridad del Registro a lo largo de los años,
- ⇒ mantener relaciones de confianza con empresarios, autoridades y comunidades,
- ⇒ sostener una cultura ética incluso en contextos de presión,
- ⇒ renovar su propuesta de valor frente a cambios tecnológicos y de mercado.

La gobernanza adaptativa aporta a esta perdurabilidad al institucionalizar ciclos de anticipación, aprendizaje y evolución, de forma que el modelo de gobierno no se quede congelado en un momento histórico.

Por ello, los numerales sobre perdurabilidad deben insistir en que la Junta Directiva, la Presidencia y el Sistema de Control Interno tienen la responsabilidad conjunta de asegurar que las decisiones de hoy no comprometan la estabilidad de mañana: deben evaluar la Cámara como “empresa institucional” cuya viabilidad depende de la confianza acumulada, de la gestión prudente del riesgo y de la alineación entre propósito, estrategia y conducta empresarial responsable.

Qué gana el empresariado y el territorio:

Una Cámara que no solo habla de competitividad, sino que la conecta con inclusión, respeto por los derechos y desarrollo sostenible del Valle del Cauca.

6. ARQUITECTURA DE GOBIERNO ADAPTATIVO.- QUIÉN HACE QUÉ: ROLES Y RESPONSABILIDADES

La arquitectura adaptativa de gobierno define cómo se estructura el poder institucional, así como también la manera en que se distribuyen las responsabilidades, cómo se controla la operación institucional y cómo se articulan las decisiones en la Cámara de Comercio de Cali, la cual se desarrolla en un entorno dinámico, interdependiente, altamente exigente por la calidad y generosidad de sus ecosistemas, de su gente y de la región, la cual se encuentra en permanente transformación.

La Arquitectura adaptativa implica entender que la Cámara es un sistema vivo: interpreta información, aprende, corrige, anticipa y evoluciona. La arquitectura adaptativa permite justamente lo contrario: modular estructuras, reforzar integridad, profundizar supervisión y asegurar que la Cámara opere con estabilidad, resiliencia y legitimidad.

Lo anterior **implica** reconocer que:

- ⇒ Las decisiones institucionales de la Cámara producen efectos en su entorno,

- ⇒ Los riesgos no son aislados sino interconectados,
- ⇒ La claridad de roles es la columna vertebral del gobierno corporativo y el antídoto contra la coadministración.
- ⇒ La Cámara debe ser capaz de pensar más allá de su estructura interna.
- ⇒ La arquitectura se construye sobre la comprensión profunda del entorno, integrando actores, datos y tendencias para tomar decisiones coherentes y responsables.

Comprender la gobernanza de la Cámara implica saber quién toma decisiones, quién ejecuta y quién controla. La claridad de roles es la base de la confianza y el antídoto contra la coadministración, es decir, contra la participación o combinación indebida entre gobierno y gestión.

6.1. JUNTA DIRECTIVA: CEREBRO ESTRATÉGICO Y GARANTE DE INTEGRIDAD.

Es el máximo órgano de administración que define estrategia, supervisa riesgos, orienta la cultura ética e impulsa la adaptación institucional. De esta forma, la Junta Directiva no es solo un órgano de aprobación: es el cerebro estratégico de la institución y el garante de integridad. Es en un sensor del entorno, un garante de integridad y un constructor de legado.

Sus decisiones determinan la estabilidad del Registro, el rumbo estratégico, el comportamiento ético, la gestión de riesgos y la legitimidad pública de la Cámara. Su rol es esencial para asegurar que la institución actúe con coherencia y responsabilidad.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- + Definir la estrategia de la Cámara y su alineación con las necesidades del territorio.
- + Supervisar la gestión de riesgos y el funcionamiento del Sistema de Control Interno.
- + Evaluar el desempeño de la Presidencia Ejecutiva.
- + Aprobar políticas y marcos de actuación clave, como códigos de conducta, políticas de riesgos e integridad.

La fortaleza de la Junta no se mide por la cantidad de decisiones operativas que toma, sino por:

- > la calidad de sus deliberaciones,
- > la profundidad de sus preguntas,
- > las decisiones en las que participa de manera activa
- > su independencia de criterio,
- > y su capacidad de anticipar riesgos y orientar a la organización.

La Junta no gestiona la operación diaria. No contrata, no administra nómina, no ejecuta programas. Su rol es:

- + dirigir,
- + supervisar,
- + hacer preguntas incómodas cuando es necesario, y
- + exigir resultados, sin reemplazar a la administración.

Evitar que la Junta entre al detalle operativo es fundamental para prevenir la coadministración, que es una de las principales fuentes de riesgo en gobierno corporativo. La coadministración destruye la gobernanza, genera confusión funcional, distorsiona decisiones, incrementa riesgos de cumplimiento de la misión cameral y debilita la capacidad de la institución para operar con integridad.

6.1.1. NATURALEZA MIXTA Y ORIGEN DE LOS MIEMBROS.

La Junta Directiva es el máximo órgano de administración y el cerebro estratégico de la entidad. Su legitimidad descansa en su composición mixta, definida por la Ley 1727 de 2014: ocho (8) miembros elegidos democráticamente por los comerciantes afiliados y cuatro (4) miembros designados por el Gobierno Nacional. Esta estructura garantiza una visión plural, combinando la representatividad del tejido empresarial con la alineación a las políticas públicas de desarrollo nacional.

La Junta Directiva es el máximo órgano de administración. De conformidad con la Ley 1727 de 2014, su composición refleja una alianza público-privada:

- **Dos terceras (2/3) partes** conformadas por miembros elegidos por voto popular de los comerciantes afiliados.
 - **Una tercera (1/3) parte** designada directamente por el Gobierno Nacional. Ambos grupos de directores poseen idénticos deberes, derechos y responsabilidades. Los directores designados por el Gobierno no actúan como interventores ni comisarios políticos, sino como administradores independientes que deben velar por el interés de la Cámara.
- ⇒ **Periodo Institucional y Mecanismo de Elección.** El periodo de la Junta Directiva será institucional de **cuatro (4) años**, con posibilidad de reelección inmediata por una sola vez. Las elecciones se realizarán el primer jueves de diciembre del año correspondiente, mediante voto directo y secreto. La Cámara garantizará un proceso electoral blindado, con auditoría externa al software de votación (si aplica) y jurados idóneos, asegurando que la voluntad de los afiliados se respete absolutamente.
- ⇒ **Criterios de Independencia e Idoneidad.** Independientemente de su origen (elección o designación), los miembros de Junta deben preservar su Independencia de Criterio. Esto implica tener el coraje de votar en función del interés superior de la entidad. A efectos de preservar este principio establece que todo director revelará cualquier circunstancia que comprometa su objetividad. Ante un conflicto de interés, la abstención no es una opción, es un deber imperativo. La Cámara protegerá al director que defienda la técnica sobre la política.
- ⇒ **El Presidente de la Junta y la Secretaría.** La Junta designará de su seno un Presidente y un Vicepresidente, cargos que se renovarán anualmente (o según estatutos) para promover la alternancia. El Presidente de la Junta NO es el representante legal de la entidad. Su función es liderar el debate, asegurar que todos los directores participen y servir de enlace con la Presidencia Ejecutiva.

6.1.2. DEBERES FIDUCIARIOS Y RESPONSABILIDADES INDELEGABLES.

La calidad de miembro de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Cali no es una dignidad honorífica ni una representación política, implica el cumplimiento de un deber fiduciario de alta responsabilidad, en cuyo ejercicio se adquiere la condición jurídica de **Administrador** (Art. 22 Ley 222/95). Dada la naturaleza híbrida de la entidad, el estándar de conducta exigido es superior al de una sociedad comercial ordinaria. Los directores son fiduciarios de la confianza pública y del desarrollo regional.

El Mandato: Todos los miembros de la Junta Directiva, sin distinción de su origen (elegidos o designados), están sujetos al régimen de responsabilidad solidaria e ilimitada por dolo o culpa grave (Art. 8 Ley 1727/2014). Su actuación debe regirse estrictamente por los siguientes deberes fiduciarios cualificados.

Queda expresamente prohibido que los miembros de Junta utilicen su posición para obtener ventajas comerciales personales, acceder a bases de datos con fines proselitistas o influir en la contratación de personal. Sin perjuicio de los deberes y obligaciones previstos en la Ley, Los Estatutos, Los Reglamentos y Manuales que le resulten aplicables, los Miembros de Junta Directiva o Directores tendrán que observar los siguientes deberes:

A. El Deber de Lealtad

El miembro de la Junta Directiva o Director debe actuar **exclusivamente** en el mejor interés de la Cámara de Comercio.

1. **Primacía del Interés Institucional:** El Director sirve a la Cámara, no se sirve de ella. Por ello se exige anteponer a la Cámara sobre cualquier otro interés. Su voto no puede obedecer a instrucciones o intereses que lesionen o pongan en riesgo el interés de la Cámara.
2. **Gestión de Conflictos:** El director tiene la obligación proactiva de revelar cualquier interés directo o indirecto que pueda nublar su juicio. Ante la duda, la abstención es obligatoria. Está prohibido aprovechar oportunidades de negocio de la Cámara para beneficio propio o de partes vinculadas.
3. **Confidencialidad Estratégica:** La información recibida en la Junta es un activo institucional. Su divulgación a terceros o su uso para obtener ventajas competitivas constituye una violación al deber de lealtad.
4. **No Usurpación:** La prohibición de apropiarse de oportunidades de negocio que naturalmente le corresponderían a la Cámara (Usurpación de oportunidades corporativas).

B. El Deber de Cuidado y Diligencia (Duty of Care)

El Director debe actuar con la diligencia de un "buen hombre de negocios", tomando decisiones informadas y prudentes.

1. **Cuidado.**-"Preparación Rigurosa": Se exige una diligencia profesional, razón por la que más allá del carácter presencial, virtual o mixto de la sesión, la participación de los miembros de Junta Directiva es intelectual. El director tiene el deber de leer, analizar y entender la información remitida previamente a efectos que pueda realizar un ejercicio constructivo de su rol. La ignorancia o el desconocimiento no eximen de responsabilidad legal.
2. **Criterio Independiente:** El director debe ejercer un juicio crítico. No es un validador automático de las propuestas de la Administración. Debe hacer las preguntas difíciles y exigir la información necesaria para formarse una convicción propia antes de votar.
3. **Asistencia y Continuidad:** La inasistencia injustificada debilita el gobierno corporativo. El director se compromete a mantener una asistencia regular, so pena de incurrir en las causales de vacancia automática previstas en la Ley 1727 de 2014.

C. Responsabilidades Indelegables (Non-Delegable Duties)

Para garantizar el control y la dirección estratégica, la Junta Directiva retiene para sí, y no puede delegar en el Presidente Ejecutivo ni en comités, las siguientes funciones críticas (Ref. Guía Confecámaras/Supersociedades 2023):

1. **Definición de la Estrategia y el Propósito:** Aprobar el Plan Estratégico, el Presupuesto Anual y los objetivos de largo plazo, asegurando su alineación con la función de desarrollo regional y las políticas públicas de competitividad.
2. **Selección y Control de la Alta Gerencia:** Nombrar, evaluar, remunerar y, si es necesario, remover al Presidente Ejecutivo. Aprobar el plan de sucesión de la gerencia para garantizar la continuidad.
3. **Gestión del Apetito de Riesgo:** Definir el nivel de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar y aprobar el Mapa Integral de Riesgos (estratégicos, operativos, de cumplimiento y reputacionales).
4. **Integridad de la Información:** Supervisar la eficacia del sistema de control interno y garantizar que los estados financieros reflejen fielmente la situación económica de la entidad.
5. **Gobernanza de la Sostenibilidad:** Establecer las políticas de sostenibilidad (ASG) y conducta empresarial responsable, y supervisar su implementación real.
6. **Supervisión de Vinculadas:** Definir la estrategia de propiedad y control sobre las filiales, corporaciones y entidades donde la Cámara tenga participación, designando a sus representantes.

6.1.3. INFORMACIÓN, TRANSPARENCIA Y RÉGIMEN DE ELECCIÓN DE MIEMBROS

La conformación de la Junta Directiva se rige estrictamente por la Ley 1727 de 2014, reflejando una composición mixta donde las dos terceras partes (2/3) son elegidas por los comerciantes afiliados mediante voto directo y

secreto, y la tercera parte (1/3) restante es designada por el Gobierno Nacional. El periodo institucional es de cuatro (4) años, con posibilidad de reelección inmediata por una sola vez.

6.1.3.1. Transparencia: Para garantizar que este proceso electoral resulte en una dirección idónea, la Cámara implementará las siguientes medidas de transparencia:

1. **Documento Informativo Previo:** Antes de la inscripción de listas, la Cámara entregará a todos los candidatos potenciales un documento formal que detalle: la naturaleza jurídica de la entidad, las responsabilidades legales (solidarias e ilimitadas por dolo o culpa grave), el carácter *ad honorem* del cargo (salvo reglamentación vigente), el régimen estricto de inhabilidades e incompatibilidades y las normas sobre vacancia automática.

La Cámara garantizará que, previo a las elecciones, todo candidato a la Junta reciba un documento formal informativo. Este documento detallará la naturaleza jurídica de la entidad, las responsabilidades legales (solidarias e ilimitadas por dolo o culpa grave), el régimen de inhabilidades e incompatibilidades, y las normas sobre vacancia automática. La recepción de este documento será requisito indispensable para la inscripción de listas, asegurando que los aspirantes comprendan la magnitud de sus deberes fiduciarios.

2. **Transparencia del Censo:** La Cámara publicará y depurará el censo electoral conforme a la ley, garantizando que solo participen afiliados que cumplan con la antigüedad y renovación ininterrumpida, evitando la "afiliación de papel" con fines electorales.
3. **Equidad en la Información:** Durante la campaña, la Administración garantizará que ninguna lista o candidato tenga acceso privilegiado a recursos o bases de datos de la entidad, asegurando un campo de juego nivelado.

6.1.3.2. Inducción y Capacitación

La calidad de la gobernanza depende en gran medida de la cualificación de sus directores. Para asegurar que los miembros de la Junta cuenten con el criterio necesario para la toma de decisiones, la Cámara implementará un programa formal de inducción para los nuevos integrantes. Este programa abordará, como mínimo, la naturaleza jurídica de la entidad, el régimen de inhabilidades e incompatibilidades, las funciones registrales delegadas y los deberes fiduciarios de los administradores. Adicionalmente, se entregará a cada candidato a la Junta un documento informativo previo a su elección que detalle sus responsabilidades legales y la naturaleza *ad honorem* y cívica del cargo.

- **Inventario de Perfiles:** La Cámara mantendrá un inventario actualizado de las competencias profesionales de su Junta para identificar brechas de conocimiento.
- **Plan de Capacitación:** Con base en las brechas identificadas, se ejecutará un plan anual de formación continua en temas como transformación digital, riesgos, sostenibilidad y tendencias económicas.

6.1.3.3. Funcionamiento y Eficiencia

La Junta Directiva debe aportar visión, para lo cual se centrará principalmente en los siguientes aspectos que permitirán contribuir con una gobernanza moderna y efectiva:

1. Acompañamiento a la Gestión Institucional
2. Estrategia.
3. Riesgos y Sostenibilidad.
4. Aprobaciones y Autorizaciones
5. Talento.

Para asegurar sesiones productivas y estratégicas, se adoptan las siguientes prácticas:

- ⇒ La Presidencia de la Junta, en coordinación con la Presidencia Ejecutiva, establecerá un cronograma anual de reuniones que garantice la discusión de temas estratégicos, evitando que la agenda se agote en asuntos meramente administrativos.
- ⇒ Se enviará a los miembros un paquete de información preciso y focalizado con la antelación debida (mínimo cinco días hábiles) para permitir un estudio adecuado de los temas.
- ⇒ Asimismo, se llevará un control riguroso de la asistencia para dar cumplimiento a las normas de vacancia automática establecidas en el artículo 11 de la Ley 1727 de 2014, promoviendo la participación de los miembros principales y regulando la intervención de los suplentes para evitar duplicidad de funciones.

6.1.3.4. Profesionalización: Inducción, Capacitación y Perfiles

La complejidad de administrar recursos públicos y privados exige directores cualificados.

1. **Inducción Obligatoria:** Todo nuevo miembro de Junta Directiva deberá cursar un programa de inducción formal sobre la operatividad de los registros públicos, el modelo financiero de la Cámara, el régimen de contratación y sus deberes legales.
2. **Matriz de Perfiles:** La Cámara mantendrá un inventario actualizado de las competencias profesionales de su Junta para identificar brechas de conocimiento colectivo.
3. **Educación Continuada:** Con base en las brechas identificadas, se ejecutará un plan anual de formación para directores en temas de vanguardia como transformación digital, gestión de crisis, sostenibilidad (ASG) y tendencias macroeconómicas.

6.1.3.5. Evaluación del Desempeño y Sucesión.

La Junta Directiva no es un ente estático, requiere mejora continua. La Junta Directiva se someterá a un proceso de evaluación de su gestión en los términos previstos en la ley, sus estatutos, reglamentos o cualquier otro documento que regule el mismo, el cual podrá alternar metodologías de autoevaluación, evaluación por pares y evaluación asistida por expertos externos. Este ejercicio tiene como fin identificar brechas en las competencias colectivas del órgano y diseñar planes de capacitación que fortalezcan sus capacidades en áreas críticas como gestión de riesgos, transformación digital y sostenibilidad. La evaluación examinará no solo el desempeño individual, sino la dinámica colegiada, la calidad de la información recibida y el funcionamiento de los comités de apoyo.

6.2. PRESIDENCIA EJECUTIVA: LIDERAZGO ADAPTATIVO Y RESPONSABLE.

La Presidencia Ejecutiva es la columna vertebral de la ejecución institucional y la articuladora principal entre estrategia, cultura, riesgos y territorio. Es la máxima autoridad ejecutiva, responsable de la operación diaria, la gestión de talento, la ejecución de la estrategia, el manejo de recursos, la gobernanza de datos, la gestión del riesgo y la construcción de cultura organizacional.

Es el rol que garantiza que la estrategia se convierta en resultados, que la integridad sea vivida, que los riesgos sean gestionados, que los procesos funcionen, que el Registro mantenga su integridad y que la organización evolucione con el entorno

Por lo anterior, la Presidencia Ejecutiva es la máxima autoridad ejecutiva de la Cámara. Su principal reto es convertir las decisiones de la Junta en:

- + Estrategias claras,

- + Procesos eficientes,
- + Equipos motivados y capacitados.

De esta forma, le corresponde:

- > Ejecutar la estrategia aprobada por la Junta.
- > Conducir el día a día de la institución, gestionando talento, procesos y recursos.
- > Gestionar los riesgos, implementar controles y asegurar la integridad del Registro.
- > Liderar la cultura organizacional, la innovación y el relacionamiento con los grupos de interés.

Si la Junta define el rumbo, la Presidencia es quien convierte la estrategia en resultados concretos, asumiendo la responsabilidad de que la Cámara funcione, aprenda y mejore.

Está llamada a ejercer **un liderazgo adaptativo**, lo que implica:

- ⇒ entender el entorno y traducirlo en acciones concretas,
- ⇒ gestionar riesgos e integridad en la operación diaria,
- ⇒ impulsar la innovación en servicios y modelos de atención,
- ⇒ cuidar la cultura organizacional y el clima de trabajo,
- ⇒ mantener un diálogo activo con los grupos de interés.

Si la Junta marca el rumbo, la Presidencia es quien conduce el barco y responde por su navegación.

6.3. COMITÉS DE LA JUNTA: LENTES TÉCNICOS DEL GOBIERNO.

La complejidad técnica de los desafíos actuales hace imposible que la Junta Directiva aborde todos los temas con la profundidad necesaria en sus sesiones plenarias. Por ello, la CCC estructura un sistema de Comités de Apoyo, concebidos no como reuniones técnicas de análisis donde se analizan las decisiones con rigor.

Los comités de Junta son espacios especializados que permiten profundizar en temas complejos sin saturar la agenda del pleno. Por eso, la Junta se apoya en comités especializados, por ejemplo:

- + Auditoría y Riesgos,
- + Ética y Buen Gobierno,
- + Sostenibilidad
- + Transformación Digital y Datos.
- + Cultura y Gestión del Talento

Estos comités:

- ⇒ Profundizan el análisis de temas técnicos.
- ⇒ Ayudan a identificar riesgos y oportunidades.
- ⇒ Emiten recomendaciones que la Junta utiliza para tomar decisiones informadas.

No sustituyen a la Junta ni a la administración, pero elevan el nivel técnico de las discusiones y permiten que el gobierno corporativo sea más riguroso y menos improvisado. Son lentes técnicos que mejoran la calidad de la supervisión.

6.4. ARQUITECTURA DE CONTROL, GESTIÓN DE RIESGOS Y GESTIÓN DE CRISIS: SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI): PROTECCIÓN Y ALERTA TEMPRANA

El control no es desconfianza, es la garantía de que estamos haciendo lo correcto. El control no es un obstáculo, es el habilitador de la estrategia. Pasamos del control policivo al control inteligente basado en riesgos. En el marco de la gobernanza adaptativa, la gestión de riesgos deja de ser un ejercicio formal, burocrático y aburrido de cumplimiento para convertirse en una herramienta estratégica esencial de creación y protección de valor.

El Sistema de Control Interno es el sistema de protección de la Cámara. Su función es:

- Verificar que los procesos se ejecuten de manera eficiente y conforme a la normativa.
- Identificar vulnerabilidades y riesgos emergentes.
- Formular recomendaciones de mejora y hacer seguimiento a su implementación.

Sin un SCI sólido, la gobernanza sería ciega. Con un SCI robusto, la Cámara puede detectar problemas antes de que se conviertan en crisis, corregir desviaciones a tiempo y demostrar, con evidencias, que está haciendo bien las cosas. El SCI contribuye a que:

- + la Cámara use bien sus recursos,
- + cumpla la normatividad,
- + proteja la integridad del Registro,
- + y disponga de información confiable para decidir.

Cuando el control interno es fuerte, los problemas se detectan a tiempo y se corrigen con menor costo. Cuando es débil o se le margina, los riesgos se acumulan silenciosamente hasta convertirse en crisis.

La Junta Directiva es la responsable última del ambiente de control. La implementación del Sistema de Control Interno (SCI) corresponde a la Administración, la Junta ejercerá un acompañamiento, supervisión y control activo al mismo. La entidad mantendrá un Sistema de Control Interno (SCI) basado en modelos con altos estándares acreditados que resulten aplicables a la cámara de comercio.

La Cámara adopta un enfoque de Gestión de Riesgos Empresariales alineado con los marcos internacionales. Este enfoque implica identificar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos de manera transversal en todos los procesos de la organización. La "Cultura de Riesgos" debe integrarse en la toma de decisiones cotidianas: ninguna iniciativa estratégica, inversión relevante, alianza o nuevo proyecto puede aprobarse sin un análisis previo, riguroso y documentado de sus riesgos asociados y sus planes de tratamiento.

- A. **Apetito de Riesgo:** La Junta Directiva definirá formalmente la "Declaración de Apetito de Riesgo", estableciendo cuánto riesgo (cuantitativo y cualitativo) está dispuesta a aceptar la entidad en la búsqueda de su misión y qué riesgos son inaceptables.
- B. **Revisoría Fiscal y Auditoría Externa.** La Revisoría Fiscal es la garante de la fe pública y actúa en interés de los afiliados y el Estado. El Revisor Fiscal será elegido por los afiliados (en la misma elección de Junta) para un periodo de 4 años. Su vinculación no podrá ser indefinida. Se promoverá la rotación de la firma o del equipo de trabajo para garantizar independencia. La Revisoría Fiscal actuará con total independencia de la Administración. La Cámara no contratará con la firma de Revisoría Fiscal servicios de consultoría que puedan comprometer su independencia.

- 6.4.1. **RIESGOS.** En la gobernanza adaptativa, el riesgo se convierte en una brújula de decisiones. Hablar de "gestión dinámica del riesgo" significa que la Cámara no mira los riesgos una vez al año para cumplir un requisito, sino que los monitorea, revisa y actualiza permanentemente.

La gestión dinámica del riesgo como faro que guía la toma de decisiones implica que la CCC:

- ⇒ Identifica los riesgos que pueden afectar lo que más debe proteger: el Registro Mercantil, la información que administra, la calidad de sus servicios, su reputación y su sostenibilidad.
- ⇒ Los clasifica y prioriza, entendiendo que no todos los riesgos pesan igual ni tienen las mismas consecuencias.
- ⇒ Define qué está dispuesta a asumir y qué no: hay riesgos propios de innovar y crecer, pero hay otros que especialmente tocan la integridad del Registro o la confianza pública, y que por lo mismo deben tratarse con tolerancia cero.

- ⇒ Toma decisiones concretas: fortalecimiento de controles, cambios en procesos, inversiones en tecnología, ajustes en la forma de trabajar y en la forma de decidir.

Cuando hablamos de una gestión “dinámica” del riesgo, nos referimos a que la Cámara no se queda con una foto vieja del mapa de riesgos, sino que lo trata como un instrumento vivo. Un cambio en la regulación, una nueva tendencia tecnológica, un incidente de ciberseguridad en otra entidad del país, una crisis reputacional en el entorno empresarial, son señales que obligan a ajustar ese mapa y las medidas de protección.

En este modelo, el riesgo no es solo un miedo o una lista de amenazas: es una fuente de información crítica. La gestión de riesgos le propone a la Junta y a la Presidencia una pregunta permanente: “¿Dónde estamos más expuestos y qué estamos haciendo, de verdad, para proteger lo que importa?”

- 6.4.1.1. Mapa de Riesgos y Gestión Estratégica.** La Cámara mantendrá un Mapa de Riesgos actualizado y dinámico que incluya no solo riesgos financieros y operativos, sino también riesgos relevantes para la CCC como lo son reputacionales, legales, tecnológicos (ciberseguridad), de gestión de la información, de sostenibilidad, así como cualquier otro que resulte indispensable para la correcta ejecución de la estrategia, así como el buen funcionamiento de la entidad cameral. Este mapa será revisado periódicamente por el Comité de Riesgos de la Junta Directiva. De esta manera, el riesgo se integra en la conversación estratégica, y deja de ser un tema técnico aislado.

6.5. GESTIÓN DE LA CRISIS.

Toda institución relevante está expuesta a crisis: fallas tecnológicas, incidentes de seguridad de la información, cuestionamientos reputacionales, emergencias territoriales, entre otras. La gobernanza adaptativa no es una idea abstracta: se vuelve real cuando la Cámara es capaz de ver a tiempo los riesgos, actuar con integridad y responder con cabeza fría ante una crisis. Estas tres dimensiones: 1. Riesgo, 2. integridad, y 3. Crisis, las cuales están profundamente conectadas.

- × Una mala gestión del riesgo termina, tarde o temprano, convirtiéndose en crisis.
- × Una crisis mal manejada suele revelar fallas de integridad o de control.
- × Una cultura débil de integridad hace que los riesgos se subestimen o se ocultan.

La diferencia entre una institución frágil y una institución resiliente no está en que una nunca tenga crisis y la otra sí, sino en cómo las manejan. Por eso, este Marco de Gobierno pone un énfasis especial en explicar cómo la Cámara entiende y gobierna estos temas.

La Cámara asume que las crisis no son la excepción, sino una posibilidad real. Por eso:

- + Diseña protocolos de gestión de crisis que definen quién hace qué ante un evento grave.
- + Establece cadenas de comunicación claras y rutas de decisión ágiles.
- + Asegura la continuidad de los servicios esenciales, especialmente del Registro.
- + Extrae aprendizajes de cada episodio crítico para fortalecer la gobernanza y evitar repetir errores.

Responder bien a una crisis no solo protege a la institución: fortalece la confianza del territorio y demuestra que la Cámara no se esconde cuando las cosas se ponen difíciles. El mensaje es: cuidar el riesgo, la integridad y la respuesta a las crisis es cuidar el Registro, la confianza y el futuro del territorio.

Por eso, la gestión de crisis y la continuidad de la operación se construyen sobre varios pilares:

1. **Preparación previa:** protocolos escritos, identificación de procesos críticos, entrenamientos y simulaciones. La Cámara se compromete a no improvisar cuando estalle una crisis. Eso exige:
 - > **Tener protocolos escritos** que indiquen quién toma las decisiones, quién comunica, quién coordina los equipos y cómo se priorizan los servicios esenciales.
 - > Identificar de antemano cuáles son los procesos que no pueden fallar bajo ninguna circunstancia (por ejemplo, los relacionados con la integridad del Registro y la operación básica de atención).

- > Realizar ejercicios de simulación, aprendizajes de casos pasados y entrenamientos que permitan responder rápido y con criterio cuando se presente un evento grave.
2. **Respuesta coordinada y transparente:** coordinación interna clara, decisiones basadas en datos, comunicación externa honesta y oportuna. En medio de una crisis, la desorganización y el silencio suelen agravar el problema. La Cámara reconoce que una buena gestión de crisis exige:
- > Coordinación interna entre la Presidencia, los equipos técnicos, el Sistema de Control Interno y, cuando corresponda, la Junta Directiva y sus comités.
 - > Comunicación clara hacia afuera, evitando rumores, contradicciones o mensajes ambiguos. Informar qué ocurrió, qué se está haciendo y cómo se protegerá a los usuarios y a la información es parte del deber de cuidado
 - > Toma de decisiones con base en datos, no en impulsos, aunque el tiempo sea limitado y la presión alta.
3. **Protección de la continuidad del servicio:** planes de continuidad que prioricen el Registro y los servicios esenciales, soluciones de respaldo y ajustes en tiempo real. El objetivo de la gestión de crisis no es solo “apagar el incendio”, sino garantizar que la Cámara siga funcionando, especialmente en aquello que es vital para el territorio. Esto implica:
- > Diseñar **planes de continuidad** que permitan mantener o restablecer rápidamente los servicios esenciales, aun en condiciones adversas.
 - > Contar con soluciones de respaldo (por ejemplo, esquemas alternos de operación o soportes tecnológicos) para evitar la parálisis total.
 - > Evaluar constantemente si las medidas adoptadas están siendo efectivas y hacer los ajustes necesarios.
4. **Aprendizaje posterior:** análisis sereno de lo ocurrido, actualización de protocolos, ajustes en los mapas de riesgo y comunicación de las mejoras implementadas. Una crisis mal aprovechada es una crisis doblemente costosa: por el daño inicial y por la oportunidad perdida de mejorar. La gobernanza adaptativa exige que, una vez superado el episodio
- > Se realice un **análisis sereno y honesto** de lo ocurrido: qué se hizo bien, qué se hizo mal, qué debió haberse visto antes, qué controles fallaron, qué decisiones fueron acertadas y cuáles no.
 - > Se actualicen los **protocolos, mapas de riesgo y controles** a la luz de ese aprendizaje.
 - > Se informe a la Junta, a los comités y, en la medida de lo posible, al territorio, sobre las mejoras implementadas para evitar que algo similar vuelva a ocurrir.

De esta manera, la gestión de crisis deja de ser un ejercicio reactivo, marcado solo por la urgencia, y se convierte en una pieza más del modelo de gobernanza adaptativa: **anticipa, responde y aprende**.

Una Cámara que reconoce sus errores, corrige y comunica con transparencia sale de la crisis con más legitimidad que aquella que se queda callada, minimiza el problema o busca culpables externos. Este Marco de Gobierno compromete a la Cámara de Comercio de Cali con la primera opción.

6.6. GOBIERNO DE DATOS: ADMINISTRAR INFORMACIÓN ES ADMINISTRAR CONFIANZA.

La CCC no solo trata datos personales propios, sino que administra información de miles de empresarios y sociedades. El estándar aplicable es, por tanto, más exigente: debe demostrar que su sistema de gobierno de datos articula políticas de tratamiento, seguridad de la información, ciberseguridad, registros de incidentes, protocolos de respuesta a brechas y esquemas de trazabilidad documental.

Lo anterior, de cara a dimensiones de riesgo tecnológico como lo puede ser en ciberseguridad, infraestructura tecnológica e inteligencia artificial, debiendo establecer políticas y controles específicos para cada uno de estos frentes.

Los datos empresariales no son solo registros fríos. Son activos críticos para la economía y para la legitimidad institucional. El gobierno de datos se ocupa de:

- ⇒ Uso ético y responsable de la analítica y de la inteligencia institucional.
- ⇒ definir quién puede crear, modificar y consultar información,
- ⇒ asegurar que lo que se registra sea veraz, completo y oportuno,
- ⇒ proteger los datos personales según las normas vigentes,
- ⇒ protege la información y datos institucionales
- ⇒ prevenir accesos no autorizados, filtraciones y usos indebidos de la información,
- ⇒ aprovechar la analítica para generar conocimiento útil para el territorio.

Administrar bien los datos es administrar bien la confianza. Cada registro, cada actualización, cada consulta, construye o deteriora la imagen de la Cámara como fuente seria y confiable. Un error masivo de datos, un uso indebido de información o una filtración afecta la credibilidad de todo el sistema.

6.7. GOBIERNO DE ENTIDADES VINCULADAS Y PARTICIPACIÓN DE LA CÁMARA EN OTROS ENTES JURÍDICOS.

La Cámara crea o participa en sociedades (civiles o comerciales) así como en otras Entidades Sin Ánimo de Lucro por razones estratégicas superiores, tal como lo puede ser la relativa a especializar su operación y multiplicar su impacto. De esta forma, la CCC no actúa sola, sino que hace parte de un ecosistema de entidades que se interconectan para cumplir su misión.

Entre los riesgos a gestionar encontramos:

- × Fragmentación del control
- × Pérdida de identidad.

Para lo anterior, debe fijar parámetros en virtud de los cuales se comportará bajo parámetros de buen gobierno, teniendo en cuenta de actuar como controlante.-matriz de un Grupo Empresarial cuando haya lugar a ello. En los demás eventos y bajo el principio de "Propiedad Activa" (OCDE.-2023), procurará rodear su responsabilidad y participación a través de fomento de mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo. Sin importar la modalidad, desplegará su participación preservando la coherencia ética y estratégica de todo el ecosistema.

6.8. Propiedad Activa e informada.-"Guardián del Propósito Misional Extendido".

La Cámara adopta los estándares de mejores prácticas en materia de propiedad activa, para lo cual, creará mecanismos tendientes a permitir que cada bien o activo invertido genere el retorno social esperado (Valor Público) y no se convierta en un vehículo aislado y sin control.

De esta manera la Cámara participa activamente en las asambleas y reuniones de los entes jurídicos en los que participe, revisa sus estados financieros con rigor, controla la gestión y hace las propuestas a que haya lugar. No se actúa como un simple inversor financiero que espera dividendos, sino como un guardián del propósito misional extendido.

6.9. Arquitectura de Control Extendida.

La Cámara promoverá que sus entidades vinculadas adopten una arquitectura de control compatible con la de la entidad cameral, garantizando estándares homologados de control interno, gestión de riesgos y auditoría acordes a los de la Cámara de Comercio.

6.10. Transparencia y Buenas Prácticas en Vinculadas

Se instruirá a las entidades vinculadas para que adopten sus propios Códigos de Buen Gobierno y políticas de transparencia, los cuales deben ser idóneos a su tamaño, naturaleza, complejidad y particularidad. La Cámara monitoreará el cumplimiento de estos estándares como parte de su rol de propietaria o asociada responsable.

La Cámara con la periodicidad que se determine en las políticas respectivas, analizará el desempeño consolidado de las empresas, instituciones u organizaciones en que participe, garantizando la máxima transparencia, eliminando cualquier zona de opacidad. Dicho análisis deberá ser compartido con la Junta Directiva al menos de manera semestral.

6.11. Dirección Unificada.

Aunque cada entidad vinculada tiene su propia personería jurídica y autonomía administrativa, todas deben orbitar alrededor de la Estrategia, objetivos y misión de la CCC. Los planes estratégicos de las vinculadas deben ser validados por la CCC para asegurar coherencia sistémica. De esta manera se debe garantizar un efecto complementario que genere valor y no que riña o contravenga la posición de la CCC o se desvíen de la misión de desarrollo regional.

Ahora bien, Cada vinculada debe demostrar periódicamente cómo contribuye a los objetivos superiores de la CCC y al desarrollo de la región.

La Junta definirá directrices para la participación de la entidad cameral en otros entes jurídicos, así como la designación de representantes en los órganos de gobierno de estas subordinadas, asegurando que defiendan los intereses de la Cámara y posean la idoneidad técnica requerida y deberán reportar periódicamente su gestión ante la Presidencia Ejecutiva, la cual deberá integrar un aparte al respecto en los informes anuales de gestión de la entidad cameral.

Se supervisará que las entidades vinculadas adopten estándares equivalentes de control interno, transparencia y ética, respetando su autonomía jurídica, pero asegurando la alineación estratégica con los objetivos de la Cámara.

6.12. Gestión de Conflictos de Interés con vinculados.

Se prohíbe, sin excepción, cualquier operación que no se realice en condiciones de mercado entre la Cámara y sus administradores o partes vinculadas. La Cámara contará con un protocolo riguroso para la identificación, revelación y administración de conflictos de interés, reales o potenciales. Ante la duda sobre la existencia de un conflicto, prevalecerá el deber de revelación y abstención. El incumplimiento de estas disposiciones se considerará falta grave y causal de remoción.

6.13. CULTURA ORGANIZACIONAL.

Sin cultura no existe gobernanza, principalmente porque la gobernanza es un conjunto de decisiones humanas, que, pese a parámetros objetivos, se ven influenciadas por creencias, valores, percepciones y comportamientos. Se puede afirmar que la Cultura es el sistema operativo de la gobernanza.

La cultura es la matriz desde la cual se interpreta el riesgo, se comprende el deber fiduciario, se ejerce la responsabilidad, se escucha la ciudadanía y se protege la integridad. Sin cultura, la gobernanza está vacía. Con cultura, la gobernanza se vuelve viva.

Donde los procesos no alcanzan, la cultura define comportamientos; donde los manuales no detallan, la cultura orienta decisiones; donde los riesgos son inciertos, la cultura permite interpretar señales; donde la presión externa aumenta, la cultura refuerza integridad y racionalidad. La gobernanza adaptativa depende de una cultura que promueva aprendizaje, transparencia, integridad y responsabilidad. Una cultura coherente fortalece procesos, sistemas y estructuras, una cultura débil los desarticula.

La **cultura organizacional** es el “sistema operativo” de la gobernanza:

- La Junta marca el tono ético y estratégico.
- La Presidencia encarna y multiplica ese tono en la gestión diaria.
- Los colaboradores lo hacen realidad en el servicio que prestan.
- El SCI y los grupos de interés observan, alertan y ayudan a corregir desviaciones.

Sin cultura adaptativa, la mejor estructura se desarticula. Con una cultura coherente, la Cámara gana capacidad real de adaptación y resiliencia.

Es el elemento transversal que conecta todos los demás engranajes. Con cultura adaptativa, la Cámara:

- ⇒ anticipa riesgos antes de que exploten,
- ⇒ corrige errores antes de que escalen,
- ⇒ aprende antes de tener que improvisar,
- ⇒ actúa antes de que el entorno la obligue,
- ⇒ protege su legitimidad antes de que sea atacada,
- ⇒ fortalece su reputación antes de que sea cuestionada.

Cuando no existe cultura adaptativa:

- × La Junta queda atrapada en lo operativo.
- × El Presidente pierde capacidad de ejecución y liderazgo.
- × Los colaboradores trabajan con desconexión de propósito e identidad.
- × El sistema de control se vuelve meramente formal.
- × La Cámara pierde credibilidad.
- × La transparencia se vuelve reactiva.
- × Crecen los riesgos reputacionales.
- × Se debilita la confianza del Estado.
- × Pone en riesgo la misión de servir al territorio.

En dicho marco, y reconociendo al talento humano es el activo fundamental de la entidad, la Junta supervisará (sin coadministrar) las políticas macro de gestión humana, asegurando la existencia de procesos de selección y ascenso meritocráticos, una política de remuneración equitativa, instrumentos y lineamientos relacionados con planes de sucesión, mecanismos activos de supervisión y promoción para la inclusión, diversidad, equidad así como para el mantenimiento de un clima laboral sano y seguro en todos los niveles de la institución.

7. INTEGRIDAD Y CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE.

La Cámara no solo promueve buenas prácticas hacia afuera. Las aplica en su propia casa, como condición para poder exigirles en el entorno. De esta forma, su voz en materia de conducta empresarial responsable se sustenta en el ejemplo.

Hablar de integridad no es hablar solo de “ser buena gente” o de tener un código de ética colgado en la página web. En una entidad que administra información crítica, que tiene funciones públicas y que se conecta con miles de empresas, la integridad es un factor de seguridad institucional.

La Cámara entiende la integridad como la capacidad de:

- + Tomar decisiones sin favorecer intereses particulares indebidos.
- + Administrar su poder y su información de forma responsable y transparente.
- + Reconocer y gestionar los conflictos de interés, en lugar de ignorarlos.
- + Actuar de manera coherente entre lo que se dice y lo que se hace.

Esto se traduce en prácticas muy concretas:

- > Reglas claras para identificar, declarar y manejar conflictos de interés de miembros de Junta, Presidencia, directivos y colaboradores. Por ejemplo, cuando alguien que participa en una decisión tiene vínculos con empresas o personas que pueden beneficiarse directamente de esa decisión.
- > Políticas sobre obsequios, invitaciones, viajes y patrocinios, que eviten que la relación con proveedores, usuarios o aliados se convierta en un espacio de presión indebida o de privilegios.
- > Mecanismos confidenciales y seguros para que cualquier persona pueda reportar irregularidades sin temor a represalias.
- > Revisión periódica de riesgos de corrupción, discriminación, acoso, mal uso de información o cualquier conducta que afecte la confianza pública.

La integridad se traduce en prácticas concretas y verificables:

- ⇒ Declaraciones y gestión real de conflictos de interés.
- ⇒ Políticas claras de obsequios, relacionamiento y patrocinios.
- ⇒ Mecanismos de denuncia y protección a quienes reportan irregularidades.
- ⇒ Revisión periódica de riesgos de corrupción, discriminación y violaciones de derechos.

Cuando hablamos de **conducta empresarial responsable**, nos referimos a que la Cámara incorpora en su día a día criterios de:

- + respeto por los derechos humanos,
- + no discriminación,
- + equidad de género e inclusión,
- + respeto por la normativa laboral, ambiental y social,
- + transparencia en sus relaciones con autoridades, proveedores, aliados y usuarios.

Esto no es solo un tema reputacional. Es una forma de protegerse y de proteger al territorio frente a riesgos que, si se materializan, pueden tener un costo muy alto: sanciones, pérdida de confianza, daños a la imagen de la región, entre otros.

8. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN INTEGRAL Y MATRICES DE MADUREZ DE LA GOBERNANZA ADAPTATIVA.

8.1. Sistema de evaluación integral del modelo de gobernanza

Ningún modelo de gobierno puede sostenerse sin mecanismos que verifiquen su coherencia, su eficacia, su integridad y su impacto en la misión pública. La evaluación integral es el mecanismo mediante el cual la Cámara analiza si su gobernanza funciona como fue diseñada, si genera valor público, si protege la integridad del Registro, si gestiona adecuadamente los riesgos y si se ajusta a los estándares nacionales e internacionales.

Este es el conjunto de herramientas que permiten monitorear el cumplimiento del Código, verificar su funcionamiento y documentar cada decisión, análisis, respaldo técnico y evaluación de riesgos. Es relevante porque protege la integridad, facilita auditorías, reduce riesgos de captura institucional, garantiza transparencia y permite defender decisiones ante grupos de interés, autoridades o entes de control.

De esta forma, se va a desarrollar el sistema mediante el cual la organización mide la efectividad del Código de Gobernanza Adaptativa, analiza desviaciones, evalúa riesgos, captura aprendizajes, identifica brechas y actualiza sus prácticas con base en evidencia. La evaluación no es un acto punitivo ni burocrático, es la columna vertebral de un sistema de gobernanza que busca ser dinámico, transparente, riguroso y sostenible.

Implica revisiones periódicas, metodologías robustas, participación de comités, auditorías temáticas, análisis de trazabilidad, revisión del rol de administradores, medición de competencias, evaluación ética, reportes técnicos y planes de mejora.

8.2. Tablas de trazabilidad normativa, documental y técnica

La trazabilidad normativa es un estándar internacional de gobernanza que permite demostrar que cada principio, proceso y herramienta del Código está respaldado por normativa, buenas prácticas y evidencia técnica. Es una matriz estructurada que vincula cada sección del Código con su soporte normativo, técnico y documental. Ello fortalece la legitimidad del Código, demuestra rigor técnico, garantiza consistencia, facilita inspecciones, mejora la defensa pública de decisiones y permite mantener un control estricto sobre la evolución normativa y de estándares internacionales.

8.3. Procesos de retroalimentación institucional y aprendizaje estructural

El Código no es un fin, es un sistema de aprendizaje. Los modelos de gobernanza deben integrar mecanismos de escucha, revisión crítica y mejora continua. La retroalimentación permite que el Código evolucione con la institución y con el territorio. En este proceso de retroalimentación, la Cámara recoge información interna y externa para mejorar sus políticas, decisiones, controles, cultura y herramientas de gobernanza.

Ello permite transformar errores en soluciones, tensiones en ajustes, crisis en aprendizajes y resultados en mejores prácticas. Es la esencia del modelo adaptativo. Para lo anterior, se pueden realizar evaluaciones internas, revisión de comités, análisis de auditoría, devolución de grupos de interés, revisión de decisiones de Junta, diagnósticos institucionales, análisis de datos y retroalimentación ética.

9. DISPOSICIONES FINALES Y VIGENCIA

IMPLEMENTACIÓN Y PEDAGOGÍA

La gobernanza adaptativa es un camino constante, no un destino final. La implementación de esta herramienta será liderada por la Presidente Ejecutiva, así como por las Instancias respectivas de la CCC, la Dirección de Asuntos de Gobierno Corporativo y Legales., el Comité de Gobierno Corporativo y la Junta Directiva, mediante un plan de pedagogía y gestión del cambio para que cada artículo pase del papel a la cultura viva de la organización.

Este documento como herramienta institucional entra en vigencia el **10 de diciembre de 2025**. Su cumplimiento es obligatorio para todos, desde el Presidente de la Junta hasta el más reciente de los aprendices. Su contenido es dinámico y será revisado periódicamente (al menos cada dos años) para asegurar que la Cámara de Comercio de Cali se mantenga a la vanguardia de las mejores prácticas globales, honrando su historia centenaria con una visión de futuro resiliente, íntegra y audaz.

Aprobado en la pasada sesión ordinaria del 10 de diciembre mediante acta no. 1934

Este documento cambió de manera integral.

	Revisó	Aprobó
Nombre	CAROLINA MONCADA	MARIA DEL MAR PALAU
Cargo	GERENTE JURIDICO CORPORATIVO	PRESIDENTE EJECUTIVA
Fecha	4 de diciembre de 2025	10 de diciembre de 2025