MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CALI.

1. PROPÓSITO. 3
2. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CCC.- "*GOBERNANZA ADAPTATIVA*". 3
2.1. UNA FORMA DE GOBERNAR QUE APRENDE Y SE AJUSTA: ANTICIPAR – DECIDIR – APRENDER – EVOLUCIONAR 3
3. MARCO NORMATIVO Y TÉCNICO DEL MODELO. 4
3.1. EL MODELO DE GESTIÓN: LA CÁMARA COMO SISTEMA VIVO. 4
4. LA CÁMARA Y SU RESPONSABILIDAD CON EL TERRITORIO 5
4.1. UNA ENTIDAD PRIVADA QUE CUMPLE FUNCIONES PÚBLICAS 5
4.2. EL AFILIADO: EL CIMIENTO DE LA LEGITIMIDAD.- RECONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE BASE GREMIAL. 5
4.3. RELACIÓN CON EL TERRITORIO: GOBERNAR ESCUCHANDO 6
5. PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL COMPORTAMIENTO DE LA CÁMARA. 6
5.1. Adaptabilidad y resiliencia 7
5.2. Transparencia y trazabilidad de las decisiones. 7
5.3. Integridad y conducta empresarial responsable 7
5.4. Participación informada y diálogo con grupos de interés 8
5.5. Perdurabilidad 8
6. ARQUITECTURA DE GOBIERNO ADAPTATIVO.- QUIÉN HACE QUÉ: ROLES Y RESPONSABILIDADES 8
6.1. JUNTA DIRECTIVA: CEREBRO ESTRATÉGICO Y GARANTE DE INTEGRIDAD. 8
6.1.1. NATURALEZA MIXTA Y ORIGEN DE LOS MIEMBROS. 9
6.1.2. DEBERES FIDUCIARIOS Y RESPONSABILIDADES INDELEGABLES. 10
6.1.3. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN 11
6.1.3.1. Funcionamiento y Eficiencia 12
6.1.3.2. Evaluación del Desempeño 12
6.2. PRESIDENCIA EJECUTIVA: LIDERAZGO ADAPTATIVO Y RESPONSABLE. 13
6.3. COMITÉS DE LA JUNTA: LENTES TÉCNICOS DEL GOBIERNO. 13
6.4. ARQUITECTURA DE CONTROL, GESTIÓN DE RIESGOS Y GESTIÓN DE CRISIS: SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI): PROTECCIÓN Y ALERTA TEMPRANA 13
6.4.1. Riesgos. 14
6.4.2. Mapa de Riesgos y Gestión Estratégica. 14
6.4.3. Cumplimiento integrado. 15
6.5. GESTIÓN DE LA CRISIS. 15
6.6. GOBIERNO DE DATOS: ADMINISTRAR INFORMACIÓN ES ADMINISTRAR CONFIANZA. 16
6.7. PARTICIPACIÓN DE LA CÁMARA EN OTROS ENTES JURÍDICOS. 16
6.8. Gestión de Conflictos de Interés con vinculados. 16
6.9. CULTURA ORGANIZACIONAL. 17

7. INTEGRIDAD Y CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE. 17
8. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MARCO. 17
9. DISPOSICIONES FINALES Y VIGENCIA 18

1. PROPÓSITO.

La Cámara de Comercio de Cali (en adelante “la CCC” o “la Cámara”) ha acompañado por más de un siglo el desarrollo empresarial del Valle del Cauca. En sus registros se refleja parte de la trayectoria productiva de la región y de las empresas que nacen, evolucionan, se transforman o cesan sus actividades. Como entidad privada, gremial y sin ánimo de lucro, cuya base constitutiva son sus afiliados y que cumple las funciones públicas atribuidas por la ley, la CCC participa activamente en la promoción de la competitividad, la formalización y la innovación.

Las transformaciones empresariales, sociales, económicas, tecnológicas e institucionales plantean nuevos desafíos para el gobierno de las cámaras de comercio. Por esta razón, sus estructuras de gobierno deben tener la capacidad de anticipar, comprender y responder a los cambios del entorno, sin perder de vista su identidad, su misión ni los principios que orientan su actuación.

En este contexto, el presente Marco establece los principios, responsabilidades y criterios que orientan el gobierno corporativo de la Cámara. Su propósito es servir como hoja de ruta para la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, la gestión de riesgos y el fortalecimiento de una actuación íntegra, transparente, coherente y adaptable.

Este Marco se aplica a los miembros de la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, la Alta Gerencia, las áreas y roles de control, los colaboradores, los contratistas y los terceros que actúen en representación de la Cámara. Asimismo, orienta la relación de la entidad con sus grupos de interés.

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

La CCC adopta un modelo de gobernanza adaptativa que combina estabilidad en sus principios con flexibilidad para responder a los cambios del entorno. Este modelo articula información, riesgos, estrategia e integridad para orientar decisiones informadas y fortalecer la capacidad de adaptación institucional.

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

La gobernanza adaptativa opera como un ciclo continuo: la Cámara **anticipa** al identificar cambios y riesgos del entorno; **decide** con base en información y evidencia; **aprende** al revisar los resultados de sus decisiones; y **evoluciona** al ajustar, cuando sea pertinente, sus políticas, procesos, herramientas y capacidades.

3. MARCO NORMATIVO Y TÉCNICO DEL MODELO.

El presente Marco se sujeta a la Constitución, la ley, los Estatutos y los Reglamentos de la Cámara, e integra la normativa colombiana aplicable. Asimismo, toma como referencia los estándares internacionales y las guías de orientación relacionados en el siguiente cuadro, los cuales no son vinculantes y podrán incorporarse de manera voluntaria y progresiva, de acuerdo con su pertinencia y compatibilidad con la naturaleza, las funciones y las capacidades de la Cámara.

Normativa colombiana	**Estándares internacionales**	**Guías y pautas de Orientación**
→ Ley 1727 de 2014. → Decreto 1074 de 2015 (Cap. 38). → Código de Comercio. → Resoluciones, Circulares y Actos Administrativos de la Superintendencia de Sociedades.	→ Principios OCDE (2023). → Directrices OCDE para empresas públicas, en lo que corresponde al manejo de recursos de origen público. → 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 funciona como un sistema vivo articulado alrededor de tres ejes: territorio, datos e integridad.

1. **TERRITORIO (Conexión con el entorno):** La CCC se relaciona con sus grupos de interés y procura comprender las necesidades de los comerciantes y afiliados de su jurisdicción, a través de los canales e instancias disponibles, para orientar una gestión pertinente frente al entorno.
2. **DATOS (Inteligencia Cognitiva):** La CCC procura sustentar sus decisiones estratégicas en la información disponible, incluidos los datos de los registros públicos y sus análisis, con sujeción a la normativa sobre protección de datos y a las finalidades

legalmente permitidas. La evidencia complementa el criterio y la experiencia de quienes deciden.

3. **INTEGRIDAD (Sistema de Protección):** La integridad orienta la adaptación institucional y protege la legitimidad, la credibilidad, la confianza, la operación, la estrategia y la reputación de la Cámara.

4. LA CÁMARA Y SU RESPONSABILIDAD CON EL TERRITORIO

4.1. UNA ENTIDAD PRIVADA QUE CUMPLE FUNCIONES PÚBLICAS

La CCC es una persona jurídica de **derecho privado**, de naturaleza corporativa, gremial y sin ánimo de lucro, **que cumple** las **funciones públicas** atribuidas por la ley. Esta circunstancia no modifica su naturaleza privada; por regla general, sus actos y contratos se rigen por el derecho privado.

En ejercicio de las funciones públicas, en particular la administración de los registros públicos, y respecto de los recursos de origen público, la Cámara se sujeta a los principios de la función administrativa y a los controles previstos en la normativa aplicable.

En consecuencia, su modelo de gobierno procura armonizar la agilidad y eficiencia propias de su naturaleza privada con la transparencia, el rigor y la responsabilidad exigibles en el cumplimiento de sus funciones públicas, sin que la estrategia comprometa su adecuado ejercicio ni los procesos limiten injustificadamente la iniciativa institucional.

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

Los comerciantes afiliados constituyen la base fundamental de la Cámara y una fuente de su legitimidad gremial. Aunque la entidad no tiene accionistas, los afiliados ejercen los derechos políticos previstos en la ley y participan en su gobierno conforme a los requisitos aplicables.

- ⇒ **Integridad y Actualización del Censo:** La Cámara mantendrá actualizado el censo de afiliados y garantizará que los derechos políticos sean ejercidos únicamente por quienes cumplan los requisitos legales.
- ⇒ **Trato equitativo:** La Cámara garantizará a todos los afiliados un trato equitativo y el acceso en igualdad de condiciones a la información, los servicios institucionales y los canales de comunicación y participación, con independencia de su tamaño, cuota de afiliación o pertenencia a un grupo particular. En consecuencia, no otorgará privilegios injustificados ni impondrá barreras que afecten el ejercicio de sus derechos.
- ⇒ **Participación Informada.** La Cámara facilitará el acceso a la información y a los canales de comunicación y participación. Los procesos de elección de la Junta Directiva

se desarrollarán conforme a la normativa aplicable, con transparencia, publicidad, libre concurrencia e igualdad en el ejercicio de los derechos.

4.3. RELACIÓN CON EL TERRITORIO: GOBERNAR ESCUCHANDO

La gobernanza adaptativa de la Cámara se construye en diálogo con el territorio. Para fortalecer su legitimidad y orientar una gestión pertinente, la Cámara procurará comprender las necesidades y expectativas de los empresarios, los municipios y demás grupos de interés, utilizando la información obtenida a través de sus canales e instancias de relacionamiento como insumo para sus decisiones, cuando resulte pertinente y dentro del marco de sus funciones y capacidades. Gobernar escuchando no implica atender todas las solicitudes, sino considerar de manera responsable las señales del entorno y, cuando corresponda, comunicar las razones y los elementos tenidos en cuenta en las decisiones adoptadas.

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, tanto la Junta Directiva como la Presidencia Ejecutiva, están sujetos a los deberes que la ley, los Estatutos y los Reglamentos de la entidad. En el ejercicio de sus funciones, procurarán actuar de manera que se preserve la confianza depositada en la institución, con especial atención a los siguientes principios:

- **Principio de Lealtad**

Este deber exige que los miembros de la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, en el ejercicio de sus respectivas funciones, actúen con independencia de sus intereses particulares. En las sesiones de la Junta Directiva y en el ejercicio de las funciones a cargo de la Presidencia Ejecutiva, el único interés que debe prevalecer es el de la Cámara, entendido conforme a su misión legal y estatutaria, que incluye la promoción del desarrollo empresarial y regional de su jurisdicción. Cualquier conflicto de interés, real o potencial, debe ser revelado y gestionado de acuerdo con los procedimientos internos.

- **Principio de Diligencia Cualificada**.

Los miembros de Junta Directiva 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 procurará actuar como una institución capaz de adaptarse al cambio con criterio y responsabilidad, en la medida de sus capacidades y recursos, evitando tanto la inmovilidad frente a nuevas realidades como las transformaciones apresuradas carentes de análisis y propósito.

La **adaptabilidad** se entiende como la capacidad de evaluar y, cuando se estime pertinente, ajustar la estructura, las políticas, los comités y los procesos frente a cambios relevantes del entorno. La **resiliencia**, como la capacidad de afrontar situaciones adversas procurando preservar la integridad y la continuidad de los servicios esenciales.

La **resiliencia**, por su parte, se refiere a la capacidad de afrontar impactos, tales como los tecnológicos, reputacionales o regulatorios, procurando preservar la integridad y la misión institucional.

5.2. Transparencia y trazabilidad de las decisiones.

La transparencia es un modo de actuar basado en la claridad y en la trazabilidad.

La Cámara dará a conocer información sobre su gestión en los términos, oportunidades y a través de los mecanismos previstos en la ley, los Estatutos y los Reglamentos. Adicionalmente, promoverá prácticas de gestión orientadas a fortalecer la trazabilidad de sus actuaciones y a respaldar la toma de decisiones con información y análisis pertinentes, de acuerdo con las circunstancias de cada caso. Para tal efecto, procurará que las decisiones corporativas que puedan tener un impacto legal o una materialidad financiera relevante cuenten, según corresponda, con soportes que permitan identificar la información considerada, los principales riesgos analizados y su relación con la misión institucional.

5.3. Integridad y conducta empresarial responsable

La integridad orienta la actuación de la Cámara con rectitud, coherencia y responsabilidad. En desarrollo de este principio, la entidad procurará prevenir y gestionar los conflictos de interés y la corrupción; promover el respeto por los derechos humanos, la inclusión, el trato digno y

equitativo; y asegurar el uso responsable de la autoridad y de la información sensible. La conducta empresarial responsable complementa este compromiso al incorporar, cuando resulte pertinente y de acuerdo con la naturaleza de cada asunto, sus capacidades y la información disponible, criterios de integridad, buen gobierno, impacto social y desarrollo del territorio en las decisiones relevantes y en su relación con el ecosistema.

5.4. Participación informada y diálogo con grupos de interés

La Cámara reconoce que el diálogo con sus grupos de interés fortalece su legitimidad y contribuye a una gestión informada. De acuerdo con sus prioridades, capacidades y recursos, procurará contar con canales de consulta y retroalimentación, compartir información relevante sobre su gestión y considerar, cuando resulte pertinente, las percepciones y aportes del empresariado, las autoridades, la academia y otros actores del territorio como insumo para revisar sus programas, servicios y decisiones. Esta participación no implica acoger todas las solicitudes, sino escucharlas y valorarlas de manera responsable dentro del marco de sus funciones.

5.5. Perdurabilidad

La perdurabilidad es la capacidad de la Cámara para mantener en el tiempo su relevancia, legitimidad, solvencia y confianza pública frente a los cambios económicos, tecnológicos, políticos y sociales. Para ello, su gobierno corporativo procurará articular la estrategia, la gestión prudente de riesgos, la integridad, la cultura de cumplimiento y la adaptación institucional, de manera que se preserve la integridad de los registros públicos, se mantengan relaciones de confianza con los grupos de interés y se renueve su propuesta de valor. En el marco de sus competencias, la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva tendrán en cuenta estos elementos al adoptar decisiones que puedan incidir en la estabilidad y continuidad de la Cámara.

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

La arquitectura de gobierno adaptativo define la distribución de funciones y responsabilidades entre los órganos de gobierno, la administración y las instancias de control de la Cámara. Su propósito es articular la dirección estratégica, la ejecución y la supervisión, considerando los efectos de las decisiones y la interrelación de los riesgos. La claridad de roles permite delimitar responsabilidades, fortalecer la coordinación y prevenir la coadministración, entendida como la intervención indebida de los órganos de gobierno en la gestión operativa.

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.

Sus decisiones orientan 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, en los términos previstos en las disposiciones internas.
- 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, sin perjuicio de las autorizaciones que, conforme a los Estatutos, le corresponda impartir. 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 tiene una composición mixta: una parte de sus miembros es elegida por los comerciantes afiliados y otra es designada por el Gobierno Nacional, conforme a la normativa

aplicable. Con independencia de su origen, todos sus integrantes tienen los mismos deberes, derechos y responsabilidades, deben actuar en interés de la Cámara y preservar su independencia de criterio. Su período, elección, designación y organización interna se rigen por la ley, los Estatutos y los Reglamentos de la entidad.

6.1.2. DEBERES FIDUCIARIOS Y RESPONSABILIDADES INDELEGABLES.

La calidad de miembro de la Junta Directiva de la CCC implica el cumplimiento de un deber fiduciario de alta responsabilidad, en cuyo ejercicio se adquiere la condición jurídica de **Administrador**. Los directores son fiduciarios de la confianza pública y del desarrollo regional.

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 (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 tendrán que observar los siguientes deberes:

A. El Deber de Lealtad

El miembro de la Junta Directiva debe actuar **exclusivamente** en el mejor interés de la CCC.

1. **Primacía del Interés Institucional:** El miembro de la Junta Directiva 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 miembro de la Junta Directiva tiene la obligación proactiva de revelar cualquier interés directo o indirecto que pueda nublar su juicio. Ante la duda, la abstención y revelación 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 miembro de la Junta Directiva 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 miembro de la Junta Directiva 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 miembro de la Junta Directiva 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 miembro de la Junta Directiva se compromete a mantener una asistencia regular, so pena de incurrir en las causales de vacancia automática previstas en la normatividad colombiana.

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:

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 del Presidente Ejecutivo:** Nombrar, evaluar, remunerar y, si es necesario, remover al Presidente Ejecutivo.
3. **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.

6.1.3. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

La calidad de la gobernanza depende en gran medida de la cualificación de sus miembros de Junta Directiva. La Cámara implementará un programa formal de inducción para los nuevos integrantes.

Todo nuevo miembro de Junta Directiva participará en el programa de inducción que adelante la Cámara, de conformidad con lo previsto en los Estatutos y el Reglamento Interno de Junta Directiva. Este programa podrá abordar, entre otros asuntos, la naturaleza jurídica y funciones de la entidad, la administración de los registros públicos, el régimen de inhabilidades e

incompatibilidades, la vacancia automática, la prohibición de coadministración y los deberes legales, y estatutarios aplicables a los miembros de Junta.

La Cámara podrá mantener un inventario actualizado de las competencias profesionales de su Junta para identificar brechas de conocimiento colectivo.

Por otro lado, la Cámara podrá ofrecer a los miembros de la Junta Directiva espacios de formación o actualización en los temas previstos en el Reglamento Interno de Junta Directiva o en aquellos que se consideren de interés para el ejercicio de sus funciones, en la oportunidad y bajo la modalidad que estime pertinentes.

6.1.3.1. 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**
4. **Aprobaciones y Autorizaciones**
5. **Talento:** políticas generales relacionadas con el talento humano.

Para procurar que las 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 para permitir un estudio adecuado de los temas.
- ⇒ Asimismo, se llevará un control de la asistencia para dar cumplimiento a las normas de vacancia automática establecidas en la normatividad colombiana, promoviendo la participación de los miembros principales y regulando la intervención de los suplentes para evitar duplicidad de funciones.

6.1.3.2. Evaluación del Desempeño

La Junta Directiva se someterá a un proceso de evaluación de su gestión en los términos previstos en le ley, sus estatutos, reglamentos o cualquier otro documento que regule el mismo. Este ejercicio tiene como fin identificar brechas en las competencias colectivas del órgano. 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.

En ese sentido, corresponde a la Presidencia Ejecutiva llevar a la práctica las decisiones de la Junta Directiva mediante planes de acción, procesos y equipos de trabajo orientados al cumplimiento de la estrategia institucional.

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.

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

La complejidad técnica de los desafíos actuales hace conveniente que la Junta Directiva cuente con instancias de apoyo que permitan analizar con mayor profundidad los asuntos sometidos a su consideración. En ese sentido, la CCC estructura un sistema de Comités de Apoyo, concebidos como espacios de estudio, análisis y recomendación, cuya función es contribuir a la deliberación informada de la Junta, sin sustituir sus competencias decisorias.

Los comités de Junta son espacios especializados que permiten profundizar en temas complejos sin saturar la agenda del pleno.

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.

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

El control interno y la gestión de riesgos son herramientas que apoyan el cumplimiento de la estrategia y la protección de valor. El Sistema de Control Interno contribuye a verificar el adecuado funcionamiento de los procesos, identificar oportunamente vulnerabilidades y riesgos, y promover acciones de mejora.

La Junta Directiva velará por la existencia de un ambiente adecuado de control y supervisará el sistema sin incurrir en coadministración. Corresponde a la Administración implementar y operar el Sistema de Control Interno y gestionar los riesgos mediante su identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación, de acuerdo con las políticas y metodologías internas. Para ello, la Cámara podrá tomar como referencia los marcos técnicos reconocidos, con el alcance no vinculante señalado en el numeral.

- **Revisoría Fiscal.** Como parte de esta arquitectura de control, la Revisoría Fiscal ejerce de manera independiente las funciones de fiscalización asignadas por la ley y los Estatutos. Su elección, período y régimen se sujetan a la normativa aplicable, y la Cámara se abstendrá de contratar con la firma de Revisoría Fiscal servicios que puedan comprometer su independencia.

6.4.1. Riesgos. En la gobernanza adaptativa, la gestión de riesgos es un proceso continuo que permite anticipar situaciones que puedan afectar los objetivos de la Cámara y orientar la toma de decisiones. Por ello, los riesgos se gestionarán de acuerdo con las políticas y metodologías internas y se revisarán cuando se presenten cambios relevantes en el entorno o en la operación.

La gestión dinámica del riesgo implica identificar y priorizar los riesgos que puedan afectar los registros públicos, la información, los servicios, la reputación y la sostenibilidad de la Cámara; definir los niveles de riesgo que está dispuesta a asumir; y adoptar, cuando corresponda, medidas de tratamiento acordes con sus políticas, capacidades y recursos. Esta gestión se revisará ante cambios normativos, tecnológicos, operativos o reputacionales que puedan modificar la exposición de la entidad.

A partir de la evaluación realizada, la CCC podrá adoptar las medidas de tratamiento que resulten pertinentes, de conformidad con los procedimientos de aprobación y la disponibilidad presupuestal. Estas medidas podrán incluir el fortalecimiento de controles, ajustes en los procesos, inversiones en tecnología o cambios en las formas de trabajo y de toma de decisiones.

6.4.2. Mapa de Riesgos y Gestión Estratégica. La Cámara mantendrá un Mapa de Riesgos que se actualizará con la periodicidad que definan sus políticas internas y cuando se

presenten cambios relevantes. Este podrá incluir, además de los riesgos financieros y operativos, otros riesgos relevantes para la CCC, tales como los reputacionales, legales, tecnológicos (ciberseguridad) y de gestión de la información, así como aquellos que se identifiquen como significativos para la ejecución de la estrategia y el funcionamiento de la entidad cameral. El Mapa de Riesgos será presentado, con la periodicidad que se defina, al comité de apoyo de la Junta Directiva que tenga asignada esta función en su reglamento o, en su defecto, a la Junta Directiva. De esta manera, el riesgo se integra en la conversación estratégica y deja de ser un tema técnico aislado.

6.4.3. Cumplimiento integrado. Con el propósito de integrar los avances en materia regulatoria, la Cámara procurará ajustar sus practicas y procedimientos hacia la unificación del Programa de Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SAGRILAFT) y el Programa de Transparencia y Ética Empresarial (PTEE) en un Sistema Integrado de Cumplimiento (SIC), de modo que ambos operen de manera articulada, eficiente y trazable, alineados con su modelo de gobierno y con las obligaciones regulatorias aplicables. La Junta Directiva velará por que la Administración adopte oportunamente las medidas necesarias para dicha adecuación.

6.5. GESTIÓN DE LA CRISIS.

La gestión de crisis busca preparar a la Cámara para responder de manera oportuna, coordinada e íntegra ante situaciones que puedan afectar su operación, su información, los registros públicos o su reputación. De acuerdo con sus prioridades, capacidades y recursos, la entidad podrá contar con protocolos y planes que definan responsabilidades, canales de escalamiento y vocería, medidas de continuidad para los servicios esenciales y mecanismos de evaluación y aprendizaje. La Administración será responsable de mantener y activar estos instrumentos y, cuando la magnitud de la situación lo requiera, informará a la Junta Directiva.

1. **Preparación previa:** La Cámara procurará contar con protocolos, responsabilidades definidas, identificación de procesos críticos y ejercicios de preparación que le permitan responder.
2. **Respuesta coordinada y transparente:** Ante una crisis, la Cámara articulará a las instancias competentes, adoptará decisiones con base en la información disponible y comunicará de manera clara, oportuna y coherente las medidas implementadas.
3. **Protección de la continuidad del servicio**: La Cámara procurará que la gestión de crisis contribuya a mantener o restablecer la operación, en especial la de los servicios esenciales. Para ello, conforme a los planes de continuidad y recuperación con que cuente y dentro del alcance definido en ellos, podrá activar esquemas alternos de operación o de respaldo tecnológico. Lo anterior no constituye una garantía de prestación ininterrumpida de los servicios, en atención a que pueden presentarse eventos de caso fortuito o fuerza mayor que escapan al control de la Cámara.
4. **Aprendizaje posterior:** Superada la situación, y en particular en los eventos de mayor impacto, la Cámara procurará:

- analizar lo ocurrido: causas, consecuencias, acciones adoptadas y lecciones aprendidas;
- evaluar, a partir de dicho análisis, la pertinencia de actualizar los protocolos, el mapa de riesgos y los controles;
- informar a la Junta Directiva o al comité competente, cuando la relevancia del evento lo amerite, sobre lo ocurrido y las acciones de mejora.

De esta manera, la gestión de crisis se integra al modelo de gobernanza adaptativa: anticipa, responde y aprende. La Cámara reconoce que actuar con transparencia, y reconocer y corregir los errores cuando los haya, fortalece su legitimidad. Por ello, procurará orientar su respuesta a las crisis bajo estos criterios.

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

El gobierno de datos orienta la administración responsable de la información de la Cámara y contribuye a preservar la confianza en los registros públicos y en la gestión institucional. La CCC procurará asegurar la calidad, integridad, disponibilidad, seguridad y uso adecuado de los datos, definir responsabilidades sobre su administración y acceso, y adoptar medidas acordes con los riesgos, las finalidades autorizadas y la normativa aplicable. La información deberá apoyar la toma de decisiones sin desconocer la protección de los datos personales, la confidencialidad y los demás límites legales.

6.7. PARTICIPACIÓN DE LA CÁMARA EN OTROS ENTES JURÍDICOS.

La Cámara podrá constituir o participar en sociedades, entidades sin ánimo de lucro u otros entes jurídicos cuando ello guarde relación con su misión, su estrategia y sus funciones. Estas participaciones se sujetarán a la normativa aplicable y a las competencias, procedimientos y autorizaciones previstos en los Estatutos y Reglamentos de la entidad.

De acuerdo con la naturaleza y relevancia de cada participación, se procurará contar con información suficiente sobre su finalidad, los recursos comprometidos y los riesgos asociados. Asimismo, la Cámara podrá realizar el seguimiento que corresponda para determinar si la participación continúa siendo conveniente y coherente con sus objetivos institucionales.

6.8. Gestión de Conflictos de Interés con vinculados.

Las operaciones entre la Cámara y sus entidades vinculadas se realizarán en condiciones de mercado y con sujeción a la ley, los Estatutos y demás normativa interna de la CCC. La identificación, revelación y administración de los conflictos de interés, reales o potenciales, se adelantará conforme a dicha política y a los procedimientos internos. Ante la duda sobre la existencia de un conflicto, prevalecerá el deber de revelación y abstención. El incumplimiento

de estas disposiciones dará lugar a las consecuencias previstas en la ley, los Estatutos y la normativa interna aplicable.

6.9. CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional refleja la manera en que la Cámara vive sus principios y orienta sus decisiones y comportamientos cotidianos. La Administración promoverá una cultura basada en la integridad, la colaboración, el aprendizaje y la responsabilidad, procurando que el liderazgo y las prácticas internas sean coherentes con la misión institucional. Esta cultura deberá favorecer la apertura al cambio, la comunicación, la identificación oportuna de riesgos y la mejora continua, de acuerdo con las capacidades y lineamientos de la entidad.

7. INTEGRIDAD Y CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE.

La integridad y la conducta empresarial responsable orientan la forma en que la Cámara ejerce sus funciones, administra sus recursos y se relaciona con sus grupos de interés. Estos principios exigen actuar con rectitud, transparencia, coherencia y respeto por la ley, procurando que las decisiones institucionales sean compatibles con la misión de la entidad y con la confianza depositada en ella.

La Cámara promoverá la prevención y gestión de los conflictos de interés, la corrupción y cualquier uso indebido de la autoridad, los recursos o la información institucional. Asimismo, procurará que sus administradores, colaboradores, contratistas y terceros que actúen en su representación conozcan y observen las reglas de conducta aplicables, y cuenten con canales para consultar o informar situaciones que puedan afectar la integridad de la entidad.

La conducta empresarial responsable comprende también el respeto por los derechos humanos, el trato digno y equitativo, la inclusión y la consideración de los impactos que resulten relevantes para las actividades de la Cámara. De acuerdo con la naturaleza de cada decisión, la información disponible y sus capacidades, la entidad podrá incorporar estos criterios en sus políticas, procesos, relaciones contractuales y actuaciones frente al territorio.

La integridad debe reflejarse en las decisiones, en el liderazgo, en la cultura organizacional y en las relaciones de la Cámara con sus grupos de interés. Las actuaciones relacionadas con estas materias se regirán por la ley, los Estatutos, los Reglamentos y demás disposiciones internas aplicables.

7. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MARCO.

La Cámara reconoce que su modelo de gobierno debe mantenerse vigente frente a los cambios normativos, estratégicos, organizacionales y del entorno. Para ello, podrá apoyarse,

en lo que resulte pertinente, en las instancias y mecanismos previstos en la ley, los Estatutos y sus reglamentos, tales como la evaluación de la Junta Directiva, el Sistema de Control Interno, la Revisoría Fiscal y los comités de apoyo de la Junta Directiva, en el marco de sus respectivas competencias.

Con base en la información que surja de dichas instancias, de los cambios normativos o de las necesidades institucionales, la Administración o el comité de apoyo de la Junta Directiva que tenga asignada esta función podrán proponer a la Junta Directiva, cuando lo estimen pertinente, la actualización del presente Marco. Lo anterior, sin que el presente Marco adopte un sistema específico de evaluación integral, indicadores de medición ni matrices de madurez de la gobernanza.

9. DISPOSICIONES FINALES Y VIGENCIA

IMPLEMENTACIÓN Y DIVULGACIÓN

La implementación del presente Marco corresponde a la Presidencia Ejecutiva, con el apoyo de la Dirección de Gobierno Corporativo y Asuntos Legales, o la dependencia que haga sus veces, y de las demás áreas competentes. Para ello, la Cámara procurará dar a conocer su contenido a sus destinatarios a través de los medios y espacios institucionales que estime pertinentes, de manera progresiva y de acuerdo con sus prioridades y recursos.

El presente Marco entra en vigencia a partir de su aprobación por la Junta Directiva.

Las disposiciones de este Marco se aplicarán en armonía con la ley, los Estatutos y los reglamentos de la Cámara, los cuales prevalecerán en caso de discrepancia. En lo no previsto en el presente Marco, se aplicará lo dispuesto en dichas normas.