



Buenas prácticas de Gobierno Corporativo para las Cámaras de Comercio

Oportunidades de fortalecimiento



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



ICGC
Instituto Colombiano de
Gobierno Corporativo



CEGC
Centro de Estudios en
Gobierno Corporativo - CESA



IFC | Corporación
Financiera Internacional
GRUPO BANCO MUNDIAL

Creamos Mercados, Creamos Oportunidades



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

Buenas prácticas de Gobierno Corporativo para las Cámaras de Comercio

Oportunidades de fortalecimiento



658.045 / G993 2023

Guzmán Vásquez, Alexander 1976-

Buenas prácticas de Gobierno Corporativo para las Cámaras de Comercio: oportunidades de fortalecimiento / Alexander Guzmán Vásquez, María Andrea Trujillo Dávila. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Editorial CESA, 2023. 112 páginas.

DESCRIPTORES:

Gobierno corporativo – Fundamentos – Colombia

Cámaras de comercio – Aspectos sociales – Colombia

Juntas directivas – Colombia

Asociaciones de comerciantes - Productividad de capital – Colombia

Comportamiento organizacional - Productividad del trabajo – Colombia

© 2023 CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

© 2023 Alexander Guzmán Vásquez [alexander.guzman@cesa.edu.co]

© 2023 María Andrea Trujillo Dávila [maria.trujillo@cesa.edu.co]

ISBN Físico: 978-958-8988-68-9

ISBN Digital: 978-958-8988-69-6

Editorial CESA

Casa Incolda

Diagonal 34a No 5a - 23

www.editorialcesa.com

www.cesa.edu.co

editorialcesa@cesa.edu.co

Bogotá, D.C, enero de 2023

Dirección: Editorial CESA

Corrección de estilo: Claudia Bayona

Diseño y diagramación: AlmaDigital S.A.S. [almadigital2010@gmail.com]

Imagen de portada: Pressfoto en Freepik

Impresión: Multi Impresos S.A.S.

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito.

Impreso y hecho en Colombia

Resumen

Las cámaras de comercio en Colombia representan una red de instituciones al servicio del crecimiento empresarial, son agencias de desarrollo productivo y social y cumplen un rol fundamental en la administración eficiente de funciones públicas delegadas como lo son los registros empresariales. Estas condiciones ponen de relieve la necesidad de que continúen fortaleciendo las herramientas de gobierno corporativo para estas entidades.

El propósito del gobierno corporativo es facilitar la creación del ambiente organizacional de confianza, transparencia y rendición de cuentas, requerido para hacer eficiente la gestión de los recursos, financieros y no financieros, garantizar una operación íntegra, propiciar un crecimiento organizacional sólido, y contribuir a un desarrollo socialmente incluyente de las organizaciones.

Con base en esta finalidad, en este documento se recogen recomendaciones de

buenas prácticas de gobierno corporativo, basados en el principio de autorregulación, enmarcadas en el concepto actual de gobierno de la sostenibilidad, el cual pone de manifiesto que ninguna forma de gobierno organizacional puede tener éxito si no hay un vínculo común entre los actores de gobierno y los grupos de interés.

Este conjunto de recomendaciones se deriva del análisis realizado por el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA, teniendo en cuenta un ejercicio de investigación aplicada realizado por solicitud, y con el apoyo y acompañamiento de Confecamaras, a las cámaras de comercio del país, para identificar el estado actual de implementación de buenas prácticas en estas entidades y potenciales áreas de fortalecimiento. Lo anterior, busca fortalecer las capacidades en materia de gobierno corporativo en el sistema cameral que permita la sostenibilidad de este como entidades claves para el desarrollo de las regiones donde ejercen su labor.



Contenido

Presentación	6
1 Contexto y marco regulatorio de las Cámaras de Comercio	8
1.1. Contexto	8
1.2. Marco regulatorio de las Cámaras de Comercio	9
1.3. Los afiliados: el pilar fundamental de la gobernabilidad de las Cámaras de Comercio	17
2 ¿Por qué implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las Cámaras de Comercio?	19
2.1. Las cámaras de comercio: agencias de desarrollo productivo y social	19
2.2. Impacto del gobierno corporativo en la gestión	21
3 Recomendaciones para el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo en las Cámaras de Comercio	24
3.1. Contexto sobre la metodología	24
3.2. Junta directiva	25
3.3. Presidencia ejecutiva y equipo directivo	52
3.4. Ambiente de control	62
3.5. Revelación de información y transparencia	65
3.6. Gobierno de la sostenibilidad	71
3.7. Gobierno de las entidades vinculadas	83
3.8. Compromiso con el buen gobierno	88
4 Situación actual y sustento a las recomendaciones	93
5 Referencias	103
Sobre los autores	109

Presentación

El gobierno corporativo es una de las herramientas más potentes de la gestión empresarial para fortalecer la reputación y estrechar el relacionamiento con los diferentes grupos de interés. Permite, entre otros aspectos, generar lineamientos claros sobre cómo se gestiona y se controla una empresa cualquiera que sea su origen, público o privado, además, equilibra el ejercicio del poder entre todos los actores corporativos, la consecución de los objetivos estratégicos y, lo más importante, establece normas y procedimientos claros que facilitan la toma de decisiones.

Si bien el gobierno corporativo ha sido una herramienta que incorporaron inicialmente compañías listadas en bolsa, diferentes tipologías de empresas e instituciones han ido paulatinamente adoptando buenas prácticas de gobierno corporativo. Esta decisión ha sido tomada por los beneficios que trae al desempeño corporativo, especialmente en asuntos relativos al funcionamiento de la junta directiva, la administración de los conflictos de interés, los mecanismos de información y transparencia, entre otros.

Para el caso de las cámaras de comercio, es relevante la importancia de la Ley 1727 de 2014, la cual recuperó el carácter corporativo de estas instituciones y ubicó a los empresarios afiliados a las cámaras en el centro de la gobernabilidad, al tener estos la función de elegir los representantes de los comerciantes en las juntas directivas. Afiliados que, además, deben observar de manera irrestricta las siguientes características: antigüedad, reconocimiento y reputación, materialidad, y cumplimiento de obligaciones legales.

De la misma forma, la Ley 1727 reviste al presidente ejecutivo de las cámaras de comercio como rector de las elecciones en lo concerniente a la definición del censo electoral, la realización de la jornada de elecciones y su respectivo escrutinio, y define, además, su importancia en los asuntos de representatividad y dirección de la organización.

Esta ley introdujo cambios estructurales en otros aspectos fundamentales como: el sistema de elecciones de las juntas y sus controles, las inhabilidades e

incompatibilidades para ser elegido, los requerimientos, obligaciones, responsabilidades y periodo de ejercicio, así como las condiciones para ser afiliado, y los derechos y deberes del mismo.

No obstante los enormes aportes de la Ley 1727, es claro que la Red de Cámaras está llamada a incorporar también buenas prácticas de gobierno corporativo, bajo el esquema de autorregulación, que profundicen el espíritu de las normas y consoliden un estándar aún más alto.

En este sentido, el presente documento, elaborado por Confecámaras con el acompañamiento académico del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) y su Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC), recoge esas buenas prácticas que son los pilares de cualquier modelo de gobierno corporativo: *el funcionamiento de las juntas directivas, el ambiente de control, los mecanismos de información y transparencia con los que se cuenta, el gobierno de la sostenibilidad, el relacionamiento con las entidades vinculadas y la estructura necesaria para gestionar exitosamente estos aspectos dentro de la organización.*

Estamos convencidos de que el conocimiento que Confecámaras ha logrado acumular sobre el funcionamiento, la normatividad y la cotidianidad de las cámaras, unido a un estudio sobre el estado del arte en esta materia en el sistema, y la identificación de las oportunidades de fortalecimiento, permitirán a las cámaras de comercio robustecer sus modelos de gestión de gobierno corporativo.

El documento que hoy entregamos a la Red de Cámaras de Comercio es, sin lugar a dudas, un importante aporte a todos los actores involucrados en su ciclo del gobierno corporativo: empresarios afiliados, juntas directivas, presidentes ejecutivos, colaboradores de las cámaras, comerciantes, organismos de control y vigilancia y demás grupos de interés. Desde Confecámaras estamos comprometidos en el acompañamiento de su implementación y en convertirla en una herramienta prioritaria de la gestión.

Julián Domínguez Rivera

Presidente de Confecámaras

1. Contexto y marco regulatorio de las Cámaras de Comercio



Por Fredy Restrepo Araque,
Vicepresidente de Asuntos Institucionales
en Confecamaras

Pedro Bolívar,
Asesor de Gobierno Corporativo y Asuntos
Institucionales en Confecamaras

1.1. Contexto

Las cámaras de comercio son organizaciones de derecho privado, sin ánimo de lucro, con una amplia historia y trayectoria que se caracterizan por gestionar y defender intereses de los comerciantes de todos sectores de la economía, respondiendo a su carácter universal. Son entidades reconocidas por su representatividad y defensa de la actividad comercial, administradas por los comerciantes matriculados en el registro mercantil que tienen la calidad de afiliados.

En 1931, por delegación expresa del Estado, las cámaras de comercio ejercen la

función registral en el contexto de la descentralización por colaboración, en los términos del artículo 209 de la Constitución Política. Esta decisión ha permitido la consolidación de un sistema de información único en el que reposa la historia y dinámica de las empresas, lo que las convierte en fuente indispensable de consulta y referente en el contexto nacional.

Esta delegación se dio, entre otros aspectos, por la necesidad del Estado de centralizar la información sobre la actividad comercial, reconociendo en las cámaras de comercio, las instituciones con la mayor experiencia y solvencia moral para adelantar estas actividades.

Las 57 cámaras de comercio que integran la red tienen presencia en 1.103 municipios, con cerca de 200 sedes y oficinas desde las cuales prestan los diferentes servicios comprendidos en cinco ejes fundamentales: promoción de la formalización, servicios registrales, información para la toma de decisiones, fortalecimiento empresarial para el incremento de la productividad y métodos alternativos de solución de conflictos.

Las cámaras adelantan 780 programas de desarrollo empresarial de los cuales el 90% son gratuitos. Son aliadas de los gobiernos nacional y local para el desarrollo de innumerables iniciativas. Además, son las agencias de desarrollo productivo y social con mayor reconocimiento.

1.2. Marco regulatorio de las Cámaras de Comercio

Naturaleza jurídica

Desde la delegación de la administración del registro mercantil, realizada por la Ley 28 de 1931, se entiende a las Cámaras de Comercio como entidades de carácter privado, no obstante cumplir funciones públicas delegadas por el Estado, y, la Corte Constitucional, en las Sentencias C-144 de 1993, C-602 de 2000 y C-135 de 2016, ha reiterado su carácter corporativo, gremial y de derecho privado.

Con la expedición de la Ley 1727 de 2014 y su decreto reglamentario se ratificó la naturaleza jurídica de las Cámaras de Comercio.

En efecto, el artículo 2.2.2.38.1.1 del Decreto 1074 de 2015 dispone que

(...) las Cámaras de Comercio son personas jurídicas de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, administradas y gobernadas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil que tengan la calidad de afiliados. Son creadas de oficio o a solicitud de los comerciantes mediante acto administrativo del Gobierno Nacional y adquieren personería jurídica en virtud del acto mismo de su creación, previo cumplimiento de los requisitos legales exigidos para el efecto y verificación de su sostenibilidad económica que garantice el cumplimiento eficiente de sus funciones.

La anterior definición confirma el origen privado de las cámaras de comercio, su carácter gremial y que su gobierno se encuentra en cabeza de los comerciantes que ostentan la calidad de afiliados, quienes participan en la elección de los representantes de los comerciantes en las juntas directivas.

Marco regulatorio

El régimen jurídico de las cámaras de comercio, relacionado con su gobernabilidad, se encuentra principalmente consagrado en las siguientes normas:

- **Constitución Política de Colombia:** artículo 38, que permite la creación de entidades privadas sin ánimo de lucro, y el artículo 210, que define que los particulares puedan ejercer funciones de carácter administrativo de conformidad con la ley.

- ▶ **Código de Comercio**, Decreto 410 de 1971: que regula la naturaleza y funciones de las Cámaras de Comercio.
- ▶ **Ley 1727 de 2014**: que fortalece el régimen de gobernabilidad y funcionamiento de estas instituciones.
- ▶ **Decreto 1074 de 2015**, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo: que contempla las normas para el funcionamiento y administración de las cámaras de comercio e integra el Decreto 2042 de 2014, que reglamentó la Ley 1727 de 2014.
- ▶ **Ley 2069 de 2020**: por medio de la cual se trasladó la función de inspección, vigilancia y control de las cámaras de comercio a la Superintendencia de Sociedades.
- ▶ **Circular Externa 100-000002** del 25 de abril de 2022 de la Superintendencia de Sociedades: por medio de la cual se impartieron instrucciones a las cámaras de comercio.

1.2.1. Administración de las Cámaras de Comercio

En cuanto a la administración, el Código de Comercio dispone que la junta directiva es el máximo órgano de administración de las cámaras de comercio, la cual está integrada por empresarios en calidad de afiliados y en una tercera parte por miembros designados del Gobierno nacional. La Ley 1727 de 2014 dispone que la junta debe ser elegida por un período de cuatro años.

De igual manera, la Ley 1727 concibe a las juntas directivas como el órgano encargado de definir las políticas de las cámaras de comercio y establece su rol. Adicionalmente, incorpora principios de buen gobierno corporativo a la actividad de estos órganos de administración, tales como:

- ▶ **Mayor grado de responsabilidad para los miembros de junta directiva** (art. 8).
- ▶ **Vacancia automática como consecuencia de la inasistencia a las reuniones** (art. 11).
- ▶ **Un procedimiento ante la Superintendencia para la revocatoria de las elecciones de junta directiva** (art. 10).
- ▶ **Instrumentos de recomposición de la junta para mantener su funcionamiento** (art. 11).
- ▶ **Mecanismos para establecer normas de disciplina corporativa** (art. 42 del D. 2042 de 2014).
- ▶ **Reglas precisas para la toma de decisiones en la junta directiva**, con quórum calificado en eventos especiales (art. 83).
- ▶ **Régimen especial de inhabilidades e incompatibilidades para evitar posibles conflictos de interés** y estimular la independencia en la toma de decisiones entre la junta directiva y la administración (art. 9).

Con relación a la independencia, el artículo 7 de la Ley 1727 de 2014 proporciona claridad sobre el alcance de las funciones entre la junta directiva y la administración. En consonancia con las prácticas universales de gobierno corporativo, consagra una limitación estructural a la junta en su gestión, consistente en la imposibilidad

de intervenir en las decisiones ejecutivas y gerenciales de la cámara.

Funciones de la junta directiva

La junta directiva, como máximo órgano de administración de las cámaras de comercio, está encargada de la planeación, adopción de políticas, el control y la evaluación de la gestión de la respectiva cámara. Los miembros deberán ceñirse al principio de buena fe, actuar con lealtad, diligencia, confidencialidad y respeto, y responder solidaria e ilimitadamente por perjuicios que, de manera dolosa o por culpa grave, se ocasionen a la Cámara.

A partir de estas funciones se desprenden prácticas de gobierno corporativo de la junta directiva que se clasifican en tres pilares: estrategia y gestión, control y evaluación y atribuciones, y facultades.

Respecto de las funciones de la junta, relacionadas con la **estrategia y la gestión** de las cámaras de comercio, se destacan las siguientes:

- ▶ Construir la visión de desarrollo regional a través de liderazgo corporativo de la cámara de comercio.
- ▶ Establecer el plan estratégico y el plan anual de acción.
- ▶ Aprobar el presupuesto.
- ▶ Adoptar las políticas generales para la administración de la cámara de comercio, el talento humano, su remuneración y la estructura organizacional.
- ▶ Establecer las políticas en materia de contratación y atribuciones para este efecto.

- ▶ Promover la adopción y actualización del código de ética y buen gobierno corporativo.
- ▶ Contar con indicadores para la medición y evaluación de la gestión.

En cuanto a las funciones de **control y evaluación**, la junta debe propender por:

- ▶ Definir el modelo de control interno de las cámaras, encaminado a la generación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas.
- ▶ Velar porque existan mecanismos de autoevaluación de la cámara y de la junta directiva.
- ▶ Gestionar oportunamente los conflictos de interés y sus posibles efectos.
- ▶ Procurar el normal funcionamiento de la junta directiva.

Finalmente, con relación a las **atribuciones y facultades**, la junta directiva debe:

- ▶ Designar al presidente ejecutivo, para lo cual es recomendable definir un perfil y un procedimiento objetivo de selección.
- ▶ Evaluar la gestión de la administración y solicitar los informes necesarios para tal efecto.
- ▶ Velar por la correcta administración de los recursos públicos.
- ▶ Constituir comités para estudiar o tramitar asuntos especiales que garanticen una mayor eficiencia en su desarrollo.

Principios y deberes de la junta directiva

A partir del marco reglamentario y estatutario de las cámaras de comercio y las

funciones de la junta directiva, se despliegan un conjunto de deberes que regulan el comportamiento de sus miembros para garantizar el cumplimiento de sus funciones, para lo cual se tienen como referente fundamental los objetivos estratégicos definidos por la entidad.

Como se ha afirmado en páginas anteriores, la Ley 1727 de 2014 dispone que los directivos actuarán de buena fe, con lealtad, diligencia, confidencialidad y respeto.

La buena fe y lealtad son principios que orientan a los miembros de la junta a actuar de forma recta y honesta, con la convicción de que están obrando en atención de los intereses de la Cámara de Comercio, sus afiliados y los comerciantes de la región, y privilegiando en todo momento el interés de la Cámara frente a los intereses particulares propios o de terceros.

En el mismo sentido, los miembros deben abstenerse de obtener provecho o ventaja de los bienes, información, nombre o recursos de la cámara de comercio para postularse, hacer proselitismo u obtener beneficios económicos o políticos de cualquier clase. Igualmente, deben poner en conocimiento de la cámara los hechos o circunstancias de los cuales tengan conocimiento y que sean de interés para la entidad.

De otra parte, el deber de diligencia insta a que los directivos velen por la eficiente administración de sus recursos, para lo cual deben priorizar la visión regional, la gestión empresarial y la competitividad. Además, deben procurar la adopción de

mecanismos de rendición de cuentas, evaluación de la gestión de la junta directiva, autorregulación y disciplina corporativa.

Sobre el desarrollo de las reuniones, el principio de diligencia implica el deber de asistir a las sesiones, abstenerse de obstaculizar su normal desarrollo y brindar atención a los asuntos sometidos a conocimiento de la junta. Para ello, sus miembros deben preparar con antelación las reuniones e informarse de los asuntos que van a ser sometidos a consideración y aprobación.

Finalmente, los deberes de confidencialidad y respeto buscan garantizar la protección de la información que conozcan debido al ejercicio de su calidad de miembros. Esto implica la obligación de abstenerse de divulgar información de la cámara de comercio fuera de los canales institucionales.

El respeto comprende además el desarrollo de las reuniones, en las que deben permitir el cumplimiento de la agenda y el uso de la palabra en las sesiones de junta directiva y comités.

1.2.2. La Ley 1727 de 2014: un hito en el gobierno corporativo de las cámaras de comercio

La Ley 1727 de 2014 incorporó mejoras normativas que propiciaron un entorno de gobierno corporativo más transparente, responsable y profesional para estas instituciones, que reviste, entre otros aspectos, a los comerciantes afiliados como los actores de mayor relevancia en el proceso de elección de las juntas directivas, y excluye

del proceso electoral a las personas naturales o jurídicas que no tienen calidad de empresarios con trayectoria comprobada. De igual manera, la ley consagró la prohibición de coadministración de la junta, al señalar que esta no debe asumir las funciones propias de la gestión de la entidad, y que es el presidente ejecutivo el que tiene estas funciones claras y ampliamente descritas.

La Ley 1727 marcó un hito en la historia de las cámaras de comercio, permite un mejor entendimiento sobre cómo funciona su gobernabilidad, y sentó las bases

para la construcción de un modelo de gestión del gobierno corporativo. No obstante las virtudes, es necesario profundizar en algunos aspectos del gobierno corporativo que permitan incorporar medidas de autorregulación en aspectos claves, que complementen las disposiciones normativas y permitan el fortalecimiento de la gestión y reputación de estas instituciones. En este sentido, la premisa fundamental es que no basta la regulación, también es necesaria la adopción de buenas prácticas que materialicen el compromiso de la red con los estándares en esta materia.

Aspectos relevantes de la Ley 1727 de 2014 sobre la gobernabilidad

Tema	Ámbitos
Requisitos para ser afiliado	▶ Solicitud de afiliación. ▶ Tener dos años consecutivos como matriculado. ▶ Haber ejercido la actividad mercantil en ese plazo. ▶ Haber cumplido con sus obligaciones de comerciante: renovación anual, registro de libros, etc. ▶ No haber sido: - Sancionado en procesos disciplinarios con destitución o inhabilidad para el ejercicio de funciones. - Condenado por delitos dolosos o en procesos de responsabilidad fiscal. - Excluido o suspendido del ejercicio del comercio o de su actividad profesional. - Incluido en las listas inhibitorias por lavado de activos o financiación del terrorismo.
Calidad de los miembros de la junta directiva	Candidatos de los afiliados: ▶ Cumplir los requisitos para ser afiliado. ▶ Haber ostentado ininterrumpidamente la calidad de afiliado durante los dos (2) últimos años calendario, previos al 31 de marzo del año correspondiente a la respectiva elección, y que a la fecha de la elección conserve esta calidad. Designados por el Gobierno Nacional: ▶ Cumplir requisitos para ser afiliados o tener título profesional y experiencia al menos de cinco años en actividades propias de la naturaleza y las funciones de las cámaras.

Tema	Ámbitos
Ejercicio de los derechos políticos	Elección exclusivamente por afiliados. Podrán participar en la jornada electoral quienes hayan ostentado esta calidad de manera ininterrumpida, con una antigüedad superior a dos años, con corte al 31 de marzo del año electoral.
Período de la junta directiva y del revisor fiscal	▶ Cuatro años con posibilidad de una sola reelección inmediata en el caso de los miembros de junta. Esta regla no aplica para los miembros de junta designados por el Gobierno nacional. ▶ No se establece límite a la reelección de los revisores fiscales.
Vacancia automática	▶ Inasistencia con o sin justa causa a cinco sesiones en el período de un año. ▶ No se computan las inasistencias a sesiones extraordinarias donde asista el suplente.
Participación en las sesiones de junta directiva	▶ No podrán participar de manera permanente personas ajenas a sus integrantes o autorizados. ▶ Prohibición de nominaciones honorarias.
Quórum especial	Dos terceras partes de los miembros aprobarán: ▶ Nombramiento y remoción del presidente ejecutivo. ▶ Reformas estatutarias. ▶ Todas las demás decisiones se toman por mayoría absoluta.
Inhabilidades de funcionarios públicos	No podrán ser candidatos a la junta quienes hayan sido funcionarios públicos o hayan aspirado a un cargo público en el año inmediatamente anterior a las elecciones.
Deberes especiales de los miembros de junta	▶ Según ley comercial, los deberes especiales son los mismos deberes que los de los administradores (buena fe, lealtad, diligencia). ▶ Son responsables de la planeación, adopción de políticas, evaluación y control de la gestión. ▶ Deben velar por la eficiente administración de los recursos, priorizando la visión regional, la gestión empresarial y la competitividad.
Responsabilidad de los miembros de junta	Se equipará a la responsabilidad de los administradores según ley comercial (responden solidaria e ilimitadamente por los perjuicios causados por dolo o culpa grave).
Prohibición de la coadministración	Se prohíbe a los miembros de junta directiva intervenir en la gestión y en los asuntos particulares de la ordinaria administración de la cámara, por fuera de sus competencias legales y estatutarias.
Contenido mínimo estatutario relacionado con gobierno corporativo	Adicionalmente, los estatutos deben contener puntos relativos a: ▶ Política de riesgo y control interno. ▶ Gobierno corporativo y régimen disciplinario.

1.2.3. Las cámaras de comercio y los registros públicos

Con la entrada en vigor del actual Código de Comercio (Decreto 410 de 1971) fueron ratificadas las competencias de las cámaras de comercio para llevar el registro mercantil. Adicionalmente, se integró en un solo cuerpo gran parte de la normativa mercantil vigente para la época, y se eliminó la duplicidad que operaba hasta tal fecha con dos códigos mercantiles, el terrestre y el marítimo de comercio, temas que desde entonces quedaron incorporados y unificados en una sola codificación (Abela, 2021).

A la fecha, esta normatividad ha surtido importantes modificaciones como las consagradas en la Ley 222 de 1995 y la Ley 1727 de 2014, todas las cuales han entrado a fortalecer las competencias consagradas a las cámaras de comercio.

Posteriormente, el Estado colombiano ha venido creando nuevos registros públicos, que ha confiado a las cámaras de comercio para su administración, gracias a la rigurosidad en los asuntos legales y a la eficiencia que estas entidades han demostrado en la prestación del servicio a los comerciantes y demás grupos de interés.

Registros empresariales que administran las cámaras de comercio

Registro	Descripción	Norma que autoriza la competencia
Registro Mercantil	Es el registro de los comerciantes y sus establecimientos de comercio, así como de los actos y documentos de carácter mercantil más importantes para el comerciante. Este registro genera seguridad y confianza para la comunidad empresarial en general.	Artículo 27 del Código de Comercio
Registro Único de Proponentes (RUP)	Se inscriben todas las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar contratos con entidades estatales. En el RUP reposa la información relacionada con la experiencia, capacidad jurídica, financiera y de organización del proponente. Se clasifica de acuerdo con los contratos que aspiren a celebrar con el Estado.	Artículo 6 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 221 del Decreto 019 de 2012
Registro de Entidades Sin Ánimo de Lucro	Mediante este registro se hace pública la situación de las personas jurídicas sin ánimo de lucro, tales como asociaciones, corporaciones y fundaciones. Registran su constitución y demás actos determinados por la ley.	Artículo 40 del Decreto 2150 de 1995

Registro	Descripción	Norma que autoriza la competencia
Registro Nacional Público de vendedores de Juegos de Suerte y Azar	Las personas naturales y jurídicas que ejerzan la actividad de vendedores de juegos de suerte y azar deben inscribirse en este registro. Además, se registran los actos y documentos de estos comerciantes, respecto de los cuales la ley exige su inscripción, tales como constitución, nombramientos, reformas estatutarias, disolución, administración de sus bienes, incapacidades e inhabilidades, entre otros.	Artículo 55 de la Ley 643 de 2001 y el artículo 166 del Decreto 019 del 2012
Registro de Veedurías Ciudadanas	Corresponde al registro de organizaciones que ejercen vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades, las entidades sin ánimo de lucro que ejecuten proyectos con recursos públicos, contratos o de la prestación de un servicio público.	Artículo 3 de la ley 850 de 2003 y el artículo 166 del Decreto 019 del 2012
Registro Nacional de Turismo	En este registro deben inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Es obligatorio para el ejercicio de esta actividad y debe actualizarse anualmente.	Artículo 61 de la Ley 300 de 1996, modificado por el artículo 33 de la Ley 1558 de 2012
Registro de Entidades Extranjeras de Derecho Privado sin Ánimo de Lucro	Este registro corresponde a las personas jurídicas extranjeras de derecho privado y a las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) extranjeras sin ánimo de lucro, con domicilio en el exterior, que establezcan negocios permanentes o deseen desarrollar su objeto social en Colombia, en el cual deberán registrar la designación de apoderados con capacidad de representarlas judicialmente.	Decreto 2893 de 2011 y el artículo 166 del Decreto 019 del 2012
Registro de la Economía Solidaria	Se inscribe la constitución y demás actos, libros y documentos de las entidades del sector solidario tales como cooperativas, precooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales.	Artículo 63 de la Ley 454 de 1998, modificado por el artículo 146 del Decreto 019 del 2012 y el artículo 166 del Decreto 019 del 2012

Registro	Descripción	Norma que autoriza la competencia
Registro Único Nacional de Entidades Operadores de Libranza (RUNEOL)	Tiene por objeto dar publicidad a las entidades operadoras de libranza o descuento directo que cumplan con los requisitos para la inscripción. Adicionalmente, el RUNEOL consta la anotación electrónica de las operaciones de compra, venta y gravámenes que se hayan efectuado respecto de los derechos patrimoniales de contenido crediticio derivados de operaciones de libranza, realizados por entidades no vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.	Artículo 143 de la Ley 1753 de 2015

1.3. Los afiliados: el pilar fundamental de la gobernabilidad de las Cámaras de Comercio

Las Cámaras de Comercio en Colombia son en su esencia instituciones gremiales de carácter corporativo. Se crearon con el objetivo de agrupar a comerciantes de sus zonas de influencia, bajo el principio voluntario de afiliación. Dado su carácter universal, desde sus inicios representan los intereses de todos los sectores de la economía, y son, además, entes consultivos de los gobiernos nacional y local.

Gracias a la confianza que la sociedad ha depositado en ellas y a que constituyen una importante representatividad de origen privado, desde 1931 el Estado delegó a las cámaras de comercio la administración del Registro Mercantil. En el momento que se dio la delegación de esta función

pública a un privado, existían en el país varias cámaras de comercio que contaban con una larga trayectoria, agrupaban a importantes empresarios y trabajaban por la generación de un mejor ambiente de desarrollo comercial.

Como lo hemos visto a lo largo de este documento, la Ley 1727 de 2014 modernizó y cualificó la gobernabilidad de las cámaras de comercio y, en consecuencia, de los diferentes actores que intervienen en ella. De igual forma, recuperó el carácter corporativo de estas instituciones, y definió a los afiliados como el eje fundamental sobre el cual se estructura su gobernabilidad.

En efecto, esta Ley precisó al afiliado como el sujeto destinatario de un conjunto de deberes y derechos de alta importancia para el destino de las cámaras. Al afiliado le corresponde el ejercicio de derechos políticos y de participación en la administración y gobierno de las mismas (Congreso de la República de Colombia, 2014).

El afiliado es el empresario que cumple con cuatro condiciones:

- **Antigüedad:** para ser afiliado los comerciantes, personas naturales o jurídicas, deben tener como mínimo dos años consecutivos de matriculados en cualquier cámara de comercio y haber renovado su matrícula mercantil oportunamente.
- **Materialidad:** haber ejercido dentro del período mencionado la actividad mercantil, de manera ininterrumpida.
- **Reconocimiento y reputación:** no haber sido sancionado en procesos de carácter penal, disciplinario, fiscal. Igualmente, no haber sido excluidos del ejercicio profesional del comercio o estar incluidos en listas inhibitorias por lavado de activos o financiación del terrorismo.
- **Cumplimiento de las obligaciones legales:** haber cumplido en forma permanente sus obligaciones derivadas de la calidad de comerciante.



2. ¿Por qué implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las Cámaras de Comercio?

Por Fredy Restrepo Araque,
Vicepresidente de Asuntos Institucionales
en Confecamaras

Pedro Bolívar,
Asesor de Gobierno Corporativo y Asuntos
Institucionales en Confecamaras

2.1. Las cámaras de comercio: agencias de desarrollo productivo y social

Las cámaras de comercio en Colombia representan una red de instituciones al servicio del crecimiento empresarial, son agencias de desarrollo productivo y social que, según el Código de Comercio, cumplen un rol fundamental en la administración eficiente de funciones públicas delegadas, como son los registros empresariales anteriormente descritos.

La red, compuesta por 57 cámaras de comercio distribuidas a lo largo y ancho de todo el territorio nacional, presta servicios a más de 1.650.000 empresarios de todos los tamaños y sectores, en temas neurálgicos para su desarrollo: promoción de la formalización, servicios registrales para la creación, operación y cierre de las empresas, fortalecimiento de las capacidades productivas, información para la toma de decisiones, competitividad regional y solución alternativa de controversias. Participan activamente en los proyectos detonadores del desarrollo de las regiones, articulan acciones entre los sectores público

y privado, son la fuente más relevante de la dinámica comercial y de los entes consultivos en asuntos empresariales.

En virtud de la figura de la descentralización por colaboración, sin costo para el Estado ni para los contribuyentes y bajo para sus empresarios, las cámaras atienden esta estratégica función en cumplimiento de su misión de promover el desarrollo empresarial en el país, y brindan total certidumbre jurídica.

Los registros administrados por las cámaras de comercio permiten al país conocer con certeza, tanto el número y estado de sus empresas formales, como la evolución de las actividades productivas, comerciales y de quienes las desarrollan. Esto es clave para la seguridad en los negocios, las relaciones comerciales y crediticias, y permite atraer inversión y generar empleo.

El modelo de gestión de las cámaras de comercio permite que el 100 % de los ingresos provenientes de la administración de la función delegada sean reinvertidos

en beneficio de sector empresarial y en el desarrollo económico de nuestro país, lo cual se evidencia en la amplia calidad de los servicios y programas que ofrecen a los empresarios, que tienen un impacto directo en el mejor desempeño del ecosistema empresarial.

En una mirada a la historia de las cámaras de comercio, algunas de estas instituciones tuvieron su origen a finales del siglo XIX y durante el siglo XX nació la gran mayoría, lo que la hace una red sólida y centenaria generadora de confianza. Las cámaras de comercio en Colombia cuentan con una institucionalidad de gran relevancia en las regiones donde actúan gracias a su gran capacidad de articulación, caracterizada por la neutralidad y la búsqueda del bien común.

Son las cámaras de comercio el mejor socio de los gobiernos nacional y local para la materialización de las políticas públicas que benefician la competitividad y la implementación de proyectos en diferentes ámbitos del desarrollo empresarial.

Periodos de creación de la red de cámaras de comercio de Colombia

Período	Ciudades donde surge la Cámara de Comercio	Número de Cámaras
1878-1920	Bogotá, Medellín, Manizales, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Barranquilla, Tunja y Pasto	10
1920-1940	Ibagué, Honda, Popayán, Pereira, Buga, Buenaventura, Girardot, Santa Marta, Tumaco, Neiva, Palmira, Armenia, Quibdó y Sincelejo	14
1940-1960	Montería, Pamplona, Magangué, Tuluá, Sogamoso, Cartago, Santa Rosa de Cabal, San Andrés e Ipiales	9

Período	Ciudades donde surge la Cámara de Comercio	Número de Cámaras
1960-1980	La Dorada, Villavicencio, Barrancabermeja, Riohacha, Valledupar, Chinchiná, Duitama, Florencia, Leticia y Sevilla	10
1980-2000	Apartadó, Espinal, Puerto Asís, Facatativá, Arauca, Ocaña, Yopal, Rionegro, Puerto Berrío, Aguachica, Dosquebradas, Itagüi, Saravena y San José del Guaviare	14
Actual	Total de Cámaras de Comercio en Colombia	57

Desde la red de cámaras de comercio se han gestado importantes iniciativas que hoy hacen parte de la agenda nacional en diferentes ámbitos: fortalecimiento empresarial, digitalización empresarial, internacionalización, sostenibilidad, eficiencia productiva, desarrollo de proveedores y clúster o encadenamientos productivos.

Las cámaras de comercio ejercen un importante liderazgo en las comisiones regionales de competitividad e innovación; trabajan en la generación de proyectos e infraestructura para la internacionalización de las regiones; a través de sus centros de conciliación y arbitraje facilitan la solución de controversias; diseñan e implementan proyectos en áreas diversas del desarrollo empresarial con recursos de cooperación nacional e internacional; junto con el Gobierno nacional crearon la Ventanilla Única Empresarial (VUE), que unifica los trámites y gestiones propias que deben desarrollar los empresarios para el ejercicio de sus actividades, entre muchas otras iniciativas.

En su desempeño local, las cámaras de comercio son el epicentro de gran parte de las iniciativas que promueven el desarrollo empresarial y la competitividad

regional. Hacen parte de su agenda: proyectos como los grandes centros internacionales de eventos, la participación en la creación de entidades dedicadas al apoyo a los empresarios, el seguimiento a proyectos y obras de interés general, entre muchas otras actividades.

Estudios realizados en importantes centros de investigación evidencian que la comunidad empresarial del país ve en las cámaras de comercio un elemento fundamental de la institucionalidad, su principal aliado y la entidad más cercana a su desarrollo (ANIF, 2018; Álvarez *et al.*, 2018).

2.2. Impacto del gobierno corporativo en la gestión

Las condiciones anteriores ponen de relieve la necesidad de que las cámaras de comercio continúen fortaleciendo herramientas de gobierno corporativo que se articulen con el cumplimiento de la normatividad existente y apoyen la consecución de sus objetivos misionales, sus planes estratégicos, la eficiente administración de las funciones delegadas, el cumplimiento de los lineamientos que en esta materia estipula la ley,

y el relacionamiento transparente y permanente con los diferentes grupos de interés.

Si bien, el gobierno corporativo nació con la intención de incorporar lineamientos claros para la administración de las empresas privadas, el concepto ha venido desarrollándose de tal manera que se ha demostrado, tanto en la literatura sobre el tema como en la práctica, la necesidad apremiante de aplicarlo a todo tipo de organizaciones, sin importar su naturaleza jurídica o funciones. Se requiere incluir buenas prácticas que fortalezcan y complementen aspectos clave como el funcionamiento de las juntas directivas, el ambiente de control, los mecanismos de información y transparencia con los que se cuenta, el gobierno de la sostenibilidad, la relación con las entidades vinculadas y la estructura necesaria para gestionar exitosamente estos aspectos dentro de la organización.

Según el Reporte del Comité Shri N R Narayana Murthy en gobierno corporativo

Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto. Este incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas concernientes a las relaciones de poder entre los propietarios, los accionistas, la alta gerencia y, por último, aunque no menos importante, los grupos de interés tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general (SEBI Committee on Corporate Governance, 2003:2).

Son múltiples los beneficios la incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo para una cámara de comercio. Se pueden destacar como los más importantes, los siguientes:

- **Generación de valor:** las organizaciones que toman la decisión de trabajar estructuralmente en asuntos de gobierno corporativo generan dinámicas más eficientes en su administración, aprovechan mejor los recursos humanos y financieros, definen políticas que impactan la competitividad y un desempeño financiero eficiente, y aseguran un rumbo de las diferentes responsabilidades de quienes intervienen en la administración.
- **Reputación corporativa y generación de confianza:** dada la gran turbulencia de las exigencias sociales y económicas del mundo actual, el crecimiento sostenible es uno de los retos de cualquier organización. Las buenas prácticas de gobierno corporativo impactan en la percepción de los diferentes grupos de interés sobre la organización, la hacen más respetable y atractiva como socio para el desarrollo de iniciativas y proyectos. El gobierno corporativo hace más confiable a las entidades, al mejorar la percepción de los empleados sobre ella, así como de los organismos de control y demás grupos de interés.
- **Gestión de riesgos:** los lineamientos de gobierno corporativo permiten a las cámaras de comercio identificar con mayor claridad los riesgos en su gestión

y la manera de gestionarlos. De la misma forma propician que la toma de decisiones sea más ágil y en concordancia no solo con la normatividad, sino con los elementos de autorregulación definidos, de tal manera que esta se da teniendo como referente el largo plazo y no solo la solución a temas coyunturales. Igualmente, aporta elementos claros para gestionar con mayor eficiencia los conflictos de interés y la ocurrencia de acciones antiéticas.

Este documento se ha construido teniendo como referencia diferentes fuentes de información. La primera de ellas, el conocimiento acumulado de las cámaras de comercio y Confecámaras sobre su desempeño en los asuntos de gobernabilidad. Segundo, lo que las cámaras de comercio han demandado a través del Índice de

Gobierno Corporativo, el cual fue construido con el acompañamiento del CESA (estado del arte), y que identifica oportunidades de fortalecimiento. Por último, con base en un análisis realizado por Confecámaras sobre el seguimiento realizado en los últimos cinco años por los organismos de control a las cámaras de comercio, en los cuales se han observado aspectos clave que es necesario gestionar.

Basados en el principio de autorregulación, como la herramienta que permite la incorporación voluntaria de buenas prácticas, el sistema de cámaras de comercio entiende que avanzar en materia de gobierno corporativo permite obtener mejores resultados, prepara a las organizaciones para los momentos de acierto y para enfrentar situaciones adversas en la gestión.

3. Recomendaciones para el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo en las Cámaras de Comercio

3.1. Contexto sobre la metodología

Confecámaras constituye un referente en el país y en sector empresarial por considerar la importancia de promover y desarrollar la creación de capacidades en materia de gobierno corporativo. Muestra de lo anterior es el trabajo coordinado que ha venido realizando con la Superintendencia de Sociedades y algunas cámaras de comercio del país, para proveer herramientas en la temática, que permite a las empresas conocer y tomar la decisión de incorporar las mejores prácticas para seguir cumpliendo su propósito bajo un enfoque de largo plazo.

A partir del reconocimiento de la naturaleza de la confederación como organismo del orden nacional que brinda asistencia en

el desarrollo de sus funciones a las cámaras de comercio del país, se elabora esta guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para las cámaras de comercio, la cual parte de la consulta de las realidades de cada una de las ellas y del contexto en el cual ejercen su actividad. Lo anterior busca fortalecer las capacidades en materia de gobierno corporativo en el sistema cameral, que permita la sostenibilidad del mismo, teniendo en cuenta que las cámaras de comercio son entidades claves para el desarrollo de las regiones donde ejercen su labor.

El conjunto de recomendaciones se deriva del análisis de 54 cámaras de comercio, a través de un ejercicio de investigación aplicada para identificar el estado actual de implementación de buenas prácticas y potenciales áreas de fortalecimiento. Para dicho análisis se utilizó como instrumento

el Índice de Buenas Prácticas construido por el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA. Las preguntas de este instrumento se derivan de diferentes lineamientos de buenas prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad de los principales organismos multilaterales como la OCDE y CAF, del Código de Mejores Prácticas Corporativas de la Superintendencia Financiera de Colombia (Código País), y de la Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables. Además, se tuvieron en cuenta documentos normativos para el sector de las cámaras de comercio como la Ley 1727 del 2014.

Las preguntas fueron organizadas en grupos y según los principales componentes del sistema de gobierno organizacional: (a) junta directiva (52 preguntas), (b) presidencia ejecutiva y equipo directivo (18 preguntas), (c) ambiente de control (6 preguntas), (d) información y transparencia (36 preguntas), (e) gobierno de la sostenibilidad (10 preguntas), (f) gobierno de entidades vinculadas (15 preguntas), y (g) compromiso con el buen gobierno corporativo (9 preguntas), para un total de 146 preguntas que hacen parte del índice. Una descripción de la metodología y la presentación de los resultados obtenidos se incluyen en el capítulo denominado “Situación actual y sustento a las recomendaciones”.

Entre los objetivos del gobierno corporativo están: facilitar la creación del ambiente organizacional de confianza, transparencia y rendición de cuentas requerido para hacer eficiente la gestión de

los recursos, financieros y no financieros; garantizar una operación íntegra; propiciar un crecimiento organizacional sólido; y contribuir a un desarrollo socialmente incluyente de las organizaciones. Las prácticas que hacen parte del conjunto de recomendaciones a desarrollar o fortalecer por cada una de las cámaras, se enmarcan en lo que hoy se concibe como el gobierno de la sostenibilidad, el cual pone de manifiesto que ninguna forma de gobernanza puede tener éxito si no hay un vínculo común entre los actores del gobierno y los grupos de interés. Alinear los temas de gobierno corporativo con los de sostenibilidad, tiene como propósito hacer que las organizaciones sean más accesibles, responsables y relevantes para la sociedad en general, y puedan establecer un mayor grado de credibilidad y legitimidad hacia sus grupos de interés. Las buenas prácticas en materia ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG) han llegado a ser una nueva realidad para el ejercicio empresarial, una manera de sustentar el desempeño financiero de las organizaciones y una habilidad para crecer y competir.

3.2. Junta directiva

Un eje fundamental para el buen funcionamiento de los sistemas de gobierno corporativo es la conformación de una junta directiva que asesore y supervise la gestión del equipo directivo. Como en cualquier otra organización de índole privado o público, las juntas directivas de las cámaras de comercio tienen como principal función asegurar la sostenibilidad

en el largo plazo de las cámaras, la realización de su propósito y su impacto en el desarrollo regional. Estos órganos tienen la responsabilidad de asesorar y acompañar a la presidencia ejecutiva y al equipo de la alta gerencia. Para garantizar su efectivo funcionamiento es importante que los integrantes de estos órganos tengan un conocimiento adecuado de la naturaleza de las entidades y de sus necesidades, pues los miembros de la junta cumplen las funciones de planeación, adopción de políticas, control y evaluación de la gestión, la cual es adelantada

por la presidencia y su equipo de trabajo para el cumplimiento efectivo de la estrategia. Lo anterior, señala además la necesidad de garantizar que las dinámicas de este órgano de gobierno (reuniones, sistema de votación, normatividad, duración, etc.) se den según lo sugerido por las buenas prácticas de gobierno.

A continuación, se presentan las principales recomendaciones sobre las prácticas que las cámaras de comercio pueden implementar para fortalecer el desempeño de sus juntas directivas.

Sobre las responsabilidades de los miembros junta directiva

A tener en cuenta:

Según los resultados del instrumento diagnóstico, la mayoría de las juntas directivas de las cámaras de comercio cumplen con su responsabilidad de supervisar y evaluar la gestión de la alta gerencia (94,1%), lo que deja en evidencia el desarrollo de esta buena práctica de gobierno corporativo en el sistema cameral.

3.2.1. Recomendación 1. **Información que deben conocer los candidatos a integrar las juntas directivas de las cámaras de comercio**

Elaborar un documento que debe ser entregado a los candidatos a integrar las juntas directivas de las cámaras de comercio, que incluya: información sobre la naturaleza jurídica y las funciones de las cámaras de comercio, así como de los deberes y responsabilidades de los miembros de junta, las inhabilidades e incompatibilidades, el régimen de vacancia y la prohibición expresa de la ley sobre la coadministración.

3.2.1.1. Importancia

Dada la heterogeneidad en la integración de las juntas directivas de las cámaras de comercio, se ha identificado la necesidad de garantizar que los candidatos a integrar estos órganos de gobierno poseen información homogénea, especialmente sobre qué hacen estas instituciones, cuál es su ámbito legal de actuación, cuáles son las funciones que por ley deben cumplir los miembros y cuáles son las prohibiciones a las que están sujetos.

Es importante que estos candidatos conozcan que las juntas directivas de las cámaras de comercio tienen un carácter cívico y no existe retribución económica,

ni de ninguna otra índole para quiénes la integran. Los miembros de junta no están eximidos de las responsabilidades propias de su rol, y responden solidaria e ilimitadamente por perjuicios que de manera dolosa o por culpa grave ocasionen a la cámara.

Hacer conocer esta información en el momento de la inscripción de los candidatos, mediante documento escrito, se convierte en una buena práctica que da claridad sobre las expectativas de los diferentes grupos de interés respecto al comportamiento y compromiso de los miembros de las juntas directivas de las cámaras de comercio, y en consecuencia, contribuye a un mejor desempeño de la junta. Además, la implementación de esta recomendación representa un complemento a los programas de inducción que debe establecer la cámara para los nuevos miembros.

3.2.1.2. ¿Cómo implementarlo?

Cada cámara deberá estructurar un documento que contenga la información descrita anteriormente, el cual debe ser entregado a los candidatos al momento de inscribir las listas. Para garantizar la trazabilidad el candidato deberá firmar un acuse de recibo.

3.2.1.3. Indicador

- Inclusión del documento en el procedimiento interno de organización de las elecciones de la cámara de comercio.
- Publicación en el sitio web de la cámara de comercio, en la sección de información sobre las elecciones de junta directiva.

3.2.2. Recomendación 2. Respecto a la planeación corporativa

Con el ánimo de evitar la coadministración y concentrar la atención del órgano de gobierno en el acompañamiento estratégico, en las funciones de la junta directiva se debe dar total claridad en lo que respecta a la responsabilidad de este órgano de gobierno en la planeación, la adopción de políticas, el control y la evaluación de gestión de la cámara de comercio.

3.2.2.1. Importancia

Según los resultados del instrumento diagnóstico, la mayoría de las juntas directivas de las cámaras de comercio (90,2%) tiene definida la responsabilidad de aprobar la planeación corporativa de la entidad. Sin embargo, es importante considerar que dicha planeación corporativa se debe dar bajo un enfoque estratégico, debido a que una de sus principales funciones es la aprobación y seguimiento al despliegue estratégico de la organización, pues representa el actor encargado de garantizar la sostenibilidad a largo plazo de esta. Por lo anterior, resulta de vital importancia que exista claridad respecto a la visión estratégica que deben tener los miembros de junta directiva de las cámaras en el proceso de asesoría y supervisión a las mismas. Esto permitirá evitar la coadministración, esto es, sustraer competencias propias del equipo directivo como la representación legal, la ejecución de la estrategia, la ordenación de los gastos y el seguimiento

presupuestal, así como la gestión del talento humano y la vocería ante los diferentes grupos de interés. La responsabilidad de la junta directiva debe estar centrada en la planeación, adopción de políticas, el control y la evaluación de la gestión de la cámara de comercio.

Adams y Ferreira (2007) resaltan la importancia del papel de la junta directiva como órgano asesor y supervisor que acompaña al equipo de alta gerencia en la realización del propósito de la organización. Sin embargo, los autores van más allá y plantean la necesidad de mantener un balance adecuado entre estas dos funciones. Una junta con una alta orientación a la tarea de supervisión puede generar rupturas en la comunicación con el equipo de alta gerencia, socavar la confianza y generar un escenario de asimetrías de información, en el que la alta dirección no quiera compartir información con la junta. Bajo este escenario, la tarea de asesoría de la junta se ve comprometida, en la medida en que depende ampliamente de la alta dirección para recibir información suficiente para una toma de decisiones y un proceso de acompañamiento adecuado. En consecuencia, los autores afirman que un acompañamiento cordial por parte de la junta quizás sea el más apropiado y el que proporcione un mayor beneficio a las organizaciones. La responsabilidad de la junta en el acompañamiento estratégico es fundamental para garantizar la realización del propósito de la empresa u organización, y el mayor impacto posible en la generación de externalidades positivas para todas las partes interesadas.

Lo anterior resalta la importancia de un trabajo.

3.2.2.2. ¿Cómo implementarlo?

La Ley 1727 de 2014 incluye las siguientes responsabilidades para los miembros de junta directiva: planeación, adopción de políticas, control y evaluación de gestión de la cámara de comercio. No obstante, la junta y la alta gerencia deben trabajar en profundizar lo que ello significa, en función de evitar la coadministración. Se sugiere validar en el código o manual de gobierno corporativo las responsabilidades que le competen a la junta.

Por lo general, las organizaciones no tienen definido líneas claras de responsabilidad para la creación e implementación de la estrategia, lo que genera conflicto entre las funciones del equipo directivo y la junta directiva. Según las buenas prácticas de gobierno corporativo, la junta directiva está en una mejor posición para revisar, opinar, cuestionar constructivamente y, en última instancia, aprobar la estrategia y los planes de acción de la entidad. La ejecución de la estrategia definida será responsabilidad del equipo directivo, por considerarse un ejercicio que marca la hoja de ruta y la dinámica de trabajo de la junta.

Para lo anterior, es importante tener en cuenta que las funciones de asesoría y supervisión a la estrategia deben ser inherentes a los miembros de la junta directiva y no podrán ser delegables a ningún otro órgano de gobierno. La cámara de comercio podría entonces revisar que en las dinámicas actuales del sistema de gobierno

corporativo, los diferentes actores tengan claro el alcance de sus funciones y responsabilidades, y estas no estén repetidas o asignadas de manera incorrecta.

3.2.2.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara, donde se evidencie de manera formal la responsabilidad de los miembros en aprobar la estrategia corporativa de la cámara.
- Acta de la reunión de junta directiva donde se evidencie la responsabilidad de este órgano en la aprobación de la estrategia corporativa.
- Informe de anual de gobierno corporativo, público en el sitio web de la cámara, donde se evidencie el rol de la junta directiva en aspectos estratégicos de la organización.

3.2.3. Recomendación 3. Participación en proyectos de inversión y entidades vinculadas

Fortalecer los procedimientos internos orientados a garantizar el involucramiento de la junta directiva en la toma de decisiones sobre la participación de la cámara en proyectos de inversión y creación de entidades vinculadas, para el efectivo cumplimiento de las funciones encomendadas por ley a las cámaras de comercio, en especial, aquellas dedicadas a fortalecer la productividad empresarial y la competitividad regional.

3.2.3.1. Importancia

Como parte de la naturaleza de las cámaras de comercio, es común que estas participen en proyectos de inversión y/o en entidades vinculadas con el objetivo de impulsar el desarrollo empresarial y la competitividad de las regiones. Lo anterior indica que estas actividades se vuelven estratégicas para el efectivo funcionamiento de las cámaras y deberán ser gestionadas de esta manera. Para garantizar la gestión efectiva de estas actividades, es importante fortalecer la participación de la junta directiva de la cámara de comercio en las decisiones relacionadas con la aprobación de los proyectos de inversión, y la participación en entidades vinculadas, como parte de su labor de planeación desde una visión de largo plazo.

De acuerdo con Bzeouich *et al.* (2019), la eficiencia en las inversiones que realizan las empresas está relacionada con la claridad en los informes financieros. Es decir, al analizar una muestra de más de 400 empresas en Francia, las más transparentes y con mejores prácticas contables muestran mejores niveles de eficiencia y rentabilidad en sus inversiones. Además, los autores explican que las juntas directivas con una conformación adecuada alientan la eficiencia en las inversiones realizadas por las empresas, debido a que las juntas mitigan los conflictos de intereses de la alta dirección y controlan el comportamiento oportunista de los tomadores de decisiones en la empresa, lo que reduce los costos de agencia y propicia la toma de mejores decisiones. Según los autores, un sistema de gobierno corporativo fuerte está relacionado

con el uso eficiente de los recursos en las inversiones de las empresas.

En la misma línea argumentativa, Rajkovic (2020) resalta la importancia de la junta para un uso eficiente de los recursos en las inversiones que realizan las empresas. Según la autora, una persona que ejerza la presidencia o gerencia general de la empresa sin la supervisión adecuada puede realizar inversiones que sean de su propio interés y no necesariamente del interés de la organización. Rajkovic (2020) analiza la independencia de la junta de la alta gerencia y su impacto en la eficiencia en las inversiones y encuentra una relación positiva y significativa entre estas dos variables. Además, muestra que los resultados son más robustos en empresas con grandes excedentes de caja, bajos niveles de endeudamiento y alta volatilidad en los flujos de caja. En empresas con altos niveles de liquidez se hace más relevante contar con un gobierno corporativo fuerte, así como con un sistema de pesos y contrapesos adecuado, que garantice el acompañamiento de la junta en las decisiones de inversión más relevantes para la organización.

En general, las investigaciones mencionadas resaltan la importancia de los pesos y contrapesos entre los diferentes actores en el sistema de gobierno corporativo de una organización para el adecuado manejo de los recursos financieros.

3.2.3.2. ¿Cómo implementarlo?

Como se expuso anteriormente, la normatividad aplicable al funcionamiento de

las juntas directivas de las cámaras de comercio determina las funciones de las últimas. No obstante, es necesario construir una política corporativa, encaminada a facilitar la toma de decisiones en lo relacionado con la participación en proyectos de inversión y entidades vinculadas.

Para facilitar y habilitar esta función de los miembros de la junta, se les debe proporcionar información suficiente sobre el proyecto de inversión o de los objetivos de la entidad vinculada, sus funciones, estructura de gobernabilidad, entre otros aspectos. Además, estas funciones, al ser estratégicas para el funcionamiento de las cámaras, no podrán ser delegables a la presidencia ejecutiva ni al equipo directivo.

3.2.3.3. Indicador

- Política de inversión, participación y/o creación de entidades vinculadas.

3.2.4. Recomendación 4. Sobre el Sistema de Control Interno (SCI)

Garantizar que la junta directiva de la cámara de comercio reciba de manera periódica reportes sobre el SCI, mínimo cuatro al año, con el objetivo de cumplir con mayor eficiencia su responsabilidad de ejercer el control de la gestión de la entidad.

3.2.4.1. Importancia

Aunque la responsabilidad de establecer y mantener un adecuado Sistema

de Control Interno (SCI) es función de la presidencia ejecutiva y de su equipo directivo, la Ley 1727 de 2014 y sus normas reglamentarias disponen que es responsabilidad de la junta directiva el control de la gestión y definir el SCI de la cámara de comercio. La junta tiene un rol fundamental para garantizar su efectividad e idoneidad, al ser el máximo órgano de gobierno encargado de articular los valores de la entidad como guía de dirección estratégica. Para que las juntas directivas de las cámaras de comercio puedan considerar la gestión de control interno de manera estratégica es importante que los miembros conozcan el alcance de sus funciones relacionadas con este tema.

De acuerdo con Eisenberg (1997), se ha llegado al consenso de que las juntas directivas no administran la organización. Esta función está a cargo del equipo de alta dirección. Lo anterior no implica que la junta no tenga un rol determinante. Aquellos que realizan la administración deben ser supervisados, con el ánimo de garantizar que son los adecuados para realizar esta tarea, y que la realizan de la mejor forma posible. Para este autor, la junta, como órgano compacto y cohesivo, y que goza de cierta independencia respecto a la alta dirección, cuenta con características adecuadas para supervisar a la alta dirección.

Aunado a lo anterior, está a cargo de la aprobación de la estrategia corporativa, de las operaciones más relevantes, de los objetivos financieros y de garantizar la estructura

de control adecuada en la organización. Según Eisenberg (1997), para que esto se realice de una manera adecuada, es necesario garantizar las habilidades por parte de algunos de los miembros en la junta, especialmente con experiencia en aspectos de supervisión y control, así como la existencia de comités en la junta que apoyen estas funciones.

Eisenberg (1997) resalta que el concepto del control interno ha cambiado a lo largo de los años y hoy en día incluye aspectos que van más allá de aquellos estrictamente contables. El control interno debe garantizar la integridad de la información, el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos y la regulación interna y externa, la preservación de los activos (lo que implica un enfoque de gestión de riesgos), el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos fijados para planes o programas. Para COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*, por sus siglas en inglés), el control interno es un proceso que está a cargo de diferentes actores, incluida la junta directiva.

Según Eisenberg (1997), esto hace sentido en la medida en que para cumplir con sus funciones de asesoría y supervisión, la junta requiere de información fidedigna, y, además, está a cargo de mitigar el comportamiento oportunista de los gerentes. En los dos casos, un sistema de control interno adecuado se convierte en una herramienta útil para que este órgano de gobierno corporativo pueda cumplir a cabalidad sus funciones.

3.2.4.2. ¿Cómo implementarlo?

Verificar en los estatutos de la cámara de comercio el alcance que tiene la responsabilidad de la junta directiva en los asuntos de control interno, para fortalecer, si es necesario, la función de ejercer el control sobre la *gestión*.

3.2.4.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara donde se evidencie, de manera formal, que la presidencia ejecutiva deber reportar a la junta los aspectos más relevantes del sistema de control interno. Las funciones de la junta de realizar control de la gestión pueden apoyarse con un comité de auditoría y riesgos, u otro equivalente, que desde el seno de la junta se encargue del control de los aspectos financieros y no financieros relevantes para la perdurabilidad de la organización.

3.2.5.1. Importancia

Como parte de la estrategia corporativa y de sostenibilidad de la cámara de comercio, es importante establecer los mecanismos por los cuales se tendrá una rendición de cuentas con sus grupos de interés. Una mala comunicación o un deficiente relacionamiento con las partes interesadas podrían convertirse en un riesgo material que afecte los objetivos de la entidad. Por lo anterior, los miembros de las juntas directivas de las cámaras de comercio deberán estar comprometidos con establecer una estrategia de comunicación específica para los grupos de interés más importantes. Dentro de esta política, debe quedar explícito que le corresponde a la presidencia ejecutiva ejercer la vocería de la organización ante los medios de comunicación y demás grupos de interés, y establecer en qué condiciones excepcionales esta puede ser ejercida por otros actores.

3.2.5. Recomendación 5. Comunicación con grupos de interés

Aprobar la estrategia de comunicación corporativa orientada a fortalecer el relacionamiento adecuado con los grupos de interés priorizados por la cámara de comercio. Lo anterior incluye, como mínimo, la necesidad de priorizar los grupos de interés, definir los canales de comunicación, los actores que ejercen la vocería, la definición y manejo de información confidencial y privilegiada y los mecanismos de rendición de cuentas.

La importancia de los grupos de interés y sus expectativas ha sido reconocida en las discusiones sobre gobierno corporativo. Por ejemplo, para Tirole (2001), las definiciones del siglo pasado alrededor del gobierno corporativo reconocían la importancia de salvaguardar los intereses de los proveedores de recursos financieros. Así, una estructura de gobierno corporativo adecuada debía garantizar la selección de los mejores administradores, y luego garantizar que los mismos actuarán en beneficio de los inversionistas. No en vano se concebía el gobierno corporativo como prácticas para garantizar el retorno

sobre su inversión a los proveedores de recursos financieros. Sin embargo, Tirole (2001) afirma que para muchos esta posición de los académicos en escuelas de negocios, economía y leyes, enfocadas únicamente en el valor generado para los proveedores de recursos financieros, parece incongruente.

Según Tirole (2001), las decisiones de los administradores, es decir de la alta dirección, efectivamente impactan los resultados que obtienen los inversionistas de la empresa, pero también tienen un impacto en los beneficios que perciben otras partes interesadas en la empresa, como los empleados, clientes, proveedores, las comunidades con las que se relaciona la empresa de manera cercana, y en general en la sociedad como un todo. Estos puntos de vista complementarios han llevado a plantear la posibilidad de pasar de un enfoque de gobierno centrado en los proveedores de recursos financieros, a otro en el que se tengan en cuenta los grupos de interés que no realizan inversiones de recursos financieros, pero son relevantes para las organizaciones.

Por lo anterior, Tirole (2001) asegura que la definición tradicional sobre gobierno corporativo es demasiado limitada, y define el gobierno corporativo como el diseño de instituciones o reglas de juego que inducen o incluso obligan al equipo de alta gerencia a internalizar el bienestar de los diferentes grupos de interés. De manera consecuente, la identificación y priorización de las partes interesadas, así como la

valoración de sus expectativas, son necesarias para la organización y deben ser garantizadas por la junta directiva, para tener un adecuado relacionamiento y una estrategia de comunicación con los grupos de interés que sea consecuente con sus expectativas. Dentro de ellos, los comerciantes afiliados y matriculados representan partes interesadas que merecen especial atención.

3.2.5.2. ¿Cómo implementarlo?

La junta directiva de la cámara de comercio deberá aprobar la política de comunicaciones con los grupos de interés, estructurada por la administración.

Si la cámara de comercio no tiene identificados sus grupos de interés, deberá realizar un proceso de identificación y priorización para que la estrategia de comunicación este alineada a la estrategia de relacionamiento con los mismos. Este proceso deberá estar a cargo del área de comunicaciones, asuntos corporativos, sostenibilidad, o quién cumpla estas funciones en la cámara, con un involucramiento en las etapas de priorización de los miembros del equipo directivo.

3.2.5.3. Indicador

- Política de comunicación con los grupos de interés, código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara donde se exprese de manera formal que le corresponde a la junta establecer una estrategia de comunicación específica para los grupos de interés.

Sobre el funcionamiento de la Junta Directiva

A tener en cuenta:

El 100% de las Cámaras de Comercio tienen formalizado el rol de presidencia y secretaría general de la junta directiva, así como sus debidas funciones en los estatutos de la entidad.

3.2.6. Recomendación 6. Inducción Junta Directiva

Crear programas de inducción para los nuevos miembros de la junta directiva de la cámara de comercio.

3.2.6.1. Importancia

De acuerdo con el análisis realizado al desarrollo de prácticas de gobierno corporativo en las cámaras de comercio de Colombia, el 65% de las mismas tienen establecidos, de manera formal, programas de inducción para los nuevos miembros de la junta directiva. Aunque esto representa un avance significativo en el sector, se recomienda que el porcentaje restante de las cámaras cree programas de inducción para estas posiciones estratégicas. Los nuevos miembros a la junta necesitan información y preparación previa para asumir de manera efectiva sus funciones. Establecer programas de inducción al ingreso de miembros es beneficioso, porque esto garantiza que estén informados sobre los aspectos relevantes de la entidad.

Según De Lacy (2004), para realizar un proceso de inducción adecuado es importante determinar de manera previa los requerimientos esenciales para que los nuevos miembros de junta se desempeñen

de manera efectiva y eficiente. Dentro de esto está la información necesaria sobre la organización y sobre las prioridades de la junta directiva como órgano de gobierno. De acuerdo con este autor, los resultados de un proceso de inducción inadecuado o inexistente se reflejan en las contribuciones de los nuevos miembros de junta. Afirma De Lacy (2004) que es común que los miembros de junta de empresas pequeñas y medianas, organizaciones sin ánimo de lucro, empresas con propiedad estatal e incluso de empresas listadas, se tomen hasta tres meses antes de hacer sugerencias en la junta. Incluso, buscan clarificar información fuera de las reuniones de junta. Esto sucede porque los nuevos miembros, que en general carecen del conocimiento sobre la historia de la entidad, al no estar previamente informados no se sienten cómodos para contribuir a las discusiones.

Para Long (2008) un proceso de inducción efectivo es esencial para los nuevos miembros de junta directiva, si se espera que realicen contribuciones efectivas en un horizonte de tiempo relativamente corto. Siempre se cuenta con aspectos únicos sobre la estructura de la junta, y los procesos, la cultura y el ciclo de vida tanto de este órgano de gobierno como de la organización. Por lo tanto, incluso los miembros

más experimentados pueden beneficiarse al aprender sobre estos aspectos en un programa de inducción personalizado y hecho a la medida. Según Long (2008), los miembros nunca serán demasiado sénior o experimentados para beneficiarse de un programa de inducción bien diseñado cuando llegan a la junta, o de programas de reinducción cuando son nombrados para un segundo o tercer periodo. Los programas de reinducción tienen sentido en la medida en que el entorno en el que operan las organizaciones sufre cambios de manera constante. De igual manera, estos programas son relevantes para dar a conocer cambios en la estructura y en los ejecutivos a cargo de las unidades estratégicas.

Arachchige (2014) asegura que los procesos de inducción permiten a las personas ajustarse de manera más oportuna y adecuada a sus funciones en una organización. Por lo tanto, los procesos de inducción son esenciales para dar a conocer el marco regulatorio, las normas internas, los procesos y procedimientos, y en consecuencia, permite a todos los recién involucrados en la organización empezar a contribuir de manera más oportuna a la efectividad de la entidad.

3.2.6.2. ¿Cómo implementarlo?

El programa de inducción formal para miembros de junta directiva deberá ser asistido por el comité de gobierno corporativo, en caso de existir, o por algunos miembros de junta designados por el mismo órgano para dicho propósito y por la presidencia de la misma. Este programa deberá garantizar

que cada nuevo miembro sea capacitado con la información necesaria para asumir a cabalidad sus funciones. Se deberán incluir los siguientes temas:

- ▶ Naturaleza jurídica y funciones de las cámaras de comercio.
- ▶ Carácter neutral de las cámaras de comercio.
- ▶ Deberes y responsabilidades de los miembros de junta directiva.
- ▶ Inhabilidades e incompatibilidades.
- ▶ Régimen de vacancia y prohibición expresa de la ley sobre la coadministración.
- ▶ Rol de las cámaras de comercio como administradoras de funciones delegadas.
- ▶ Composición empresarial de la región.
- ▶ Administración de los registros empresariales.
- ▶ Otras funciones de las cámaras de comercio.
- ▶ Servicios prestados por las cámaras y relacionados con el desarrollo empresarial, la productividad y la competitividad regional.
- ▶ Gestión de riesgos, ambiente de control y gobierno de la sostenibilidad.
- ▶ Política de vocería y comunicación.
- ▶ Gobierno de las entidades.

Será responsabilidad de la secretaría general o de quién ejerza la secretaría técnica de la junta, coordinar las inducciones necesarias para el efectivo funcionamiento de la misma.

3.2.6.3. Indicador

- ▶ Programa de inducción a la junta directiva formalmente estructurado.

- Estatutos, código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara en el que se evidencie, de manera formal, que los nuevos miembros tendrán el derecho de recibir una inducción para el efectivo desempeño de sus funciones.
- Actas que evidencian la ejecución de los programas de inducción a los nuevos miembros de la junta directiva.

3.2.7. Recomendación 7. Cronograma anual

Establecer un cronograma anual con temas generales relevantes para tratar en las reuniones ordinarias de la junta directiva de la cámara de comercio.

3.2.7.1. Importancia

Generalmente, las juntas directivas de las cámaras de comercio cuentan con un cronograma anual en el que se establecen las fechas de las reuniones ordinarias, las cuales, según el artículo 8° la Ley 1727 de 2014, que modificó el artículo 83 del Código de Comercio, deben reunirse por lo menos una vez al mes. Sin embargo, en la mayoría de los casos el cronograma carece de planeación en relación con los temas a tratar en la reunión. Para que las reuniones ordinarias tengan una intención clara, y se desarrollen alrededor de la misma, las juntas deben incluir en el cronograma los temas generales estratégicos que se tratarán cada reunión ordinaria. Esto, además de fortalecer la dinámica de las reuniones y la efectividad en la toma de decisiones, ayuda a incrementar el nivel de asistencia de los miembros.

De acuerdo con Vance (1978), los miembros de junta directiva tienen poco contacto con las organizaciones en las que se desempeñan como administradores. Además, regularmente ocupan posiciones como gerentes o ejecutivos de otras organizaciones o empresas, por lo tanto conocen las dificultades que enfrenta un miembro de junta debido a las asimetrías de información entre la alta dirección y este órgano de gobierno. Ante esta dificultad, la alta dirección debe asumir la responsabilidad de crear un marco de información que conecte a los miembros de junta directiva con las necesidades de la organización y permita un acompañamiento adecuado.

Vance (1978) propone diferentes estrategias para lograr informar de manera adecuada a los miembros de junta directiva. Lo primero, es tener claro el plan y las metas financieras de la organización en un horizonte de cinco años. Lo anterior, se deriva de la preparación de un plan estratégico, que sea específico para las diferentes divisiones relevantes de la organización, y permita que el miembro de junta entienda mejor el negocio. Según Vance (1978), tener este plan estratégico claramente desarrollado, facilita la estructuración de la agenda de las reuniones. La elaboración de una agenda anual para la junta por parte de la presidencia de este órgano de gobierno y el ejecutivo principal, permite a los miembros mantener sincronía y atención con sus responsabilidades alrededor de la implementación de la estrategia corporativa.

Eberle (2019) destaca el desafío de contar con una agenda apropiada para las juntas

directivas. En la entrevista a un miembro experto, se discute que la agenda de una reunión de estos órganos de gobierno puede estar conformada por muchos aspectos, lo que lleva a que intervengan varios expertos invitados y se deje muy poco tiempo para que los miembros de junta discutan sobre los aspectos clave. En el cronograma anual de la junta se deben discutir aspectos relacionados con el plan de inversiones, presupuesto, talento humano, cambios estructurales en la organización, gestión del riesgo, entre otros, lo que dificulta mantener la atención en los aspectos críticos. Por eso, elaborar un cronograma con los puntos generales claves que deben ser discutidos durante el año facilita el buen funcionamiento de las juntas directivas.

3.2.7.2. ¿Cómo implementarlo?

El cronograma anual deberá ser preparado por la presidencia de la junta directiva y la presidencia ejecutiva de la cámara, preferiblemente en el primer trimestre del nuevo año en ejercicio. En él se establecerán los temas centrales que se van a tratar por reunión, con el objetivo de garantizar que la junta cumpla con los objetivos del alcance de sus responsabilidades. Además, es importante divulgar con anterioridad la agenda propuesta para permitir a los miembros proponer temas del orden del día y ajustar la agenda antes del inicio de la sesión ordinaria.

El cronograma debe contemplar como mínimo los siguientes temas y asuntos estratégicos fundamentales a tratar en cada una de las sesiones, los cuales deberán estar

sujetos a aprobación de la junta: seguimiento a la estrategia e indicadores clave, dinámica de los registros empresariales, seguimiento a la gestión de la presidencia ejecutiva, gestión de riesgos, y evaluación de la junta directiva. El cronograma deberá garantizar que al menos dos reuniones al año se orienten al seguimiento de la estrategia. También, es importante que las cámaras de comercio trabajen en incluir en este cronograma la estrategia de sostenibilidad, si la tienen, así como la información de los asuntos normativos que pueden afectar el desempeño de la entidad.

Para que esta recomendación sea efectiva, la presidencia de la junta directiva con el apoyo de la secretaría general, deberá garantizar que el cronograma anual sea enviado a los miembros con por lo menos 30 días hábiles de anticipación antes del inicio del año, según las buenas prácticas de gobierno.

3.2.7.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara, en los que se evidencie de manera formal la responsabilidad de la presidencia de la junta con apoyo de la presidencia ejecutiva y/o la secretaría de establecer un cronograma anual con temas estratégicos a tratar en cada reunión ordinaria de la junta.
- Cronograma anual con temas específicos por cada reunión ordinaria de la junta, enviado a los miembros con la suficiente anterioridad.

- Orden del día de las reuniones ordinarias de la junta, el cual debe evidenciar el cumplimiento del cronograma anual.
- Actas de las reuniones ordinarias de la junta, en las que se evidencie el cumplimiento del cronograma anual.

3.2.8. Recomendación 8. Paquete de información

Fortalecer el material informativo enviado a los miembros de la junta directiva de la cámara de comercio para la efectiva toma de decisiones, tanto en las reuniones ordinarias, como en las extraordinarias.

3.2.8.1. Importancia

Las cámaras de comercio contribuyen a las buenas prácticas de las reuniones de las juntas directivas si convocan para las mismas y envían la información necesaria con suficiente anticipación. Para fortalecer el desarrollo de las reuniones, es importante que el paquete de información que se envía a los miembros incluya información esencial, precisa y focalizada en los puntos de la agenda y en los eventos críticos que se decida discutir en cada reunión. Esto permitirá que la información que reciben los miembros sea la necesaria para la efectiva toma de decisiones.

Trujillo *et al.* (2015) reseñan diferentes investigaciones en las que se ha discutido la importancia de la calidad de la información para que las juntas directivas puedan ejercer de manera adecuada sus funciones de asesoría y supervisión. Estas

investigaciones sugieren que para garantizar que la información sea más precisa y menos costosa de conseguir para los miembros de la junta, se establezca una dinámica de colaboración basada en la confianza entre la junta directiva y la alta dirección. Las evaluaciones del equipo de alta dirección, por parte de la junta, son más comprensivas y orientadas a la estrategia cuando la calidad de la información que reciben es alta, puesto que, de no ser así, a los miembros solo les queda apoyarse en las cifras financieras de la organización, lo que puede terminar en evaluaciones centradas exclusivamente en un enfoque de corto plazo. Además, menos asimetrías en la información conllevan a un balance adecuado de poderes entre la alta dirección y la junta directiva, como actores de gobierno relevantes en las organizaciones.

De acuerdo con García *et al.* (2020), la información que reciben los miembros de junta directiva para la preparación de las reuniones no debe ser excesiva, sino precisa, ordenada (con índice o tabla de contenido), focalizada en los puntos de la agenda y en los eventos críticos que se discutirán en la reunión. Según estos autores, la recepción de información relevante y a tiempo es fundamental para lograr reuniones eficaces, por esto existen en el mercado diferentes alternativas de software y dispositivos especializados para los miembros de las juntas, los cuales permiten acceder a la información de manera segura y eficiente. Como ya se ha planteado, la información debe ser remitida con un tiempo de antelación que permita la preparación adecuada de las reuniones. El

estándar asumido en el Código de Buenas Prácticas Corporativas de la Superintendencia Financiera (2014) es de cinco días.

3.2.8.2. ¿Cómo implementarlo?

Dependiendo del cronograma anual, definido por la presidencia de la junta directiva y la presidencia ejecutiva, el material informativo deberá incluir como mínimo: información sobre la gestión financiera, información sobre temas sujetos a aprobación de la junta, informes de gestión de la administración, informes del revisor fiscal e informes sobre la gestión de los comités de apoyo a la junta. Para facilitar el proceso de envío de información a la junta, se sugiere que sea la presidencia ejecutiva y/o la secretaría general los encargados de enviar la información y a quiénes los distintos actores deberán suministrarla; entre ellos los miembros de los comités de apoyo, el equipo directivo y el revisor fiscal.

Finalmente, la información incluida en el paquete no deberá ser excesiva, sino precisa, focalizada en los puntos de la agenda y en los eventos críticos que la junta directiva desea discutir en la reunión. El paquete deberá ser de fácil lectura, acceso y ser presentado en un formato uniforme para cada reunión. La recepción de información relevante y a tiempo será fundamental para la eficacia de las reuniones de la junta directiva.

3.2.8.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara, en los que se evidencie, de manera

formal, la responsabilidad de la presidencia ejecutiva y/o la secretaría técnica de la junta, de enviar el paquete de información a los miembros, teniendo en cuenta el cronograma anual con los temas establecidos.

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara donde se evidencie qué actores deberán entregar informes de su gestión para ser remitida a los miembros de la junta en las reuniones ordinarias.

3.2.9. Recomendación 9. Asistencia a reuniones

Fortalecer el control de asistencia de los miembros de la junta directiva de la cámara de comercio a las reuniones ordinarias y extraordinarias, de tal manera que se garantice una participación que genere valor y se haga seguimiento a la pérdida de la condición de miembro por vacancia automática.

3.2.9.1. Importancia

Es importante que las cámaras fortalezcan el control de asistencia de los miembros de la junta directiva, y en especial de los miembros representantes del Gobierno nacional. Lo anterior, para cumplir con lo señalado en el artículo 11 de la Ley 1727 del 2014, debido a que, según los resultados del instrumento diagnóstico, de un promedio de 12 reuniones ordinarias al año, los miembros representantes del Gobierno nacional asistieron solo al 36% de las mismas, mientras que los miembros comerciantes al 72%. La asistencia de los miembros de la

junta directiva es importante, pues además de las habilidades y conocimientos con las que debe contar un miembro para generar valor, es igualmente relevante el compromiso de estos, lo que implica entre otros aspectos el nivel de asistencia esperado a las reuniones ordinarias y extraordinarias.

De acuerdo con Nowland y Simon (2018), aun cuando cada vez se pide un mayor reporte de la asistencia de los miembros de junta, no se discute la importancia de un alto nivel de asistencia por parte de los mismos, lo cual resulta fundamental para que sus integrantes puedan realizar de manera efectiva las funciones de asesoría y supervisión. La literatura ha documentado que la baja asistencia de los miembros de junta está asociada a un comportamiento oportunista por parte de los integrantes de la alta dirección. Estudios previos sugieren que la diversidad de género incrementa la tasa de asistencia. Específicamente, Adams y Ferreira (2009) encuentran que las mujeres muestran mejores tasas de asistencia a las reuniones de junta directiva que los hombres, y además, que una mayor participación de las mujeres en estos órganos de gobierno mejora la tasa de asistencia de los demás integrantes de este órgano de gobierno.

Los resultados de Adams y Ferreira (2009) van en línea con lo encontrado por Nowland y Simon (2018), quienes demuestran una relación entre la tasa de asistencia de los miembros de junta directiva y la de sus colegas. Los autores mencionan la existencia de un “contagio social”, en el que el comportamiento de los individuos se ve

influenciado por el de sus pares. Nowland y Simon (2018) encuentran que cuando un miembro de junta directiva muestra una tasa baja de asistencia termina afectando la asistencia de sus pares. Lo anterior sucede dentro de la misma junta o debido al comportamiento de colegas en otras juntas directivas. Lo anterior se puede interpretar como una normalización social de un comportamiento inadecuado y que afecta el buen funcionamiento de los órganos de gobierno.

Gray y Nowland (2018) defienden la importancia de mantener una dinámica adecuada respecto al número de reuniones de la junta directiva y los comités, para contar con una carga de trabajo adecuada y no desalentar la asistencia de los miembros de junta. De acuerdo con los hallazgos de estos investigadores, un número elevado de reuniones afecta la tasa de asistencia, lo que finalmente se traduce en un número mayor de reuniones poco efectivas.

3.2.9.2. ¿Cómo implementarlo?

Además de verificar la asistencia de los miembros de la junta directiva, la secretaría general deberá ser responsable de vigilar el cumplimiento del artículo de 11 de la Ley 1727 del 2014, mediante el cual, se regula la pérdida de calidad de los miembros por falta de asistencia a las reuniones de la junta. Para esto, las juntas deberán incluir esta función de manera explícita en las responsabilidades de la secretaría general.

Por otro lado, la presidencia ejecutiva de la cámara con apoyo de la presidencia de la junta directiva podrá ofrecer mecanismos de participación virtual para incrementar y

facilitar la asistencia de los miembros a las reuniones ordinarias de la junta.

3.2.9.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara donde se evidencie, de manera formal, la responsabilidad la secretaría general o quién ejerza la secretaría técnica de vigilar el cumplimiento del artículo 11 de la Ley 1727 del 2014.
- Uso efectivo de mecanismos de participación virtual cuando por razones justificables, alguno de los miembros de la junta directiva no pueda asistir a alguna de las reuniones.
- Informe de gobierno corporativo público en el sitio web de la cámara, que evidencie la asistencia de los miembros de la junta directiva cumpliendo lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley 1727 del 2014.

A tener en cuenta:

Las juntas directivas de las cámaras de comercio están compuestas por representantes de los comerciantes (2/3 partes) y por miembros designados del Gobierno nacional (1/3 parte). El tamaño de las juntas directivas está definido por ley, de acuerdo con la importancia comercial de la correspondiente circunscripción y el número de comerciantes inscritos que tengan la calidad de afiliados. Cabe resaltar que en las juntas directivas de las cámaras de comercio se identifican la participación de una mujer en promedio.

3.2.10. Recomendación 10. Sobre la asistencia de los miembros a las sesiones de Junta Directiva

Según la Ley 1727 del 2014, las juntas directivas de las cámaras de comercio deberán tener un tamaño, determinado por el Gobierno nacional, de entre seis y doce miembros principales y suplentes; con una representación del Gobierno de una tercera parte.

En una buena proporción de cámaras de comercio asisten a las reuniones de junta los miembros principales y los miembros suplentes. Aunque las buenas prácticas de gobierno corporativo promueven la no asistencia de los suplentes, es importante anotar que dado el contexto en el que se desarrollan las cámaras de comercio, como

agencias de desarrollo regional, la asistencia de principales y suplentes de manera paralela contribuye a una simetría de la información y a la generación de diálogos colectivos constructivos. Por ello, en función de hacer más eficiente el desarrollo de las reuniones, se recomienda:

Garantizar la asistencia de los miembros principales a las reuniones ordinarias y/o extraordinarias de la junta directiva. De igual manera, cuando asistan los miembros suplentes, garantizar que estén correctamente informados por la secretaría general, de los antecedentes relacionados con los puntos fundamentales que se tratarán en dicha reunión, y tengan claridad que, en su rol de suplentes, cuando están en presencia del principal, no cuentan con derecho a voto.

3.2.10.1. Importancia

En general, las buenas prácticas de gobierno corporativo en el ámbito internacional sugieren la eliminación de las suplencias en las juntas directivas u órganos equivalentes. Lo anterior, en el entendido que, cuando se nombra a un miembro como principal es a este a quien se desea para ejercer dicho rol. La figura de miembros suplentes tiende a distorsionar los niveles de responsabilidad en el proceso de toma de decisiones cuando se tienen ambas figuras y cuando asisten simultáneamente a las sesiones de junta. De ahí la importancia de tener reglas claras sobre la asistencia y participación de los miembros principales y suplentes en las reuniones de la junta directiva.

La inconveniencia de contar con miembros suplentes ha sido reseñada previamente. Por ejemplo, el Instituto de Contadores Públicos Certificados de Singapur analizó la composición de los comités de auditoría de las empresas listadas en el mercado de valores en ese país, al considerarlos comités trascendentales para el buen funcionamiento de la junta directiva en su tarea de supervisión (Ho y Chen, 2011). El estudio se centró en el análisis de los comités de auditoría de un total de 724 empresas de diferentes tamaños. De la muestra de compañías analizadas, tan solo 19 contaban con miembros suplentes designados en estos comités, pero los autores son vehementes en señalar la inconveniencia de contar con miembros suplentes, especialmente

en comités dedicados a aspectos centrales y críticos en el sistema de gobierno corporativo de las empresas.

Generalmente las suplencias en las juntas directivas presentan desafíos relevantes. Uno crucial es el de mantener correctamente informado al suplente de lo que sucede en la junta en caso de requerir su presencia en una reunión ordinaria o extraordinaria, con la posibilidad de participar en una toma de decisión crítica para la organización. En algunos casos, la decisión que se toma es invitar a principales y suplentes, lo que duplica la cantidad de asistentes en las reuniones. Incluso se evidencia en la práctica la participación con voz y voto de los suplentes, lo que influye de manera importante en el proceso de toma de decisiones. En otros casos, los suplentes no participan cuando los principales pueden hacerlo, tal como es de esperarse, pero ante la ausencia del principal no se cuentan con mecanismos establecidos para informar al suplente del estado actual de las discusiones y los antecedentes para la toma de decisiones. Por lo anterior, la falta de contexto e información puede dificultar la participación adecuada del suplente en ausencia del principal.

Dado el carácter de las cámaras de comercio y la conformación de sus juntas directivas, puede que bajo un manejo adecuado de la reunión sea posible contar con la presencia de suplentes y principales, con el propósito de mantener informados a ambos tipos de miembros y garantizar

quorum e información adecuada para la toma de decisiones.

3.2.10.2. ¿Cómo implementarlo?

Teniendo en cuenta que la composición de las juntas directivas de las cámaras de comercio está regulada por ley, será fundamental considerar mecanismos de autorregulación, más allá de lo solicitado por la normatividad para garantizar un adecuado funcionamiento. Lo anterior permitirá que, a través de la reglamentación interna, la cámara pueda avanzar en la incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo que garanticen su buen funcionamiento, especialmente en lo relacionado con la participación de miembros principales y suplentes en las reuniones.

La cámara de comercio deberá entonces, mediante regulación interna, implementar la buena práctica que de claridad sobre cómo se desarrolla una reunión de junta en concurrencia de miembros principales y suplentes, en la que el ejercicio de voz y voto debe estar a cargo del principal. A su vez, se deberá garantizar que cuando asista el suplente en reemplazo del miembro principal, deberá estar correctamente informado a través de la secretaría general de los antecedentes relacionados con los puntos fundamentales que se tratarán ese día.

3.2.10.3. Indicador

- Estatutos, código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva donde se evidencie la recomendación aquí sugerida.

3.2.11. Recomendación 11. Conocimientos de la Junta Directiva sobre el sistema cameral y las prácticas de buen gobierno

Levantar un inventario sobre el perfil de los miembros de junta directiva y su experiencia, con el objetivo de identificar qué oportunidades de fortalecimiento existen en los temas relacionados con las funciones de las cámaras de comercio y las prácticas de buen gobierno, para impactar el plan de inducción y el plan de capacitación.

3.2.11.1. Importancia

La junta directiva, según las buenas prácticas, debe estar compuesta por miembros que en conjunto posean el conocimiento, capacidad y experiencia profesional para gestionar con éxito, dirigir y supervisar las organizaciones. Para garantizar un efectivo funcionamiento de las juntas, como un órgano clave para la sostenibilidad de las cámaras de comercio, es importante garantizar que los miembros tengan conocimiento del sistema cameral, su origen como organizaciones de carácter corporativo, sus funciones y el rol que ejercen como agencias de desarrollo regional. De igual manera, es importante generar un conocimiento básico en materia de gobierno corporativo, que permita a los miembros de junta entender las derechos y deberes de los órganos de gobierno, la razón de ser de los mismos, el sentido de las medidas de autorregulación adoptadas

por la cámara y el impacto que ello tiene en la reputación de la organización.

Para garantizar un conocimiento estándar de los miembros de junta en estos aspectos críticos, se pueden implementar acciones para fortalecer el conocimiento necesario para un desempeño adecuado. De acuerdo con Schwizer *et al.* (2011) procesos de inducción y capacitación, efectivos e institucionalizados, pueden maximizar la contribución de los miembros de la junta y, en consecuencia, mejorar la efectividad de este órgano de gobierno. En el estudio realizado por estos autores, se utilizó una muestra de bancos europeos, y a través de entrevistas a profundidad y encuestas, se hizo evidente que los programas de inducción y capacitación para los miembros de junta directiva mejoran el sistema de gobierno corporativo de las empresas. Los autores resaltan la relativa baja utilización de estos programas, por lo que consideran relevante alentar la implementación formal de esta buena práctica.

Por su parte, Yasser *et al.* (2017) analizan la relación entre los programas de capacitación de los miembros de la junta directiva y la calidad de los reportes financieros de las empresas. Para estos autores, los programas de capacitación dirigidos a los miembros de las juntas les ayuda a entender mejor el contexto en el que operan las empresas u organizaciones, les permite comprender mejor las reglas de juego y los valores y propósito de las mismas, les facilita el conocimiento sobre los estándares de rendición de cuentas, transparencia y revelación de información financiera, y,

además, les ayuda a comprender mejor los deberes fiduciarios propios de su rol. Para contrastar estos argumentos, utilizan información de empresas listadas en los mercados de valores de Asia, especialmente de Australia y Malasia, y encuentran que efectivamente un incremento en la inversión realizada por las empresas en programas de entrenamiento para sus miembros de junta directiva redundan en un mayor nivel de revelación de información y mayor calidad en los reportes financieros de las empresas.

3.2.11.2. ¿Cómo implementarlo?

Las cámaras de comercio pueden conformar o fortalecer el comité de gobierno corporativo (17% de las cámaras ya cuentan con este comité), el cual incluya dentro de sus funciones, el análisis de la experiencia y el perfil de los miembros de junta directiva. Se debería tener en cuenta en este análisis aspectos como: (a) experiencia como miembro de junta; (b) experiencia como ejecutivo de primer o segundo nivel; (c) entendimiento sobre la dinámica de funcionamiento de la cámara, en la administración de los registros empresariales; (d) conocimientos en estrategia y asuntos corporativos con enfoque ASG; y (e) conocimiento de la dinámica económica regional y/o de los programas de desarrollo productivo a nivel regional e internacional. Esto permitirá a la cámara de comercio identificar puntos a mejorar y establecer procesos de inducción y de formación de los miembros de junta que faciliten el buen gobierno en la entidad. Dado lo anterior, el plan de formación deberá estar a cargo de un comité de junta,

preferiblemente el de gobierno corporativo o buenas prácticas.

3.2.11.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara, donde se evidencie que es necesario realizar el análisis de la experiencia y el perfil de los miembros de la junta.

Sobre la efectiva gestión de la junta directiva

3.2.12. Recomendación 12. Evaluación

Desarrollar una política de evaluación sobre la gestión de los miembros de la junta directiva que ayude a garantizar su efectivo funcionamiento y la identificación de los posibles campos de mejora.

3.2.12.1. Importancia

Teniendo en cuenta que un número importante de cámaras de comercio no tienen establecido un sistema de evaluación formal para sus miembros de junta, es importante que las entidades garanticen la existencia de mecanismos de evaluación adecuados como herramienta fundamental para un mejor rendimiento, un mayor involucramiento de sus miembros y el establecimiento de una dinámica adecuada de funcionamiento e interacción en este órgano de gobierno.

La relevancia de la evaluación de las juntas directivas ha sido resaltada previamente en la literatura. Kiel y Nicholson (2005) aseguran que la evaluación del des-

empeño es un instrumento clave por medio del cual las juntas pueden reconocer y corregir problemas de gobierno corporativo y agregar valor a las empresas. Según estos autores, las juntas directivas pueden incurrir en diferentes fallas que llevan a una destrucción importante de valor para las partes interesadas en la organización o incluso a la desaparición de esta última. Dentro de ellas están las fallas estratégicas, bajo las cuales se ponen en riesgo las ventajas competitivas y el posicionamiento de la organización. También están las fallas de control, que implican pérdidas de recursos financieros relevantes. De igual manera pueden presentarse fallas éticas, bajo las cuales los tomadores de decisiones asumen comportamientos autointeresados, y finalmente, fallas de relaciones interpersonales que generan conflictos en el corazón del sistema de gobierno corporativo.

Kiel y Nicholson (2005) afirman que la evaluación de la junta directiva permite a los integrantes identificar fuentes de potenciales fallas. También ayuda a identificar el nivel de involucramiento estratégico de la misma, así como potenciales fallas en las funciones de supervisión y control. De igual manera, puede dejar al descubierto preocupaciones sobre comportamientos antiéticos por parte de miembros de la junta o del equipo de la alta gerencia, e identificar potenciales conflictos a título personal y hacer clara la necesidad de trabajar en estos aspectos.

Dulewicz y Herbert (2008) realizaron una encuesta a las 100 empresas más grandes listadas en la Bolsa de Londres, con el

objetivo de analizar diferentes prácticas a nivel de junta directiva, dentro de ellas, la evaluación. Los autores encontraron que este ejercicio regularmente es liderado por la presidencia de la junta, con el apoyo de la secretaría general. Además, el estudio deja en evidencia la importancia de revelar al público general la realización de la evaluación, los métodos utilizados (entrevistas o cuestionarios), y en ocasiones, las áreas de mejora identificadas. Cuando la evaluación de la junta se realiza con el acompañamiento de un experto externo, igualmente una proporción de los entrevistados considera apropiado revelar el nombre del mismo.

3.2.12.2. ¿Cómo implementarlo?

La presidencia de la junta directiva, con el acompañamiento de la secretaría general o quien ejerza la secretaría técnica, serán las encargadas de definir el sistema o la política de evaluación de los miembros de la junta de la cámara, con apoyo del comité de gobierno corporativo, en caso de existir. Dicha política, deberá contener aspectos relacionados con la periodicidad en la que se evaluará, los responsables de llevar a cabo el proceso (generalmente está a cargo de la presidencia de la junta con el apoyo de uno de los comités) y la metodología como, por ejemplo, evaluación individual y de la junta como un todo a través de mecanismos de autoevaluación, evaluación por pares o evaluación asistida por externos.

En general, las evaluaciones deberán considerar criterios de lo que la cámara de comercio espera de los miembros de su junta directiva y su relacionamiento con

cada grupo de interés. Los temas incluyen aspectos sobre el funcionamiento del órgano colectivo de decisión, entre ellos: preparación de las reuniones y dinámicas en las mismas, así como de las funciones principales, y el desempeño de la presidencia y la secretaría. La cámara debe escoger y en lo posible alternar el tipo de metodología para evaluar a sus miembros: autoevaluación, evaluación por pares o evaluación asistida por externos.

3.2.12.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara, donde se evidencien los mecanismos mediante los cuales se evaluará la gestión de la junta directiva.
- Actas en las que se evidencie la realización del ejercicio de evaluación.
- Informe de gobierno corporativo que evidencie la realización de la evaluación a los miembros de la junta directiva.

3.2.13. Recomendación 13. Capacitación

Establecer programas de fortalecimiento de capacidades para los miembros de la junta directiva, con el objetivo de mejorar sus habilidades y potenciar su contribución en los temas estratégicos que trate este órgano, que consulte el contexto social y económico de cada cámara.

3.2.13.1. Importancia

El valor de la capacitación constante sobre las tendencias actuales y los cambios

del entorno no debe ser subestimado en las organizaciones, pues es un mecanismo que ayuda a fortalecer las habilidades de los miembros para la toma de decisiones. De igual manera, es necesario fortalecer el conocimiento de los miembros de junta directiva respecto al funcionamiento y la razón de ser del sistema cameral. Sin embargo, no hay evidencia de que las cámaras de comercio implementen esta práctica al interior de la entidad, por lo que es importante que se establezcan programas de capacitación para los miembros de la junta directiva.

Como se discutió previamente, Schwi-zer *et al.* (2011) consideran que la formalización de programas de inducción y entrenamiento puede robustecer el aporte de los miembros de las juntas directivas. Según estos autores, estos programas deben ser hechos a la medida, con aspectos claves relacionados con las especificidades de la organización, y deben incluir reuniones con la alta dirección para entender la operación. Además, afirman que la inexistencia de estos programas puede reflejar un exceso de confianza por parte de los miembros de junta directiva, que pueden sentirse demasiado experimentados para beneficiarse de un programa de entrenamiento en gobierno corporativo o en aspectos estratégicos de la organización.

De acuerdo con Abdulmalik *et al.* (2015), el éxito de la junta va más allá de su composición y depende del conocimiento y de las habilidades de sus integrantes. Por lo tanto, se requiere actualizar y fortalecer sus conocimientos a través de programas

de entrenamiento. Mediante una muestra de empresas de Malasia, los autores lograron demostrar que el entrenamiento continuo de los miembros de junta directiva sobre aspectos financieros mejora la calidad de la información financiera reportada por las empresas a los diferentes grupos de interés.

3.2.13.2. ¿Cómo implementarlo?

La evaluación de la junta directiva es uno de los mecanismos que permite identificar las áreas en las cuales los miembros requieren formación o actualización. En general, la formación deberá centrarse en las áreas que agregan valor a la junta (por ejemplo, razón de ser y funcionamiento del sistema cameral, administración de los registros empresariales, gestión de riesgos, ambiente de control, gobierno de la sostenibilidad, que incluye aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, dinámicas del desarrollo económico regional y otros temas relacionados con la gestión de las cámaras).

La cámara deberá tener en cuenta que los espacios destinados al fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de los miembros de la junta directiva podrán establecerse de manera anticipada, idealmente cuando la presidencia y la secretaria de la junta, junto con la presidencia ejecutiva, lo definan en el cronograma anual.

3.2.13.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva, donde se evidencie la responsabilidad de la cámara de establecer programas de

capacitación a los miembros de la junta directiva.

- Cronograma anual de las reuniones y actividades de la junta directiva donde se evidencien espacios de fortalecimiento de conocimientos.

3.2.14. Recomendación 14. Comités de apoyo

Evaluar y considerar la creación de comités de apoyo a las labores de la junta directiva de la cámara de comercio en los siguientes temas: comité de auditoría y finanzas; comité de gestión de riesgos; y comité de gobierno corporativo. Estos comités tienen la función de apoyar y facilitar el desempeño de la junta y no deberán tomar decisiones por esta ni reemplazarla.

3.2.14.1. Importancia

Las exigencias y responsabilidades de las juntas directivas siguen en aumento a medida que las economías se globalizan, la regulación se hace más compleja y las organizaciones crecen. Al servir como órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos, en las cámaras se generan responsabilidades complejas y específicas que pueden derivar en el desarrollo de tareas especializadas. Para garantizar la efectividad de las juntas directivas en estas entidades, es importante que las mismas consideren el establecimiento de al menos tres comités de apoyo: comité de auditoría y finanzas para apoyar a la junta en su labor de supervisión y de evaluación

de los procedimientos contables y de auditoría; comité de gestión de riesgos para apoyar la labor de supervisión de la junta a la gestión de riesgos, con un énfasis especial en los reputacionales y estratégicos; y un comité de gobierno corporativo que apoya a la junta en su labor de fortalecer y procurar el buen funcionamiento del sistema de gobierno corporativo adoptado por la cámara.

Simnett et al. (2021) señalan la importancia que han cobrado los comités de junta directiva en el gobierno corporativo de las empresas. La literatura ha reseñado, por ejemplo, un crecimiento importante en la actividad que desarrollan los mismos, así como en el número de reuniones que realizan. Aunque los más recomendados están relacionados con gobierno corporativo, nombramientos y retribuciones, auditoría y riesgos, Simnett et al. (2021) mencionan la existencia de comités en aspectos medioambientales, tecnología o transformación digital, asuntos públicos, diversidad, cultura, cumplimiento, finanzas y sostenibilidad.

De acuerdo con Simnett et al. (2021), los comités proveen información analizada a la junta y recomendaciones para la toma de decisiones. Así apoyan el proceso de gobierno corporativo al ayudar a los miembros de la junta a hacer frente a las limitaciones de tiempo y complejidad de la información a revisar previamente. Además, incrementan la eficiencia y la rendición de cuentas, por lo que en algunas juntas la mitad de la actividad se da a nivel de los comités, la cual es ratificada en las

reuniones plenarias a las que asisten todos los miembros.

Kolev *et al.* (2019) revisaron de manera comprehensiva la literatura sobre los comités de junta directiva y encontraron estudios que resaltan sus bondades. Por ejemplo, análisis que muestran el impacto positivo de los comités en el desempeño financiero de las empresas, y en su capacidad de perdurar en el tiempo, así como en una compensación competitiva a los ejecutivos principales, y en mitigación de comportamientos oportunistas por parte de los miembros de la alta gerencia. Las prácticas contables se ven igualmente beneficiadas con la presencia de los comités, porque permiten una mejor calidad de la información financiera que producen las organizaciones. Finalmente, algunos análisis muestran que la presencia de los diferentes comités de junta permite un mejor análisis y, en consecuencia, una mejor toma de decisiones en aspectos como fusiones y adquisiciones.

3.2.14.2. ¿Cómo implementarlo?

De acuerdo con las buenas prácticas en la materia, dentro las funciones de la junta directiva están la creación de comités de apoyo para el cumplimiento de sus deberes. Por lo anterior, la presidencia ejecutiva deberá proponer a la junta directiva de la cámara la conformación de tres comités de apoyo: (a) auditoría y finanzas; (b) gestión de riesgos; (c) gobierno corporativo. Una vez creados los comités, es deseable desarrollar la normativa respecto a su conformación, funciones y operatividad, ya sea en un apartado del código de buen gobierno

o mediante un reglamento para cada uno. Esto permite generar transparencia, claridad y asegurar continuidad temática y memoria organizacional cuando se presente rotación en los órganos de gobierno y, en especial, en los miembros de la junta.

Es importante que los miembros de la junta directiva hagan una declaración formal, en los reglamentos de cada comité o en los estatutos de la cámara, donde señalen que los comités serán solo una extensión de este órgano de gobierno, es decir, que no serán órganos independientes de la junta directiva y consecuentemente sus funciones serán aquellas que decida la propia junta.

Finalmente, aunque de las cámaras de comercio que tienen establecidos los comités propuestos en esta recomendación, el 55% de los miembros cuentan con conocimientos y experiencia relacionada con el área que trata cada comité, es importante que estos órganos de apoyo estén conformados por las personas que puedan aportar más al buen funcionamiento de los mismos, gracias a su trayectoria profesional y áreas de especialización.

Los comités podrán tener el apoyo, de forma puntual o permanente, de miembros de la administración con experiencia en las materias de su competencia y/o de expertos externos. De igual manera, las cámaras de comercio con juntas directivas más pequeñas pueden concentrar las funciones de los tres comités mencionados en dos: el comité de buenas prácticas y el comité de auditoría y riesgos. Estos comités

deberían cubrir las funciones mencionadas, y garantizar que la junta cuente con la información y los análisis necesarios para una toma de decisiones adecuada.

3.2.14.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara donde se evidencie, de manera formal, la responsabilidad de la junta de establecer los comités de apoyo necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Reglamentos de los comités de apoyo sugeridos donde se evidencie la existencia de estos, su conformación y funciones. Estos reglamentos deberán ser públicos en el sitio web de la cámara.

4.2.15. Recomendación 15. Conflictos de interés

Desarrollar y/o fortalecer la política de gestión de conflictos de interés de la cámara de comercio, que incluya los potenciales conflictos en los que pueden incurrir los miembros de la junta directiva y como mínimo: el alcance de la política, la definición de conflictos de interés, la clasificación de conflictos de interés, las situaciones que pueden derivar en conflictos de interés y los lineamientos para el manejo de situaciones de conflictos de interés.

Los siguientes son aspectos que deben incluirse de manera prioritaria:

- a. Prohibición de la vinculación de familiares a la planta de personal.

- b. Prohibición en la recomendación y selección de colaboradores.
- c. Disposiciones sobre el manejo de información confidencial o privilegiada de la cámara.
- d. Prohibición de recomendar o autorizar contratos sin importar su monto en nombre de la institución con: su cónyuge o compañero permanente; padres, suegros, hijos, hijastros, hermanos y cuñados; padrastros, madrastras, yernos y nueras; socios en negocios o emprendimientos, o aliados comerciales de los miembros de junta directiva o sus empresas, en actividades con ánimo de lucro.
- e. Prohibición para que la cámara realice contrataciones con las empresas que representan los miembros de junta directiva (persona natural o jurídica) o con empresas de propiedad (persona natural o jurídica) de su círculo familiar.

3.2.15.1. Importancia

En las juntas directivas de las cámaras de comercio convergen miembros elegidos por los comerciantes y designados por el Gobierno nacional. Por ello, es de vital importancia para su debido funcionamiento la adecuada gestión de potenciales conflictos de interés. Lo anterior, indica que todo miembro de la junta directiva debe actuar con un criterio de independencia, pensando primero en los intereses de la cámara, como la entidad que representa, que en los intereses propios o de algún particular. Los conflictos de interés

están presentes en todo tipo de organizaciones, lo fundamental es contar con los mecanismos para gestionarlos.

Tal como lo reseña Felo (2001), es tan relevante la existencia de programas de ética y manejo de conflictos de interés como el involucramiento de la junta directiva en su desarrollo y supervisión. Para el autor, los programas de ética corporativa regularmente se ocupan de los conflictos de interés que pueden surgir en el desarrollo de las operaciones de la organización. Además, el autor demuestra que la existencia de programas de ética y de políticas de gestión de conflictos de interés, conllevan a un mejor diseño de los paquetes de compensación para la alta dirección e incluso para los miembros de la junta directiva. Sin embargo, la probabilidad de enfrentar comportamientos no apropiados en la organización puede ser la misma para las empresas que no tienen programas de ética, como para las que si los tienen, pero en las cuales la junta directiva no se involucra en su supervisión o seguimiento. Por ello, quizás uno de los hallazgos más relevantes de Felo (2001) está en la importancia del involucramiento activo de la junta en el control al comportamiento oportuno y antiético en la organización.

Felo (2001) también resalta la potencial existencia de conflictos de interés por parte de los miembros de junta directiva. Según el autor, las decisiones que se evalúan en la junta pueden potencialmente ser benéficas para alguno de los integrantes de la misma, y si estas decisiones benefician solo a un miembro y a la vez van en

contravía del interés común, es decir, del bienestar de la organización en general, se puede materializar el conflicto de interés en la toma de decisiones. Por ello, es necesario anticipar y gestionar los conflictos de interés que pueden emerger en las instancias de gobierno de las organizaciones.

Hilscher y Şişli-Ciamarra (2013) plantean este tipo de conflictos, por ejemplo, cuando los miembros de junta directiva, que tienen vínculos con acreedores financieros, llevan a las empresas a realizar operaciones que reducen el valor que se genera a los accionistas, pero incrementan el valor que perciben los acreedores financieros. Según los autores, su investigación demuestra conflictos de interés entre los dos tipos de inversionistas, los accionistas y los acreedores financieros, y que los miembros de junta con un interés particular pueden llevar a una toma de decisiones que destruye el valor de las organizaciones. Lo evidenciado por los autores puede hacerse extensivo a vínculos con otros grupos de interés. Por ejemplo, la relación entre un miembro de junta directiva y potenciales o actuales proveedores o clientes de la organización puede derivar en un conflicto de interés al momento de tomar una decisión trascendental para la organización.

En consecuencia, es de vital importancia para las cámaras de comercio hacer explícitos los potenciales conflictos de interés de los miembros de junta directiva en una política de gestión que permita tomar las acciones necesarias para anticiparlos, mitigarlos y reducir el riesgo de materialización.

3.2.15.2. ¿Cómo implementarlo?

La junta directiva (para lo cual puede apoyarse en el comité de gobierno corporativo, si existe) deberá encargarse de establecer una efectiva política de conflictos de interés que tenga como alcance a todos los miembros de la junta directiva, colaboradores, proveedores y demás grupos de interés, que recoja las recomendaciones aquí descritas. El equipo de trabajo deberá identificar, teniendo en cuenta la naturaleza de las cámaras de comercio, disposiciones sobre inhabilidades e incompatibilidades reguladas por la Ley 1727 de 2014, las situaciones en las cuales los grupos de interés pueden incurrir en situaciones de conflictos de interés y las medidas de autorregulación adoptadas por la entidad y, por supuesto, establecer los mecanismos para gestionarlos (identificación, declaración/denuncia, resolución y seguimiento).

Es importante que, además de tener un documento propio como política, se establezca dentro del código de ética, aspectos relacionados con los conflictos de interés como su definición y las situaciones que podrían generarlos. El código de ética es un documento clave de conocimiento de todos los grupos de interés que facilita la gestión de los conflictos de interés.

3.2.15.3. Indicador

- Política de conflicto de interés pública en el sitio web de la cámara de comercio.
- Código de ética de la cámara de comercio donde se evidencien las pautas de conducta esperadas por los grupos

de interés respecto a los conflictos de interés.

3.3. Presidencia ejecutiva y equipo directivo

La presidencia ejecutiva, junto con su equipo directivo, son los encargados de proponer y ejecutar la estrategia de la entidad aprobada por la junta directiva. De los planes de acción establecidos por este equipo directivo para el cumplimiento de los objetivos, dependerá la sostenibilidad de la organización. Por lo anterior, es importante garantizar el adecuado funcionamiento de este órgano mediante la creación de lineamientos mínimos respecto a su selección, procesos de inducción, capacitación y evaluación. También es importante que las buenas prácticas de gobierno corporativo garanticen un adecuado equilibrio de poderes, de tal manera que se eviten problemas de coadministración con la junta.

Teniendo en cuenta los resultados del instrumento diagnóstico realizado, a continuación se presentan las principales recomendaciones sobre las prácticas que las cámaras de comercio pueden implementar para fortalecer las funciones de su equipo directivo.

A tener en cuenta:

El 96% de las cámaras de comercio establecen criterios formales para la selección tanto de la presidencia ejecutiva como del equipo directivo (segundo nivel).

3.3.1. Recomendación 16. Inducción equipo directivo

Establecer programas de inducción para la presidencia ejecutiva y para los miembros del equipo directivo que permita garantizar el efectivo desarrollo de sus funciones.

3.3.1.1. Importancia

Los programas de inducción son necesarios en caso de que, por cualquier circunstancia, llegue una nueva presidencia ejecutiva y/o se renueve a algún miembro del equipo directivo. Estos mecanismos garantizarán que los miembros nuevos tengan la información y preparación previa para asumir a cabalidad sus funciones y evitará que se generen escenarios de inestabilidad que pueda poner en riesgo la continuidad de la entidad. Es importante que las cámaras de comercio, así como se recomendó para los miembros de la junta, establezcan programas de inducción para los miembros del equipo directivo.

De acuerdo con Arachchige (2014), los procesos de inducción facilitan la adaptación a la organización con mayor rapidez de los nuevos miembros del equipo, y representan la primera oportunidad con la que se cuenta para introducir las normas culturales, valores y la ética en el trabajo que promulga la organización. Para demostrar la importancia de los procesos de inducción, el autor presenta el caso de una empresa de propiedad estatal, basado en entrevistas semiestructuradas a personas recién vinculadas y sus superiores inmediatos. Los resultados muestran que la

falta de procesos de inducción formales causa un impacto significativamente negativo en la efectividad del trabajo en la organización.

Leboea et al. (2016) analizan igualmente el impacto de la falta de procesos de inducción apropiados en los equipos de alta dirección. Según su investigación, los procesos de inducción permiten dar a conocer a los nuevos empleados los objetivos de la organización, las políticas y procedimientos, los valores, los integrantes del equipo de trabajo, la naturaleza del trabajo y los recursos a disposición para su realización. Este análisis, realizado en Suráfrica, demuestra la falta de procesos de inducción en la práctica y sus consecuencias negativas sobre el desempeño de los integrantes de equipos de alta dirección.

En general, aunque pareciesen un mínimo necesario para un buen desempeño de aquellos que llegan a la organización, los planes de inducción aun representan procesos no establecidos en algunas organizaciones o estructurados de manera informal en otras, sin mayor atención al impacto de los mismos.

3.3.1.2. ¿Cómo implementarlo?

El programa de inducción deberá ser definido por el comité de gobierno corporativo, en caso de existir, o por algunos miembros de junta designados por este órgano para dicho propósito, con el acompañamiento de la presidencia ejecutiva, y tendrá en cuenta que cada nuevo integrante del equipo directivo reciba capacitación sobre sus funciones específicas,

facultades y responsabilidades. El programa deberá incluir como mínimo: información acerca del rol de la presidencia y/o cada integrante del equipo directivo; sus derechos y responsabilidades; las funciones delegadas y la administración de los registros empresariales; la situación actual de la cámara, las normas y leyes aplicables y otra documentación y autorregulación relevante. Finalmente, el programa de inducción debería incluir visitas a las instalaciones y reuniones para proporcionar a los nuevos integrantes información valiosa y conocimiento.

3.3.1.3. Indicador

- Código de buen gobierno de la cámara donde se evidencie, de manera formal, que cualquier miembro nuevo del equipo directivo deberá recibir una inducción para el efectivo desempeño de sus funciones.
- Actas que evidencien que el programa de inducción para los nuevos miembros del equipo directivo fue desarrollado y atendido.

3.3.2. Recomendación 17. Evaluación equipo directivo

Establecer un conjunto de indicadores que fortalezca el sistema de evaluación de los miembros del equipo directivo, que incluya a la presidencia ejecutiva.

3.3.2.1. Importancia

Según el instrumento diagnóstico, el 92% de las cámaras tienen establecidos mecanismos de evaluación para medir

la gestión de la presidencia ejecutiva y el equipo directivo, sin embargo, es importante que establezcan un conjunto de indicadores para fortalecer dicho sistema. Lo anterior ayudará a generar transparencia en la manera cómo se está evaluando la gestión del equipo directivo.

Anderson y Kleiner (2003) afirman que un proceso de evaluación de la alta dirección efectivo, no solo beneficia al ejecutivo principal sino también a la junta y a los grupos de interés de la organización. Según estos autores, la comunicación entre la alta dirección y la junta directiva se fortalece con un proceso de evaluación apropiado, ya que las expectativas de corto y de largo plazo se hacen explícitas y pueden ser atendidas de manera adecuada. Así, una comunicación adecuada hace que el equipo de alta gerencia pueda resolver los problemas a tiempo, antes de que se presente una crisis en la organización. Para que un proceso de evaluación sea efectivo debe realizarse de manera anual, con la participación de la junta directiva, bajo unos lineamientos específicos y unos objetivos o indicadores claves de desempeño previamente acordados y vinculados a la estrategia organizacional (Anderson y Kleiner, 2003).

De acuerdo con Star *et al.* (2016), los indicadores clave de desempeño buscan cuantificar la eficiencia y efectividad con la que se administra la organización. Representan un conjunto de medidas que se enfocan en los aspectos de desempeño organizacional que resultan más críticos para el futuro de la organización y están relacionados con lo que puede incrementar o afectar

el desempeño organizacional de manera importante. Por lo tanto, según Star et al. (2016), un sistema de medición del desempeño representa una herramienta útil para identificar el avance hacia los objetivos organizacionales estratégicos, tanto el progreso como la falta del mismo, lo que permite a la junta directiva identificar las fortalezas y debilidades del equipo de alta gerencia, así como la disponibilidad de recursos organizacionales y las necesidades al respecto. Star *et al.* (2016) agregan que los esfuerzos dedicados a la planeación, diseño e implementación de los sistemas de medición del desempeño del equipo de alta gerencia, pueden ser ampliamente recompensados en términos de efectividad, eficiencia y aprendizaje organizacional.

3.3.2.2. ¿Cómo implementarlo?

El responsable último de la definición del conjunto de indicadores para la evaluación de la gestión de la presidencia ejecutiva y su equipo directivo será la junta directiva. Sin perjuicio de lo anterior, la administración debe trabajar conjuntamente en su construcción. Según las buenas prácticas, la junta directiva es la encargada de supervisar y asesorar a este actor de gobierno. Para definir dicho sistema de medición, los miembros deberán tener en cuenta la estrategia actual de la entidad, y con esto, definir los indicadores claves de desempeño, precisar las metas, los mecanismos de seguimiento y de evaluación.

Se recomienda a la cámara de comercio tener en cuenta que la evaluación parta de una intencionalidad que se aleje de lo administrativo, este enfocada en lo estratégico,

en el fortalecimiento de capacidades y en el relacionamiento con los diferentes grupos de interés. De ninguna manera se deben considerar los procesos de evaluación de la administración como herramientas de coadministración.

3.3.2.3. Indicador

- Conjunto de indicadores de gestión de la presidencia ejecutiva y el equipo directivo de la cámara de comercio.
- Informe de gestión anual de la entidad, donde se evidencie la realización del ejercicio de evaluación según los indicadores de gestión de la presidencia ejecutiva y su equipo directivo.
- Actas de la reunión ordinaria de la junta directiva que, según el cronograma anual, corresponde a la rendición de cuentas de la presidencia y su equipo directivo, donde se evidencie la realización del proceso de evaluación según los indicadores establecidos.

3.3.3. Recomendación 18.

Sobre la definición del perfil mínimo que debe cumplir los candidatos a la presidencia ejecutiva.

Documentar las condiciones profesionales y experiencia necesaria para aquellos candidatos a ocupar la posición de la presidencia ejecutiva.

3.3.3.1. Importancia

La presidencia ejecutiva es la responsable en las cámaras de comercio de su

representante legal, ejerce la vocería de la entidad, lidera la construcción de la estrategia corporativa y realiza seguimiento a su ejecución, y vela por el cumplimiento de las normas del buen gobierno. En este sentido, es de vital importancia contar con un perfil definido por la junta directiva con las recomendaciones suministradas por la administración, de manera tal que cuando se encuentre en proceso la selección de un candidato para la presidencia ejecutiva estén documentadas las condiciones que desde el punto de vista de formación deben cumplir los candidatos, así como la experiencia y las competencias requeridas para ejercer el cargo.

De acuerdo con Biggs (2004), la elección de la persona a ejercer como ejecutivo principal, por parte de la junta directiva, es esencial para el éxito de las organizaciones. Sin embargo, la planeación de la sucesión del equipo de alta dirección raramente aparece como una tarea necesaria en empresas o entidades sin ánimo de lucro. En esto, la definición clara de las condiciones que debe cumplir el candidato es fundamental, en términos de formación y experiencia, así como en habilidades blandas. Lo anterior se consigue haciendo explícito el perfil que debe tener la persona que aspira a este cargo.

Según el estudio realizado por Biggs (2004), para el año de su investigación los miembros de juntas directivas de las empresas identificaban su participación en la designación del ejecutivo principal como el segundo aspecto más relevante, luego del desempeño de la empresa como tal, lo

que no es tan relevante para los miembros de junta directiva de entidades sin ánimo de lucro. Para Biggs (2004), la atención por parte de la junta directiva a este aspecto en todo tipo de organizaciones es un requisito del buen gobierno organizacional, por lo que debe definir el perfil adecuado para el cargo de ejecutivo principal. Además, la junta debe trabajar junto con el ejecutivo principal para identificar las características, habilidades y conocimientos que debe tener la persona a ocupar este cargo.

Mehrabani y Mohamad (2011) plantean que las organizaciones están inmersas en entornos altamente volátiles. Los altos niveles de incertidumbre hacen necesario mitigar factores internos que pueden incrementar los niveles de inestabilidad. Por lo tanto, resaltan la importancia de contar con el involucramiento de las juntas en la definición explícita del nivel de conocimiento, habilidades, talentos y capacidades de los miembros del equipo de alta dirección e involucrarse en la gestión del talento crítico para la organización.

Al ser un componente estratégico vinculado con la sostenibilidad organizacional, se recomienda que las juntas directivas de las cámaras de comercio tengan la responsabilidad de diseñar el perfil de la presidencia ejecutiva.

3.3.3.2. ¿Cómo implementarlo?

La junta directiva de la cámara deberá documentar la responsabilidad de aprobar el perfil de la presidencia ejecutiva de la entidad. Es importante aclarar que esta es una función, según las buenas prácticas

de gobierno, que no debe ser delegada a otro órgano de gobierno.

Por su naturaleza, una vez definido el perfil de la presidencia ejecutiva, el proceso de selección debe acogerse a ese perfil y evitar a toda costa su modificación para ser ajustada al perfil de los candidatos. Esto tiene como consecuencia una selección objetiva, es decir, basada en criterios medibles.

3.3.3.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara donde se evidencie, de manera formal, la responsabilidad de los miembros de la junta directiva de aprobar el perfil del cargo del presidente ejecutivo.

3.3.4. Recomendación 19. Coadministración

Establecer una política y/o lineamientos formales, en la que estén explícitos los diferentes escenarios en los que pueden materializarse las prácticas de coadministración entre los órganos de gobierno.

3.3.4.1 Importancia

Según los resultados del instrumento diagnóstico, para evitar interferencia de poderes entre los órganos de gobierno, el 96% de las cámaras de comercio tiene documentado las funciones que le corresponden a la junta directiva y al equipo directivo; sin embargo, más allá de formalizar las funciones de cada órgano, es importante que la cámara identifique, teniendo en cuenta la naturaleza de la entidad, las

situaciones que pueden generar problemas de coadministración y, con esto, la forma de evitarlas o gestionarlas. Lo anterior permitirá controlar y mitigar posibles situaciones que afecten la estabilidad del sistema de gobierno de la cámara.

De acuerdo con Trujillo y Guzmán (2022), un aspecto fundamental de la relación de la alta dirección con la junta directiva es la gestión adecuada de los potenciales escenarios de coadministración. Para estos autores, el gobierno corporativo es un sistema de relaciones definidas por estructuras y procesos, en el que la junta directiva provee dirección estratégica y supervisa a la alta gerencia, lo que implica que esta es responsable frente a la junta. Para que el sistema de gobierno corporativo funcione adecuadamente, es importante que exista una clara separación y delimitación de las atribuciones de la junta directiva y de la alta dirección, lo cual se hace explícito si se evita que la junta directiva intervenga en las labores de competencia de la alta dirección y viceversa. Trujillo y Guzmán (2022) definen la coadministración como la situación bajo la cual, por falta de coordinación, una o más instancias de la estructura de gobierno de la institución tienen injerencia en la toma de decisiones que no son de su competencia, o desconocen los conductos regulares establecidos, lo que afecta directa o indirectamente la gobernabilidad de la organización y su respectivo funcionamiento.

La separación de las funciones entre estas dos instancias de gobierno ha sido discutida ampliamente en la literatura. Desde

el artículo clásico de Fama y Jensen (1983), se entiende la existencia de funciones gerenciales y funciones de control. Las funciones gerenciales incluyen la formulación de propuestas y la implementación de la estrategia, y generalmente están a cargo del equipo de alta gerencia. Las funciones de control incluyen las funciones de ratificación o no a las propuestas realizadas por la alta dirección y la supervisión a la implementación estratégica. Estas funciones están regularmente a cargo de la junta directiva. La separación adecuada de estas funciones garantiza que el modelo de gobierno corporativo funcione como ese sistema de pesos y contrapesos que evita la concentración de poder en una contraparte en particular.

3.3.4.2. ¿Cómo implementarlo?

Las juntas directivas de las cámaras de comercio, con el acompañamiento de la presidencia ejecutiva, deberán definir una política de coadministración donde se evidencie como mínimo:

- a. Las generalidades que motivan la política.
- b. Una definición de coadministración adoptada por la cámara de comercio.
- c. Situaciones que pueden generar problemas de coadministración en el relacionamiento de la junta directiva, el presidente ejecutivo y su equipo directivo.
- d. Buenas prácticas para evitar la coadministración.

La coadministración hace referencia al problema que se deriva cuando una o más instancias dentro de la estructura de

gobierno toman decisiones que no son de su competencia. Por ejemplo, la situación de coadministración se presenta cuando los miembros la junta directiva y la alta dirección no reconocen la diferencia entre los roles de gobernanza y de gestión, lo que facilita que la junta directiva se involucre en aspectos operativos del día a día que no le corresponden, o que la alta dirección tome decisiones estratégicas que son competencia de discusión y aprobación de la junta directiva. La coadministración entre la junta directiva y la alta gerencia hace que estos órganos de gobierno pierdan efectividad en sus decisiones, lo que afecta directamente los resultados de la organización. Algunas situaciones que pueden derivar en coadministración son:

- a. Cuando la junta directiva toma decisiones de la operación diaria de la organización.
- b. Cuando la presidencia ejecutiva o la alta gerencia desvía la atención de la junta, al presentar en las reuniones aspectos de gestión para su aprobación.
- c. Cuando la junta directiva no tiene confianza en las decisiones que toma la alta dirección.
- d. Cuando la junta directiva asume la vozcería ante medios de comunicación y otros grupos de interés, la cual le corresponde a la presidencia ejecutiva.
- e. Cuando la alta dirección no tiene claro el papel que desempeña la junta directiva, y la considera solo un consejo asesor.
- f. Cuando los comités de la junta se ocupan de una función administrativa o meramente operativa.

- g. Cuando los miembros de la junta directiva integran comités que son propios de la administración y que están a cargo de funciones relacionadas con la gestión.
- h. Cuando la junta directiva no tiene claro su rol dentro de la organización y no existen sistemas que guíen su funcionamiento.
- i. Cuando la junta directiva no reconoce los canales formales o conductos regulares de comunicación y solicita acceso a información por fuera de lo previamente definido.

Es aconsejable:

- a. Definir de manera clara en la política, las funciones que le corresponden a los miembros de junta directiva y a la alta dirección.
- b. Contar con mecanismos de regulación como lo son el código de buen gobierno y el reglamento de la junta directiva, donde estén explícitas las responsabilidades y funciones de este y de la alta dirección.
- c. Definir de manera clara cuáles funciones y responsabilidades de la junta directiva pueden ser delegables a la alta dirección y cuáles no.
- d. Definir de manera clara las funciones y responsabilidades de los comités de la junta directiva, para que no sustituyan a la junta como órgano de gobierno.
- e. Reconocer los roles de presidencia y secretaría general de la junta como los canales formales para el flujo de información entre la alta dirección y la junta directiva.

3.3.4.3. Indicador

- Política de coadministración de la cámara de comercio.
- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la Cámara donde se evidencien las situaciones pueden derivar en coadministración y su manera de gestionarla.
- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara donde se evidencien las funciones propias que los miembros de la asamblea, los miembros de la junta y los miembros del equipo directivo no podrán delegar a otro órgano de gobierno.

3.3.5. Recomendación 20. Conflictos de interés del equipo directivo

Una vez se tiene en cuenta la recomendación sobre el fortalecimiento y/o creación de una política de conflicto de interés planteada en la sección de la junta directiva, dicha política también deberá incluir los casos en los que la presidencia ejecutiva y el equipo directivo de la cámara de comercio puedan verse incurso:

- a. Vinculación de familiares a la planta de personal.
- b. Manejo de información confidencial o privilegiada de la cámara.
- c. Realizar o autorizar operaciones en nombre de la institución, con: su cónyuge o compañero permanente; padres, suegros, hijos, hijastros, hermanos

y cuñados; padrastros, madrastras, yernos y nueras, o con empresas que en las que los anteriores tengan participación accionaria. De igual manera, con socios en negocios o emprendimientos, aliados comerciales de la persona a cargo de la presidencia ejecutiva y demás empleados de la organización.

- d. Recomendación y selección de colaboradores.
- e. Aprobar sus propias remuneraciones.
- f. Expedir, suscribir u otorgar giros, cheques o beneficios económicos para beneficio propio.
- g. Interponer demandas en contra de la entidad encontrándose en ejercicio del cargo, excepto aquellas permitidas explícitamente por la ley.
- h. Celebrar conciliaciones laborales a su favor.

3.3.5.1 Importancia

Como se mencionó en la sección de la junta directiva, al ser las cámaras de comercio entidades en las que confluyen miembros elegidos por los comerciantes y miembros designados por el Gobierno nacional, es de vital importancia para la mitigación de potenciales usos indebidos del poder, que tanto la junta directiva como presidencia ejecutiva y su equipo tengan lineamientos de buenas prácticas para una adecuada gestión de potenciales conflictos de interés. Lo anterior pretende por un actuar que privilegie el bienestar común y el desarrollo del propósito organizacional, en el que se piense primero en los intereses de la cámara antes que en los intereses propios o de algún tercero particular.

De acuerdo con Demski (2003), los actores de gobierno corporativo incluyen a los auditores, las juntas directivas, los analistas, los banqueros, los reguladores, la alta dirección, los abogados y los inversionistas, entre otros. A esto se suma que los conflictos de interés están de manera irrefutable entre estas partes, así que en gobierno corporativo lo más importante es cómo se gestionan estos conflictos. Para Demski (2003) la alta gerencia representa el nexo o centro de los conflictos de interés corporativos, ya que debe gestionar las expectativas de los accionistas, tenedores de deuda, empleados, clientes, proveedores, y otras partes. Además, las preocupaciones por el propio prestigio, el poder económico y político, la carrera profesional y la construcción de un atrincheramiento en los puestos, puede hacer que los miembros de la alta gerencia actúen pensando en su interés, antes que en el interés de la organización.

Otros aspectos claves en el conflicto de interés de la alta dirección están directamente relacionados con la compensación que reciben sus miembros, e incluyen la gestión del riesgo corporativo, la venta de las emisiones de la empresa en el mercado de capitales, las expectativas de los grupos de interés respecto a las utilidades de la empresa (Demski, 2003). Las investigaciones sobre el conflicto de interés de parte de la alta gerencia se han centrado en analizar cómo los miembros del equipo directivo pueden utilizar sus posiciones para enriquecerse a sí mismos afectando el bienestar de la organización, y en consecuencia de los demás grupos de interés.

Según resalta Demski (2003), esto puede suceder de diferentes maneras: por un comité o miembros de junta directiva realmente no independientes en la fijación de la compensación, por la utilización oportunista de los recursos de la organización, por un énfasis excesivo en actividades que fortalecen el posicionamiento profesional del ejecutivo principal, o por la manera como se divulgan y presentan los resultados financieros alcanzados, incluso afectando la veracidad de los mismos.

El comportamiento inadecuado de los gerentes ha sido ampliamente estudiado debido a las consecuencias que esto puede tener en todo tipo de organizaciones. Schnatterly *et al.* (2018) reseñan algunas investigaciones en las que tienen en cuenta que el comportamiento inapropiado de los gerentes se puede dar debido a la presión, la oportunidad y la racionalización que hace el individuo de su comportamiento, y las fuerzas internas y externas relacionadas con cada uno de estos aspectos. Desde la perspectiva de la presión, los autores tienen en cuenta las fuerzas internas, la compensación, las aspiraciones y las presiones de la junta directiva, así como fuerzas externas como la competencia, el desempeño relativo de la organización y las expectativas de externos y de analistas. Relacionan la oportunidad con fuerzas internas como el poder del gerente, la complejidad organizacional, los controles organizacionales formales, la cultura de la organización y la composición de la junta; y con fuerzas externas como la cultura y las normas de la industria, la complejidad industrial y los factores macroeconómicos.

Finalmente, respecto a la racionalización, los autores resaltan como fuerzas internas las diferencias individuales, la cultura de la empresa y los vínculos sociales; y como fuerzas externas toman de nuevo la cultura de la industria y la globalización. Ese análisis muestra la transversalidad de los conflictos y dudas que rodean a los miembros de la alta gerencia y llama claramente a un manejo adecuado de los conflictos de interés a este nivel por parte de las organizaciones.

3.3.5.2 ¿Cómo implementarlo?

Como se planteó en la recomendación 14, la junta directiva, a través del comité de gobierno corporativo, deberá encargarse de establecer y/o fortalecer la política de conflicto de interés de la cámara de comercio, según lo sugerido y además, tener en cuenta los eventos que deben gestionarse en caso de que la presidencia ejecutiva y/o equipo directivo de la cámara se enfrenten a un conflicto de interés en el proceso de toma de decisiones.

Según las buenas prácticas, esta política deberá ser pública en el sitio web de la cámara para conocimiento de todos los grupos de interés involucrados.

3.3.5.3 Indicador

- Política de conflicto de interés pública en el sitio web de la cámara de comercio.
- Código de ética y conducta de la cámara de comercio donde se evidencien las pautas de conducta esperadas por los grupos de interés respecto a los conflictos de interés.

3.4. Ambiente de control

Las buenas prácticas de gobierno corporativo incluyen la garantía de un adecuado ambiente de control, pues no se puede desconocer su importancia para facilitar una gestión oportuna de los riesgos y la supervisión de los recursos desde una visión estratégica. Contar con estructuras, políticas y procedimientos relacionados con el ambiente de control que involucre las responsabilidades de la junta directiva, el equipo

directivo y hasta los mismos colaboradores, permitirá a las entidades tener una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos del ambiente de control.

Un adecuado ambiente de control abarca todo lo relacionado con la gestión de riesgos, el sistema de control interno, cumplimiento, mecanismos de denuncias anónimas y revisoría fiscal. El siguiente apartado refleja las oportunidades de las cámaras de comercio para fortalecer su ambiente de control.

A tener en cuenta:

El ambiente de control es la dimensión de gobierno corporativo que, según el índice de buenas prácticas más desarrollada por las Cámaras de Comercio, con un 73%. Se destaca que el 98% de las cámaras tienen establecido, de manera formal, un sistema de control interno, 94% un sistema de gestión de riesgos (identificación, medición, supervisión y reporte) y el 96% desarrollan un mapa de riesgos, entendido como una herramienta para la gestión y mitigación de aquellos a los que está expuesta.

3.4.1. Recomendación 21. Control interno

Teniendo en cuenta la recomendación 4 sobre la importancia de que la junta directiva reciba de manera periódica informes sobre el funcionamiento del SCI, la cámara de comercio deberá:

Garantizar que la presidencia ejecutiva, responsable de la operación del control interno en las cámaras de comercio, genere un reporte con una periodicidad definida (mínimo cuatro veces al año) a la junta directiva como órgano encargado del control de la gestión.

que manejan las áreas de control interno en las cámaras reportan a la vicepresidencia ejecutiva en un 50%, y al responsable del área administrativa en el 50% restante. En este sentido, es de vital importancia que las áreas de control interno reporten a la presidencia ejecutiva de manera directa, quien a su vez es la responsable de realizar los informes a la junta directiva. Estos reportes directos a la presidencia ejecutiva permiten una mayor independencia y efectividad de las áreas del SCI.

Michelon *et al.* (2015) muestran la importancia de la revelación de información en relación con el sistema de control interno para facilitar las labores de la junta directiva. Al analizar empresas listadas en mercados europeos, los autores encontraron que una revelación sustancial y no solo

3.4.1.1. Importancia

En estudios previos realizados por Confecámaras, se ha establecido que las personas

normativa, por parte de la organización, específicamente gracias al sistema de control interno, lleva a que la junta directiva esté menos activa en las tareas de supervisión. Es decir, un sistema de control interno permite a la junta directiva concentrarse más en las tareas de asesoría y dedicar menos tiempo al control que debe ejercer sobre las acciones de la alta dirección.

Por otra parte, Michelin *et al.* (2015) lograron demostrar que entre más exigencias impone el marco normativo en el país en materia de control interno, la junta directiva deberá dedicar menos tiempo a las tareas de supervisión. Sin embargo, los autores son claros en la importancia de diferenciar la revelación puramente formal y no informativa de la revelación que cubre los diferentes elementos sustanciales del sistema de control interno y que realmente facilitan y sustituyen parcialmente la tarea de supervisión que debe ejercer la junta directiva.

En general el ejecutivo principal en las organizaciones, y en el caso de las cámaras de comercio la presidencia ejecutiva, juega un papel fundamental en la organización, incluido el funcionamiento adecuado del sistema de control interno. Reconociendo este rol protagónico, Oradi *et al.* (2020) analizan la importancia del conocimiento de la persona a cargo de esta función sobre los aspectos financieros de la organización. En general, estos autores aseguran que diferentes investigaciones han documentado la importancia de la experiencia profesional en finanzas por parte de los gerentes en el desarrollo de una gestión adecuada del riesgo, la mejora en la calidad de los reportes

financieros y la mitigación del riesgo de hallazgos en los procesos de auditoría.

Partiendo de una muestra de empresas iraníes, y luego de analizar el periodo 2007 a 2017, Oradi *et al.* (2020) efectivamente encontraron que los gerentes con experiencia en el área financiera llevan a un control interno más robusto. Es más, esta asociación es más fuerte cuando los gerentes generales han trabajado previamente en la organización y conocen su funcionamiento interno en detalle. Esto demuestra la importancia del involucramiento de la persona a cargo de la presidencia o gerencial general de las organizaciones en los aspectos financieros, e invita a una constante capacitación y al aseguramiento de unos conocimientos mínimos en la materia para los ejecutivos designados en estas posiciones.

3.4.1.2. ¿Cómo implementarlo?

La presidencia ejecutiva de la cámara de comercio deberá replantear, de manera formal, ya sea en el manual de funciones o en el código de buen gobierno, los roles y responsabilidades de los actores involucrados (junta directiva, equipo directivo, colaboradores) en el sistema de control interno, con líneas de reporte claramente definidas. Específicamente, se deberá garantizar que los encargados de la ejecución del SCI de la cámara de comercio reporten directamente a la presidencia ejecutiva.

Como responsables últimos de garantizar un efectivo SCI, la presidencia ejecutiva será la encargada de aprobar la definición

de roles y responsabilidades, conforme lo dispongan los estatutos de la entidad y los reglamentos aprobados por la junta directiva. Es importante indicar que la presidencia ejecutiva puede evaluar la pertinencia de que las funciones de control interno sean ejercidas por un tercero independiente, en aras de generar mayor transparencia.

3.4.1.3. Indicador

- Código de buen gobierno, manual de funciones, reglamento junta directiva, que evidencien qué actores del SCI deben reportar directivamente a la Presidencia Ejecutiva.
- Organigrama y/o estructura de líneas de reporte del funcionamiento del sistema de control Interno, donde se evidencie que el encargado del SCI reporta directamente a la presidencia ejecutiva.

3.4.2. Recomendación 22. Gestión de riesgos

Establecer la figura de oficial de riesgos en la cámara de comercio, o definir el responsable de este rol, que permitirá un tratamiento integral de los riesgos y fortalecerá la capacidad para gestionarlos de forma apropiada.

3.4.2.1. Importancia

Para robustecer el sistema de control interno de las cámaras de comercio, se debe considerar la importancia de contar con un oficial de riesgos o un responsable de ejercer ese rol, que gestione integralmente los riesgos, apoye a la junta directiva y la presidencia ejecutiva en la gestión

de estos y en los reportes que se entregan a la junta directiva.

Karanja y Rosso (2017) señalan que la creación del oficial de riesgos, en ocasiones como miembro del equipo de alta dirección, evidencia la importancia que está tomando la gestión del riesgo en las organizaciones. Estos autores aseguran que los oficiales de riesgo están a cargo de la estrategia de gestión de riesgo y destinan un monto importante de su tiempo a construir y mantener relaciones con sus colaboradores, pares, y entidades externas en su ejercicio de liderazgo y articulación. Utilizan su experiencia y sirven como voceros organizacionales en relación con el riesgo, y en su rol de supervisión analizan el entorno para obtener información que pueda afectar a la organización. En su papel de asignación de recursos juegan un rol crítico en la estrategia organizacional al planear, iniciar, gestionar y coordinar el riesgo asociado a los proyectos y programas. Por lo tanto, Karanja y Rosso (2017) aseguran que los roles y responsabilidades fundamentales de los oficiales de riesgo pueden agruparse en tres: líder (directivo y articulador), estrategia (asignador de recursos y gestor de riesgo en los proyectos) y habilitador (vocero, supervisor).

Power (2005) asegura que la primera vez que se utilizó el nombre de gerente de riesgos en las empresas en Estados Unidos fue en 1993 (James Lam en GE Capital). Una década después, y luego de una discusión profunda sobre este rol, las grandes empresas en Estados Unidos habían adoptado esta figura, la cual señala la adopción

de la organización de un compromiso con un concepto amplio de gestión del riesgo bajo la cual el gerente de riesgos asume la responsabilidad de supervisar diferentes tipos de riesgos y actividades al interior de la organización. Las investigaciones reseñadas por Power (2005) muestran que en 2001 la mitad de gerentes de riesgo reportaban directamente a la gerencia general, considerándose así miembros relevantes de la alta dirección.

Bailey (2022) analiza las características que potencian el impacto positivo del gerente de riesgos en el desempeño financiero de las organizaciones. Según su investigación, la experiencia de este ejecutivo en el sector industrial y en las actividades de supervisión, así como la realización de estudios a nivel de maestría y el conocimiento de la organización debido al desempeño en diferentes cargos al interior de la organización, tienen un impacto positivo en la capacidad de ejercer este rol y, en consecuencia, en el desempeño de la organización. Específicamente, Bailey (2022) encuentra un impacto positivo de las características del gerente de riesgos en el retorno financiero de las empresas y su valoración en el mercado. Además, logra demostrar que este cargo es particularmente importante durante las crisis financieras.

3.4.2.2. ¿Cómo implementarlo?

La presidencia ejecutiva de la cámara de comercio deberá proponer, para aprobación de la junta directiva, la creación del cargo de oficial de riesgos cuyas principales funciones sean: (a) prestar apoyo operativo para la formulación de políticas

de gestión de riesgos, estrategias, límites y métodos de medición, y (b) apoyar a la presidencia ejecutiva y a la junta directiva en el establecimiento de una metodología de supervisión objetiva.

Una de las funciones principales del oficial de riesgos será evitar la superposición de sus responsabilidades con aquellas del equipo directivo, y el oficial o funcionario a cargo ayudará a poner en marcha el marco general y el sistema de gestión de riesgos de la cámara. Así mismo, se evitará la superposición con las funciones y responsabilidades de la auditoría interna. La función de auditoría interna proporciona la tercera línea de defensa en la gestión del riesgo, y ofrece una garantía independiente de que los controles internos estén en su lugar para hacer frente a los riesgos identificados.

3.4.2.3. Indicador

- Informe de gestión anual, reglamentos y/o actas de reunión de la junta directiva de la cámara de comercio donde se evidencie la creación de la función del oficial de riesgos.

3.5. Revelación de información y transparencia

Las prácticas de transparencia y revelación de información son fundamentales para garantizar el equilibrio de poderes y mitigar las asimetrías de información que puedan poner en ventaja a un grupo de interés sobre el otro. Las buenas prácticas, en cuanto a revelación de información, señalan el compromiso de la entidad con la

transparencia en el relacionamiento con sus grupos de interés; implica asegurar el acceso a la información a través de un procedimiento transparente que garantice que la misma sea fácilmente obtenida.

La información debe ser: (a) proporcionada de manera regular y oportuna; (b) amplia y fácilmente disponible; (c) correcta y completa; y (d) consistente, relevante y documentada. Este apartado presenta las recomendaciones para que las cámaras de comercio fortalezcan sus prácticas de revelación de información como un mecanismo que mejorará la confianza y su relacionamiento con los grupos de interés.

No obstante, de conformidad con la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y las instrucciones de la Superintendencia de Sociedades, corresponde a las cámaras de comercio suministrar información en sus sedes físicas y en su página web, clara, sencilla, accesible y actualizada, sobre:

- Normas que definen su competencia, funciones, servicios que prestan, localización, datos de contacto y horarios de atención.
- Información y guías sobre los procedimientos de registros públicos, los requisitos, las tarifas y los tiempos de respuesta ofrecidos al público.
- Beneficios a los que tienen derecho los comerciantes.
- Estimación estadística de comerciantes de su jurisdicción.
- Estudios económicos anuales de sus zonas.

- Informe de gestión.
- Programas, convenios, beneficios, guías, cursos virtuales y demás información relevante de entidades públicas referidas a la economía empresarial.
- La demás información ordenada por la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.

A tener en cuenta:

Se resalta que la mayoría de las cámaras de comercio cumplen con la publicación de información financiera solicitada (98%) y cuentan con lineamientos formales para el uso de información confidencial y privilegiada por parte de los grupos de interés (92%).

3.5.1. Recomendación 23. Sitio web

Fortalecer el sitio web de la cámara de comercio mediante la siguiente información, sin limitarse a la misma: información financiera convencional como los estados de situación financiera y de resultados del último ejercicio, indicadores financieros clave de la entidad; sección con información sobre el gobierno corporativo: manual de afiliados, composición de la junta directiva y reglamento o normativa interna sobre este órgano de gobierno, equipo directivo, y responsables del ambiente de control interno y ambiente de control externo, en caso de existir; manuales de contratación; información sobre las entidades vinculadas bajo control; información ordenada por la Superintendencia de Sociedades en su circular y el presupuesto general.

3.5.1.1. Importancia

En la actualidad, los sitios web de las cámaras de comercio cumplen con la Ley de Transparencia y publican con antelación la información allí requerida. Sin embargo, las cámaras de comercio tienen la oportunidad de fortalecer su sitio web para convertirlo en el canal principal que garantice el efectivo relacionamiento con sus grupos de interés.

Una investigación pionera en América Latina, que demuestra la importancia de los sitios web, fue realizada por Garay *et al.* (2013), en la que los autores analizan la revelación de información que realizan las empresas más grandes en los mercados de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú a través de sus sitios web. Varios hallazgos resultan relevantes en esta investigación. Primero, los autores encuentran que las empresas más transparentes en el mercado son mejor valoradas por los inversionistas. Segundo, demuestran que las empresas que son más transparentes alcanzan un mayor desempeño financiero. Y en tercer lugar, demuestran la importancia de la información no financiera o información cualitativa que se puede revelar en los sitios web. Según los resultados de Garay *et al.* (2013), la información más valiosa está relacionada con la composición de la junta directiva y la estructura de poder al interior de la organización. Además, algo valorado por el mercado es la posibilidad de los inversionistas de interactuar con la alta dirección a través del sitio web. Las pruebas de robustez y un análisis de componentes principales muestran que la interacción con los accionistas minoritarios a través del sitio web es fundamental para el mercado.

Guzmán y Trujillo (2015), analizan los patrones de revelación de información en América Latina, y su fuente principal en esta oportunidad, son los informes anuales de gestión que elaboran las empresas. Los hallazgos ratifican la importancia de la información cualitativa, principalmente aquella relacionada con el gobierno corporativo. Los autores encuentran que las empresas mejor valoradas en el mercado son aquellas que brindan más información sobre sus prácticas de gobierno corporativo, en especial aquellas relacionadas con la junta directiva, la gestión de riesgos y el relacionamiento con grupos de interés estratégicos. Además, Guzmán y Trujillo (2015), afirman que las empresas más transparentes refieren estados financieros más conservadores. Esto implica que a valor en libros, los resultados financieros siguen prácticas de registro contable más estrictas, y aun así, estas empresas son mejor valoradas en el mercado.

Colombia ha tenido avances importantes en materia de revelación de información, especialmente en las empresas listadas en la bolsa de valores. González *et al.* (2021), reseñan el impacto positivo que ha tenido el Reconocimiento IR (relación con inversionistas, por sus siglas en inglés), un programa diseñado por la Bolsa de Valores de Colombia para alentar la transparencia corporativa por parte de las empresas que emiten acciones y bonos, e incrementar su capacidad de atraer inversionistas extranjeros. Los análisis en este estudio muestran que los emisores que obtienen el Reconocimiento IR son los de mayor transparencia en América Latina, además

de ser los más comprometidos con las buenas prácticas de gobierno corporativo, medidas por el nivel de implementación de las recomendaciones que en materia de buen gobierno corporativo realiza la superintendencia Financiera de Colombia a través del Código País.

En general, estas bondades reputacionales y de financiación que alcanzan las empresas más transparentes, pueden llevarse a otro tipo de organizaciones y estructuras de propiedad, ya que al incrementar los niveles de transparencia, no solo se alcanza una mejor reputación, sino que se identifican oportunidades de mejora que permiten el desarrollo del sistema interno de gobierno corporativo.

3.5.1.2. ¿Cómo implementarlo?

La presidencia ejecutiva, junto con el equipo directivo de la cámara, deberá encargarse de fortalecer el sitio web de la entidad, de modo que la información allí suministrada contribuya a una mejor percepción por parte de los grupos de interés sobre compromiso con la transparencia de información financiera y no financiera. Para esto, se deberá tener en cuenta la estrategia de relacionamiento con los grupos de interés de la cámara y la política para el manejo de información confidencial y privilegiada, con el objetivo de garantizar valor con la información revelada.

En todo caso, la cámara de comercio deberá garantizar que en el sitio web se publique la información a la que estas organizaciones están sujetas, de acuerdo

con la Ley de Transparencia, su decreto reglamentario, la circular de la Superintendencia de Sociedades y las buenas prácticas de gobierno corporativo.

3.5.1.3. Indicador

- Sitio web de la cámara de comercio con las secciones incluidas en la presente recomendación.

3.5.2. Recomendación 24. Informe de gestión anual

Fortalecer el informe de gestión anual de la cámara de comercio mediante la inclusión de los siguientes aspectos, sin limitarse a los mismos:

- *Composición empresarial de la cámara (número, tamaño y sector de las empresas matriculadas).*
- *Informes:*
 - *Registros empresariales.*
 - *Gestión de los recursos.*
 - *Gobierno corporativo.*
 - *Resultados del relacionamiento con los grupos de interés.*
 - *Información sobre talento humano, cultura y ambiente laboral.*
 - *Control interno y externo.*
 - *Control de riesgos.*
 - *Resultados principales de las entidades vinculadas (si las hay).*

3.5.2.1. Importancia

El informe de gestión anual representa una herramienta o instrumento que

permite reunir la información financiera y no financiera de una organización, para ponerla al alcance de las distintas partes interesadas. La información suministrada en el informe de gestión anual señala el compromiso con las prácticas de buen gobierno, pues evidencia la voluntad de la organización a adoptar estándares de transparencia y rendición de cuentas.

Para Guzmán y Trujillo (2016), el informe de gestión constituye uno de los medios de revelación con mayor importancia utilizado por las empresas en el proceso de relacionamiento con los diferentes grupos de interés. Por lo general se prepara conjuntamente entre la alta gerencia y la junta directiva, en el proceso de rendición de cuentas ante la asamblea general de accionistas o junta de socios. Se trata de un informe detallado del desempeño de la empresa en el último año de operaciones, e incluye información histórica financiera y no financiera para facilitar la evaluación del actuar de la organización por los diferentes grupos de interés. Según Guzmán y Trujillo (2016), representa un informe extenso y detallado que incluye información de la junta directiva a cargo de la empresa, un resumen ejecutivo de lo sucedido en el último año de operaciones, un informe financiero detallado e información de la empresa y de sus prácticas de gobierno corporativo.

Debido a que la transparencia organizacional es uno de los componentes del buen gobierno, un informe de gestión robusto depende, regularmente y en gran

medida, de la existencia de buenas prácticas al interior de las organizaciones. Akhtaruddin *et al.* (2019) analizaron el caso de Malasia y encontraron que empresas con juntas directivas más grandes y con mayor número de miembros de junta independientes, son empresas que construyen informes de gestión más detallados y con mayor nivel de información para los actores del mercado. Sin embargo, el nivel de revelación de información en el informe de gestión es menor cuando las empresas están bajo el control de una familia propietaria. Para Akhtaruddin *et al.* (2019), los resultados son un llamado a los hacedores de política a garantizar mayores niveles de independencia, y en especial, de autonomía respecto a la alta gerencia y los accionistas, para alentar la adopción de prácticas adecuadas para las empresas, que permitan una mejor revelación.

3.5.2.2. ¿Cómo implementarlo?

La presidencia ejecutiva deberá garantizar que el informe de gestión anual incluya toda la información necesaria para el efectivo relacionamiento con los diferentes grupos de interés. Para su diseño, el informe puede utilizar metodologías y estándares internacionales que permitan evidenciar los aspectos más relevantes en el trabajo de análisis y verificación, y propender por un mejor entendimiento para las partes interesadas.

3.5.2.3. Indicador

- Informe de gestión anual, público en el sitio web de la cámara de comercio, que evidencie lo aquí recomendado.

3.5.3. Recomendación 25.

Informe de gobierno corporativo

Desarrollar un informe anual de gobierno corporativo en el que se evidencie la realidad del funcionamiento de los actores del sistema de gobierno corporativo de la cámara de comercio.

3.5.3.1. Importancia

Está demostrado que las buenas prácticas de gobierno corporativo contribuyen a la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo, al garantizar una estructura equilibrada en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Debido a lo anterior, el informe anual de gobierno corporativo ha cobrado relevancia para la transparencia de las organizaciones como canal de comunicación de los resultados de la gestión de los órganos de gobierno. Por lo anterior, es importante que las cámaras de comercio implementen el desarrollo de un informe anual de gobierno corporativo donde se evidencie la realidad del funcionamiento de la junta directiva y su equipo directivo, junto con los cambios relevantes durante el ejercicio.

Los diferentes grupos de interés, entre ellos los proveedores de recursos financieros y los analistas están cada vez más interesados en información cualitativa y siempre están esperando mayores niveles de revelación. El cambio focal de información cuantitativa a cualitativa se hace evidente en los estudios que analizan la composición y evolución de los informes anuales. Por ejemplo, Vergoossen (1993), en un estudio de finales del siglo pasado, asegura,

al analizar las percepciones de analistas financieros, que los informes de gestión son valiosos, pero no constituyen una fuente de información suficientemente completa para lo que buscan los actores del mercado. Esta investigación se centró específicamente en la percepción de asesores de inversión, administradores de portafolios y directores de departamentos de inversión. Para este grupo en particular, la información financiera en los informes anuales resulta valiosa en el proceso de toma de decisiones. Algo que podría sorprender, es la mayor importancia que le dan los usuarios de la información a los estados financieros, en comparación con información cualitativa. Sin embargo, esto ha cambiado radicalmente en el tiempo.

Pivac *et al.* (2017) retoman el análisis de los informes de gestión y demuestran de nuevo la importancia de los mismos para los grupos de interés. Además, hacen énfasis en el foco tradicional que se ha dado a los informes de gestión anual enfocados en revelación de información cuantitativa y financiera. También resaltan la importancia que debe brindarse a la información cualitativa, ya que incrementa la calidad del reporte corporativo que hoy es de gran importancia para los usuarios de la información.

Según Guzmán y Trujillo (2016), en los informes de gestión, las empresas incluyen el informe anual de gobierno corporativo, en el que se reseñan las prácticas de gobierno adoptadas por la empresa, al especificar los cambios en los órganos de gobierno y en el código de buen gobierno y la implementación de otra

normatividad interna durante el año en cuestión, las transacciones con las partes relacionadas y la información sobre la junta directiva para el periodo de gestión específicamente sobre los nombres de los miembros, su condición de independencia, a qué comités de junta pertenecen, la remuneración otorgada por junta y comité, la asistencia a las reuniones de junta y comité, la participación en otras juntas directivas, y una descripción de las actividades relevantes realizadas por los comités que hacen parte de la junta. De acuerdo con estos autores, este informe puede incluir reportes o conceptos de los diferentes componentes de los sistemas de control interno y externo, así como información sobre la remuneración de altos directivos (lo cual puede hacerse de manera global y en términos anuales). En caso de contar con un manual para el manejo de conflictos de intereses, Guzmán y Trujillo (2016) aconsejan mencionar la aplicación del mismo durante el periodo de gestión en el informe.

3.5.3.2. ¿Cómo implementarlo?

La junta directiva de la cámara deberá ser la responsable, previa revisión del comité de auditoría, del contenido a incluir en el informe anual de gobierno corporativo. Según Código País, el informe de gobierno corporativo deberá tener como mínimo:

- a. Composición de la junta directiva, los cambios relevantes en el ejercicio (si los hay) y las actividades más relevantes realizadas durante el ejercicio.
- b. Estructura de los comités de apoyo, así como las actividades desarrolladas por

los mismos durante el año.

- c. Operaciones con partes vinculadas.
- d. Situaciones de conflictos de interés.
- e. Sistema de gestión de riesgos.

También, se recomienda que el informe no debe ser una transcripción del código de buen gobierno, estatutos o reglamentos internos, sino más bien, una rendición sobre la gestión de los órganos de gobierno en el último año y sobre la adhesión a la regulación interna, además del cumplimiento con los mínimos legales. Generalmente el Informe de gobierno corporativo se incluye como un capítulo en el informe de gestión anual, aunque también podrá publicarse como un documento independiente.

3.5.3.3. Indicador

- Informe anual de gobierno corporativo público en el sitio web de la cámara de comercio.
- Informe anual de gestión y/o Informe de sostenibilidad que incluye, como capítulo, el informe anual de gobierno corporativo publicado en el sitio web de la cámara.

3.6. Gobierno de la sostenibilidad

El gobierno de la sostenibilidad considera que ninguna forma de gobernanza puede tener éxito si no hay un vínculo común entre los actores del gobierno y los grupos de interés. Alinear los temas de gobierno corporativo con los de sostenibilidad,

busca que las organizaciones sean más accesibles, responsables y relevantes para la sociedad en general, y puedan establecer un mayor grado de relevancia, credibilidad y legitimidad hacia sus grupos de interés.

Las buenas prácticas en materia ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG), se han conformado como una nueva realidad para el ejercicio empresarial, una manera de sustentar el desempeño financiero de las organizaciones y una habilidad para crecer y competir. A continuación, las principales recomendaciones para que las cámaras de comercio fortalezcan sus prácticas ASG desde un punto de vista estratégico.

A tener en cuenta:

El 96% de las cámaras de comercio tiene identificados a sus grupos de interés para su efectivo relacionamiento.

3.6.1. Recomendación 26. Estrategia de sostenibilidad

Desarrollar una estrategia de sostenibilidad alineada a la estrategia corporativa de la cámara de comercio, de acuerdo con sus capacidades y características de su jurisdicción.

3.6.1.1. Importancia

Debido al cambio en las dinámicas empresariales, donde los principales actores del ecosistema demandan modelos de negocio más sostenibles, las estrategias corporativas de las organizaciones se han ido transformando con objetivos que van más allá de generar beneficios para

los accionistas. Las cámaras de comercio no deben ser ajenas a esta realidad, por lo que deben empezar a establecer una estrategia de sostenibilidad alineada a la estrategia corporativa, que considere los componentes social, ambiental y de gobierno corporativo.

Las cámaras deben tener en cuenta a los grupos de interés priorizados en los resultados del ejercicio de materialidad (recomendación 27), para establecer una estrategia de sostenibilidad que cumpla con la expectativa de estos, y gestione de manera efectiva los impactos generados en su relacionamiento. De manera transversal, la estrategia de sostenibilidad de las cámaras deberá tener una visión de valor compartido que incluya a todas las partes interesadas, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Garantizar el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores mediante la generación de condiciones y prácticas laborales, más allá de las exigidas por la legislación, de modo que garanticen una cultura de sentido de pertenencia y compromiso hacia la cámara.
- Apoyar a la disminución de brechas de desigualdad en el país mediante prácticas internas de diversidad, equidad e inclusión, de manera que faciliten el desarrollo de las partes interesadas de la cámara.
- Fortalecer el relacionamiento con la comunidad de influencia, mediante el establecimiento de prácticas de desarrollo local, más allá de la inversión social

y las prácticas de filantropía, que generen beneficios a la cámara.

- ▶ Promover el crecimiento de los proveedores y contratistas externos, mediante la promoción de prácticas para su crecimiento y desarrollo sostenible: condiciones laborales estables, prácticas ambientales responsables, y sistemas de gobierno corporativo robustos.
- ▶ Garantizar el uso eficiente de los recursos naturales, en especial del agua y la energía, así como la protección de la biodiversidad y el manejo responsable de los residuos, tanto de manera interna como en la cadena de valor a través de las prácticas de inversión de recursos.
- ▶ Establecer buenas prácticas de gobierno corporativo, transparentes y éticas, de manera que aporten en la disminución de conflictos de interés que puedan afectar la sostenibilidad de la cámara y el uso eficiente de los recursos financieros y no financieros destinados a su operación.
- ▶ Promover el desarrollo de indicadores de desempeño relacionados con la estrategia de sostenibilidad para la alta dirección y la junta directiva.
- ▶ Garantizar la alineación de la estrategia de sostenibilidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como responsable de la toma de decisiones estratégicas de la cámara, la junta

directiva deberá definir la estrategia de sostenibilidad. Para esto, podrá crear un comité de apoyo que se encargue específicamente de todo lo relacionado con buenas prácticas en sostenibilidad.

El cambio en el paradigma, al pasar de una gestión de las organizaciones que piensa solo en los proveedores de recursos financieros a una gestión orientada a los diferentes grupos de interés, ha sido abordado y contrastado en la literatura de economía financiera. Por ejemplo, Klettner *et al.* (2014) tomaron una muestra de empresas grandes e importantes en Australia para analizar el gobierno de la sostenibilidad empresarial, es decir, para analizar cómo estas empresas desarrollan, lideran e implementan estrategias orientadas a la sostenibilidad. Klettner *et al.* (2014), aseguran que las empresas más relevantes han avanzado de manera importante mediante la integración de la sostenibilidad en los modelos de negocio. Además, han desarrollado estructuras de liderazgo para asegurar que la junta directiva y la alta dirección están involucrados en el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad, y cuentan con incentivos financieros para supervisar y asegurar la implementación de esta estrategia.

Los autores además encontraron que las empresas desarrollan acciones para comunicar de manera clara y oportuna los resultados de la estrategia de sostenibilidad a los diferentes grupos de interés. En general, sus resultados sugieren que se ha desarrollado un consenso en las grandes empresas, no solo sobre la demanda de este tipo

de estrategia por parte de los grupos de interés sino, además, sobre la importancia que tiene la misma para el éxito empresarial. Klettner et al. (2014) concluyen que el cambio de paradigma de un gobierno centrado en los accionistas a un gobierno centrado en los grupos de interés, viene acompañando de un cambio en la estrategia corporativa que tiene en cuenta las expectativas de las partes interesadas.

¿Qué acuerdos de gobierno corporativo permiten el seguimiento a la estrategia de sostenibilidad? Cuando las prácticas empresariales se modifican para incorporar dentro del sistema de gobierno corporativo aspectos relacionados con la estrategia de la sostenibilidad, se puede decir que las organizaciones están desarrollando un gobierno de la sostenibilidad. De acuerdo con Klettner et al. (2014), lo primero está en cómo las empresas modifican las prácticas de reporte para incluir aspectos relacionados con la sostenibilidad. Además, está el surgimiento de asignación de tareas específicas de supervisión y asesoría a los comités de junta directiva (44% de las empresas analizadas por los autores cuentan con este mecanismo de gobierno de la sostenibilidad) o a un comité de la alta dirección (12% de las empresas analizadas).

3.6.1.2. ¿Cómo implementarlo?

Como responsable de la toma de decisiones estratégicas de la cámara, la estrategia de sostenibilidad será definida por la junta directiva. Para esto, podrá crear un comité de apoyo que se encargue de todo lo relacionado con buenas prácticas en sostenibilidad.

La estrategia deberá alinearse a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y, tener en cuenta los resultados de la materialidad con los grupos de interés. Una vez definida la estrategia, será responsabilidad del equipo directivo establecer los objetivos, metas y los indicadores de desempeño indispensables para realizar el seguimiento y avance de esta.

Es importante mencionar que la estrategia corporativa debe integrar la estrategia de sostenibilidad, sin embargo, esto debe darse de forma clara y explícita.

3.6.1.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamentos internos donde se evidencie la responsabilidad de la junta directiva en establecer la estrategia de sostenibilidad.
- Informe de gestión anual de sostenibilidad y/o integrado, que revele la estrategia de sostenibilidad de la cámara de comercio.
- Sitio web de la cámara de comercio donde se evidencie una sección de sostenibilidad y en ella su estrategia.

3.6.2. Recomendación 27. Materialidad

Adelantar un proceso de materialidad para identificar los asuntos materiales que se deben priorizar para el efectivo relacionamiento de la cámara de comercio con sus grupos de interés.

3.6.2.1. Importancia

Pese a que en la mención especial de esta dimensión se evidencia que las cámaras de comercio, en su mayoría, tienen la práctica de identificar a sus grupos de interés, no se reconoce que se haya desarrollado un proceso de materialidad con los mismos. La materialidad es un proceso que ayuda a identificar aquellos asuntos ambientales, sociales y económicos que, en el relacionamiento de la cámara con sus grupos de interés, pueden generar impactos que deben gestionarse. Una adecuada priorización de asuntos materiales ayudará a la cámara a establecer estrategias y acciones que fortalecerán el relacionamiento con sus grupos de interés en el marco de la estrategia de sostenibilidad de la entidad.

De acuerdo con Fasan y Mio (2017), la revelación de información no financiera, cualitativa, busca ofrecer a las partes interesadas la información necesaria para tomar decisiones adecuadas en el relacionamiento con la organización. Existe entonces una necesidad creciente de acceder a información no financiera y entender su vínculo con los resultados financieros reportados por las diferentes organizaciones. En esto, la materialidad resulta clave para articular la información presentada en un reporte integrado debido a su impacto en el desempeño financiero de las organizaciones. Además, en tanto la materialidad y el reporte integrado partan de los modelos de negocio y de los riesgos asociados a los mismos, se tornan en herramientas que permiten medir la creación de valor compartido, y en consecuencia,

constituyen instrumentos poderosos de involucramiento con los grupos de interés.

Así, la materialidad es un mecanismo que permite a las empresas y diferentes organizaciones adoptar un enfoque de gobierno de los grupos de interés, antes que un gobierno centrado en los accionistas. Anteriormente se concebía el gobierno corporativo como las prácticas, mecanismos y acuerdos organizacionales que permitían a los inversionistas garantizar el retorno sobre su inversión (Shleifer y Vishny, 1997). Sin embargo, y como ya se planteó, Tirole (2001) asegura que esta definición tradicional de gobierno corporativo es muy limitada, ya que lo define como el diseño de instituciones o reglas de juego que inducen o incluso obligan al equipo de alta gerencia a internalizar las expectativas de los diferentes grupos de interés. De manera consecuente, la valoración de las expectativas de las partes interesadas es un ejercicio necesario para la organización, que debe ser garantizado por la junta directiva, y que se hace posible a través de ejercicios de materialidad.

Para Beske *et al.* (2019) el análisis de materialidad en los reportes integrados y, en consecuencia, en el contexto organizacional, es un fenómeno creciente. Sin embargo, la falta de adopción de los análisis de materialidad o incluso ante su existencia una revelación pobre al respecto, puede derivar en potenciales conflictos con los grupos de interés, si los mismos no ven reflejados adecuadamente los aspectos que son relevantes para ellos, en los reportes

anuales. En consecuencia, los ejercicios de materialidad deben ser utilizados de manera adecuada y estratégica para definir el contenido de los reportes que se revelan al público en general, en los que se considere de manera particular lo que es relevante para los grupos de interés legítimos, y así se mejore la información a su disposición.

3.6.2.2. ¿Cómo implementarlo?

Aunque deberá ser un trabajo integral de todas las áreas de la cámara, el responsable final de la implementación de esta recomendación será el área encargada de los temas de sostenibilidad de la organización, o quien cumpla sus funciones.

Para definir el alcance de la materialidad, desde este liderazgo, se deberá en primera instancia priorizar a los grupos de interés que más puedan impactar la continuidad de la cámara. Luego se establecerán los mecanismos mediante los cuales se contactará a los grupos de interés, para identificar los asuntos que les son más importantes en el relacionamiento con la entidad, y que pueden generar mayores impactos económicos, ambientales y sociales. Finalmente, para priorizar los asuntos que resulten de la consulta, e identificar cuáles serán los materiales para establecer estrategias al respecto, se deberá involucrar a la alta dirección, que será la instancia responsable de depurar la lista según los temas que más impacten la estrategia corporativa de la cámara.

Como se recomendó, para realizar este proceso de materialidad y/o el informe de

gestión anual, la cámara puede apoyarse en los estándares internacionales. Aun cuando puede considerarse que estos ejercicios son demandantes en términos de recursos financieros, las organizaciones que están a cargo de la divulgación e implementación de los mismos, prestan asesorías a las entidades que quieren implementarlos, en ocasiones incluso de manera gratuita o con financiación de contrapartes en el ámbito internacional interesadas en la materia.

3.6.2.3. Indicador

- ▶ Matriz de materialidad en el sitio web y/o informe de sostenibilidad que evidencie los asuntos materiales identificados y priorizados con los grupos de interés.
- ▶ Actas de las reuniones con cada grupo de interés, en las que se evidencie el trabajo realizado para seleccionar los asuntos materiales a tratar.
- ▶ Informe anual de gestión y/o de sostenibilidad, en el que se evidencien los asuntos relevantes priorizados para mejorar el relacionamiento con los grupos de interés.

3.6.3. Recomendación 28. Informe sobre la gestión a los grupos de interés.

Establecer una metodología o plan para informar la gestión, de modo que llegue a todos los grupos de interés de la cámara de comercio, mediante el cual se reporte la gestión de la organización durante el año.

3.6.3.1. Importancia

Una vez identificados los asuntos materiales de la cámara de comercio en su relacionamiento con sus partes interesadas, es importante que las entidades establezcan un plan de rendición de cuentas que informe los resultados de las estrategias planteadas para la gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales con los grupos de interés.

De acuerdo con Swift (2001), un número creciente de organizaciones se ha preocupado por poner más y más información en dominio público, con el fin de mejorar su comunicación con las partes interesadas. Esta rendición de cuentas e involucramiento con los grupos de interés se viene presentando a gran escala. Para la autora, el concepto central detrás de la evolución de estas prácticas corporativas está en la confianza. La construcción de la reputación organizacional busca crear confianza de manera estratégica en la relación con los diferentes grupos de interés. Esta confianza, una vez alcanzada, se expresa en la expectativa optimista por parte de los externos en cuanto a que la organización se comportará de manera responsable. Es decir, se espera que la organización en la que se deposita confianza esté comprometida moralmente en proteger los derechos y en buscar el bienestar de la sociedad como un todo. Además, la confianza está asociada a la voluntad de los grupos de interés de cooperar con la organización, en el supuesto de que esta colaboración lleva a un beneficio mutuo para ambas partes.

Debido a que la confianza es un aspecto que trasciende la ley y que, en ocasiones, los compromisos que permiten construirla no son exigibles ante la ley, de acuerdo con Swift (2001), la organización en que se confía conserva este comportamiento adecuado porque entiende la importancia de una buena relación con las partes interesadas para la sostenibilidad del modelo de negocio, la perdurabilidad de la organización y la creación de valor en el largo plazo. Para Swift (2001), la rendición de cuentas adecuada se trata de revelar información para aquellos que tienen derecho a saber qué está haciendo la organización. En este contexto, la construcción de confianza, basada en la vulnerabilidad o dependencia de la organización con sus grupos de interés y viceversa, es un mecanismo de gobierno corporativo capaz de mitigar el comportamiento oportunista que se presenta bajo una visión de corto plazo de la organización. En estos ejercicios, en los cuales se construye reputación corporativa, los grupos de interés pueden influenciar el comportamiento organizacional en favor del bienestar de la sociedad.

3.6.3.2. ¿Cómo implementarlo?

El equipo directivo y el área encargada deberán establecer canales de comunicación con los grupos de interés identificados y priorizados donde, de manera clara y explícita, se adelante el proceso de rendición de cuentas establecido según los planes de relacionamiento definidos. Lo anterior, deberá hacerse mediante una estrategia de comunicación con los grupos de interés, establecida por la junta directiva,

que fue reseñada en la recomendación 5 del presente documento.

Es importante, además, desarrollar estrategias de sensibilización con la totalidad de los grupos de interés priorizados, de manera tal que cada uno conozca cuáles serán los mecanismos mediante los cuales podrán recibir y/o solicitar información a la cámara de comercio y así facilitar su efectividad.

3.6.3.3. Indicador

- Informes de sostenibilidad y/o integrado de la cámara de comercio que evidencien los resultados de indicadores de gestión del relacionamiento con los diferentes grupos de interés como mecanismo de rendición de cuentas.

3.6.4. Recomendación 29. Sostenibilidad en la cadena de valor

Integrar a la estrategia de sostenibilidad de la cámara de comercio, la gestión sostenible de su cadena de valor, como parte del alcance de su responsabilidad.

3.6.4.1. Importancia

Las organizaciones actuales, incluidas las cámaras de comercio, están llamadas a responsabilizarse de los impactos económicos, sociales y ambientales que generan para sus grupos de interés en el ejercicio de sus funciones. Lo anterior implica que la responsabilidad debe ir más allá de sus acciones directas y debe incluir los procesos o actividades que se realizan a lo largo de la cadena de valor. Para for-

talecer estas prácticas, se recomienda que la cámara de comercio integre la gestión de su cadena de valor a la estrategia de sostenibilidad, de manera tal que se mitiguen riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de la entidad y con esto la generación de valor compartido para las partes interesadas.

Elkington (2006) asegura que asuntos como la ética de los negocios en la cadena de valor, los derechos humanos, el soborno, la corrupción y el cambio climático son aspectos relevantes a discutir en las juntas directivas. En consecuencia, la sostenibilidad comienza a entrelazarse con los aspectos de gobierno corporativo. En esta línea de trabajo, la sostenibilidad en la cadena de valor se ha convertido en un aspecto de vital importancia. De hecho, las empresas tienen claro que una proporción creciente de los aspectos de la sostenibilidad en los modelos de negocio, no se circunscribe al diseño y producción de los servicios y productos, sino también al diseño del ecosistema del negocio y de las prácticas en la cadena de valor.

Según Ansari y Qureshi (2015), es creciente el número de organizaciones que está integrando la sostenibilidad en la cadena de suministro. Las empresas buscan mejorar su posición frente a sus competidores en el mercado y mejorar su rentabilidad. Los autores plantean que este aspecto ha cobrado importancia y se ha convertido en un desafío para las organizaciones por asuntos como la protección al medio ambiente, las restricciones en la utilización de

recursos naturales a través de política pública, la disposición adecuada de los productos al final de la vida útil, entre otros.

La importancia de la gestión de la cadena de suministro, desde una perspectiva de riesgos financieros, ambientales y sociales, es resaltada por Giannakis y Papadopoulos (2016), quienes identifican por lo menos 30 riesgos relevantes para las empresas, como los relacionados con el consumo de energía, accidentes medioambientales, gases efecto invernadero, contaminación, desastres naturales, escases de agua, trabajo infantil y forzado, discriminación, salarios injustos, jornadas de trabajo excesivamente largas, trato inadecuado y no ético de los animales, corrupción y sobornos, carteles de precios, evasión de impuestos, crisis financieras y riesgos legales de demandas, entre otros. El análisis de los autores demuestra una estrecha conexión entre varios de los riesgos identificados en las cadenas de suministro, y resaltan la necesidad de enfoques integrados de gestión de riesgos en la cadena de valor para el desarrollo efectivo de la estrategia de sostenibilidad de las organizaciones.

3.6.4.2. ¿Cómo implementarlo?

Según Deloitte¹, la cámara de comercio deberá definir quiénes son los actores claves en la cadena de valor de la entidad, para posteriormente adelantar un diagnóstico de los principales impactos que, en el relacionamiento con los mismos, puede llegar a afectar su sostenibilidad.

¹ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/cl-sustentabilidad-brochure.pdf>.

El equipo directivo deberá definir un plan de gestión donde, teniendo en cuenta los hallazgos del diagnóstico, se establezcan las estrategias para mitigar los riesgos que desde la cadena de valor pueden generarse en el corto, mediano y largo plazo.

3.6.4.3. Indicador

- Política de selección de proveedores donde se evidencien criterios de sostenibilidad para su designación.
- Programas de capacitación para el desarrollo de proveedores en temas de sostenibilidad.
- Resultados de la evaluación de desempeño de proveedores donde se incluyan criterios de sostenibilidad.

3.6.5. Recomendación 30. Inversión responsable

Fortalecer y/o establecer una política de inversión que incluya lineamientos ambientales, sociales y de gobierno, para las decisiones de inversión de la cámara de comercio, lo que incluye la creación y/o apoyo de entidades vinculadas.

3.6.5.1. Importancia

Las cámaras de comercio, dentro de su razón de ser, pueden crear y/o apoyar a entidades vinculadas, así como realizar inversiones para el efectivo cumplimiento de las funciones que por ley les fueron encomendadas, en especial, aquellas dedicadas a fortalecer la productividad empresarial y la competitividad regional. Como

se ha mencionado reiteradamente, las cámaras no deben ser ajenas a los cambios en las dinámicas empresariales que señalan la importancia del desarrollo basado en la sostenibilidad, lo que incluye el debido manejo de los recursos de inversión. Por lo anterior, es importante que ellas establezcan lineamientos ASG para la toma de decisiones de inversión en la creación y/o apoyo de entidades vinculadas y demás inversiones.

La más importante organización en el mundo que alienta la inversión responsable está representada por los Principios de Inversión Responsable (PRI por sus siglas en inglés), una red apoyada por las Naciones Unidas. Según PRI², la inversión responsable es una estrategia y práctica que incorpora los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en las decisiones de inversión y administración de activos. Además, complementa las técnicas tradicionales de análisis financiero y de construcción de portafolios. Para PRI, dentro de los aspectos ambientales que deben tenerse en cuenta en los procesos de inversión están el cambio climático, el agotamiento de recursos, el manejo de residuos, la contaminación y la deforestación. Los aspectos sociales incluyen los derechos humanos, las formas modernas de esclavitud, el trabajo infantil, las condiciones laborales y la relación con los empleados. Finalmente, los aspectos de gobierno corporativo también incluyen ciertas prácticas para evitar el soborno y la corrupción, la compensación de los ejecutivos, la diversidad y la estructura

de las juntas directivas, el cabildeo o «lobby» político, las donaciones a los partidos políticos y la estrategia tributaria. Las prácticas alrededor de estos aspectos deben ser evaluadas al momento de tomar las decisiones de inversión.

Según PRI, los asuntos ASG pueden incorporarse en prácticas de inversión existentes mediante una combinación de tres enfoques: integración (incluir factores ASG de manera explícita y sistemática en el análisis y las decisiones de inversión), evaluación para filtrar (screening, aplicarles filtros a listas de inversiones potenciales para confirmar o descartar empresas del proceso de búsqueda de inversiones) e inversión temática (buscar para combinar perfil de riesgo / rentabilidad atractivos con la intención de contribuir a la obtención de un resultado ambiental o social específico). De igual manera, los inversionistas pueden incentivar a las empresas en las que ya han invertido para que mejoren su gestión de riesgos ASG o para que desarrollen prácticas comerciales más sostenibles. Lo anterior, a través del relacionamiento con las empresas o la votación que realizan como inversionistas en las asambleas generales de accionistas.

3.6.5.2. ¿Cómo implementarlo?

La cámara de comercio deberá declarar su compromiso con el desarrollo sostenible en sus objetivos de inversión. Para esto, la presidencia ejecutiva deberá definir una estrategia de inversión responsable que se integre con la estrategia de sostenibilidad de la cámara. Además, esta deberá

² <https://www.unpri.org/>.

desarrollar e implementar una política de inversión responsable que garantice que las cuestiones ASG sean incorporadas en los análisis de toma de decisiones de inversión. Dicha política será el fundamento normativo que soporte la estrategia previamente definida, donde también se deberá tener en cuenta, para su definición, la normativa relevante en materia de ASG.

Tanto en la definición de la estrategia, como en el desarrollo de la política, es importante que la cámara tenga en cuenta a sus grupos de interés, con énfasis especial en la junta directiva, quienes deberán ser los encargados de su aprobación para garantizar, no solo que lo propuesto esté alineado con la estrategia corporativa, sino que se aplique de forma efectiva.

El PRI define la inversión responsable como una estrategia y práctica para incorporar factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) en las decisiones de inversión y en el ejercicio activo de la propiedad³.

3.6.5.3. Indicador

- Declaración pública formal de la cámara de comercio del compromiso con el desarrollo sostenible y los Objetivos del Desarrollo Sostenible.
- Política de Inversión Responsable pública en el sitio web de la cámara de comercio.

³ <https://www.unpri.org/download?ac=10970>

3.6.6. Recomendación 31. Gestión del talento

Incluir de manera formal la responsabilidad de la presidencia ejecutiva de garantizar una gestión estratégica para el desarrollo del talento humano de la Cámara de Comercio, enfocada en su fortalecimiento y en la calidad de vida laboral, la cual debe ser reportada a la junta directiva para que pueda cumplir mejor su responsabilidad de controlar la gestión. En todo caso, la junta directiva deberá abstenerse de prácticas de coadministración en la designación, compensación y gestión administrativa del mismo.

3.6.6.1. Importancia

En la actualidad los colaboradores representan un grupo de interés relevante para cualquier entidad. Las actividades que realizan las cámaras de comercio, implican la necesidad de contar con profesionales idóneos que ayuden en la consecución de los logros. Esto, sugiere la importancia de una estrategia definida conjuntamente por la presidencia ejecutiva y la junta directiva para el desarrollo del talento humano, que busque robustecer el bienestar de los colaboradores y voluntarios, e incrementar el sentido de pertenencia de estos hacia la entidad. Por lo anterior, es importante que la junta directiva de la cámara de comercio esté informada sobre la estrategia para el desarrollo del talento humano. Sin embargo, es también necesario que la junta directiva se abstenga de prácticas de coadministración en la designación, compensación y gestión administrativa del

mismo, de acuerdo con lo establecido en el marco normativo y en las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Al respecto, Trujillo *et al.* (2019) plantean que las discusiones teóricas alrededor del gobierno corporativo han llevado a una visión más amplia de las empresas y de sus modelos de gobierno, con lo cual las organizaciones son responsables de generar bienestar y rendir cuentas a todos sus grupos de interés, entre los que están los accionistas, los acreedores financieros, los clientes, los proveedores, el Estado, la comunidad, la sociedad en su conjunto y, por supuesto, sus empleados. Los autores resaltan la importancia de los empleados o colaboradores como grupo de interés estratégico en el modelo de gobierno corporativo de las empresas, y hacen evidentes las prácticas de gobierno de empresas y organizaciones líderes en el país que llevan a la construcción de una relación asertiva y altamente productiva entre la empresa y sus empleados. Entre las experiencias reseñadas están la existencia de comités de junta directiva dedicados al seguimiento de la estrategia de talento humano, así como el compromiso de los líderes con este grupo de interés y la definición de los empleados como un pilar estratégico y un factor de competitividad empresarial. Las prácticas de las empresas incluyen relaciones de largo plazo con sus empleados y preocupación por la calidad de vida de los mismos.

Quizás lo más desafiante respecto a este grupo de interés estratégico radica en la coherencia entre lo que la organización

dice, la implementación de una estrategia relacionada con el talento humano, y la percepción de los empleados al respecto. Thunnissen (2016), en su investigación empírica, al analizar las universidades en Holanda como un tipo de organización para la cual el talento humano es altamente valioso, encuentra discrepancia entre lo que piensan las organizaciones y lo que perciben los empleados. Según la autora, los empleados perciben que sus necesidades no son atendidas de manera adecuada, y que la declaración de la organización es diferente a lo que se percibe en la realidad, por lo que los empleados no desarrollan el compromiso y sentido de pertinencia deseado con la organización. Esto afecta el desempeño del talento humano y, en consecuencia, el desempeño de la organización. En general, el objetivo que se persigue en las organizaciones al implementar estrategias de gestión del talento humano está en lograr el compromiso de los empleados al atender sus necesidades y expectativas. Lo anterior, desde el gobierno de la sostenibilidad es uno de los principales desafíos estratégicos para las empresas.

3.6.6.2. ¿Cómo implementarlo?

Se deberá incluir el desarrollo estratégico del talento humano de manera formal en las responsabilidades de la presidencia ejecutiva, y su compromiso para realizar los reportes periódicos sobre este aspecto a la junta directiva.

La estrategia debe considerar la realización de la gestión de conocimiento, planes de formación y sucesión apropiados, así

como un relacionamiento adecuado con este grupo de interés, de forma que potencien la calidad de vida laboral, personal y familiar del individuo en pro de generar un mayor nivel de compromiso y pertenencia por parte de los colaboradores.

3.6.6.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o política de gestión del talento humano documentada, en la que se evidencie formalmente la responsabilidad de la presidencia ejecutiva de implementar la estrategia de desarrollo del talento humano.

3.7. Gobierno de las entidades vinculadas

Como se ha mencionado, las cámaras de comercio tienen la posibilidad de crear y/o apoyar entidades vinculadas para el cumplimiento efectivo de las funciones que les fueron encomendadas por ley, en especial, aquellas dedicadas a fortalecer la productividad empresarial y la competitividad regional. Para garantizar el desarrollo, es fundamental, que desde el inicio estas entidades vinculadas implementen buenas prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad, y es allí donde las cámaras juegan un rol importante, como entidades controlantes.

A continuación, se consignan las principales recomendaciones formuladas a las cámaras de comercio para que promuevan de manera efectiva las buenas prácticas en sus entidades vinculadas. En

la presentación de las recomendaciones precedentes a lo largo de este documento, se ha discutido en detalle la relevancia de las medidas sugeridas.

3.7.1. Recomendación 32. Sobre los órganos de gobierno

Generar lineamientos que faciliten el funcionamiento adecuado de las estructuras de gobierno corporativo de las entidades vinculadas donde la cámara de comercio tiene control.

3.7.1.1. Importancia

En el marco de las buenas prácticas de gobierno corporativo, cuando la cámara de comercio actúe como matriz de grupo, mediante la creación de entidades vinculadas o con participación en la propiedad de la entidad vinculada para el efectivo cumplimiento de su razón de ser, deberá generar lineamientos que faciliten el adecuado funcionamiento de las estructuras de gobierno corporativo de estas compañías, con la premisa de no interferir en la autonomía que las mismas tienen como sociedad. Para esto, la cámara deberá garantizar que las funciones de la junta directiva de la matriz tengan un enfoque de grupo, y además, brindará los lineamientos mínimos de gobierno corporativo para que las entidades vinculadas establezcan un efectivo equilibrio de poderes. De igual manera, se sugiere garantizar buenas prácticas en las entidades sin ánimo de lucro en las que la cámara participe y haga parte de los fundadores de las mismas. En general, las cámaras de comercio deben fungir como embajadores de buenas

prácticas en el ecosistema empresarial en el que son protagonistas.

3.7.1.2. ¿Cómo implementarlo?

La junta directiva de la cámara de comercio deberá proponer la inclusión, dentro de sus funciones, la responsabilidad de velar por una designación adecuada de miembros en las juntas directivas de las entidades vinculadas donde actúan como controlantes o en las entidades sin ánimo de lucro en las que tenga participación. El comité de gobierno corporativo, si existe o se crea, con el acompañamiento de la presidencia ejecutiva deberá ser el encargado de establecer los criterios para su nominación, selección y posterior designación; de manera tal que cumplan su rol con eficiencia. Para la nominación de un representante sería ideal contemplar requisitos que incluyan experiencia previa como miembro de junta directiva; experiencia en cargos directivos de primer y/o segundo nivel; experiencia en sectores afines a la labor de la entidad vinculada; conocimientos en desarrollo de estrategia y asuntos corporativos con enfoque ambiental, social y de gobierno corporativo; y conocimiento en la dinámica económica regional y/o programas de desarrollo productivo a nivel regional. El comité de gobierno corporativo, con apoyo de la secretaria general, deberá ser el encargado de verificar que los candidatos cumplan con los requisitos mínimos de experiencia.

Este representante deberá ser considerado de calidad patrimonial. Su principal función será propender porque los objetivos

de la entidad vinculada estén alineados a las expectativas de la cámara de comercio.

La junta directiva de la cámara de comercio, además, deberá sugerir lineamientos mínimos que las entidades vinculadas para la estructuración de su sistema de gobierno corporativo deberán seguir, como son:

- a. El establecimiento formal de criterios de nominación y selección de los miembros de la junta directiva y del equipo directivo.
- b. La conformación de una junta directiva con miembros independientes, sin posibilidad de miembros suplentes.
- c. Mecanismos de evaluación para los miembros de la junta directiva que incluyan metodologías con la participación de externos expertos, y considerar la alternancia de evaluación individual y como grupo.
- d. El establecimiento, como mínimo, de un código de buen gobierno, código de ética y conducta, y reglamentos de funcionamiento de los diferentes órganos. Estos documentos también podrán ser establecidos desde la cámara de comercio como entidad cabeza del grupo.

Finalmente, según sugerencia de Código País, respecto a los comités de apoyo de la junta directiva de las entidades vinculadas, los mismos pueden ser los establecidos por la Cámara de Comercio, sin

que esto suponga una transferencia de la responsabilidad de las juntas directivas de las subordinadas⁴.

3.7.1.3. Indicador

- Código de buen gobierno donde se evidencie que el alcance de las responsabilidades de este órgano de gobierno tiene enfoque de grupo.
- Código de buen gobierno y/o reglamentos de los órganos de gobierno de las entidades vinculadas donde se evidencien buenas prácticas de gobierno corporativo como las sugeridas en la presente recomendación.

3.7.2. Recomendación 33. Sobre la arquitectura de control

Generar lineamientos para que las entidades vinculadas que están bajo el control de la cámara de comercio cuenten con una arquitectura de control adecuada.

3.7.2.1. Importancia

Las cámaras de comercio como controlantes de las entidades vinculadas, deberán propiciar la consolidación de una arquitectura de control para las mismas, pues un sistema deficiente afectaría no solo la sostenibilidad de la compañía subordinada, sino la de la cámara como matriz responsable. Lo anterior, implica que la cámara deberá propender el efectivo funcionamiento de los siguientes componentes

de la arquitectura de control de las entidades vinculadas: ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, cumplimiento, información y comunicación y monitoreo.

3.7.2.2. ¿Cómo implementarlo?

La junta directiva de la cámara de comercio deberá ser la encargada de procurar el desarrollo de la existencia de una arquitectura de control con alcance a todas las entidades vinculadas bajo su control. Código País sugiere que esto deberá hacerse mediante el establecimiento de responsabilidades con respecto a las políticas y lineamientos, y la definición de líneas de reporte claras en todos los componentes que hacen parte del sistema⁵.

La cámara deberá brindar los lineamientos mínimos a seguir por sus entidades vinculadas para establecer un adecuado ambiente de control. Entre estos deberá incluirse:

- a. Responsabilidad de la junta directiva de cada entidad vinculada de garantizar una adecuada arquitectura de control.
- b. Responsabilidad de la junta directiva de cada entidad vinculada de supervisar la eficacia e idoneidad del sistema de control interno.
- c. Responsabilidad de presidencia ejecutiva de cada entidad vinculada de la

⁴ <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/industrias-supervisadas/gobierno-corporativo/codigo-pais-61162>

⁵ <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/industrias-supervisadas/gobierno-corporativo/codigo-pais-61162>

administración de riesgos e instaurar una política de gestión de riesgos.

d. Conformación de un comité de auditoría.

La persona responsable de gestión de riesgos -oficial de riesgos de la cámara de comercio-, o quien ejerza su rol, además, deberá tener como función establecer lineamientos para que las entidades vinculadas hagan un efectivo mapeo de riesgos, lo que permitirá la creación de un plan de mitigación.

3.7.2.3. Indicador

- Código de buen gobierno en el que se precisa que las responsables de promover un adecuado ambiente de control con alcance a las entidades vinculadas son la junta directiva y la presidencia ejecutiva.
- Código de buen gobierno y/o reglamentos de los órganos de gobierno de las entidades vinculadas donde se evidencien buenas prácticas de gobierno para el adecuado ambiente de control con las sugeridas en la presente recomendación.

3.7.3. Recomendación 34. Sobre la revelación de información

Establecer lineamientos mínimos para que las entidades vinculadas de las cámaras de comercio revelen información financiera y no financiera, en particular información relacionada con el gobierno corporativo y la sostenibilidad a sus grupos de interés.

3.7.3.1. Importancia

Según los resultados del instrumento diagnóstico, se pudo determinar que, como matrices controlantes, las cámaras de comercio no solicitan a sus entidades vinculadas que publiquen la información financiera y no financiera a las diferentes partes interesadas como práctica de transparencia. Para fortalecer su gestión con las entidades bajo su control, las cámaras deben evidenciar su compromiso con las buenas prácticas de revelación de información para los grupos de interés, con lo cual deberán establecer lineamientos mínimos para que sus entidades vinculadas revelen, tanto información financiera como información relacionada con el gobierno corporativo y la sostenibilidad a sus grupos de interés.

3.7.3.2. ¿Cómo implementarlo?

La cámara de comercio deberá definir una política de revelación de información financiera y no financiera cuyo alcance cubra las entidades bajo su control. Esta política deberá garantizar que las entidades vinculadas desarrollen como mínimo: informes anuales, revelación de información de gobierno corporativo y principales resultados sobre la gestión de sostenibilidad. La política deberá establecer lineamientos para el manejo de la información confidencial y privilegiada.

Al tomar como referente la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, esta cámara establece que sus entidades vinculadas deben presentar a sus grupos de interés información que incluya: (a) información acerca de la sociedad: historia, misión,

visión y valores, estructura empresarial (relaciones con entidades vinculadas); (b) información de gobierno corporativo: código de ética o conducta, principales políticas de gestión, resumen del informe anual de gobierno corporativo, conformación de la junta directiva y su reglamento; y (c) sostenibilidad: políticas de responsabilidad social empresarial, relaciones con grupos de interés, comunidad, medio ambiente⁶.

Finalmente, la cámara de comercio deberá garantizar que sus entidades vinculadas tengan un sitio web, que sirva como un mecanismo de consulta para los grupos de interés.

3.7.3.3. Indicador

- Política de revelación de información de la cámara de comercio que evidencie el alcance a las entidades vinculadas.
- Sitio web de las entidades vinculadas donde se evidencie que las mismas tienen la información aquí recomendada.

3.7.4. Recomendación 35. Sobre el compromiso con las buenas prácticas

Desarrollar lineamientos de buenas prácticas en gobierno corporativo y sostenibilidad para las entidades vinculadas bajo control de la cámara de comercio.

⁶ https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/conozca_la_camara/buen_gobierno/documentos/Manual%20Gob%20Corporativo%20Digital%2021%20feb.pdf?ver=2019-05-09-114543-610

3.7.4.1. Importancia

Las cámaras de comercio, en su función de promoción de la competitividad y el desarrollo regional, deben priorizar la implementación y promoción de buenas prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad para generar valor en el relacionamiento con sus grupos de interés y entidades vinculadas bajo su control. Se recomienda entonces, como parte de su responsabilidad en el desarrollo sostenible de las mismas, que desarrollen lineamientos de buenas prácticas en gobierno corporativo y sostenibilidad para las entidades vinculadas.

3.7.4.2. ¿Cómo implementarlo?

El comité de gobierno corporativo o en su defecto los miembros de la junta directiva de la cámara de comercio que actúa como controlante, deberán generar lineamientos estratégicos de gobierno corporativo y sostenibilidad que, en su rol como propietario considere importantes para el efectivo desarrollo de sus entidades vinculadas, lo que garantiza una gestión responsable, sostenible, eficiente y transparente hacia dichas entidades.

Finalmente, se deberá definir un responsable del seguimiento a la gestión en las entidades vinculadas y su cumplimiento de los lineamientos establecidos por la cabeza de grupo.

3.7.4.3. Indicador

- Código de gobierno corporativo de la cámara de comercio donde se evidencia su alcance a las entidades vinculadas.

- Código de ética y conducta de la cámara de comercio donde se evidencia su alcance a las entidades vinculadas.

3.8. Compromiso con el buen gobierno

El éxito en la implementación de un buen gobierno corporativo dependerá del compromiso que los actores de gobierno tengan con el mismo. La importancia que estas personas otorguen a la adopción de buenas

prácticas influirá en la cultura de la entidad, y permeará todos los niveles de la cámara. Este compromiso, se hace evidente cuando se analizan los acuerdos o mecanismos que desarrolla la organización de manera formal, los cuales robustecen la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

A continuación, se resaltan las principales recomendaciones para que la cámara de comercio y sus principales actores de gobierno fortalezcan su compromiso con las buenas prácticas de gobierno corporativo.

A tener en cuenta:

El 41% de las cámaras de comercio estima que el estado actual del gobierno corporativo en su entidad es escaso, mientras que el 29% lo considera bien desarrollado y 25% suficientemente desarrollado. Por otro lado, respecto a la percepción de la red de cámaras de comercio como un todo, el 37% de las cámaras considera que el estado de gobierno corporativo es escaso, 23% suficientemente desarrollado y 19% bien desarrollado.

3.8.1. Recomendación 36. Principios de buen gobierno

Garantizar el compromiso con las buenas prácticas de gobierno corporativo desde un “tono desde arriba”, es decir, desde los niveles más estratégicos de la cámara de comercio.

de gobierno (miembros de la junta directiva y equipo directivo) en la garantía del éxito en la implementación de prácticas de buen gobierno.

4.8.1.1. Importancia

Para que el sistema de gobierno corporativo de las cámaras de comercio se fortalezca y desarrolle de manera efectiva en el marco de las buenas prácticas, es importante que las entidades garanticen el compromiso sobre el particular partiendo del “tono desde arriba”. La expresión hace referencia a la importancia de los órganos

de gobierno (miembros de la junta directiva y equipo directivo) en la garantía del éxito en la implementación de prácticas de buen gobierno.

La investigación alrededor del concepto del “tono desde arriba”, tiene su génesis en las áreas contables de gerencia y ética en los negocios, y desde dichas disciplinas, se ha concebido como un mensaje crítico y singular, emitido por la alta dirección de la organización (Warren, *et al.* 2015). En el análisis de estos autores se observa que dicho tono se concibe como una actitud de los líderes del más alto nivel de la organización en relación con la creación y el mantenimiento de una cultura ética en el lugar de trabajo. En línea con lo anterior, Mayer

el tal. (2012) explican cómo los líderes establecen el tono ético de una organización y son fundamentales para fomentar el comportamiento ético dentro de la misma y, por lo tanto, se hace indispensable guardar coherencia con el actuar diario de los líderes y el tono establecido y divulgado en el mensaje que se proporciona.

Schwartz *et al.* (2005) resaltan que las reformas legales sin la debida atención a las obligaciones éticas resultan ineficaces, y por ello el rol ético de la administración y de la junta directiva es fundamental. La junta directiva tiene la responsabilidad general de los programas de ética y de su cumplimiento en la organización. Por su parte, el tono desde los máximos órganos de administración de la organización, es fundamental para que se establezcan dichos programas con el ejemplo y la acción, en lo que concierne al entorno ético general de las empresas.

Para el desarrollo y puesta en lugar del tono desde arriba se hace necesario establecer políticas internas como los códigos de ética o conducta, códigos de buen gobierno, estatutos corporativos, manuales de contratación transparentes, y el desarrollo de estructuras de incentivos que puedan promover la estructuración de sistemas de control interno efectivos para el ejercicio de un sistema de gobierno corporativo apropiado. Para Deloitte (2015), el tono desde arriba constituye un pilar central en un programa de ética y cumplimiento de clase mundial al ratificar los valores rectores de una organización y el clima ético de la misma. Un tono desde

arriba adecuadamente alimentado y nutrido, es la base sobre la cual se construye la cultura de una empresa. Según Deloitte (2015), una organización es una comunidad de personas con intereses comunes y valores compartidos unidos para lograr un objetivo común, por lo que, para alcanzar el éxito organizacional se requiere del esfuerzo colectivo de toda la organización, que opere desde la misma comprensión de la estrategia, propósito y valores. Crear y mantener el tono correcto en la parte superior de una organización es un desafío que requiere la voluntad de un actuar apropiado por parte de sus líderes.

3.8.1.2. ¿Cómo implementarlo?

La cámara de comercio deberá garantizar que la supervisión a las buenas prácticas de gobierno corporativo esté a cargo de la junta directiva y la presidencia ejecutiva. Los miembros de las juntas directivas y aquellos que conforman el equipo directivo son agentes de cambio cultural. En las organizaciones con mejores prácticas se cuenta con un oficial de gobierno corporativo, de primer o segundo nivel en la organización, encargado de adelantar la implementación de mejoras en el gobierno, quien trabaja de acuerdo con las guías establecidas por la junta directiva y la presidencia ejecutiva, y es el responsable ante esta de su cumplimiento. De igual manera, deberá considerarse la creación del comité de gobierno corporativo, para apoyar a la junta directiva en el cumplimiento e implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Finalmente, es importante que las cámaras de comercio adopten y apliquen principios y normas

que vayan más allá de lo solicitado por la legislación nacional y los principios internacionales.

3.8.1.3. Indicador

- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara de comercio, en el que se evidencie la responsabilidad de la junta directiva de velar por la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo en la entidad.
- Código de buen gobierno y/o reglamento de la junta directiva de la cámara de comercio, en el que se evidencie la existencia del comité de gobierno corporativo.

4.8.2. Recomendación 37. Documentos de gobierno corporativo

Hacer explícito el compromiso con el buen gobierno a través de la revelación de documentos claves en materia de gobierno corporativo, sin limitarse a:

- a. Reglamento de afiliados.
- b. Código de ética y conducta.
- c. Código de buen gobierno corporativo.
- d. Reglamento de junta directiva.
- e. Política de conflictos de interés.
- f. Reglamentos de comités de apoyo.

4.8.2.1. Importancia

Las buenas prácticas de gobierno corporativo promueven que las organizaciones establezcan un marco guía, principalmente mediante mecanismos de autorregulación,

códigos internos y políticas. En su mayoría, las cámaras de comercio tienen establecidos algunos de estos mecanismos; sin embargo, se recomienda que la entidad publique los principales documentos marco de gobierno corporativo en su sitio web, con el objetivo de fortalecer la revelación de información a los grupos de interés como compromiso con las buenas prácticas de gobierno.

Alineados a las premisas planteadas desde el 2015 por la OECD en materia de revelación de información, se resalta cómo a través de la divulgación de los aspectos que son materiales para los diversos grupos de interés, la organización promueve una transparencia que marca una influencia, no solo en el comportamiento de las organizaciones pares, sino que además señala el compromiso de la misma en materia de gobierno corporativo. Las apuestas que realiza una organización en sus políticas y documentos internos corporativos generalmente se establecen en un marco de autorregulación.

Para Haxhi y Aguilera (2014), por ejemplo, un código de buen gobierno es un documento formal, no vinculante y de naturaleza voluntaria, emitido por comités de múltiples actores, flexible en su aplicación y construido sobre las demandas de mercado y las tendencias globales y locales. Lo anterior, lleva a que al hacer explícito el compromiso de las apuestas que en materia de gobierno corporativo ha realizado la organización en dicho código, este se constituya en un documento vivo que proporciona visibilidad en relación con las

prácticas que viene adoptando la organización, alineadas a la búsqueda de los objetivos de la misma. Para Cuomo *et al.* (2016), la falta de revelación de este tipo de documentos corporativos como los códigos de buen gobierno, pueden afectar la efectividad de los mismos, debido a que los mecanismos o actores externos que ejercen disciplina sobre la organización no pueden funcionar adecuadamente sin la información necesaria para los ejercicios de evaluación y seguimiento.

De la misma manera, el código de ética y/o conducta hace parte de los documentos corporativos de mayor relevancia en un sistema de gobierno corporativo. Su proceso de adopción y revelación en las compañías parte desde lo mandatorio por ley, para el caso de las empresas listadas en los Estados Unidos, por ejemplo, hasta su adopción y revelación de manera voluntaria. Paine, *et al.* (2005) mencionan que cuando estos códigos no tienen fuerza de ley, el adoptarlos y revelarlos, permite a la organización aclarar a todas las partes, internas y externas, las normas que rigen su conducta y, por lo tanto, transmitir su compromiso con prácticas responsables dondequiera que opere. Para estos autores, los códigos de ética y conducta en la organización son de utilidad para varios propósitos prácticos. Un código puede ayudar a los empleados de diversos orígenes a trabajar de manera más eficaz a través de fronteras geográficas y culturales. También puede servir como punto de referencia para la toma de decisiones, lo cual permite a las empresas operar y responder de manera rápida y coherente en tiempos

de crisis. Incluso, puede ayudar en la atracción y retención del capital humano, la administración efectiva del riesgo de comportamientos inapropiados y a gestionar el capital reputacional, entre otros aspectos.

4.8.2.2. ¿Cómo implementarlo?

La cámara de comercio deberá identificar cuáles de los documentos sugeridos tiene ya establecidos para generar un plan de desarrollo o actualización de estos. En ambos casos, el comité de gobierno corporativo con aprobación de la junta directiva en pleno, deberá ser el encargado de dicho plan y tener en cuenta que los mismos tengan como mínimo:

- a. **Reglamento de afiliados:** lineamientos para el efectivo relacionamiento con los miembros afiliados a la cámara de comercio. Este reglamento deberá contener principios que rigen el proceso de afiliación, requisitos y condiciones para ser afiliados, derechos de afiliación, habeas data y protección de datos personales, renuncia o pérdida de la calidad de afiliado, impugnación de la decisión de afiliación o desafiliación, censo electoral, estados de afiliación y demás normatividad aplicable.
- b. **Código de ética y conducta:** pautas de conducta esperadas que tengan los grupos de interés en su relacionamiento con la cámara de comercio y en línea con los valores y principios de esta. El código deberá tener lineamientos relacionados con el manejo de la información confidencial y privilegiada, conflictos de interés, cumplimiento de

normas legales, regulaciones, procedimientos y normas internas, corrupción, soborno y lineamientos para el tratamiento de acciones contrarias al cumplimiento del código.

- c. **Manual de gobierno corporativo:** definición de la estructura de gobierno corporativo de la cámara de comercio con sus respectivas funciones y alcance de responsabilidades para garantizar el equilibrio de poderes. El manual deberá contener: lineamientos que determinen las relaciones con las entidades vinculadas, el funcionamiento de la junta directiva, sus responsabilidades y competencias, aspectos relacionados con el ambiente de control y asuntos conexos a los mecanismos de información y transparencia.

- d. **Reglamento de junta directiva:** lineamientos para el efectivo funcionamiento de los miembros de la junta directiva de la cámara de comercio. El reglamento deberá contener, entre otros aspectos: composición, funciones,

deberes y derechos de la junta directiva; normatividad aplicable al periodo de duración y reelección de los miembros; definición de criterio de independencia en la toma de decisiones; reglas sobre la convocatoria y las reuniones: plazos y medios para enviar la convocatoria, información que debe ir acompañada con la convocatoria; funciones que no se pueden delegar a la alta gerencia; funciones de la presidencia y secretaría de la junta directiva; y funciones de los comités de apoyo.

Finalmente, la cámara deberá tener en cuenta, que los procesos de discusión, redacción y desarrollo de estos documentos son tan importantes como el contenido del documento mismo, ya que son herramientas para fortalecer o construir confianza.

4.8.2.3. Indicador

- Sección en el sitio web de la cámara de comercio que evidencie el fácil acceso a la documentación corporativa relacionada con las buenas prácticas de gobierno corporativo.

4. Situación actual y sustento a las recomendaciones

Con el objetivo de conocer el estado actual de las prácticas de gobierno corporativo en las cámaras de comercio, y teniendo en cuenta las necesidades de Confecámaras como organismo que trabaja por la representatividad y el fortalecimiento de la red de cámaras de comercio de Colombia, se realizó una metodología de investigación cualitativa, en la que, mediante un proceso de diagnóstico, se identificaron oportunidades de mejora para el sistema de gobierno corporativo de esta.

Este instrumento diagnóstico fue diseñado por el equipo del Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA, basado en las dimensiones de gobierno regularmente referidas por organismos y asociaciones internacionales como la OCDE y la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Grupo Banco Mundial. Además, se tuvieron en cuenta las retroalimentaciones recibidas por Confecámaras y lineamientos locales como el Código

de Mejores Prácticas Corporativas (Código País), y la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. Finalmente, fueron también tenidos en cuenta documentos normativos para el sector de las cámaras de comercio como el Código de Comercio, la Ley 1727 del 2014, el Decreto 1074 de 2015, la Ley 1712 de 2014 y las instrucciones impartidas por la Superintendencia de Sociedades.

Basado en lo anterior, la recolección de los datos para el desarrollo de las recomendaciones tuvo como punto de partida el instrumento diagnóstico *“Prácticas de Gobierno Corporativo en las Cámaras de Comercio”* que, con el apoyo de Confecámaras, fue diligenciado por 54 cámaras de comercio. Las 82 preguntas del instrumento estuvieron organizadas en siete dimensiones según los principales componentes del sistema de gobernanza, resumido de la siguiente manera:

1. **Junta Directiva (28 preguntas):** el cuestionario consideró aspectos de nominación, selección, formación, capacitación y evaluación sobre la gestión de los miembros, alcance de las funciones y responsabilidades. Además, se indagó sobre funciones que no pueden ser delegadas al equipo de alta gerencia, dinámica de la reuniones ordinarias y extraordinarias, gestión de conflictos de interés, comités de apoyo, y si han recibido apoyo de asesores externos.
 2. **Presidente ejecutivo y equipo (8 preguntas):** en esta dimensión, se formularon preguntas relacionadas con criterios para la nominación y selección, alcance de las funciones del presidente ejecutivo y de su equipo, gestión de potenciales conflictos de interés en los que puedan incurrir, y programas de inducción y capacitación.
 3. **Ambiente de control (7 preguntas):** se consideraron aspectos relacionados con la existencia de un sistema de control interno y un sistema de gestión de riesgos, que incluyen su respectivo mapa de riesgos y los responsables de su monitoreo y control.
 4. **Información y transparencia (6 preguntas):** en él se consideraron aspectos relacionados con la política de revelación de información financiera y no financiera, el sitio web, el informe de gestión anual y el informe de gobierno corporativo entre otros.
 5. **Gobierno de la sostenibilidad (13 preguntas):** esta dimensión consideró la gestión de sostenibilidad de la cámara en aspectos relacionados con el relacionamiento con sus grupos de interés, canales de comunicación establecidos y mecanismos de rendición de cuentas.
 6. **Gobierno de las entidades vinculadas (12 preguntas):** aquí se abordaron lineamientos de gobierno corporativo para las entidades vinculadas de las cámaras de comercio, como los relativos a la conformación y evaluación de la junta directiva, las prácticas de revelación de información y transparencia, y la consolidación de un ambiente de control sólido.
 7. **Compromiso con el buen gobierno (8 preguntas):** finalmente, en este cuestionario se consideraron aspectos relacionados con la existencia de normatividad interna que da cuenta del compromiso con el gobierno como: código de buen gobierno, código de ética, reglamentos de junta directiva y comités de apoyo, entre otros.
- Teniendo en cuenta lo anterior, para llevar a cabo el análisis del nivel de las prácticas de gobierno corporativo de las cámaras de comercio, se construyó un índice de buenas prácticas con base en las preguntas de selección múltiple del instrumento diagnóstico descrito anteriormente. Estas preguntas fueron codificadas en variables con única posibilidad de respuesta positiva o negativa. Lo anterior quiere decir que, una pregunta con cuatro opciones de respuesta

fue modificada en cuatro variables de “sí o no”. Estas modificaciones fueron realizadas con el objetivo de analizar con más detalle el estado de las prácticas de gobierno corporativo de las cámaras de comercio. Con estos cambios, el índice de buenas prácticas quedó compuesto finalmente por 146 preguntas, organizadas en siete categorías, según el sistema de gobernanza organizacional ya definido.

Cada aspecto del índice es de categoría binaria [0,1], en el que 1 significa que la

práctica en particular existe y se desarrolla y 0 que es inexistente. Si la cámara de comercio cumple con la totalidad de las prácticas incluidas en el índice, su cumplimiento será de un 100%, sin ningún tipo de ponderación.

A continuación, se presentan las tablas anexas con los resultados alcanzados del índice agregado de todas las cámaras de comercio, analizadas y de donde fueron derivadas las recomendaciones aquí mencionadas.

Tabla 1. Resultados agregados para el índice de buenas prácticas y los subíndices de los diferentes componentes analizados

Índice / subíndices	Variables	Total
Índice de buenas prácticas	146	57,4%
Junta directiva	52	48,3%
Presidencia ejecutiva y equipo directivo	18	69,0%
Ambiente de Control	6	73,2%
Información y transparencia	36	69,5%
Gobierno de la sostenibilidad	10	49,5%
Gobierno en las entidades vinculadas	15	40,8%
Compromiso con el buen gobierno	9	49,0%
Total de cámaras que respondieron		54

Tabla 2. Resultados agregados para el índice de buenas prácticas en la categoría de junta directiva

Categoría / práctica	Total
Junta Directiva	48,3%
Oportunidades de formación: conocimiento del ámbito de las cámaras y los registros públicos administrados por ellas	68,6%
Oportunidades de formación: conocimiento en planeación estratégica	68,6%

Categoría / práctica	Total
Oportunidades de formación: conocimiento de la dinámica económica regional	39,2%
Oportunidades de formación: conocimiento y experiencia en programas de desarrollo productivo a nivel regional	39,2%
Oportunidades de formación: conocimiento en control, evaluación y administración de riesgos	37,3%
Oportunidades de formación: conocimiento o experiencia relacionada con gobierno corporativo	78,4%
Oportunidades de formación: conocimientos legales	49,0%
Reglamento interno aprobado que regule el funcionamiento de la Junta Directiva	64,7%
Funciones: aprobar la planeación corporativa de la Cámara	90,2%
Funciones: supervisar y evaluar la gestión	94,1%
Funciones: adopción de políticas	84,3%
Funciones: nombrar al equipo de Alta Gerencia	13,7%
Funciones: determinar la política de gestión del talento humano y su remuneración	37,3%
Funciones: aprobar la celebración de contratos	49,0%
Funciones: verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno de la entidad	39,2%
Funciones: definir y aprobar la política de información y comunicación con los grupos de interés de la entidad	23,5%
Funciones: Supervisar la gestión de recursos financieros	80,4%
Funciones: aprobar creación de entidades vinculadas para el desarrollo regional	47,1%
Funciones: aprobar proyectos de inversión para el desarrollo regional	66,7%
Formalización de las funciones que no pueden ser delegadas al equipo de alta gerencia	64,7%
Cronograma anual con temas específicos para reuniones ordinarias	15,7%
Paquete de información: información sobre la gestión financiera	96,1%
Paquete de información: informes de gestión de la administración	80,4%
Paquete de información: informes del revisor fiscal	62,7%
Paquete de información: informes comités de apoyo de la junta	29,4%

Categoría / práctica	Total
Paquete de información: información sobre temas sujetos a la aprobación de la junta directiva	92,2%
Política de remuneración no monetaria para los miembros de la junta directiva	33,3%
Programas de inducción para nuevos miembros	64,7%
Programas de capacitación miembros	43,1%
Comité de auditoría y finanzas	33,3%
Comité de riesgos	13,7%
Comité de registros	9,8%
Comité de gobierno corporativo	17,6%
Miembros de los comités de apoyo con conocimientos y experiencia relacionada con el área que trata dicho comité	54,9%
Evaluación como órgano	13,7%
Evaluación individual	5,9%
Autoevaluación	35,3%
No existe un proceso de evaluación formal	58,8%
Existencia de una Política de conflicto de interés	56,9%
PCI regula eventos como: Celebración de contratos	78,4%
PCI regula eventos como: vinculación de familiares a la planta de personal	76,5%
PCI regula eventos como: recomendación y selección de colaboradores	52,9%
PCI regula eventos como: manejo de información confidencial o privilegiada de la cámara	70,6%
PCI regula eventos como: oportunidades de negocio	47,1%
PCI regula eventos como: otros	35,3%
Asesoría externa en: ámbito de las cámaras y los registros públicos	33,3%
Asesoría externa en: planeación estratégica	56,9%
Asesoría externa en: desarrollo e implementación de políticas públicas	7,8%
Asesoría externa en: evaluación de la gestión	11,8%
Asesoría externa en: desarrollo productivo a nivel regional	13,7%
Asesoría externa en: control, evaluación y administración de riesgos	17,6%
Asesoría externa en: gobierno corporativo	41,2%
Total de cámaras que respondieron	54

Tabla 3. Resultados agregados para el índice de buenas prácticas en la categoría de presidencia ejecutiva y equipo directivo

Categoría / práctica	Total
Presidencia ejecutiva y equipo directivo	69,0%
Criterios formales para la selección de la presidencia ejecutiva	96,1%
Criterios formales para la selección del equipo directivo (segundo nivel)	96,1%
Programas de inducción para el adecuado desempeño de las funciones de la presidencia y del equipo directivo	88,2%
Mecanismos de evaluación de la gestión de la presidencia y del equipo directivo	92,2%
Documentación con funciones claras para la junta directiva y la administración, para evitar coadministración	96,1%
Conjunto de indicadores para evaluar la gestión de la administración	55,1%
PCI que regule: celebración de contratos	98,0%
PCI que regule: vinculación de familiares a la planta de personal	86,3%
PCI que regule: recomendación y selección de colaboradores	51,0%
PCI que regule: manejo de información confidencial o privilegiada de la Cámara	82,4%
PCI que regule: interponer demandas en contra de la entidad encontrándose en ejercicio del cargo	35,3%
PCI que regule: celebrar conciliaciones laborales a su favor	29,4%
PCI que regule: expedir, suscribir u otorgar giros, cheques o beneficios económicos, para beneficio propio	45,1%
PCI que regule: aprobar sus propias remuneraciones	47,1%
PCI que regule: realizar o autorizar operaciones, en nombre de la Institución, con: a. Su cónyuge o compañero permanente	64,7%
PCI que regule: b. Sus padres, suegros, hijos, hijastros, hermanos y cuñados	66,7%
PCI que regule: c. Sus padrastros, madrastras, yernos y nueras	60,8%
PCI que regule: d. Socios en negocios o emprendimientos, o aliados comerciales del director, subdirectores y otros ejecutivos clave, en actividades con ánimo de lucro.	51,0%
Total de cámaras que respondieron	54

Tabla 4. Resultados agregados para el índice de buenas prácticas en la categoría de Ambiente de Control

Categoría / práctica	Total
Ambiente de Control	73,2%
Se cuenta con un sistema de Control Interno formal	98,0%
Se cuenta con un sistema de gestión de riesgos (identificación, medición, supervisión y reporte)	94,1%
Se desarrolla un mapa de riesgos entendido como una herramienta para la identificación y seguimiento de los riesgos	96,1%
Se cuenta con la función de oficial de riesgos o quien haga sus veces	78,4%
Contrata con el revisor fiscal servicios distintos de los de revisoría	0,0%
Se cuenta con una política de cumplimiento y realiza evaluación de los estándares legales, operativos y financieros, frente a proveedores, usuarios y grupos de interés	72,5%
Total de cámaras que respondieron	54

Tabla 5. Resultados agregados para el índice de buenas prácticas en la categoría de Información y transparencia

Categoría / práctica	Total
Información y transparencia	69,5%
Publicación de la información financiera	98,0%
Lineamientos formales para el uso de información confidencial y privilegiada	92,2%
Información sitio web: acerca de la entidad (historia, misión, visión, estructura de afiliados, organigrama, etc.)	100,0%
Información sitio web: la descripción de su estructura orgánica, funciones y deberes	94,1%
Información sitio web: servicios y apoyos al desarrollo empresarial	100,0%
Información sitio web: estructura de gobierno corporativo (junta, presidencia, alta gerencia)	96,1%
Información sitio web: directorio de empleados	98,0%
Información sitio web: normativa, políticas organizacionales, códigos, lineamientos o manuales, las metas, objetivos y los resultados de las auditorías al ejercicio presupuestal e indicadores de desempeño	90,2%
Información sitio web: información financiera, como mínimo: estado de situación financiera y estado de resultados del último ejercicio	88,2%

Categoría / práctica	Total
Información sitio web: el presupuesto general, ejecución presupuestal histórica anual y planes de gasto público para cada año fiscal	86,3%
Información sitio web: plan de compras anual	21,6%
Información sitio web: estatutos vigentes	92,2%
Información sitio web: informe anual de gobierno corporativo	33,3%
Información sitio web: línea de denuncia anónima	41,2%
Información sitio web: entidades vinculadas	52,9%
Información sitio web: proyectos de desarrollo regional	72,5%
Información sitio web: rendición de cuentas	49,0%
Información sitio web: el plan anticorrupción y de atención al ciudadano	33,3%
Información sitio web: PQRS	96,1%
Informe de gestión anual público en el sitio web	96,1%
Informe de gestión anual: direccionamiento estratégico de la Cámara	89,8%
Informe de gestión anual: principales resultados del último año de ejercicio.	98,0%
Informe de gestión anual: cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo	36,7%
Informe de gestión anual: resultados del relacionamiento con los grupos de interés	65,3%
Informe de gestión anual: estructura de control interno y quién ejerce el control externo de la entidad	40,8%
Informe de gestión anual: riesgos y asuntos legales que afectan a la Cámara	34,7%
Informe de gestión anual: resultados principales de las entidades vinculadas (si las hay).	24,5%
Informe de gestión anual: resultados de los programas y proyectos para el desarrollo y la competitividad empresarial.	93,9%
Informe de gestión anual: información sobre talento humano, cultura y ambiente laboral	59,2%
Informe anual de gobierno corporativo público en el sitio web	5,9%
Informe anual de gobierno: requisitos, derechos y deberes de los miembros afiliados	66,7%
Informe anual de gobierno: Información general de la junta directiva (hojas de vida)	100,0%
Informe anual de gobierno: conformación de comités de apoyo	66,7%
Informe anual de gobierno: dinámica de las juntas directivas (reuniones en el año, asistencia de los miembros, temas tratados)	66,7%
Informe anual de gobierno: dinámica de los comités de apoyo (reuniones en el año, asistencia de los miembros, temas tratados)	66,7%
Informe anual de gobierno: conflictos de interés de miembros de la Junta Directiva	66,7%
Total de cámaras que respondieron	54

Tabla 6. Resultados agregados para el índice de buenas prácticas en la categoría de gobierno de la sostenibilidad

Categoría / práctica	Total
Gobierno de la sostenibilidad	49,5%
Proceso formal de identificación de los grupos de interés	96,1%
Estrategia de sostenibilidad que consulta los grupos de interés	45,8%
Reglamento de afiliados	98,0%
Espacio de rendición de cuentas: si, con los comerciantes	35,3%
Espacio de rendición de cuentas: si, con los afiliados	66,7%
Espacio de rendición de cuentas: no se realiza	25,5%
Rinde cuentas a los afiliados de la cámara: presidencia de la junta directiva	23,5%
Rinde cuentas a los afiliados de la cámara: presidencia ejecutiva de la cámara	72,5%
Rinde cuentas a los afiliados de la cámara: comité de auditoría	5,9%
Rinde cuentas a los afiliados de la cámara: otro	25,5%
Total de cámaras que respondieron	54

Tabla 7. Resultados agregados para el índice de buenas prácticas en la categoría de Gobierno en las entidades vinculadas

Categoría / práctica	Total
Gobierno en las entidades vinculadas	40,8%
Existencia de entidades vinculadas	13,7%
Lineamientos de buenas prácticas en gobierno corporativo y sostenibilidad para entidades vinculadas	57,1%
Participa la cámara: elección de la junta directiva	100,0%
Participa la cámara: elección de la presidencia o gerente	71,4%
Participa la cámara: elección del equipo de alta gerencia	28,6%
Participa la cámara: comités de apoyo	71,4%
Participa la cámara: procesos de contratación de personal, bienes o servicios	14,3%
La cámara de comercio sugiere a sus entidades vinculadas la conformación de una junta directiva con miembros independientes	57,1%
Representantes de la cámara de comercio en las juntas directivas de las entidades vinculadas	85,7%
En caso afirmativo, ¿La cámara de comercio establece criterios de selección para estos representantes?	50,0%

Categoría / práctica	Total
Los representantes de la cámara de comercio en las juntas directivas de las entidades vinculadas incluyen: miembros de la junta directiva	100,0%
Los representantes de la cámara de comercio en las juntas directivas de las entidades vinculadas incluyen: integrantes del equipo directivo de la cámara	66,7%
Los representantes de la cámara de comercio en las juntas directivas de las entidades vinculadas incluyen: miembros independientes	20,0%
Exigencia proceso evaluación en las juntas directivas de entidades vinculadas	0,0%
El revisor fiscal de la cámara de comercio es el mismo para todas las entidades vinculadas	54,5%
Total de cámaras que respondieron	54

Tabla 8. Resultados agregados para el índice de buenas prácticas en la categoría de Compromiso con el buen gobierno

Categoría / práctica	Total
Compromiso con el buen gobierno	49,0%
Funcionario o un área encargada de los temas de gobierno corporativo	49,0%
Sitio web: estatutos	98,0%
Sitio web: reglamento de afiliados	90,2%
Sitio web: manual de gobierno corporativo	43,1%
Sitio web: código de ética y/o conducta	74,5%
Sitio web: reglamento de junta directiva	31,4%
Sitio web: reglamentos comités de apoyo	3,9%
Sitio web: política de conflictos de interés	29,4%
Existencia de un comité de apoyo de la junta que dentro de sus funciones promueva buenas prácticas de gobierno corporativo	21,6%
Total de cámaras que respondieron	54

5. Referencias

- Abdulmalik, S., Ahmad, A. C., & Aliyu, U. B. (2015). Financial Reporting Quality: The Role of Independent and Grey Directors, Board Continuous Training and Internal Audit. *Global Business Management Review*, 7(2), 40-57.
- Abela, A. (2021). Actualidad y futuro del Código de Comercio de Colombia, con ocasión de su 50 aniversario. En Y. López, J. Oviedo y M. Ávila, *Transformaciones del derecho comercial* (pp. 21-58). Tirant lo Blanch.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The Journal of Finance*, 62(1), 217-250.
- Akhtaruddin, M., Hossain, M. A., Hossain, M., & Yao, L. (2009). Corporate governance and voluntary disclosure in corporate annual reports of Malaysian listed firms. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 7(1), 1-20.
- Álvarez, A, Eslava, M., Meléndez, M., & Robles, C. (2018). *Las Cámaras de Comercio en el desarrollo económico de Colombia en el temprano siglo XX*. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, CEDE, Universidad de los Andes.
- Anderson, B., & Kleiner, B. H. (2003). How to evaluate the performance of chief executive officers effectively. *Management Research News*, 23, 3-11.
- Ansari, Z. N., & Qureshi, M. N. (2015). Sustainability in supply chain management: An overview. *IUP Journal of Supply Chain Management*, 12(2), 24-46.
- Arachchige, B. J. (2014). Absence of Induction and Its Impact on the Organization. *IUP Journal of Management Research*, 13(2), 7-16.
- ANIF. (2018). *La Gran Encuesta PYME segundo semestre 2018*. Asociación Nacional de Instituciones Financieras.

- Bailey, C. (2022). The relationship between chief risk officer expertise, ERM quality, and firm performance. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(1), 205-228.
- Beske, F., Haustein, E., & Lorson, P. C. (2019). Materiality analysis in sustainability and integrated reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 162-186.
- Biggs, E. L. (2004). CEO succession planning: An emerging challenge for boards of directors. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 105-107.
- Bzeouich, B., Lakhal, F., & Dammak, N. (2019). Earnings management and corporate investment efficiency: does the board of directors matter? *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 17(4), 650-670.
- Cuomo, F., Mallin, C., & Zattoni, A. (2016). Corporate governance codes: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 222-241.
- De Lacy, G. (2004). *How to Design and Implement a Board Induction Program*. Australian Institute of Company Directors.
- Deloitte (2015), *Tone at the top: The first ingredient in a world-class ethics and compliance program*. Deloitte Development LLC.
- Demski, J. S. (2003). Corporate conflicts of interest. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 51-72.
- Dulewicz, V., & Herbert, P. (2008). Current practice of FTSE 350 Boards concerning the appointment, evaluation and development of directors, boards and committees post the Combined Code. *International journal of business governance and ethics*, 4(1), 99-115.
- Eberle, R. (2019). Career goal: Member of the Board of Directors: Interview with Ms Monika Krüsi, Chair of the Board of Directors, Repower. In: *Board Leadership News*, pp. 1-5.
- Eisenberg, M. A. (1997). The board of directors and internal control. *Cardozo Law Review*, 19, 237-264.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.

- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305.
- Felo, A. J. (2001). Ethics programs, board involvement, and potential conflicts of interest in corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 205-218.
- Garay, U., González, M., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2013). Internet-based corporate disclosure and market value: evidence from Latin America. *Emerging Markets Review*, 17, 150-168.
- García, R., Guzmán, A., Prada, F. J., & Trujillo, M. A. (2020). *Gobierno corporativo y gestión de activos en el sector eléctrico*. Editorial CESA.
- Giannakis, M., & Papadopoulos, T. (2016). Supply chain sustainability: A risk management approach. *International Journal of Production Economics*, 171, 455-470.
- González, M., Guzmán, A., Téllez, D., & Trujillo, M. A. (2021). The effectiveness of corporate governance hybrid models in emerging markets: The case of the Issuer Recognition program. *Corporate Governance: An International Review*, 29(3), 252-276.
- Gray, S., & Nowland, J. (2018). Director workloads, attendance and firm performance. *Accounting Research Journal*, 31(2), 214-231.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2015). *Revelación de información y valor de las empresas en América Latina*. Editorial CESA.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2016). *Lineamientos de gobierno corporativo en revelación y transparencia*. Editorial CESA.
- Haxhi, I., & Aguilera, R. V. (2014). Corporate Governance Through Codes, En C. Cooper (Ed.) *Wiley Encyclopedia of Management 3rd Edition*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Hilscher, J., & Şişli-Ciamarra, E. (2013). Conflicts of interest on corporate boards: The effect of creditor-directors on acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 19, 140-158.
- Ho, Y. K., & Chen, V. (2011). *A study on the profile of audit committees of listed companies in Singapore 2011*. Singapore: Institute of Certified Public Accountants of Singapore.

- Karanja, E., & Rosso, M. A. (2017). The Chief Risk Officer: a study of roles and responsibilities. *Risk Management*, 19(2), 103-130.
- Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 145-165.
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2005). Evaluating boards and directors. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 613-631.
- Kolev, K. D., Wangrow, D. B., Barker III, V. L., & Schepker, D. J. (2019). Board committees in corporate governance: a cross-disciplinary review and agenda for the future. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1138-1193.
- Leboea, P. D., Adu, K. O., & Adu, E. O. (2016). Induction and Mentoring as Correlates of Senior Management Team's (SMT's) Job Performance at Maluti District, Eastern Cape, South Africa. *Journal of Social Sciences*, 49(1-2), 44-52.
- Ley 1727 de 2014. Congreso de la República de Colombia.
- Long, T. (2008). Diving for pearls: the importance of Board induction and re-induction. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(1), 40-50.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55: 151 –71.
- Mehrabani, S. E., & Mohamad, N. A. (2011). Succession planning: A necessary process in today's organization. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(5), 371.
- Michelon, G., Bozzolan, S., & Beretta, S. (2015). Board monitoring and internal control system disclosure in different regulatory environments. *Journal of Applied Accounting Research*, 16(1), 138-164.
- Nowland, J., & Simon, A. (2018). Is poor director attendance contagious? *Australian Journal of Management*, 43(1), 42-64.
- Oradi, J., Asiaei, K., & Rezaee, Z. (2020). CEO financial background and internal control weaknesses. *Corporate Governance: An International Review*, 28(2), 119-140.

- OECD, O. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.
- Paine, L., Deshpandé, R., Margolis, J. D., & Bettcher, K. E. (2005). Up to code: Does your company's conduct meet world-class standards?. *Harvard Business Review*, 83(12), 122-33.
- Pivac, S., Vuko, T., & Cular, M. (2017). Analysis of annual report disclosure quality for listed companies in transition countries. *Economic research*, 30(1), 721-731.
- Power, M. (2005). Organizational responses to risk: The rise of the chief risk officer. En B. Hutter y M. Power (editors), *Organizational encounters with risk* (132-148). Cambridge University Press.
- Rajkovic, T. (2020). Lead independent directors and investment efficiency. *Journal of Corporate Finance*, 64, 101690.
- Schnatterly, K., Gangloff, K. A., & Tuschke, A. (2018). CEO wrongdoing: A review of pressure, opportunity, and rationalization. *Journal of Management*, 44(6), 2405-2432.
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors?. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 79-100.
- Schwizer, P., Casiraghi, R., & Stefanelli, V. (2011). *Enhancing board effectiveness: What about induction and training programs for directors?*. Available at SSRN 1793277.
- SEBI Committee on Corporate Governance (2003). *The Report of Shri N R Narayana Murthy Committee on Corporate Governance*. Securities and Exchange Board of India (SEBI).
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Simnett, J., Morais, F., & Kakabadse, A. (2021) Board Committees: Purpose, Tasks and Value. In: Valeur, C. and Fargeot, C. (eds.) *Effective Directors: The Right Questions to Ask (QTA)* (pp. 188-195). Routledge.
- Star, S., Russ-Eft, D., Braverman, M. T., & Levine, R. (2016). Performance measurement and performance indicators: a literature review and a proposed model for practical adoption. *Human Resource Development Review*, 15(2), 151-181.

- Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/industrias-supervisadas/gobierno-corporativo/codigo-pais-61162>.
- Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 16-26.
- Tirole J. (2001) Corporate Governance. *Econometrica* 69(1), 1-35
- Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2022). *Gobierno corporativo en las Cajas de Compensación Familiar: avances y oportunidades de fortalecimiento*. CESA.
- Trujillo, M. A., Guzmán, A., Guzmán, D., & Rueda, M. A. (2019). *Gestión de grupos de Interés Estratégicos: Gobierno Corporativo y Empleados*. CESA.
- Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Prada, F. J. (2015). *Juntas Directivas en el desarrollo de Gobierno Corporativo*. CESA.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Vance, J. O. (1978). The care and feeding of the board of directors. *California Management Review*, 21(1), 93-96.
- Vergoossen, R. G. (1993). The use and perceived importance of annual reports by investment analysts in the Netherlands. *European Accounting Review*, 2(2), 219-244.
- Warren, D. E., Peytcheva, M., & Gaspar, J. P. (2015). When ethical tones at the top conflict: Adapting priority rules to reconcile conflicting tones. *Business Ethics Quarterly*, 25(4), 559-582.
- Yasser, Q. R., Al Mamun, A., & Rodriqs, M. (2017). Director training and financial disclosure: Asian insights. *Contemporary Economics*, 11(2), 145-160.

Sobre los autores

• Alexander Guzmán Vásquez, Ph. D.

Fundador y codirector del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC) del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) así como de la iniciativa Liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas; miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC); asesor en la implementación de buenas prácticas de gobierno y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial.

Ha sido profesor de Gobierno Corporativo, Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales en programas de pregrado y posgrado en las universidades Externado de Colombia, de la Sabana, del Rosario, de los Andes, EAFIT y CESA. Adicionalmente, sigue una agenda de investigación en gobierno corporativo. Sus proyectos de investigación han contado con el apoyo del Grupo Banco Mundial a través de la IFC, del gobierno de los Estados Unidos (Center for International Private Enterprise –CIPE–), de la Embajada Suiza en

Colombia (State Secretariat for Economic Affairs –SECO–), GRI, la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia de Salud, la Superintendencia del Subsidio Familiar, la Dirección General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, y la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otros.

Es profesor titular del CESA, reconocido como investigador senior por Minciencias; administrador de empresas de la Universidad Externado de Colombia; magíster en Administración y doctor en Administración de la Universidad de los Andes; especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario, y en Finanzas de la Universidad Externado de Colombia. Ha publicado más de diez libros de investigación y de texto, y más de cuarenta artículos en revistas científicas indexadas.

• **María Andrea Trujillo Dávila, Ph. D.**

Fundadora y codirectora del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC) del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) así como de la iniciativa Liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas; miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC); asesora en la implementación de buenas prácticas de gobierno y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial.

Cuenta con experiencia docente como profesora en cursos de pregrado y posgrado en las universidades del Rosario, los Andes, EAFIT y CESA. Sus actividades de docencia están enfocadas en las finanzas y el gobierno corporativo, y la agenda de investigación que desarrolla se centra en la temática de gobierno corporativo. Sus proyectos de investigación han contado con el apoyo del Grupo Banco Mundial a través de la IFC, del gobierno de los Estados

Unidos (Center for International Private Enterprise –CIPE–), de la Embajada Suiza en Colombia (State Secretariat for Economic Affairs –SECO–), GRI, la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia de Salud, la Superintendencia del Subsidio Familiar, la Dirección General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, y la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otros.

Es profesora titular del CESA, reconocida como investigadora senior por Minciencias; magíster y doctora en Administración de la Universidad de los Andes e Ingeniera Sanitaria de la Universidad de Antioquia. Ha publicado más de diez libros de investigación y de texto, y más de cuarenta artículos en revistas científicas indexadas.



CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.
Este libro se terminó de imprimir en enero de 2023 en Bogotá D.C.
Se compuso en caracteres Montserrat de 10 pts.
Y se imprimió sobre papel propalcote de 115 gr.

Buenas prácticas de Gobierno Corporativo para las Cámaras de Comercio

Oportunidades de fortalecimiento

ISBN: 978-958-8988-68-9



Editorial



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment



IFC International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP
Creating Markets, Creating Opportunities



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO