GOBIERNO CORPORATIVO

Informe de diagnóstico 2023

CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA

Contenido

Pág.

Contenido

Gobierno Corporativo Informe de Diagnostico 2023 3
1. Identificación del informe 3
1.1 Objetivo 3
1.2 Alcance 3
1.3 Criterio / marco normativo 3
1.4 Partes interesadas 3
1.5 Justificación 3
2. Desarrollo del diagnostico 4
del diagnóstico 4
2.1 Introducción: Nuevo Modelo de Gobierno 4
3. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO 2023 8
3.1 PARTE 1 EVALUACION 2023: METODOLOGÍA PREVIA 8
3.2 PARTE II Evaluación 2023: métricas Modelo de Buen Gobierno Corporativo 16
3.3 Análisis de datos 19
3.4 Riesgos identificados 19
3.5 Aspectos por mejorar 19
4. Recomendaciones 20
4.1 Resumen hallazgos 20
4.2 Acciones posteriores al informe 20

Gobierno Corporativo

Informe de diagnóstico 2023

1. IDENTIFICACIÓN DEL INFORME

Diagnóstico de suficiencia de las disposiciones establecidas e implementadas según el modelo de Gobierno Corporativo en la Cámara de Comercio de Cúcuta

1.1 Objetivo

Identificar los riesgos del proceso y verificar la aplicabilidad o adopción de los estándares de gobierno corporativo en el marco de las buenas prácticas empresariales acogidas por la Cámara de Comercio de Cúcuta según el Modelo de Buen Gobierno.

1.2 Alcance

Modelo de Buen Gobierno, Lineamientos del Gobierno Corporativo, Órganos de Gobierno, facultades y atribuciones, Reuniones de Junta Directiva, Políticas y procedimientos, Gestión del riesgo.

1.3 Criterio / marco normativo

Modelo de Buen Gobierno de la Cámara de Comercio de Cúcuta

1.4 Partes interesadas

Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Procesos institucionales.

1.5 Justificación

El presente informe surge de la necesidad de evaluar el nivel de avance o adopción de los estándares de gobierno corporativo en la Cámara de Comercio de Cúcuta, como parte del Modelo de Buen Gobierno acogido.

2. DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

2.1 Introducción: Nuevo Modelo de Gobierno

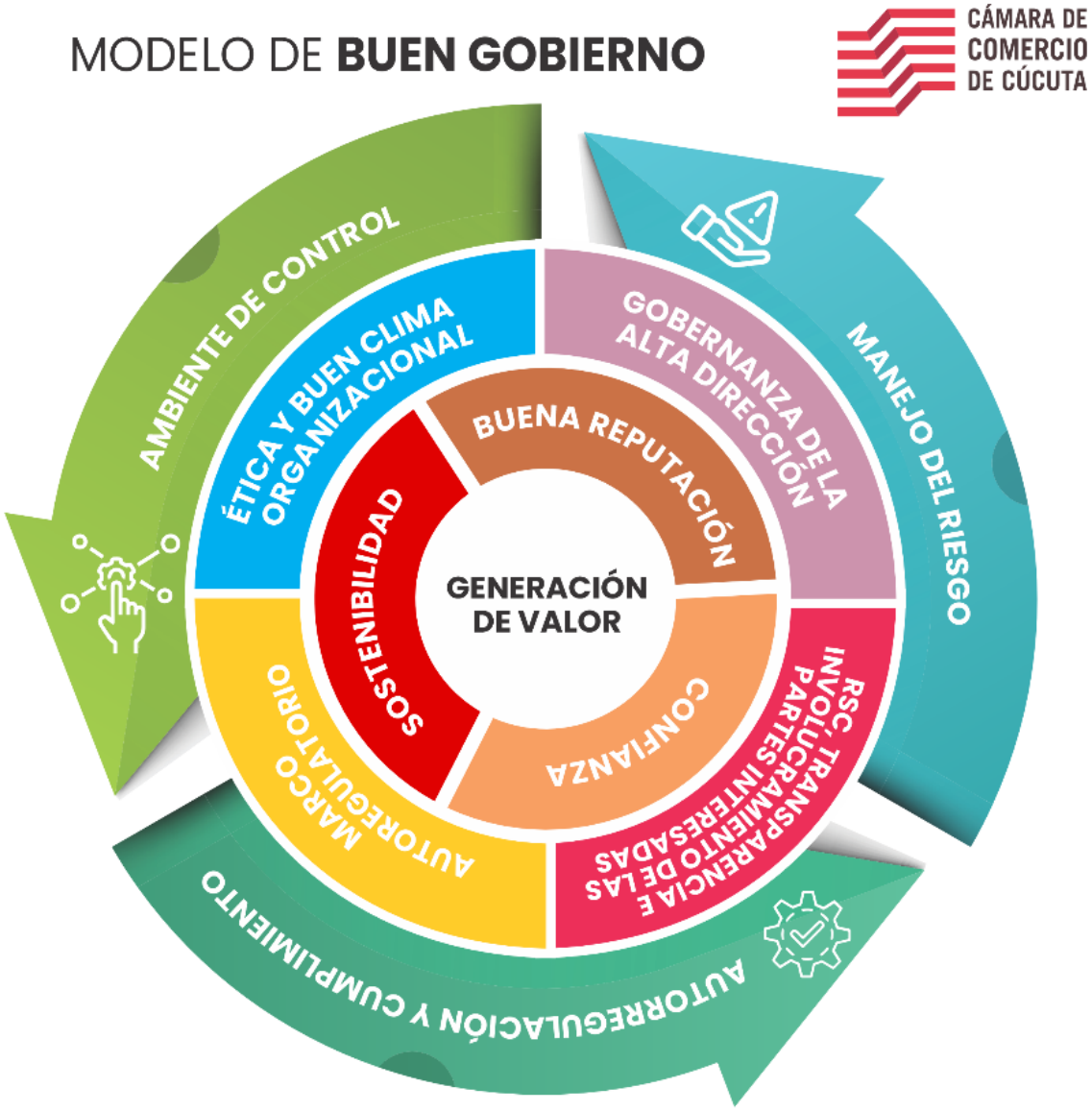
El Gobierno Corporativo es un concepto general sobre la implementación de buenas prácticas empresariales relacionadas la adecuada toma de decisiones por los órganos de gobierno de una organización, las cuales incluyen la transparencia, la ética, el *compliance*, la autorregulación, el control, el manejo de riesgos y la responsabilidad social empresarial. Todas las actividades de buen gobierno tienen un objetivo: disminuir riesgo de malos manejos e incrementar la confianza, la reputación, la imagen corporativa y así, el valor de la empresa (sea económico o útil) y su sostenibilidad a través del tiempo.

Tradicionalmente, este concepto se ha aterrizado en que el gobierno corporativo es una caja de herramientas de buenas prácticas organizacionales que ayudan a dirigir, controlar y manejar de manera adecuada las instituciones, buscando que estas ganen y mantengan su valor. Las recomendaciones son amplias, por lo que las elegidas como adecuadas para una entidad se plasman en un modelo y se explica su aplicación en un manual.

La implementación del Modelo de Buen Gobierno de la Cámara de Comercio de Cúcuta se enmarca en la nueva ola del gobierno corporativo en las organizaciones: las estrategias de sostenibilidad corporativa, considerando los componentes ASG (ambiente, social y gobierno), que tiene en cuenta los puntos aquí tratados y otros enmarcados en políticas relacionadas de la entidad, para trazarse rutas que busquen implementar y desarrollar componentes específicos del modelo.

La Cámara de Comercio de Cúcuta, en el año 2019, inició su proceso de evaluar el estado de las disposiciones de buen gobierno a través de un diagnóstico el cual reveló un nivel de cumplimiento del 72%, similar al del 2019, no presentando evolución. En el 2023, la CCC maduró su modelo de buen gobierno, estableciendo un manual de buenas prácticas con el fin de estandarizar la caja que venía aplicándose en la entidad.

En el Manual de Buen Gobierno se establecieron métricas para las buenas prácticas establecidas, por lo que este diagnóstico dará un vuelco de 180 grados, que le permitirá a la entidad dirigirse hacia el camino trazado. Con el fin de hacer una correcta transición, en este informe se dará un cierre a lo evaluado en 2019 y 2022 a través del ejercicio según la metodología utilizada en estos diagnósticos y se englobará el plan de mejora en las nuevas métricas 2023. A continuación, se presenta el Modelo de Buen Gobierno y sus métricas:



1. Gobernanza de la Alta Dirección

1.1 Conformación de las Juntas: cumplimiento normativo en la elección, información relacionada y designación de miembros de Junta Directiva y control a la verificación de requisitos para permanecer en el cargo

1.2 Entrenamiento directivo e inducción y reinducción enfocado en el papel y función de la Junta: límites de su ejercicio y funciones indelegables e información a los candidatos de Junta

1.3 Reglamento Interno de Junta Directiva

1.4 Definición de agenda anual con base en las funciones legales y estatutarias y control a su cumplimiento

1.5 Control a la asistencia para el cumplimiento normativo en caso de vacancia automática por inasistencias

1.6 Control y seguimiento de compromisos adquiridos por la administración con la Junta Directiva y comunicación de sus directrices

1.7 Cumplimiento sesiones de Junta (12 al año) con sus debidas citaciones

1.8 Control al buen manejo del libro de actas y su reporte efectivo

1.9 Disposición de la información adecuada y a tiempo para el correcto ejercicio de los miembros de Junta y los límites a esta

1.10 Comités internos de la Junta Directiva
1.11 Evaluación y autoevaluación del desempeño de la Junta Directiva, del Gerente, Revisor Fiscal y Director de Gobierno
1.12 Informes periódicos de gestión, evaluación, autoevaluación y cumplimiento de los controles
1.13 Las decisiones de la Junta promueven la estrategia y objetivos de la organización y se realiza una reunión anual enfocada en esto – Aprobación de la Estrategia de la organización por parte de la Junta
1.14 La Junta posee una política de conflicto de interés e inhabilidades y se cumple
1.15 Comité de Alta Dirección o Gerencial
1.16 Control de gobernanza en entidades vinculadas

2. Marco autorregulatorio
2.1. Política madre: Autorregulación y cumplimiento: Estatutos Generales y documentos regulatorios internos
2.2. Políticas legales y voluntarias
2.3. Diagnóstico y autoevaluación del estado autorregulatorio
2.4. Inducción equipo gerencial

3. Ética y buen clima organizacional
3.1. Documento de gestión ética: Código de Ética
3.2. Diagnóstico de la ética institucional
3.3. Comité de Ética institucional
3.4. Línea ética
3.5. Pedagogía ética
3.6. Bienestar laboral para el buen clima organizacional

4. Responsabilidad Social Corporativa, Transparencia y Rendición de Cuentas e involucramiento de las partes interesadas
4.1. Política de RSC y Transparencia y Rendición de Cuentas
4.2. Plan de acción de RSC y ética con el medio ambiente
4.3. Plan anual de transparencia y eventos periódicos de Rendición de Cuentas Institucional y Mapeo de grupos de interés
4.4. Revelación de la información y mecanismos que incluya:
- Estados de situación financiera y resultados del último ejercicio
- Indicadores financieros clave
- Los objetivos de la empresa e información no financiera.
- La retribución de los miembros del Consejo de Administración y de los altos directivos.
- La información relativa a los miembros del Consejo de Administración, incluidos su cualificación, el proceso de selección, sus cargos como consejeros en otras empresas y si el Consejo de Administración los considera independientes o no.
- Operaciones con partes y entidades vinculadas.
- Factores de riesgo previsibles.
- Cuestiones relativas a los empleados y otros actores interesados.
- Las estructuras y políticas de gobierno, incluido el contenido de todo código o política de gobierno corporativo y el procedimiento para su aplicación.
- Misión, visión y Estrategia
- Estatutos, Código de Ética, manuales internos
- Perfil de la Alta Gerencia
- Información sobre el gobierno corporativo
- Responsables del control interno y externo
- Información ordenada por la SIS
- Presupuesto

4.5. Informes de gestión gerencial
4.6. Informe de gestión de la entidad que incluya adicional a lo de ley:
- Composición empresarial de la cámara (número, tamaño y sector matriculadas)
- Registros empresariales
- Gestión de recursos
- Gobierno corporativo

- Resultados relacionamiento con grupos de interés
- Talento humano, cultura y ambiente laboral
- Control de riesgos
- Resultados entidades vinculadas"

5. Buenas prácticas macro para la administración del modelo de buen gobierno: Autorregulación y cumplimiento, Ambiente de Control y Manejo del Riesgo

5.1. Informe Anual de Gobierno Corporativo

5.2. Diligenciamiento voluntario de la encuesta Código País

5.3. Ambiente de control bidireccional, externo e interno adicional al de entes de control: Revisoría Fiscal, Control Interno, Auditoría Corporativa y auditoría al Sistema de Gestión de Calidad

5.4. Control de riesgos

5.5. Control al ejercicio financiero

5.6. Control de LAFT/PTEE (programa de cumplimiento)

5.7. Sitio web de Gobierno Corporativo en la página web con documentos de Gobierno

5.8. Indicadores Estrategia de Sostenibilidad y Buen Gobierno para Implementación ODS

3. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO 2023

3.1 Parte 1, Evaluación 2023: Metodología previa

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado en materia de Gobierno Corporativo según las métricas anteriores, a efectos de una comparación objetiva.

DIAGNÓSTICO							
Estándar	N	Principios	Estado 2023	Observaciones	Plan /acción de mejora 2022	Responsable	R
Propósito y estrategia	1	La Visión de la Cámara se encuentra claramente definida, documentada y aprobada por la Junta.	Si	Se ha presentado a consideración de la Junta Directiva, el direccionamiento estratégico actual.			
	2	La estrategia de la organización ha sido aprobada por la Junta	Si	La estrategia 2023-2030 se aprobó por Junta Directiva	2.1 Revisar y actualizar el procedimiento DE-GE-01 Direccionamiento estratégico, incluyendo las siguiente etapas: 2.1.1 Aprobación de la estrategia organizacional por parte de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Cúcuta. 2.1.2 Presentación de informes a la Junta Directiva sobre el nivel de avance o cumplimiento de la estrategia definida (visión, objetivos estratégicos, etc.). 2.1.3 Establecer la periodicidad de la presentación de informes enfocados a presentar los resultados de cumplimiento de la estrategia institucional.		Cumplido
	3	Las decisiones de la Junta promueven la estrategia y objetivos de la organización	Si	La Junta en 2023 revisó el cumplimiento de la Estrategia 18:28 y aprobó el cambio de Estrategia a Visión a la Excelencia 2023-2030	3.1 Incluir en la evaluación de la gestión adelantada por la CCC que realiza de la Junta Directiva, un apartado o aspectos, que permitan evaluar el avance o cumplimiento de la estrategia institucional considerando los resultados y el nivel del avance frente al período evaluado; además, incluir mecanismos que faciliten el planteamiento de directrices, lineamientos o acciones por parte del máximo órgano.	Gobierno Corporativo	Cumplido
	4	La Junta revisa periódicamente el cumplimiento y avance de la estrategia	Si	La Junta en 2023 revisó el cumplimiento de la Estrategia 18:28 y aprobó el cambio de Estrategia a Visión a la Excelencia 2023-2030	4.1 Incluir en la agenda anual de Junta Directiva la presentación, por parte de la administración, de informes de seguimiento / cumplimiento de la estrategia institucional.	Gobierno Corporativo	Cumplido
Funciones y responsabilidades	5	Se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de la organización, partiendo del Presidente	Si	Se encuentran definidos y formalizados en el SGC. Se tiene como referencia los siguientes documentos: 1. Estatutos sociales de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2. Descriptivos de cargos, 3. Documentación del SGC, 4. Segregación de funciones, 5. Arquitectura organizacional.			
	6	Los roles y responsabilidades de	Si	Los roles y responsabilidades se encuentran estipuladas estatutaria y			

		la Junta Directiva se encuentran definidos de conformidad con el marco jurídico vigente		normativamente: 1. Estatutos sociales de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2. Ley 1727 de 2014, 3. Decreto 2042 de 2014.			
	7	Los miembros de la Junta cumplen con el rol para el cual fueron elegidos.	Si	Este aspecto se ha fortalecido con la definición de la Agenda anual de junta directiva, cuyo objetivo perseguido es garantizar que el máximo órgano cumpla con las funciones designadas estatutaria y normativamente.			
	8	El rol de la Junta se encuentra definido en los estatutos de la organización.	Si	Artículo 12. Estatutos sociales de la Cámara de Comercio de Cúcuta. Aprobados según resolución No. 33523 del 31 de mayo de 2016 expedida por la Superintendencia de Industria y Comercio.			
Composición de la Junta Directiva	9	La selección de los miembros de la Junta se hace por medio de un proceso transparente, alienado con la estrategia y el propósito.	Si	Para la elección de la Junta Directiva 2023-2026 se revisó el procedimiento de elecciones de Junta Directiva: GB-CO-02 Elecciones de Junta Directiva, v. 4, 25/11/2022. De igual forma se estructuraron los siguientes procedimientos: GB-CO-05 Elección de revisor fiscal, v. 2, 25/11/2022, GB-CO-06 Designación de jurados elecciones de junta directiva y revisor fiscal, v. 1, 27/10/2022. SE-AF-05 Depuración del censo electoral, v. 1, 05/09/2022. Los anteriores procedimientos alineados a la normatividad aplicable: Título VI, Decreto 410 de 1971, Ley 1727 de 2014, Decreto 2042 de 2014, Capítulo 38 Decreto 1074 de 2015, Circular Externa, Superintendencia de Sociedades.			
	10	Los miembros de la Junta cumplen con los requisitos y condiciones legalmente definidas.	Si	La entidad contempla la verificación de requisitos en dos momentos: 1. En el proceso de inscripción de listas de candidatos a Junta Directiva (procedimiento GB-CO-02 elecciones de junta directiva), 2. En el momento en el que los elegidos actúan como miembros de junta directiva (procedimiento GC-03 Gestión con junta directiva)., 2 veces al año			
	11	La Evaluación de los Directivos parte del cumplimiento de deberes y funciones estatutarias, así como el logro de metas y objetivos.	Si	La Junta en 2023 apropió el cumplimiento normativo, a través de una agenda cumplida al 97%, funciones al 100% y realizó de manera efectiva la evaluación y autoevaluación.	11.1 Establecer un plan de capacitación / formación / concientización dirigida al máximo órgano en relación con el proceso de autoevaluación y evaluación de Junta Directiva considerando aspectos como procedimiento aplicable, normatividad, riesgos, etc.	Gobierno Corporativo	Cumplido
Efectividad de la Junta	12	Las reuniones de la Junta son desarrolladas partiendo de una Agenda.	Si	Por buena práctica de Gobierno Corporativo, se tiene definida una agenda anual de junta directiva que actúa como orientadora para la definición del orden del día de las diferentes sesiones a celebrar.			
	13	Para las reuniones de la Junta se entrega la información necesaria promoviendo la	Si	Se ha establecido como lineamiento la remisión de la información de manera previa al máximo órgano para la realización de las diferentes			

		discusión, conocimiento de la organización y promoviendo la eficiencia de estas.		sesiones: 5 días previos a la ejecución de la reunión.			
	14	Los miembros de la Junta tienen un plan de formación.	Si	Se estipuló un plan de formación / inducción, en 2023 se realizaron 3 sesiones y se plantea en 2024, 2025 y 2026 realizar 1 al año.	14.1 Establecer un plan de formación para la Junta Directiva determinando inicialmente las necesidades de esta frente a las funciones, deberes y responsabilidades legales y estatutarias.	Gobierno Corporativo	Cumplido
	15	El desempeño de la Junta a nivel general y el de sus miembros es evaluado periódicamente.	Si	Se cuenta con procedimientos e instrumentos definidos para el proceso de evaluación; la participación en 2022 y 2023 ha sido efectiva y en ambos años el Informe de Gestión de Junta se presentó de manera íntegra, y se incluyó un aparte objetivo.	Ver acción 11.1		Cumplido
	16	El relacionamiento entre la Junta y la Administración es eficiente.	Si	La comunicación de la Junta se realiza en su totalidad de manera formal en sesiones de Junta, a través de su Presidente de Junta y el Director de Gobierno, según el Reglamento Interno.	16.1 Establecer, en el marco de la gestión con Junta Directiva, lineamientos formales para la interacción / comunicación entre la Junta Directiva, Administración y partes interesadas.	Gobierno Corporativo	Cumplido
Gestión de riesgos	17	La Junta supervisa el Programa de Gestión de Riesgos	Si	Se incluyó en sesiones 2022 informe de gestión de riesgos.	17.1 Incluir en la agenda anual de Junta Directiva la presentación, por parte de la administración, de informes de seguimiento / cumplimiento de la gestión de riesgos institucionales.	Gobierno Corporativo	Cumplido
	18	La Junta revisa que el Programa de Gestión de Riesgos se encuentre alineado con el propósito y la estrategia de la organización	No		18.1 Identificar los riesgos de gestión asociados a la estrategia institucional definida (incumplimiento de metas, objetivos, etc.) y presentar el respectivo informe a la Junta Directiva. Incluir este aspecto en el procedimiento DE-GE-01 Direccionamiento Estratégico.	Desarrollo Estratégico	Pendiente
	19	La Junta revisa regularmente los resultados en gestión de riesgos	Si	Se incluyó en sesiones 2022 informe de gestión de riesgos.	19.1 Establecer en el procedimiento DE-SC-01 Gestión de riesgos y oportunidades la presentación de informes, junto la periodicidad, a la Junta Directiva sobre la evaluación y valoración de los riesgos institucionales.	Desarrollo Estratégico	Cumplido
Utilización de los recursos	20	La Junta supervisa el uso adecuado de los recursos	Si	Se rinden informes financieros mensuales detallados de ejecución de recursos a la junta directiva y del cumplimiento del Plan Anual de Trabajo asociado.	20.1 Incluir en los informes de resultados financieros, indicadores e información que le permita a la Junta Directiva evaluar el uso adecuado y eficiente de los recursos institucionales.	Administrativa y Financiera	Cumplido
	21	La Junta avala el presupuesto anual para la organización	Si	Estatutariamente, es función de la junta directiva aprobar los presupuestos de las diferentes vigencias.			
	22	La Junta evalúa el desempeño de la estrategia	Si	Se incluyó en 2022 informe de la Estrategia 18:28 la cual se reformó.	Ver acción 3.1		Cumplido
	23	La Junta evalúa los resultados financieros de la estrategia	P	Se evalúan a través de la revisión de Estados financieros periódicos; no obstante, no se realiza de manera armonizada con los Objetivos y Estrategia institucional.	23.1 Armonizar los resultados financieros presentados periódicamente con la estrategia institucional, e incluir indicadores financieros que permitan a la Junta Directiva evaluar aspectos como tasa de crecimiento de ingresos, solvencia, liquidez, etc.	Administrativa y Financiera	Pendiente
	24	La Junta revisa los ingresos y solvencia de la organización	Si	Se realiza revisión periódica de Estados financieros y se revisan los balances de ingresos, rendimientos y excedentes	Ver acción 23.1		Pendiente

Responsabilidad y transparencia	25	Las políticas de la organización se encuentran publicadas y disponibles para cada una de las partes interesadas	Si	Se tienen los siguientes mecanismos: SharePoint, aplicativo del SGC -Kawak-, página web.			
	26	La Junta Directiva y la administración entregan los informes que son de su responsabilidad, en los periodos establecidos y a las partes interesadas	P	Se aprobó por Comisión de Buen Gobierno la Política de Responsabilidad Social Corporativa, Transparencia y Rendición de Cuentas Institucional, sobre la que queda pendiente su presentación y aprobación ante Junta y el establecimiento del procedimiento.	2022: 26.1 Aplicar el procedimiento GC-11 Participación y divulgación de resultados con grupos de interés, afiliados e inscritos. 26.2 Establecer la Matriz de información y comunicación de la Junta Directiva asociada a los grupos de interés institucionales. 2023: Aprobar en Junta la Política y presentar documentos del SGC asociados	Gobierno Corporativo	Pendiente
	27	La Junta revisa los informes que se entregan a las partes interesadas, así como los resultados de auditorías de Entes de control	Si	Los resultados de los informes de entes de control, son presentados a la Junta Directiva a través del informe de gestión anual de Auditoría Corporativa.			
	28	Las bonificaciones de los colaboradores son reportadas a la Junta	Si	Se presentan por medio de informes financieros mensuales ante Junta.	28.1 Incluir en la presentación de resultados financieros, las bonificaciones / comisiones otorgadas a los colaboradores junto con el marco normativo interno y externo aplicable.	Administrativa y Financiera	Cumplido
	29	La Administración responde oportunamente a los requerimientos de la Junta Directiva	Si	Se tiene un control de compromisos derivados de la Junta Directiva, de igual forma, se cuenta con la ruta respectiva en la entidad para la gestión de solicitudes de información del máximo órgano de la entidad.			
	30	La Junta revisa la gestión de la organización y sus decisiones	Si	Se presentan ante la junta directiva informes como: seguimiento al PAT, control de presupuesto, estados financieros, aprobación de modificaciones presupuestales, informes de auditoría, aprobación de adiciones presupuestales, etc.			
Partes interesadas	31	La Junta conoce las necesidades y expectativas de cada una de los grupos de interés	Si	La nueva planeación estratégica definió grupos de interés externos e internos, y la Política de RSC y TCI determinará un mapa de stakeholders	31.1 Presentar a la Junta Directiva los grupos de interés institucionales de acuerdo con vinculación: funcional, apoyo, normativo, difuso; además de las necesidades y expetactivas de estos.	Desarrollo Estratégico	Pendiente
	32	Los intereses de los grupos de interés se consideran para la toma de decisiones	P	Si bien se consideran, no existe registro formal sobre los análisis realizados.	32.1 Incluir en la evaluación y atuoevaluación de la Junta Directiva, un apartado para evaluar el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés institucionales en virtud de las decisiones establecidas y la gestión adelantada durante la vigencia a evaluar. 2023: Se incluirá en Política de RSC y TCI	Gobierno Corporativo	Pendiente
	33	La Junta cuenta con un procedimiento a seguir para recibir las solicitudes y quejas de los grupos de interés	P	No se encuentra definido canal o lineamiento para la recepción de esta información, no obstante, se considera que es competencia de la administración y puede caer en el riesgo de coadministración.	Se incluirá en Política de RSC y TCI un proceso de presentación del informe de PQRSD ante la Junta Directiva	Gobierno Corporativo	Pendiente
	34	La Junta supervisa que los proyectos o programas estén orientados a los grupos de interés, sus	P	No se ha definido mecanismo formal para la evaluación de este aspecto por parte de la Junta Directiva, pero el cuerpo colegiado propende porque	34.1 Armonizar la gestión y seguimiento del PAT, con las necesidades y expectativas de los grupos de interés institucionales, incluyendo mecanismos para la	Desarrollo Estratégico Gobierno Corporativo	Pendiente

		necesidades y expectativas		todos los programas se apliquen a los comerciantes de la jurisdicción.	evalación y verificación del cumplimiento de las necesidades de los stakeholders. 2023: Se incluirá en Política de RSC y TCI		
Conducta y cumplimiento	35	La organización ha establecido las conductas y/o comportamientos que no son tolerables	Si	A través del código de ética y buen gobierno corporativo, y reglamento interno de trabajo.			
	36	La Junta supervisa el cumplimiento de las normas externas y las políticas internas	Si	Se presentó en 2022 Informe de diagnóstico de cumplimiento de normas legales sobre los Estatutos Generales y sus anexos, y de las Políticas de Autorreglación de la entidad, así como informe de gestión de los procesos jurídicos a favor y en contra de la entidad.	36.1 Presentar a la Junta Directiva informe sobre los resultados de la gestión del conocimiento jurídico de la Entidad de acuerdo con el procedimiento establecido GR-RL-01. Incluir la presentación de este tipos de informes en el procedimiento respectivo.	Dirección Jurídica	Cumplido
					36.2 Presentar a la Junta Directiva informe de los resultados de la evaluación de cumplimiento legal realizada en virtud de la función establecida en el proceso de Auditoria Corporativa / Control Interno MIP-CP-CI. Incluir la presentación de este tipos de informes en el procedimiento respectivo.	Auditoría Corporativa	Cumplido
					36.3 Incluir en la agenda anual de Junta Directiva la presentación de informes del marco legal aplicable a la Cámara de Comercio de Cúcuta.	Gobierno Corporativo	Cumplido
	37	La Organización ha establecido mecanismos de denuncia de fraude, incumplimientos al código de ética (entre otros), así como los mecanismos para la respectiva investigación.	Si	Se tiene definido en la web de la entidad el respectivo mecanismo para la recepción de denuncias, y el procedimiento aplicable es el DE-SC-08 Gestión de PQRSD.			
	38	Se tiene una política para gestionar los conflictos de interés	Si	Se encuentra definido el procedimiento en los artículos 32, 33 y 34 de los estatutos de la entidad, y se establece Política en el Reglamento Interno de Junta.	38.1 Establecer una política de conflicto de interés.	Gobierno Corporativo	Cumplido
	39	Se cuenta con políticas y procedimientos para investigar las conductas que no son toleradas en la organización y para escalar a la Junta	P	Se cuenta con mecanismos para la investigación interna relacionada con los funcionarios (código de ética, procedimiento disciplinario, reglamento interno de trabajo, etc.); sin embargo, no se cuenta con lineamientos o procedimiento para escalar tales situaciones a la Junta Directiva porque el Estatuto no lo define dentro de sus funciones y las normas que rigen las cámaras tampoco.	39.1 Establecer un mecanismo o procedimiento para escalar situaciones asociadas a conductas no tolerables en la CCC a la Junta Directiva, juntos con sus respectivos lineamientos para el tratamiento.	Presidencia Ejecutiva / Gobierno Corporativo	Pendiente
Cultura y gestión	40	La cultura de la organización se encuentra alineada con el propósito y la estrategia de la organización	Si	Las actividades y procesos de la entidad se articulan para cumplir con el propósito y la estrategia aprobada por Junta.			
	41	La Junta aprueba los principios y valores sobre los cuales se deben desarrollar las funciones y gestión de la organización	P	Contenidos en el código de ética vigente, este no ha sido aprobado por la Junta Directiva, sino por el Presidente Ejecutivo y Secretaría General. En 2024 se llevará reforma estatutaria con nuevo Código de Ética.	41.1 Revisar y actualizar, una vez definido el proceso responsable de la Gestión Ética, el procedimiento respectivo incluyendo los siguientes aspectos: 41.1.1 Aprobación del Código de Ética (o documento definido) por parte de la	Presidencia Ejecutiva	Pendiente

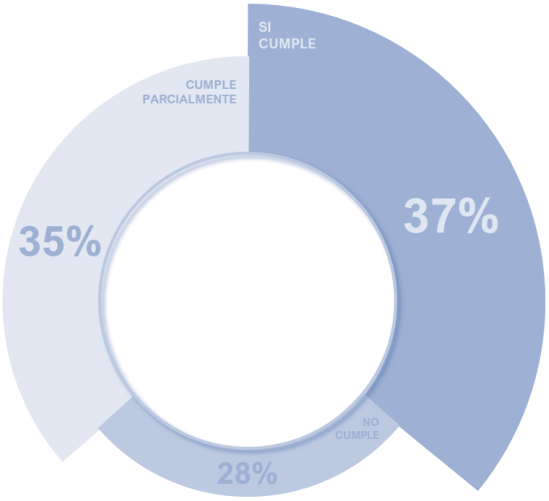
					Junta Directiva. 41.1.2 Establecimiento de estrategias y acciones encaminadas al cumplimiento del Código de ética. 41.1.3 Mecanismos de evaluación del cumplimiento de los linamientos establecidos en el Código de Ética.		
	42	La Junta supervisa la estrategia definida para desarrollar y mantener la cultura de la gestión ética organizacional	P	En 2024 se llevará reforma estatutaria con nuevo Código de Ética.	Ver acciones 41.	-	Pendiente
	43	La Junta revisa las evaluaciones de la cultura ética organizacional y las acciones implementadas para su consolidación	P	No se han definido mecanismos para medir estos aspectos o ejecución de evaluaciones; de igual forma, no existen lineamientos para presentarlos ante Junta Directiva para su revisión.	Ver acciones 41.	-	Pendiente
	43	TOTAL MEDIDAS BGC			28	ACT PDMEJORA	
		Si	33			Cumplido	16
		P	9			Pendiente	12
		No	1			No	0
		TOTAL	43			TOTAL	28
			77%			57%	

Nivel de cumplimiento estándares de buen gobierno corporativo, Cámara de Comercio de Cúcuta Metodología 2020-2022, 77 % total y 98% total y parcial.

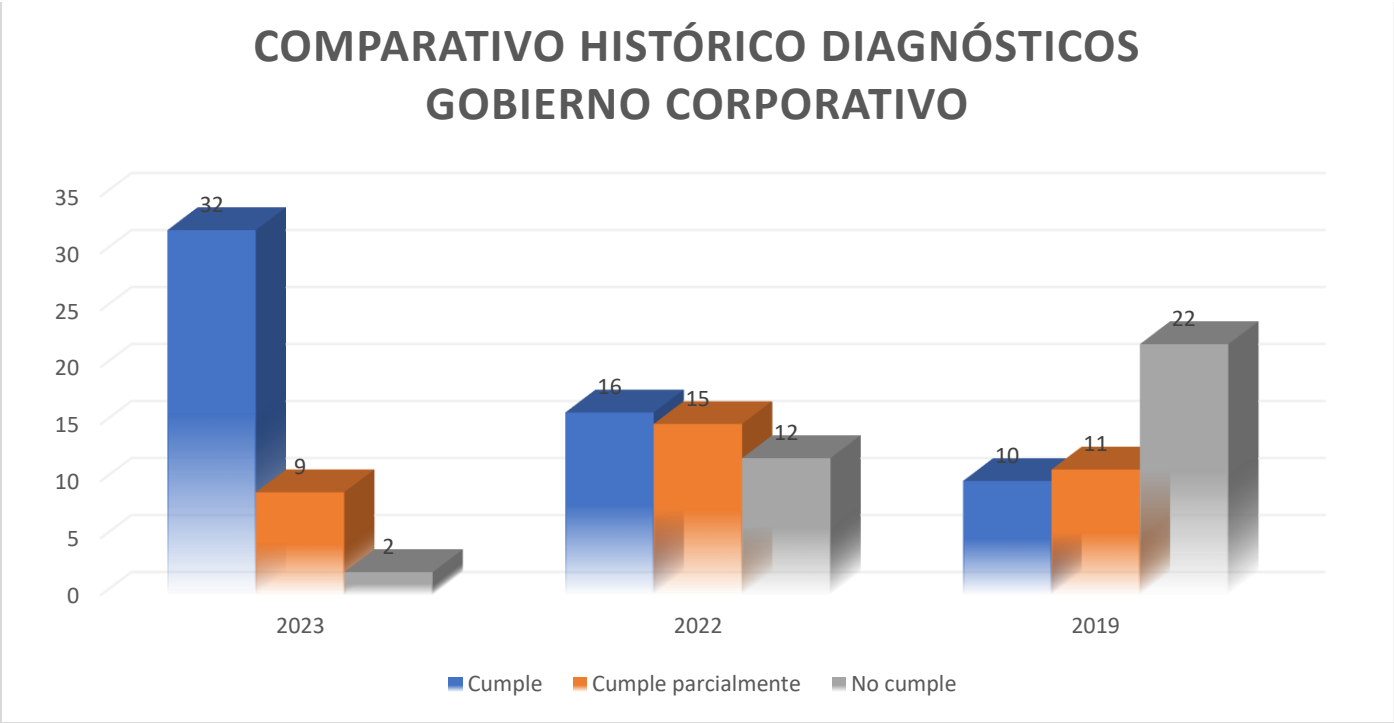
3.1.1 Resultados Comparados 2019 – 2022 – 2023

Cumplimiento de estándares de Gobierno Corporativo 2019.

Nivel de cumplimiento de estándares de Gobierno Corporativo 2022.



Nivel de cumplimiento de estándares de Gobierno Corporativo 2023.



ITEMS	2023	2022	2019
Cumple	32	16	10
Cumple parcialmente	9	15	11
No cumple	2	12	22

3.1.2 Análisis de datos

1. **Un gobierno corporativo maduro con cumplimiento global del 98%.** De acuerdo con los resultados, el 2023 fue un año exitoso para la gestión del buen gobierno de la entidad, con un cumplimiento global de 95%, pasando desde un 54% en el 2020, a un 72% en el 2022.

2. **Cumplimiento total del 77%.** En cuanto a nivel de cumplimiento, contemplando los estándares que se cumplen al 100% por parte de la Cámara de Comercio de Cúcuta, se cumple en su totalidad un 77% de estos, en comparación con el 37% de la vigencia anterior, un aumento que corresponde al doble.

3. **Cumplimiento del plan de mejora en un 57%.** Se logra un cumplimiento del plan de mejora propuesto para el 2023 parcial, con algunos aspectos pendientes, y de las 4 recomendaciones establecidas de manera general, solo quedó una pendiente.

4. Solo se incumple una actividad relacionada con la gestión de los riesgos, la cual debe realizarse.

3.2 PARTE 2, Evaluación 2023: Métricas Modelo de Buen Gobierno Corporativo

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado en materia de Gobierno Corporativo según las métricas anteriores, a efectos de una comparación objetiva.

INDICADORES PROCESO Y MANUAL/MODELO DE BUEN GOBIERNO										
N	N.	ESTRAT SOST	COMPONENTES MODELO BGC	JUSTIFICACIÓN E IMPACTO	INDICADOR BUENA PRÁCTICA (KPI)	Estado				
1. Gobernanza de la Alta Dirección						Ejecutada	Pendiente nuevo modelo	No cumplida	Evidencia de cumplimiento / Justificación incumplimiento	Radicado o expediente
1	1.1		Conformación de las Juntas como máximo órgano de gobierno: cumplimiento normativo en la elección, información relacionada y designación de miembros de Junta Directiva y control a la verificación de requisitos para permanecer en el cargo	Garantizar la toma de decisiones válida por parte de los miembros de Junta y cumplir la normatividad ante entes de control	2 verificaciones al año	x			Oficios con control de verificaciones remitidos a Presidencia Ejecutiva	1: 202310001335 2: 202310011735
2	1.2		Entrenamiento directivo e inducción y reinducción enfocado en el papel y función de la Junta: límites de su ejercicio y funciones indelegables e información a los candidatos de Junta	Eleva el nivel de conocimiento y desempeño de los miembros para tomar decisiones	1 reinducción al año En año de elecciones publicación de la información	x			Tres sesiones, 2 de inducción en enero y febrero y una reinducción en octubre según Acta Junta Directiva 410.	202310004362 202310004364. 202410000485
3	1.3		Reglamento Interno de Junta Directiva	La junta directiva o instancia equivalente debería contar con un reglamento que incorpore los acuerdos internos y procedimentales para el cumplimiento de sus funciones y acatamiento de sus órdenes.	Poseer Reglamento	x			Aprobado según Acta de Junta Directiva Ordinaria No. 402	202360035245
4	1.4		Definición de agenda anual con base en las funciones legales y estatutarias y control a su cumplimiento	Disciplina y orden en la Junta, cumplimiento de funciones estatutarias con planeación adecuada, que incluyendo calendario garantiza la asistencia.	Agenda anual aprobada por Junta y % cumplimiento de esta	x			Aprobada según Acta de Junta Directiva Ordinaria No. 395 Cumplimiento del 97%	202360020839
5	1.5		Control a la asistencia para el cumplimiento normativo en caso de vacancia automática por inasistencias	Cumplimiento normativo	Control de asistencia a todas las sesiones	x			Control debidamente llevado Informe Junta Directiva	202310016930
6	1.6		Control y seguimiento de compromisos adquiridos por la administración con la Junta Directiva y comunicación de sus directrices	Debida diligencia en el cumplimiento de las directrices con la Junta	Porcentaje de cumplimiento de compromisos adquiridos	x			Control debidamente llevado Informe Junta Directiva Cumplimiento del 93%	202310016930
7	1.7		Cumplimiento sesiones de Junta (12 al año) con sus debidas citaciones	Cumplimiento normativo	12 sesiones ordinarias citadas con mínimo 8 días de antelación	x			Cumplimiento 100%	202310016930
8	1.8		Control al buen manejo del libro de actas y su reporte efectivo	Cumplimiento normativo y base de las actas como medio de prueba	Actas debidamente aprobadas, impresas, firmadas y reportadas según los tiempos	x			Actas 2023 al día según aprobaciones, 15 en término 4 por fuera	202310016930
9	1.9		Disposición de la información adecuada y a tiempo para el correcto ejercicio de los miembros de Junta y los límites a esta	Debida información a tiempo para la correcta toma de decisiones	Envío de la información relacionada con 5 días de antelación a Juntas ordinarias y 3 a extraordinarias	x			Cumplimiento 100%	202310016930
10	1.10		Comités internos de la Junta Directiva	Garantizan especialización en la gesión y supervisión	Cumplimiento de las 4 citaciones anuales por Comisión de la Mesa			X	No se tiene el compromiso total por parte de los miembros de Junta por asistir a las comisiones. DEGER citó 5 veces, solo sesionó 3 CFIN citó 3 de las 4 CBGALT cumplió con las 4	202410001393
11	1.11		Evaluación y autoevaluación del desempeño de la Junta Directiva, del Gerente, Revisor Fiscal y Director de Gobierno	Incrementar el nivel de desempeño de los miembros de junta directiva y reconocer falencias periódicamente sobre su gestión para el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas y su contribución a la generación de valor para la empresa. Asimismo, a quiénes están relacionados con sus funciones, con el fin de mejorar el gobierno de la Alta Gerencia	Porcentaje de cumplimiento del diligenciamiento vigencia anterior	x			Diligenciamiento del 88% 15 de 17 miembros diligenciaron y entregaron.	202310016930
12	1.12		Informes periódicos de gestión, evaluación, autoevaluación y cumplimiento de los controles	Permitir a la Junta verificar el cumplimiento de sus funciones y las labores de la administración relacionadas con sus directrices	Informe de gestión Junta vigencia anterior	x			Informe completado y presentado	202310016930
13	1.13		Las decisiones de la Junta promueven la estrategia y objetivos de la organización y se realiza una reunión anual enfocada en esto - Aprobación de la Estrategia de la organización por parte de la Junta	La junta directiva o instancia equivalente es el máximo órgano de dirección y su principal responsabilidad es el direccionamiento estratégico de la empresa y su seguimiento.	Informes anuales de ejecución de la estrategia ante la Junta la cual es aprobada por esta	x			Informado en sesión de Junta Directiva 397 del 2023	202360020840
14	1.14		La Junta posee una política de conflicto de interés e inhabilidades y se cumple	Controles adecuados	Declaraciones de inhabilidades incompatibilidades y conflicto firmadas por cada miembro de Junta	x			Oficios con control de verificaciones remitidos a Presidencia Ejecutiva	1: 202310001335 2: 202310011735
15	1.15		Comité de Alta Dirección o Gerencial	Tener un cuerpo colegiado de acompañamiento en el cumplimiento de la misionalidad de la entidad y sus planes de trabajo. El equipo gerencial debería evaluar periódicamente su gestión para el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas, de forma tal que se implemente en la organización una cultura de trabajo en equipo, de seguimiento y de alto desempeño.	12 sesiones al año	x			Se realizaron 12 sesiones, de las cuales 9 se levantó acta.	0000086831

16	1.16		Control de gobernanza en entidades vinculadas	Mantener un correcto gobierno corporativo sobre las entidades donde se posee asiento en Junta	Listado entidades vinculadas y participación en Juntas		X		Estas buenas prácticas se proponen en el nuevo modelo por lo que se encuentran en implementación hasta ahora	
					MÉTRICAS COMPONENTE	14	1	1		
2. Marco autorregulatorio						**Ejecutada**	**Pendiente nuevo modelo**	**No cumplida**	**Evidencia de cumplimiento / Justificación incumplimiento**	**Radicado o expediente**
17	2.1		Política madre: Autorregulación y cumplimiento: Estatutos Generales y documentos regulatorios internos	La entidad bajo la responsabilidad de sus diferentes instancias de gobierno corporativo, implementa una cultura de cumplimiento normativo, de tal forma que adopte mecanismos que le permitan minimizar los riesgos derivados del incumplimiento, cumplir las normas vigentes y promover la implementación de buenas prácticas para ser más competitiva, productiva y perdurable.	Documento de política	x			Política en SGC	0000085255
18	2.2		Políticas legales Políticas voluntarias	La organización debe definir políticas que vayan más allá de las leyes y reglamentos externos, que reflejen directrices estratégicas y de buena voluntad de la entidad, basada en valores y principios que busquen fomentar el adecuado comportamiento y funcionamiento	Documento de política	x			Política en SGC	0000085255
19	2.3		Diagnóstico y autoevaluación del estado autorregulatorio		Realización del diagnóstico cada 3 años	x			Informado en sesión de Junta Directiva 411 del 2023	Acta aprobada, pendiente por formalizar
20	2.4		Inducción equipo gerencial		Inducción anual		X		Estas buenas prácticas se proponen en el nuevo modelo por lo que se encuentran en implementación hasta ahora	
					MÉTRICAS COMPONENTE	3	1	0		
3. Ética y buen clima organizacional						**Ejecutada**	**Pendiente nuevo modelo**	**No cumplida**	**Evidencia de cumplimiento / Justificación incumplimiento**	**Radicado o expediente**
21	3.1		Documento de gestión ética: Código de Ética	Define límites a los comportamientos , y promover un ambiente ético del cual sean responsables los órganos de dirección, administración y control.	Documento	x			Código de Ética y Buen Gobierno 2017	0000085255
22	3.2		Diagnóstico de la ética institucional		Realización del diagnóstico cada 5 años	x			Diagnóstico realizado en 2023	202310010332
23	3.3		Comité de Ética institucional		3 sesiones al año	x			4 sesiones en 2023	0000086235
24	3.4		Línea ética		Poseer línea ética funcionando	x			Funciona y en sesión 04 del Comité de Ética se aprueban protocolo y procedimiento	0000086235
25	3.5		Pedagogía ética		Establecer campaña al año	x			Campañas realizadas en 2023	0000086235
26	3.6	1	Bienestar laboral para el buen clima organizacional		Poseer programa de bienestar	x			Programa de bienestar 2023	202210015741
					MÉTRICAS COMPONENTE	6	0	0		
4. Responsabilidad Social Corporativa, Transparencia y Rendición de Cuentas e involucramiento de las partes interesadas						**Ejecutada**	**Pendiente nuevo modelo**	**No cumplida**	**Evidencia de cumplimiento / Justificación incumplimiento**	**Radicado o expediente**
27	4.1	3	Política de RSC y Transparencia y Rendición de Cuentas		Informe de cumplimiento anual de la política ante JD		X		Estas buenas prácticas se proponen en el nuevo modelo por lo que se encuentran en implementación hasta ahora.	
28	4.2	5	Plan de acción de RSC y ética con el medio ambiente		Documento de plan de acción		X			
29	4.3		Plan anual de transparencia y eventos periódicos de Rendición de Cuentas Institucional y Mapeo de grupos de interés		Documento de plan de acción		X			
30	4.4		Revelación de la información y mecanismos que incluya: - Estados de situación financiera y resultados del último ejercicio - Indicadores financieros clave - Los objetivos de la empresa e información no financiera. - La retribución de los miembros del Consejo de Administración y de los altos directivos. - La información relativa a los miembros del Consejo de Administración, incluidos su cualificación, el proceso de selección, sus cargos como consejeros en otras empresas y si el Consejo de Administración los considera independientes o no. - Operaciones con partes y entidades vinculadas. - Factores de riesgo previsibles. - Cuestiones relativas a los empleados y otros actores interesados. - Las estructuras y políticas de gobierno, incluido el contenido de todo código o política de gobierno corporativo y el procedimiento para su aplicación. - Misión, visión y Estrategia - Estatutos, Código de Ética, manuales internos - Perfil de la Alta Gerencia - Información sobre el gobierno corporativo - Responsables del control interno y externo - Información ordenada por la SIS - Presupuesto	Información global más importante de transparencia en una institución.	Publicación en web		X			
31	4.5		Informes de gestión gerencial		Publicación en web		X			
32	4.6		Informe de gestión de la entidad que incluya adicional a lo de ley: - Composición empresarial de la cámara (número, tamaño y sector matriculadas) - Registros empresariales - Gestión de recursos		Publicación en web		X			

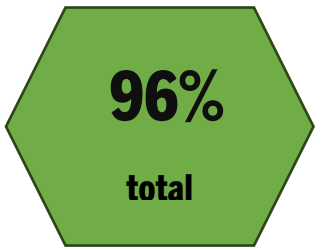
			- Gobierno corporativo - Resultados relacionamiento con grupos de interés - Talento humano, cultura y ambiente laboral - Control de riesgos - Resultados entidades vinculadas							
					MÉTRICAS COMPONENTE	0	5	0		
5. Buenas prácticas macro para la administración del modelo de buen gobierno: Autorregulación y cumplimiento, Ambiente de Control y Manejo del Riesgo						**Ejecutada**	**Pendiente nuevo modelo**	**No cumplida**	**Evidencia de cumplimiento / Justificación incumplimiento**	**Radicado o expediente**
33	5.1	8	Informe Anual de Gobierno Corporativo		Informe Anual de diagnóstico	x			Se realizó informe 2022 en 2023, indicando cumplimiento de BPG en un 37% sí cumple y un total global con cumplimiento parcial del 72%	202310000148
34	5.2		Diligenciamiento voluntario de la encuesta Código País	El Código País es la encuesta estipulada en Colombia para grandes empresas que permitirá tener un diagnóstico del estado del GC más "corporativo", porque la CCC implementa un GC apegado a la naturaleza de la entidad	Diligenciamiento y evidencia de este		X		Estas buenas prácticas se proponen en el nuevo modelo por lo que se encuentran en implementación hasta ahora	
35	5.3		Ambiente de control bidireccional, externo e interno adicional al de entes de control: Revisoría Fiscal, Control Interno, Auditoría Corporativa y auditoría al Sistema de Gestión de Calidad	Cumplimiento normativo y control por parte de la Junta	Poseer informes mensuales de RF, anual de SCI, de AC y al SGC ante la Junta Política de Control Interno	x			Informes presentados en las 12 ordinarias (revisoría fiscal y plan de mejora), Informe anual de SCI en JD 398 Pendiente a implementar Política de CI la cual es una propuesta del modelo.	0000085938
36	5.4		Control de riesgos	Anticipación a las posibles materializaciones de riesgos y su efectivo plan de acción	Informe anual de riesgos ante Junta	X			Informe presentado en sesión No. 400 de Junta Directiva	202360035915
37	5.5		Control al ejercicio financiero	Conocer la ejecución y controlar los gastos a tiempo, de manera mensual, supervisando el uso adecuado de los recursos	Informes mensuales ante Junta	X			Informes presentados en las 12 ordinarias	0000085938
38	5.6		Control de LAFT/PTEE (programa de cumplimiento)	Cumplimiento normativo y control por parte de la Junta	Informe anual programa de cumplimiento		X		Estas buenas prácticas se proponen en el nuevo modelo por lo que se encuentran en implementación hasta ahora	
39	5.7		Sitio web de Gobierno Corporativo en la página web con documentos de Gobierno		Tener sitio web		X			
40	5.8	7	Indicadores Estrategia Sostenibilidad y Buen Gobierno para Implementación ODS		Informe de sostenibilidad anual		X			
					MÉTRICAS COMPONENTE	2	3	0		

TOTAL ACTIVIDADES	**40**
TOTAL EJECUTADAS	27
TOTAL NO CUMPLIDAS	1
TOTAL PENDIENTES MODELO NUEVO	12
	40
TOTAL ACTIVIDADES 2023	28
PORCENTAJE CUMPL 2023	96%

X

El anterior tablero de control será el permanente para el manejo del modelo de buen gobierno de la entidad.

Nivel de cumplimiento estándares de buen gobierno corporativo, Cámara de Comercio de Cúcuta Metodología 2023: 96% total.



No se emite comparativo por el cambio de metodología.

3.3 Análisis de datos

1. **Un gobierno corporativo maduro con cumplimiento global del 96%.** De acuerdo con los resultados, se ratifica lo evaluado en la anterior metodología que indica que el 2023 fue un año exitoso para la gestión del buen gobierno de la entidad.

2. Del total de 40 buenas prácticas determinadas en el modelo, 28 vienen de años anteriores y 12 son nuevas. Por lo anterior, como están recientemente determinadas a aplicarse en la entidad para el año 2024, no se incluyen en la evaluación.

3. De las 28 de años anteriores, 27 se cumplieron exitosamente. Solo 1 se incumple y de manera parcial, pero como las métricas manejan solo indicador CUMPLE/NO CUMPLE se determina en incumplimiento. Esta está relacionada con el cumplimiento de la regulación de las Comisiones de la Mesa de la Junta Directiva, frente a la cual solo 1 de estas cumplió el deber de realizar 4 sesiones. El no cumplimiento en las otras dos, en una se relaciona con que esta solo citó 3 sesiones, y en la otra Comisión, se citaron 5 pero no se logró quórum reglamentario.

4. La evidencia entrega un modelo completamente maduro, con un cumplimiento exitoso. El reto está en implementar las 12 nuevas prácticas acogidas y mantener el cumplimiento de las anteriores, así como cumplir la única que quedó pendiente.

3.4 Riesgos identificados

1. Incumplimiento del marco normativo aplicable frente a la gestión de riesgos de la entidad.

2. Articulación de la Estrategia con los resultados financieros evaluados por la Junta.

3. Falta de articulación entre la Cámara de Comercio de Cúcuta y los diferentes grupos o partes interesadas y sus acciones de transparencia.

4. Incumplimiento de la resolución de las Comisiones de la Mesa.

3.5 Aspectos por mejorar

- Se debe mejorar e interiorizar el ejercicio de plantear todos los informes y decisiones con base en la Estrategia aprobada por Junta.
- Se requiere que Desarrollo estratégico y Gobierno Corporativo se articulen de una manera más afianzada en 2024 para ejecutar lo relacionado con la Estrategia y los Riesgos.
- Se requiere mejorar la participación de la Junta en los comités, o en su defecto, disminuir nuevamente la frecuencia de sesiones.

4. RECOMENDACIONES

Las siguientes son recomendaciones que Gobierno Corporativo, de acuerdo con los resultados de la comparación de la evidencia de la revisión con los criterios de esta, considera deberían ser implementadas para mejorar la gestión del modelo de buen gobierno de la entidad:

1. **Establecer puntos en la agenda de Junta Directiva relacionados con la gestión de riesgos y el cumplimiento de la estrategia** desde todos los puntos: financiero, misional y corporativo. Determinar una evaluación anual de su cumplimiento y presentarla a Junta es la manera más eficaz de cumplir con este requisito.

2. **Fomentar espacios de participación eficaz** en las relaciones entre las Junta Directiva, Gerentes y Directores, Afiliados, Gremios, entes de vigilancia y control, etc.

3. **Revisar la frecuencia de las Comisiones de la Mesa.** En la primera sesión de Junta del año, se deberá, en la aprobación de la integración, definir si se mantiene la frecuencia trimestral o se disminuye, pero requiere el compromiso de los miembros de Junta.

4. **Implementar adecuadamente las nuevas buenas prácticas acogidas para mantener el alto índice de cumplimiento.**

4.1 Resumen hallazgos

Resumen de hallazgos	Total
No. de Riesgos identificados Aspectos que representan un riesgo para el normal funcionamiento del área y/o proceso.	4
No. de Recomendaciones Aspectos que podrían mejorar el funcionamiento del proceso.	4

4.2 Acciones posteriores al informe

Acción	Responsable	Fecha límite
Socializar los resultados con las dependencias relacionadas en el apartado de recomendaciones y gestionar la elaboración del plan de mejora.	Gobierno Corporativo	31/01/2023
Socializar los resultados con la Junta Directiva	Gobierno Corporativo	31/03/2023

Elaborado por	**Sylvia Sus Abrajim** Directora de Gobierno Corporativo

DIRECCIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA