

# ICA



Instituto de  
Consejeros-Administradores  
Asociación Española de Consejeros

# GUÍA PRÁCTICA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

*Edición Digital*

Código de Buenas Prácticas para  
**Consejeros y Administradores**



Publicaciones  
para el mejor desempeño  
de la función  
del Consejero y del Consejo

IC-A, el referente de los Consejeros

Primera edición - Diciembre 2008  
- Noviembre 2014

Segunda edición - Mayo 2016  
- Octubre 2016 (Edición Digital)

## DERECHOS DE AUTOR

© INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES, IC-A

La "Guía práctica del Consejo de Administración" del IC-A tiene Reservados todos los derechos.

El contenido de esta publicación solo puede ser reproducido, en todo y en parte, transmitido, registrado por un sistema de recuperación de información, en cualquier forma y por cualquier medio, SIEMPRE QUE por escrito SE MENCIONE el Instituto de Consejeros-Administradores como autor de la misma.

Publicado por:

Instituto de Consejeros-Administradores  
Edif. Eurobuilding  
C/ Padre Damián, 23  
28036 Madrid. España



Instituto de  
Consejeros-Administradores  
Asociación Española de Consejeros

# **GUÍA PRÁCTICA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

**Edición Digital**

Código de Buenas Prácticas  
para los Administradores, Consejeros y el Consejo





## **PALABRAS DE BIENVENIDA A ESTA INICIATIVA DE PROMOCIÓN DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Las prácticas de buen gobierno no solo tienen un impacto directo en la creación de valor de las empresas y su sostenibilidad, también fomentan la estabilidad de los mercados, potencian la confianza de los inversores y contribuyen, en definitiva, al desarrollo económico del país.

Por este motivo, en los últimos años, en la CNMV se han dedicado esfuerzos significativos a acometer diversas reformas en el marco de gobierno corporativo, con el objetivo de corregir las deficiencias detectadas durante la crisis financiera y situar los estándares españoles al respecto al más alto nivel entre los criterios y principios internacionales.

Así, con la colaboración de una Comisión de expertos, se elaboraron propuestas de modificación de la normativa societaria con el objeto de elevar a la categoría de exigencia legal algunas cuestiones esenciales. Adicionalmente, en 2015 publicamos el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, que incluye una serie de principios y recomendaciones que completan el marco de buen gobierno en nuestro país.

Esta Guía Práctica del Consejo de Administración elaborada por el Instituto de Consejeros-Administradores viene a colaborar en la relevante tarea de dar a conocer estos cambios y promover el buen gobierno. Esta iniciativa contribuirá, sin duda, a mejorar la formación de los Consejeros en la materia y les ayudará a mantenerse permanentemente actualizados, de manera que puedan afrontar con determinación y confianza los retos a los que se enfrentan en su labor, primordial no solo para sus empresas, sino también para el conjunto de la sociedad.

D<sup>a</sup>. Elvira Rodríguez Herrer  
Presidenta de la  
Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV

## PRÓLOGO

La Segunda Edición de la **Guía Práctica del Consejo de Administración**, que aquí se presenta, contiene una actualización de la Primera Edición, publicada en 2007 y de sus posteriores reimpressiones, con el fin de incorporar los cambios legislativos y de normativa que ha habido en los últimos años y extraer sus consecuencias para las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

La labor de mantener vigentes sus publicaciones, adaptándolas a los cambios que se produzcan en el ámbito del Gobierno Corporativo, es una consecuencia natural de la propia Misión del Instituto de Consejeros - Administradores que incluye tres aspectos fundamentales e indisolubles:

- Fomentar, permanentemente, el desarrollo y la aplicación de prácticas genuinas de Buen Gobierno, la conducta ética, la formación y la profesionalidad, de los Consejos y órganos de Gobierno de Empresas y de otras Entidades Privadas y Públicas, tanto como colectivos, como los de sus miembros a título individual.
- Atraer y motivar a socios y colaboradores de alta calidad, con conocimientos destacados y un compromiso efectivo con el Buen Gobierno, que prestigien al IC-A y que se sientan prestigiados por el hecho de pertenecer a él.
- Desarrollar Servicios que contribuyan a una mejora continua en ese terreno, que, a su vez, revierta en beneficio del funcionamiento de las Empresas e instituciones, de los mercados y de la sociedad en general.

Tras la publicación de la Primera Edición de la Guía Práctica del Consejo de Administración, en 2007, ha habido cambios importantes en el marco jurídico y en la normativa que afecta al Gobierno de las Empresas en España. De especial importancia son la Reforma de la Ley de Sociedades de Capital (LSC), de 3 de diciembre de 2014, que cubre tanto a Sociedades Cotizadas como Sociedades No Cotizadas; el nuevo Código Penal (2015), el nuevo Código de Gobierno Corporativo para Sociedades Cotizadas (2015) y Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas. A la vista de ellos, se hace necesaria la actualización de la Guía, para destacar las implicaciones de estos cambios en el ejercicio del Buen Gobierno Corporativo. El Instituto considera, en consonancia con su Misión, que es preciso hacer una puesta al día del documento para que siga teniendo validez práctica.

La Guía está centrada, sobre todo, en el funcionamiento del Consejo de Administración, como pieza central en el esquema general de Gobierno

Corporativo. Su buen funcionamiento es un requisito esencial y una garantía para la buena marcha y la sostenibilidad de las Empresas, para el adecuado control de su funcionamiento y para el necesario equilibrio entre los intereses de los diversos actores involucrados en la vida y los resultados de la Empresa.

El propósito fundamental de la **Guía** es el mismo que inspiraba la Primera Edición. Lo que pretende es servir de instrumento para orientar la actuación de todos aquellos Consejos de Administración y Consejeros que, voluntariamente, deseen aplicar de forma efectiva, las **mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo**.

Ello está en línea con la filosofía del Instituto de Consejeros-Administradores que defiende la conveniencia de un equilibrio razonable entre **regulación**, es decir, normas de obligado cumplimiento y **autorregulación**, normas a cumplir, de forma voluntaria, adaptadas a las exigencias de cada situación.

A la hora de redactar esta nueva edición de la "**Guía Práctica del Consejo de Administración**", se ha buscado que las recomendaciones que en ella se contienen sigan siendo, como en la Primera Edición, eminentemente prácticas y que recojan el "estado del arte" del Buen Gobierno Corporativo. Se trata de traducir los principios y normas generales de buen gobierno en aspectos prácticos de funcionamiento de los Consejos, proporcionándoles un instrumento de autoanálisis y de reflexión. Se incluye, también, en esta edición, además de información de buenas prácticas, una serie de cuestionarios que, por medio de preguntas, proporcionan a los Consejos y a los Consejeros diversos **indicadores de buenas prácticas**, que sirvan como **herramientas para analizar el funcionamiento del Consejo** y como **referencias** para la **evaluación** y, en su caso, **modificación de las prácticas existentes en el seno del mismo**.

La elaboración de esta segunda Edición de la "Guía Práctica del Consejo de Administración", ha sido liderada por el Comité de Normas Profesionales del IC-A, que ha creado un grupo de trabajo específico para ello. El grupo de trabajo ha estado integrado por D. Marcial Campos Calvo-Sotelo, D. Jaime Carvajal Urquijo, D. Fernando Igartúa Arregui, D. Luis Tejada Dunes, D. Antonio Abril Abadín, D. Alfredo Sanfeliz Mezquita, D. Luis Argüello Álvarez, D. Oscar García Maceiras, D. José María Mas Millet y D. Juan Alvarez-Vijande García.

La Junta de Gobierno y el Consejo Ejecutivo del Instituto representados por D. Fernando Igartúa Arregui, D. Jesús María Caínzos Fernández, D. Jaime Carvajal Urquijo, D. Juan Alvarez-Vijande García, D. Jesús Peregrina Barranquero, D. Luis Sancho Martínez-Pardo, D. Enrique Sánchez de León,

D. Luis Tejada Dunes, D. Julio Álvarez Cabo, Dña. María Luisa Jordá Castro, D<sup>a</sup> Belén Amatriain Corbi, D. José Luis del Valle Doblado, Dña. Ana Armesto Campo y D<sup>a</sup>. Estíbaliz Aramburu Uribarri han apoyado y contribuido decididamente y de forma activa a los trabajos llevados a cabo, a fin de que esta publicación pudiera salir a la luz.

Al margen de todo lo antes mencionado, queremos agradecer, particularmente, la eficaz contribución de los miembros del Instituto, que, de forma directa o indirecta, nos han hecho llegar sus inquietudes y puntos de vista, contribuyendo, con ello, a la creación de esta Guía.

Octubre 2016

INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES, IC-A

Jesús María Caínzos Fernández  
Presidente

Juan Álvarez-Vijande García  
Director Ejecutivo

# GUÍA PRÁCTICA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

## INTRODUCCIÓN

En esta breve introducción a la Segunda Edición de la **Guía Práctica del Consejo de Administración** queremos reiterar el **objetivo** que persigue, el porqué del **foco en el Consejo de Administración**, así como la **concepción** y la **estructura** del documento.

El **objetivo de la Guía**, tal como se enuncia en el Prólogo, es proporcionar a los órganos y personas responsables de la Administración de las Empresas y, especialmente, a los Consejos de Administración y a los Consejeros miembros de los mismos, un instrumento que les ayude a traducir los principios generales del Buen Gobierno Corporativo a pautas prácticas de actuación.

Cualquier Empresa, cotizada o no, debe aspirar a aplicar prácticas de Buen Gobierno. Las que tengan la convicción de que hacerlo aporta valor y deseen seguir los principios que inspiran estas prácticas, se enfrentan inevitablemente al reto de cómo adaptar el funcionamiento de los órganos de Gobierno, en particular el del Consejo de Administración, para que dichos principios generen valor de forma efectiva. Esta Guía pretende precisamente ayudar a salvar la distancia que hay entre los principios y su aplicación práctica, indicando vías para ello.

Con este objetivo, la Guía se centra en el **Consejo de Administración**.

Es importante señalar que, aunque los Códigos de Buenas Prácticas, propugnan el Consejo como Órgano de Administración por excelencia, hay Empresas que, por su pequeño tamaño, por su carácter familiar o personal o por estar en sus primeras etapas de desarrollo, pueden estar gobernadas por un Administrador único o por dos o más Administradores solidarios o mancomunados. Cuando hay tres o más Administradores se constituyen, obligatoriamente, en Consejo de Administración.

En cualquier caso, en todo lo que se refiere a responsabilidades y funciones básicas de Gobierno Corporativo, las recomendaciones y elementos de reflexión que se presentan en esta Guía, son de plena aplicación, con

independencia de que el Órgano de Administración esté constituido por una sola persona o por varias<sup>1</sup>.

El énfasis en el Consejo de Administración es necesario, porque es el órgano central en un esquema de Gobierno Corporativo y la forma más común de administrar Sociedades en España y en la mayoría de los países. Es un órgano colegiado, cuyos miembros actúan mancomunadamente. Puede incluir a accionistas, a directivos y a personas externas y debe funcionar como un verdadero equipo de trabajo. Dada su naturaleza y estructura, el Consejo debe organizar su funcionamiento para resolver numerosas cuestiones de las que depende su efectividad final. No es posible aplicar prácticas genuinas de Buen Gobierno si el Consejo no responde a las exigencias que, de ellas, se derivan.

La orientación práctica se refleja en la **concepción** y en la **estructura** de la Guía. En materia de Buen Gobierno, cada Empresa constituye un caso particular, tanto por el alcance de sus aspiraciones, como por el estado del que parte. Por ello, la Guía no puede, ni pretende, ser un manual rígido de aplicación que responda a todas las situaciones imaginables. Lo que sí pretende es servir de instrumento para una reflexión que, partiendo de una serie de indicadores y criterios de buenas prácticas, permita identificar aspectos a mejorar y diseñar, en consecuencia, las respuestas más adecuadas a cada caso particular.

Así, cada apartado de la Guía contiene un repaso de las **recomendaciones más relevantes de buenas prácticas** que le son aplicables, a las que se añaden una serie de **cuestionarios que deben servir para hacer un autoanálisis** de cada situación concreta y facilitar la definición de las acciones que correspondan. Está concebida, de una manera práctica y sencilla, para que pueda utilizarla cualquier Administrador, con independencia de su formación profesional y experiencia.

Este esquema conceptual, que incluye recomendaciones y cuestionarios, se mantiene en cada una de las cinco partes de que consta la Guía:

- 1. Primera Parte: El Consejo eficaz: Factores críticos de la eficacia de un Consejo.** El Consejo constituye, en la práctica, un grupo de trabajo. Tiene responsabilidades fundamentales y es esencial que responda, frente a ellas, con plena eficacia. Esta primera parte aborda los factores más determinantes de la eficacia del Consejo: su composición y organización; la planificación y desarrollo de sus reuniones de trabajo y la forma de evaluar su propia actuación.

---

<sup>1</sup> En la "Guía de Buen Gobierno para Sociedades no Cotizadas", publicada por el IC-A, se plantea una posible evolución gradual, por etapas de exigencia creciente, desde una forma embrionaria de Gobierno corporativo hacia fórmulas más avanzadas.

- 2. Segunda Parte: Las funciones del Consejo e indicadores de buenas prácticas:** La eficacia de un Consejo, se manifiesta, en la práctica, en la forma en que desempeña sus funciones primordiales. Estas han pasado, además, a ser, en parte, imperativos legales y un Consejo no puede abdicar la responsabilidad última por ellas. En esta Segunda Parte, se aborda la forma en que el Consejo desempeña las funciones de: Definir la estrategia corporativa; Responder ante Accionistas y terceros; Supervisar la Gestión y supervisar al Ejecutivo. Se trata, en definitiva, de liderar la Empresa al máximo nivel.
- 3. Tercera Parte: El papel del Consejero Individual.** En este capítulo, se examinan, desde un punto de vista individual, las cuestiones relativas a las funciones que son comunes a todos los Consejeros y las que corresponden a Consejeros con cargos o responsabilidades específicas. Se tratan también con esta óptica individual, los atributos y capacidades de los hombres y mujeres que integran un Consejo y los criterios que deben presidir la Incorporación o la Separación de los mismos.
- 4. Cuarta Parte: Estatuto del Consejero-Administrador de una Sociedad:** En este capítulo, se presentan los aspectos legales que determinan los derechos, los deberes y las responsabilidades de las personas que desempeñan el cargo de Consejeros o Administradores en una Sociedad. En esta Segunda Edición de la Guía, este es el apartado que, lógicamente, ha tenido que ser adaptado más a fondo para reflejar los cambios legislativos que han tenido lugar.
- 5. Quinta Parte: Los Consejeros-Administradores y la Responsabilidad penal:** Dado que los Consejeros-Administradores pueden ser responsables penalmente, por sus propios actos o, en ciertos casos, por los de la Sociedad, se debe actuar de forma preventiva y con suma diligencia. En este capítulo, se tratan los diferentes temas relacionados con los Administradores y la responsabilidad penal y, en esta edición de la Guía, se incluye, además, por su importancia, el documento del IC-A, publicado el 31 de marzo de 2016, que se contiene en el Anexo 1. Así mismo, se incluye en el Anexo 2 las normas legales relacionadas con las facultades indelegables del Consejo de Administración, de Empresas no cotizadas y cotizadas. Funciones mínimas obligatorias de las Comisiones de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones de las Empresas Cotizadas y las funciones mínimas obligatorias de la Comisión de Auditoría de las Entidades de Interés Público.

Como hemos indicado, la actualización de la Guía, en esta Segunda Edición, obedece a la necesidad de incorporar los cambios en la normativa legal que se han producido en los últimos años y también reflejar el estado del arte de

las prácticas de Buen Gobierno. A la vez, hemos tratado de mantener su sentido práctico, de modo que sirva de instrumento para que los Consejos y los Consejeros puedan analizar su situación, en cada caso e identificar medidas para mejorarla. En este sentido, su objetivo, su concepción y su estructura son las mismas que inspiraron la Primera Edición.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

A lo largo de esta Guía y en caso de duda, deberían entenderse las siguientes equivalencias como sinónimos:

- LSC: Ley de Sociedades de Capital, que incluye: No cotizadas (Sociedades Limitadas y Sociedades Anónimas) y Cotizadas (Sociedades Anónimas Cotizadas)
- LMV: Ley del Mercado de Valores.
- Consejeros: El término se refiere a Consejeros, tanto hombres como mujeres.
- Consejero Coordinador/ Lead Director/ Consejero Principal: en España se refiere, en las Sociedades Cotizadas, al Consejero Independiente que ha sido designado como Consejero Coordinador de los Consejeros No Ejecutivos. A veces, también se le llama Consejero Principal. Esta figura, en Estados Unidos, es conocida como "Lead Independent Director" y, en el Reino Unido, como "Senior Independent Director". En este documento, se utilizará el término de Consejero Coordinador.

**PRIMERA PARTE: EL CONSEJO EFICAZ: FACTORES CRITICOS DE LA EFICACIA EN UN CONSEJO**

- 1.1. Introducción a la Primera Parte**
- 1.2. Composición y organización del Consejo y de las Comisiones**
  - 1.2.1. Composición y tamaño
  - 1.2.2. Organización interna
  - 1.2.3. Cuestionario sobre Composición y Organización del Consejo
- 1.3. Planificación y Gestión de las reuniones del Consejo y de las de sus Comisiones**
  - 1.3.1. Prácticas más recomendables: Consejo
  - 1.3.2. Prácticas más recomendables: Comisión de Auditoría
  - 1.3.3. Prácticas más recomendables: Comisión de Nombramientos y Retribuciones o Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones
  - 1.3.4. Cuestionario sobre Planificación y Gestión de las reuniones del Consejo de las de sus Comisiones
- 1.4. Evaluación de la eficacia del Consejo como Grupo de Trabajo**
  - 1.4.1. Cuestionario sobre Evaluación del Consejo como Grupo de Trabajo

**SEGUNDA PARTE: LAS FUNCIONES DEL CONSEJO E INDICADORES DE BUENAS PRACTICAS**

- 2.1. Introducción a la Segunda Parte**
- 2.2. Función 1: Liderar la Empresa al máximo nivel**
- 2.3. Función 2: Definir la Estrategia Corporativa**
  - 2.3.1. Cuestionario sobre Definición y comunicación de la Misión, Valores y Políticas
  - 2.3.2. Cuestionario sobre Examen y aprobación de Planes estratégicos
  - 2.3.3. Cuestionario sobre Examen y aprobación de las decisiones individuales de carácter Estratégico
  - 2.3.4. Cuestionario sobre Examen y aprobación de los Planes de las Divisiones o Unidades de Negocio
  - 2.3.5. Cuestionario sobre Asegurar que la Empresa dispone de los medios, y procesos organizativos necesarios
- 2.4. Función 3: Responder ante Accionistas y Terceros**
  - 2.4.1. Cuestionario sobre Formular y rendir cuentas a los accionistas

- 2.4.2. Cuestionarios sobre Conocer la naturaleza y aspiraciones de los accionistas, trato equitativo y ejercicio de derechos
- 2.4.3. Cuestionario sobre Tener en cuenta los intereses de terceros
- 2.5. Función 4: Controlar la Gestión**
  - 2.5.1. Cuestionario sobre Controlar el cumplimiento de los planes estratégicos y en general la eficacia de la gestión
  - 2.5.2. Cuestionario sobre Identificar, evaluar y prevenir permanentemente los Riesgos de la Empresa
  - 2.5.3. Cuestionario sobre Disponer de los medios y procesos de Control, Vigilancia y Cumplimiento Normativo, y Auditoría necesarios
- 2.6. Función 5: Supervisar al Ejecutivo**
  - 2.6.1. Cuestionario sobre Seleccionar al Primer Ejecutivo, Planes de Sucesión y atribuciones
  - 2.6.2. Cuestionario sobre Evaluar al Primer Ejecutivo y definir el esquema de retribución
  - 2.6.3. Cuestionario sobre Aprobar Nombramientos y ceses de Altos Directivos, su Evaluación y Retribución

### **TERCERA PARTE: EL PAPEL DEL CONSEJERO/A INDIVIDUAL**

- 3.1 Introducción a la Tercera Parte**
- 3.2 Funciones del Consejero Individualmente considerado**
  - 3.2.1 Particularidad del Consejero persona jurídica
  - 3.2.2 Funciones comunes a todos los miembros del Consejo
  - 3.2.3 Funciones adicionales específicas del Presidente del Consejo de Administración
  - 3.2.4 Funciones adicionales específicas del Vicepresidente, en su caso
  - 3.2.5 Funciones adicionales específicas del Consejero Coordinador, en su caso
  - 3.2.6 Funciones adicionales específicas del Consejero Delegado
  - 3.2.7 Funciones adicionales específicas del Secretario del Consejo
- 3.3 Atributos y Competencias de los Consejeros**
  - 3.3.1 Competencias profesionales
  - 3.3.2 Atributos personales
- 3.4 Nombramiento de Consejero**
  - 3.4.1 Procedimiento de nombramiento de Consejero
  - 3.4.2 Criterios para la Incorporación a un Consejo: ¿Qué hacer antes de incorporarse a un Consejo?
- 3.5 La Separación del Consejero**

## **CUARTA PARTE: ESTATUTO LEGAL DEL CONSEJERO-ADMINISTRADOR: DERECHOS, DEBERES Y RESPONSABILIDADES**

- 4.1 Introducción a la Cuarta Parte**
- 4.2 Derechos de los Administradores:**
  - 4.2.1 Derecho de Información
  - 4.2.2 Derecho a una remuneración adecuada
- 4.3 Deberes legales:**
  - 4.3.1 Deber General de diligencia
  - 4.3.2 Deber de Lealtad
  - 4.3.3 Deber de Secreto
- 4.4 Responsabilidad:**
  - 4.4.1 Requisitos para la exigencia de responsabilidad del Administrador
  - 4.4.2 Principio de responsabilidad solidaria
  - 4.4.3 La acción social de responsabilidad
  - 4.4.4 La acción individual de responsabilidad
  - 4.4.5 Responsabilidad en materia tributaria
  - 4.4.6 Responsabilidad en el ámbito concursal
  - 4.4.7 Otras cuestiones relevantes
- 4.5 Cuestionario sobre materia de responsabilidad**

## **QUINTA PARTE: LOS CONSEJEROS-ADMINISTRADORES Y LA RESPONSABILIDAD PENAL**

- 5.1. Introducción a la Quinta Parte**
- 5.2. Responsabilidad de los Consejeros-Administradores**
  - 5.2.1. Responsabilidad directa
  - 5.2.2. Responsabilidad por actos de la Sociedad
- 5.3. Responsabilidad Penal de la Sociedad**
- 5.4. Responsabilidad Civil subsidiaria de la Sociedad**
  - 5.4.1. Responsabilidad por los actos cometidos en los establecimientos de la Sociedad
  - 5.4.2. Responsabilidad por los actos de los empleados o representantes
- 5.5. Cuestionarios sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas**

**ANEXO 1** IC-A: Resumen Ejecutivo sobre la Responsabilidad Penal actualizada de las Personas Jurídicas/ Sociedades

**ANEXO 2** Normas Legales: Facultades indelegables del Consejo de Administración, de Empresas no cotizadas y cotizadas. Funciones mínimas obligatorias de las Comisiones de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones de las Empresas cotizadas

**ANEXO 3** Normas Legales: Funciones mínimas obligatorias de la Comisión de Auditoría de las Entidades de Interés Público en España

## **OTRA INFORMACIÓN DE UTILIDAD**



**PRIMERA PARTE:**  
**EL CONSEJO EFICAZ, FACTORES CRÍTICOS DE LA EFICACIA DE UN CONSEJO**

**1.1. Introducción a la Primera Parte**

**1.2. Composición y organización del Consejo y de las Comisiones**

- 1.2.1. Composición y tamaño
- 1.2.2. Organización interna
- 1.2.3. Cuestionario sobre Composición y Organización del Consejo

**1.3. Planificación y Gestión de las reuniones del Consejo y de las de sus Comisiones**

- 1.3.1. Prácticas más recomendables: Consejo
- 1.3.2. Prácticas más recomendables: Comisión de Auditoría
- 1.3.3. Prácticas más recomendables: Comisión de Nombramientos y Retribuciones o Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones
- 1.3.4. Cuestionario sobre Planificación y Gestión de las reuniones del Consejo de las de sus Comisiones

**1.4. Evaluación de la eficacia del Consejo como Grupo de Trabajo**

- 1.4.1. Cuestionario sobre Evaluación del Consejo como Grupo de Trabajo

## 1.1. Introducción a la Primera Parte

Este capítulo intenta analizar los factores clave para conseguir que un Consejo de Administración funcione con eficacia. Un Consejo puede estar compuesto por personalidades brillantes y, no obstante, ser ineficaz. En la práctica, sólo puede desarrollar su potencial, si sus componentes son adecuadamente seleccionados y el Consejo está bien organizado y liderado.

Un Consejo bien equilibrado, de Consejeros Ejecutivos y No Ejecutivos, liderados y coordinados por su Presidente, que trabajan en equipo, debería formar un órgano integrado, capaz de diseñar el destino de la Compañía, asegurar su rentabilidad y salvaguardar sus intereses.

Es necesario destacar que una condición esencial para que un Consejo sea realmente eficaz es la voluntad decidida de su Presidente de impulsarlo en este sentido y de liderarlo en consecuencia. Esta voluntad se refleja en una actitud exigente, con respecto a todos los factores críticos para la eficacia de un Consejo.

A continuación, destacamos tres grupos de dichos factores críticos:

- 1.2. Su Composición y Organización.
- 1.3. La Planificación y Gestión de las reuniones del Consejo y de sus Comisiones.
- 1.4. La Evaluación de la eficacia del Consejo, como grupo de trabajo.

En esta sección, enunciamos, para cada uno de estos grupos de factores, los principios de funcionamiento más importantes a tener en cuenta y proponemos, después, unos cuestionarios sencillos, que pretenden ayudar a los Consejeros y Consejos interesados a realizar un autoexamen de su situación particular.

## 1.2. Composición y Organización del Consejo y de las Comisiones

La **Composición** de un Consejo -número y características personales de las mujeres y los hombres que lo integran- y la **Organización** que éste adopte internamente, determinan probablemente, más que cualquier otro factor, su eficacia final.

El criterio principal para determinar la composición de un Consejo es el mérito frente a las necesidades de cada caso. A la vez, deberá procurarse alcanzar un grado de diversidad adecuado y eficaz, teniendo en cuenta, especialmente entre otros aspectos, la diversidad de género.

### **1.2.1. Composición y tamaño:**

- El Consejo deberá estar compuesto por Consejeros que, en su conjunto, tengan el necesario conocimiento, juicio y experiencia para realizar adecuadamente sus tareas. Resulta fundamental que exista una complementariedad de experiencias y conocimientos entre los Consejeros ("mix of talent"): financieros, sectoriales, operativos, tecnológicos, internacionales, regulatorios, gobierno corporativo. Más allá de las capacidades y conocimientos profesionales, es conveniente, además, considerar la complementariedad de estilos personales: prudencia, actitud hacia el riesgo, intuición u otros.
- El Consejo deberá estar compuesto por Consejeros Ejecutivos/internos y No Ejecutivos/externos.

En el caso de Sociedades sin accionista mayoritario o sin núcleo duro de control con mayoría, deberá existir una mayoría de Consejeros Independientes de entre los No Ejecutivos/externos. En todo caso, el número de Consejeros Independientes no deberá ser inferior a un tercio del total de miembros del Consejo.

- El carácter atribuido a cada Consejero debe explicarse por el Consejo ante la Junta General de Accionistas, que debe efectuar o ratificar su nombramiento y debe revisarse, anualmente, en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- Deberá asegurarse que los Consejeros disponen del tiempo suficiente para atender a sus obligaciones como miembros del Consejo.
- En cuanto al tamaño del Consejo, no existe una regla fija, pero la experiencia enseña que el número ideal de Consejeros se encuentra probablemente entre 8 y 12, ya que los Consejos más numerosos reducen la eficacia práctica de los mismos y dificultan la participación activa de todos los Consejeros en los debates.
- La Sociedad debe tener establecido un sistema de formación para los nuevos Consejeros, consistente, a modo de Protocolo de Incorporación ("welcome pack"), en un amplio paquete de información sobre sus actividades, organización, estatutos y estados financieros reuniones con los Directivos clave y visitas a instalaciones.

### **1.2.2. Organización interna:**

- En el ejercicio práctico del gobierno y la gestión de la Sociedad, nadie debe tener poderes de decisión ilimitados. Además, el ejercicio de tales poderes debe estar siempre sujeto a control. Siempre que sea posible, los cargos de Presidente y Primer Ejecutivo, deben ser ocupados por distintas personas.

- Los poderes del propio Consejo están supeditados a la competencia de la Junta, cuya intervención, en algunos temas, es preceptiva: estrategia, retribución y adquisición, enajenación o aportación de activos esenciales.
- Si bien pueden darse casos en los que esté plenamente justificada la acumulación del cargo de Presidente con el de Primer Ejecutivo, en general, una concentración de poder tan grande puede generar problemas que es necesario prevenir.
  - El doble papel de Moderador (Presidente) y Primer Ejecutivo es difícil de combinar en la práctica, pues existe un conflicto potencial de intereses al ser el Consejo el encargado de supervisar a la Dirección y al formar parte de la misma el Presidente Ejecutivo. Un Presidente Ejecutivo estaría, en cierta medida, supervisándose a sí mismo.
  - Puede dificultar la evaluación objetiva del CEO/Consejero Delegado y la valoración del desempeño de la Dirección.
  - No facilita, necesariamente, la preparación de planes de sucesión.
  - Las dos funciones (presidir el Consejo y gestionar la Empresa) son distintas, requieren temperamentos y motivaciones diferentes y no debe haber confusión, en cuanto a cuál es la función que está desempeñando una persona, en determinados momentos.
  - Puede ser más difícil, para los demás Consejeros Ejecutivos, desempeñar su papel de Consejeros y es más difícil alcanzar un equilibrio adecuado entre las prioridades de la Dirección y las de Gobierno de la Empresa.
  - Puede provocar un exceso de trabajo y una dispersión excesiva para una sola persona.
  - Puede afectar al Presidente, a la hora de mantener, sobre las cuestiones planteadas, una perspectiva que esté suficientemente distanciada de la tensión y las presiones de la gestión del día a día, con el correspondiente efecto sobre el Consejo.
- La acumulación de ambos cargos, Presidente y Primer Ejecutivo, aconseja e incluso obliga a adoptar algunas medidas compensatorias:
  - La Ley de 3.12.2014, que modifica la Ley de Sociedades de Capital, establece, para las Sociedades **Cotizadas**, la obligación legal de nombrar un **Consejero Coordinador, en**

**aquellos casos en que el Presidente sea, asimismo, el Primer Ejecutivo.** Esta figura se denomina Senior Independent Director en el Reino Unido, Lead Independent Director en los Estados Unidos y, a veces, Consejero Principal en España. En el resto de este documento, nos referiremos a él como Consejero Coordinador.

- El Consejero Coordinador antes descrito, que habrá de ser elegido entre los Consejeros Independientes, tendrá legalmente como mínimo, las siguientes funciones: Coordinar y reunir a los Consejeros No Ejecutivos, solicitar la convocatoria del Consejo de Administración o la inclusión de nuevos puntos en el Orden del Día de un Consejo ya convocado y dirigir, en su caso, la evaluación periódica del Presidente del Consejo de Administración. La figura del Consejero Coordinador es especialmente relevante, en los momentos de crisis, que puedan afectar la composición del Consejo y al Presidente Ejecutivo. Adicionalmente a las funciones legales descritas, los Códigos de Buen Gobierno añaden una serie de funciones adicionales a desempeñar por el Consejero Coordinador y que se detallan en la Tercera Parte.
  - Incluso en los casos en que no sea un requisito legal, bien porque la Empresa no sea cotizada, bien porque el Presidente no tenga formalmente funciones ejecutivas, puede ser aconsejable la existencia de un Consejero Coordinador, papel que puede ser compatible con la presidencia de alguna Comisión del Consejo.
  - En todos los casos, es fundamental la existencia de una, o dos Comisiones, si se quieren separar las funciones, Comisión(es) de Nombramientos y/o Retribuciones poderosa (s) e independiente (s) con procesos sólidos de evaluación.
- Es de gran utilidad la existencia de un **Reglamento del Consejo** que contenga una definición explícita de su propósito, funciones, obligaciones, prioridades y manera de operar. En las Sociedades Cotizadas, en las que es preceptivo, su contenido debe tener carácter público.
  - El Reglamento del Consejo de Administración debe definir, entre otras cosas, una estructura interna del Consejo, basada en **Comisiones**, determinando cuáles son dichas Comisiones, qué competencias y funciones tiene cada una, así como qué condiciones determinan la pertenencia de los Consejeros a cada una de ellas. Las Comisiones son **órganos internos del Consejo**, de carácter consultivo, que elevarán al Consejo las propuestas que consideren oportunas e informarán a éste de sus actividades regularmente.

- Deben existir, al menos, las Comisiones de: Nombramientos, Remuneraciones y la de Auditoría. Esto ha pasado a ser también un imperativo legal para las Empresas cotizadas.
- Las Comisiones deben estar compuestas por Consejeros No Ejecutivos, siendo recomendable que sean Independientes en su mayoría y serán presididas, preceptivamente, en el caso de Empresas Cotizadas, por un Consejero Independiente. Su tamaño debe ser reducido, con el fin de facilitar su funcionamiento y no deben superar, normalmente, el número de cinco (5) miembros. Para tratar de puntos específicos, es buena práctica que puedan asistir, **como invitados**, a las reuniones de las Comisiones, cuando sean convocados por su Presidente, el Presidente del Consejo, el Consejero Delegado u otros miembros de la Dirección.
- Debe estar también definida la forma en que el Consejo tratará los temas de **Compliance**, la naturaleza y responsabilidad del Órgano de Control y Vigilancia que se establezca y los procesos que garanticen su buen funcionamiento. Un planteamiento sólido y debidamente formalizado en estos aspectos pueden constituir eximentes en casos de responsabilidad penal de las personas jurídicas.
- Los **criterios de independencia** exigibles a los Consejeros externos Independientes, deben estar recogidos en el **Estatuto del Consejero** (que deberá formar parte del Reglamento del Consejo).
- El Consejo de Administración deberá de tener definido un procedimiento específico para el gobierno de los potenciales **conflictos de interés** y/u operaciones vinculadas entre la Sociedad y los Consejeros, o accionistas significativos o sus representados en el Consejo o con personas vinculadas (operaciones vinculadas) o que supongan un conflicto de interés. Dichas operaciones deberán estar sometidas a la autorización expresa del Consejo.

El procedimiento para el gobierno de los potenciales conflictos de interés y operaciones vinculadas deberá estar incluido dentro del reglamento del Consejo de Administración.

- El **Secretario del Consejo** desempeña un papel clave, para garantizar el buen funcionamiento del mismo. Para salvaguardar su independencia e imparcialidad, su nombramiento y cese deberán realizarse, según un procedimiento que debe ser aprobado por el Consejo y constar en su Reglamento.

**1.2.3. Cuestionario sobre: Composición y Organización del Consejo:**

- ( ) A la hora de elegir a los Consejeros ¿se tienen en cuenta los conocimientos y experiencias que faltan en el Consejo?
- ( ) ¿Se han tenido en consideración los distintos estilos personales y actitudes de los Consejeros para garantizar una composición equilibrada?
- ( ) ¿Se han tomado las medidas para que nadie pueda tener poder de decisión ilimitado?
- ( ) ¿Están **separadas** las funciones de Presidente del Consejo y Primer Ejecutivo?
- ( ) ¿Existe la figura del **Consejero Coordinador**?
- ( ) ¿Están adecuada y claramente definidas **sus funciones**?
- ( ) ¿**Las ejerce** de hecho?
- ( ) ¿Se identifica quién realiza las funciones de **Secretario del Consejo**, independientemente de que éste sea o no Consejero?
- ( ) ¿Se explica y revisa anualmente el carácter (Independiente, Dominical, Ejecutivo) atribuido a cada Consejero?
- ( ) ¿Es el número de Consejeros Independientes **suficiente** y en cualquier caso, superior a un tercio del total?
- ( ) ¿Se sigue la recomendación que, en las Sociedades Cotizadas, el número de Consejeros Independientes represente, al menos, la mitad del total de los Consejeros? ¿Se cumple el precepto que, en el caso de las Sociedades Cotizadas que cuenten con un accionista o varios, que de forma concertada, controlen más del 30% del capital, el número mínimo de Consejeros Independientes debe ser un tercio?
- ( ) ¿La Comisión de Nombramientos lidera regularmente el cumplimiento de la política de selección de Consejeros?
- ( ) En la selección de Consejeros, respetando el principio del **mérito** como criterio primordial, ¿Se tiene en consideración la conveniencia de una **diversidad adecuada**?
- ( ) ¿Se tiene en consideración la diversidad de género?
- ( ) ¿Están los criterios de independencia recogidos en el Reglamento del Consejo?

- ( ) ¿Existe un Reglamento del Consejo?
- ( ) ¿Se incluye en el Reglamento del Consejo el **procedimiento** para el gobierno de la **gestión de conflictos de interés y/u operaciones vinculadas**?
- ( ) ¿Existe, dentro de ese Reglamento, un procedimiento de elección y cese del Secretario del Consejo?
- ( ) ¿Existen Comisiones del Consejo?
- ( ) ¿Está definida la responsabilidad y procesos de **Compliance** y, en su caso, los del Órgano de Vigilancia y Control del Consejo?
- ( ) ¿Están su composición, su estructura interna, sus competencias y funciones definidas en el Reglamento del Consejo?
- ( ) ¿Tienen las Comisiones del Consejo la composición y poder adecuados para cumplir su misión, con verdadera independencia?
- ( ) ¿**Informan** las **Comisiones** regularmente al **Consejo** de sus actividades?

### **1.3. Planificación y Gestión de las reuniones del Consejo y de las de sus Comisiones**

Establecida la Composición y la estructura interna del Consejo, la Planificación y Gestión de las reuniones de éste y de sus Comisiones, (que son órganos internos del Consejo, excepto la Comisión Ejecutiva o Comisión Delegada) son fundamentales para un eficaz funcionamiento del Consejo.

A los Presidentes del Consejo y de las Comisiones les corresponde la máxima autoridad y responsabilidad en esta tarea, que incluye la elaboración del Orden del Día de las reuniones, la supervisión de la información que, con carácter previo y tiempo suficiente, debe ser enviada a los Consejeros, así como estimular y promover un debate abierto y franco en el que se planteen todos los aspectos claves de los asuntos a discutir y la elaboración de las conclusiones. Igualmente, el Presidente del Consejo deberá proponer reuniones monográficas, fuera de la oficina, para tratar, con suficiente tiempo y atención, temas estratégicos y decisiones claves para la Compañía.

#### **1.3.1. En cuanto al Consejo, las prácticas más recomendables son:**

- Establecer, mantener y desarrollar procedimientos que regulen el funcionamiento de las reuniones del Consejo y de sus Comisiones, detallando normas acerca de la convocatoria a las mismas, de la información a todos los Consejeros sobre los temas a tratar y, una vez celebradas las reuniones, de las actas en que se detalle su desarrollo y las decisiones adoptadas.
- Decidir políticas sobre frecuencia, dirección, propósito y duración de las reuniones y, muy especialmente, sobre la formación del Orden del Día. La experiencia práctica indica que la frecuencia media de los Consejos en Europa y en Estados Unidos se sitúa entre 8 y 9 sesiones al año y que su duración está entre 5 y 7 horas por reunión.
- Asegurar que el Orden del Día incluye, a lo largo del año, todos los temas derivados de las funciones indelegables, dando siempre cabida a los temas urgentes.
- Conseguir que el Consejo centre su atención sobre sus funciones clave, asegurando que todos los temas estratégicos que puedan afectar a la viabilidad, reputación o prosperidad de la Empresa, son tratados y debatidos en el Consejo.
- Asignar tareas y objetivos a cada uno de los Consejeros, incluyendo muy especialmente al Presidente, al Consejero Delegado y al Secretario y acordar las relaciones de trabajo entre ellos.
- Definir y revisar con regularidad, las necesidades de información del Consejo.

- Adoptar sistemas y métodos para asegurar que los Consejeros estén debidamente informados, con la necesaria antelación respecto de las fechas previstas para las reuniones del Consejo, acerca de los temas que van a ser tratados en dichas reuniones.
- Procurar que todos los Consejeros asistan a todas las reuniones de Consejo y que participen y contribuyan adecuadamente a los debates, aportando su experiencia, conocimientos y opinión, estableciendo, en su caso en el Reglamento, procedimientos de sanción para las ausencias reiteradas e injustificadas.
- Permitir que haya siempre tiempo suficiente para debatir, en profundidad, los temas importantes, siendo una buena práctica el asignar un tiempo determinado a cada punto del Orden del Día y distinguir la naturaleza de los temas: información, debate o decisión, por ejemplo.

Gestionar los tiempos, de manera que se asegure que los Consejeros disponen del tiempo adecuado para poder debatir los asuntos del Orden del Día y adoptar decisiones bien informadas.

Asegurar que, de cada reunión, se redactan actas en que se hagan constar las asistencias y ausencias, se reflejen los puntos esenciales de los debates que hayan tenido lugar, así como el tenor literal de las decisiones adoptadas y los temas que quedan pendientes para futuras reuniones. Es especialmente importante asegurar que los temas de peso se vean en el Consejo a su debido tiempo, sin retrasos y con margen para examinarlos con rigor, repitiéndolos en más de una sesión si es necesario.

- Promover la comparecencia periódica, en el Consejo, de los principales Directivos de la Compañía.

**1.3.2. En cuanto a la Comisión de Auditoría, la mejor práctica es que se reúna, al menos, cuatro veces al año y siempre que sea necesario, con el fin de:**

- Revisar la información financiera trimestral a publicar,
- Planificar y supervisar el trabajo de la Auditoría interna,
- Proponer el nombramiento del auditor externo y recibir sus informes periódicos,
- Establecer el mapa de riesgos ("risk map") y supervisar el funcionamiento de los controles de riesgo, así como conocer los cambios legislativos y las posibles inspecciones que afecten a la Sociedad, como tareas principales.

**1.3.3. Respecto a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o a las Comisiones de Nombramientos y de Retribuciones en el caso que sean dos,** al igual que el caso anterior, es conveniente que se reúna como mínimo cuatro veces al año, así como cuando sea necesario. En relación con las propuestas a realizar al Consejo de Administración es buena práctica que, además de tratar de los asuntos corrientes relativos a nombramientos, dedique, cada sesión, a un tema monográfico: una sesión para tratar la gestión del talento en la Empresa y la evaluación de la dirección; otra para la evaluación del Consejo y, en especial, la del Presidente; una tercera al Plan de Sucesiones y la cuarta a la retribución de la Dirección y del Consejo.

Ambas Comisiones podrán recurrir a consultores externos, cuando así lo estimen necesario. Es conveniente que sus Actas sean distribuidas a todos los Consejeros y que el Presidente de cada Comisión informe, regularmente, al Consejo acerca del contenido esencial de sus deliberaciones y de sus correspondientes propuestas.

**1.3.4. Cuestionario sobre: Planificación y Gestión de las reuniones del Consejo y de las de sus Comisiones**

- ( ) ¿Existe un reglamento de procedimiento que regule el funcionamiento de las reuniones del Consejo?
- ( ) ¿Recoge ese reglamento de procedimiento la frecuencia, el modo de convocatoria, las reglas de dirección y moderación de los debates y la duración de las reuniones?
- ( ) ¿Se ha definido una lista de funciones del Consejo y de aquellas que son **funciones indelegables** del Consejo?
- ( ) ¿Se establece el Orden del Día con **tiempo suficiente**, asegurando que se recogen todos los temas urgentes y aquellos que a lo largo del año debe tratar, de modo recurrente, el Consejo?
- ( ) ¿Se asignan tareas y objetivos individuales al Presidente, al Consejero Delegado, al Secretario y al resto de los Consejeros?
- ( ) ¿Se evalúan y revisan las necesidades de **información adecuada** de los Consejeros?
- ( ) ¿Existen métodos para asegurarse de que los Consejeros acuden a las reuniones debidamente informados?
- ( ) ¿Saben los **Consejeros** que tienen, **legalmente, el derecho y el deber de recabar la información** necesaria para realizar sus funciones con diligencia?
- ( ) ¿Se permite siempre tiempo suficiente para debatir, en profundidad, los temas importantes?
- ( ) ¿Se fomenta que todos los Consejeros acudan a todas las reuniones del Consejo y que todos participen activamente en los debates?
- ( ) ¿Se gestionan los tiempos de manera que permitan tomar decisiones debidamente debatidas por Consejeros y con opinión adecuadamente informada?
- ( ) ¿Se redactan **actas** de todas las reuniones que incluyan siempre una lista de asistentes, un resumen de los temas relevantes tratados y el texto literal de las decisiones adoptadas?
- ( ) ¿Se informa, posteriormente, a los Consejeros, acerca de los términos exactos de los acuerdo adoptado, acerca de las gestiones realizadas para la formalización y ejecución de tales acuerdos, así como de los resultados obtenidos con tal ejecución?

( ) Las Comisiones de Auditoría y las de Nombramientos y Retribuciones:

- ¿Se reúnen con la frecuencia adecuada?
- ¿Cubren los puntos necesarios en su agenda anual?
- ¿Los examinan, contando con toda la información necesaria y en su caso, con la comparecencia de directivos, cuando sea preciso?
- ¿Informan sistemáticamente al Consejo acerca de sus deliberaciones y recomendaciones?



#### **1.4. Evaluación de la eficacia del Consejo como Grupo de Trabajo**

Un Consejo no sólo debe tener la Composición, Organización y Procedimientos de Trabajo adecuados, sino que debe aspirar a mejorar regularmente en el desempeño de sus funciones. Para ello, es fundamental evaluar su funcionamiento, tanto como grupo, como el de cada uno de sus miembros para identificar oportunidades de mejora.

- El Consejo deberá acometer una evaluación anual, formal y rigurosa, de su propia actuación como órgano colegiado, de la de sus Comisiones y de sus Consejeros, para lo cual deberá tener la libertad de contratar el asesoramiento de expertos independientes, cuando lo considere necesario.
- La práctica más recomendable es que sean los propios Consejeros los que evalúen al Consejo en su conjunto y al resto de los Consejeros individualmente, mediante un amplio cuestionario, preparado por el experto independiente, a quién corresponderá también la tarea de elaborar el informe que recoja, de manera ordenada y resumida las opiniones de los Consejeros.
- La evaluación del Consejo persigue mejorar la eficacia con que el Consejo, en su conjunto, desempeña sus funciones fundamentales. Deberá abordar, al menos, los siguientes aspectos: tamaño y composición del Consejo, frecuencia y duración de sus reuniones, contenido de la agenda y atención adecuada y a tiempo para tratar los temas en función de su importancia, (decisiones estratégicas, análisis de los principales riesgos, cuestiones fundamentales de talento y organización), calidad de la información recibida, idoneidad de los Órdenes del Día, amplitud y apertura de los debates y aprovechamiento de las aportaciones valiosas.
- La evaluación anual deberá apreciar las capacidades y experiencia de cada Consejero, incluido el Presidente, valorar sus conocimientos de la Empresa y del sector, indicar qué programas de formación o puesta al día son necesarios, así como estimar su contribución a los debates y su capacidad para trabajar en equipo.
- El Consejo evaluará, anualmente, al Primer Ejecutivo. Esta evaluación será coordinada por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, (CNR) o por el Consejero Coordinador, cuando así se le encomiende. En el caso de un Presidente No Ejecutivo, éste puede actuar como ponente de la evaluación ante la CNR. La CNR la elevará al Consejo y, una vez aprobada por éste, el Presidente de la CNR y, en su caso, el Presidente No Ejecutivo presentarán los resultados de la evaluación al Primer Ejecutivo.

- El Consejo evaluará, anualmente, a través de la Comisión de Nombramientos, al Presidente del Consejo de Administración (independientemente de si es ejecutivo o no).
- El Consejo, con la ayuda de la Comisión de Nombramientos y, en su caso, con la del Consejero Coordinador revisará, anualmente, el Plan de Sucesión del Primer Ejecutivo, del Presidente del Consejo de Administración así como de los Altos Directivos que reportan al Primer Ejecutivo, estableciendo planes de carrera para aquellos Ejecutivos que sean identificados como candidatos para cubrir algunas de las referidas posiciones.
- Resultan prácticas muy recomendables:
  - Establecer objetivos de mejora del funcionamiento del Consejo, incluyendo su funcionamiento en caso de crisis.
  - Evaluar, regularmente, el grado de cumplimiento de dichos objetivos.
  - Evaluar, regularmente, la calidad de los debates y de las decisiones que toma el Consejo y, si es necesario, procurarse asesoría e información para su mejora y los consiguientes planes de acción.
  - Evaluar el impacto, en la eficacia del Consejo, de las actitudes de los Consejeros (frente a situaciones de riesgo, cambios, problemas éticos...), sus relaciones interpersonales y sus estilos de decisión.
  - Identificar los puntos fuertes y débiles del Presidente, del Primer Ejecutivo y de cada Consejero. Es buena práctica que el Presidente de la Comisión de Nombramientos discuta con cada uno de ellos el resultado de la evaluación y las medidas a tomar para mejorar su desempeño en cuanto a sus efectos en el funcionamiento del Consejo.
  - Tomar las acciones necesarias para maximizar la eficacia y eficiencia del Consejo, incluyendo el uso de programas de formación y la ayuda de especialistas externos.

**1.4.1. Cuestionario sobre: Evaluación del Consejo como Grupo de Trabajo**

- ( ) ¿Se **evalúa**, periódicamente, el funcionamiento del Consejo y de sus Comisiones?
- ( ) ¿Se establecen objetivos de mejora?
- ( ) ¿Se revisa la calidad de las decisiones y se establecen medidas para mejorarla?
- ( ) ¿Se evalúa, **anualmente, al Primer Ejecutivo**? ¿Participan todos los Consejeros en esa evaluación?
- ( ) ¿Se analiza la contribución individual de cada Consejero y se establecen puntos de mejora?
- ( ) ¿Se evalúa, **anualmente, al Presidente** del Consejo de Administración?
- ( ) ¿Se revisa, anualmente, el **Plan de Sucesión** del Primer Ejecutivo y del Presidente del Consejo de Administración?
- ( ) ¿Se establecen objetivos de mejora del funcionamiento del Consejo, incluyendo su funcionamiento en caso de crisis?
- ( ) ¿Se evalúa, regularmente, el grado de cumplimiento de dichos objetivos?
- ( ) ¿Se evalúa, regularmente, la calidad de los debates y de las decisiones que toma el Consejo y, si es necesario, procurarse asesoría e información para su mejora y los consecuentes planes de acción?
- ( ) ¿Se evalúa el impacto, en la eficacia del Consejo, de las actitudes de los Consejeros (frente a situaciones de riesgo, cambios, problemas éticos...), sus relaciones interpersonales y sus estilos de decisión?
- ( ) ¿Se identifican los puntos fuertes y débiles de cada Consejero, en cuanto a sus efectos en el funcionamiento del Consejo?

**SEGUNDA PARTE:**  
**LAS FUNCIONES DEL CONSEJO E INDICADORES DE BUENAS PRÁCTICAS**

**2.1. Introducción a la Segunda Parte**

**2.2. Función 1: Liderar la Empresa al máximo nivel**

**2.3. Función 2: Definir la Estrategia Corporativa**

- 2.3.1. Cuestionario sobre Definición y comunicación de la Misión, Valores y Políticas
- 2.3.2. Cuestionario sobre Examen y aprobación de Planes estratégicos
- 2.3.3. Cuestionario sobre Examen y aprobación de las decisiones individuales de carácter Estratégico
- 2.3.4. Cuestionario sobre Examen y aprobación de los Planes de las Divisiones o Unidades de Negocio
- 2.3.5. Cuestionario sobre Asegurar que la Empresa dispone de los medios, y procesos organizativos necesarios

**2.4. Función 3: Responder ante Accionistas y Terceros**

- 2.4.1. Cuestionario sobre Formular y rendir cuentas a los accionistas
- 2.4.2. Cuestionarios sobre Conocer la naturaleza y aspiraciones de los accionistas, trato equitativo y ejercicio de derechos
- 2.4.3. Cuestionario sobre Tener en cuenta los intereses de terceros

**2.5. Función 4: Controlar la Gestión**

- 2.5.1. Cuestionario sobre Controlar el cumplimiento de los planes estratégicos y en general la eficacia de la gestión
- 2.5.2. Cuestionario sobre Identificar, evaluar y prevenir permanentemente los Riesgos de la Empresa
- 2.5.3. Cuestionario sobre Disponer de los medios y procesos de Control, Vigilancia y Cumplimiento Normativo, y Auditoría necesarios

**2.6. Función 5: Supervisar al Ejecutivo**

- 2.6.1. Cuestionario sobre Seleccionar al Primer Ejecutivo, Planes de Sucesión y atribuciones
- 2.6.2. Cuestionario sobre Evaluar al Primer Ejecutivo y definir el esquema de retribución
- 2.6.3. Cuestionario sobre Aprobar Nombramientos y ceses de Altos Directivos, su Evaluación y Retribución

## 2.1. Introducción a la Segunda Parte

La eficacia de un Consejo de Administración, debidamente compuesto, organizado y liderado, según se analiza en el capítulo anterior, se manifiesta en la práctica en la forma en que desempeña sus funciones primordiales. El Consejo no puede abdicar de su responsabilidad última por estas funciones, pero tiene, sin embargo, un amplio margen de libertad para ejercerlas, en términos de grado y forma de intervención en ellas. Estas diferencias en el ejercicio de sus funciones, no tienen por qué suponer menoscabo alguno de su responsabilidad última, pero pueden afectar, sin embargo, a su eficacia final.

Existen, además, determinadas **funciones**, responsabilidad del **Consejo**, que, en virtud de la LSC, se consideran expresamente y en todo caso, **indelegables**, tanto en Sociedades Cotizadas como no Cotizadas. Además para las Empresas cotizadas están definidas legalmente las funciones mínimas que han de realizar las Comisiones de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones. Para más información sobre funciones indelegables de Empresas cotizadas y no cotizadas, y funciones mínimas de las Comisiones del Consejo para Empresas cotizadas, ver Anexo 2.

Las entidades de interés público, es decir, empresas cotizadas, entidades de crédito, entidades aseguradoras y aquellas entidades/empresas no cotizadas que por su actividad, tamaño o efecto en la economía del país deben estar sometidas a una normativa y supervisión específica. Estas entidades tienen ahora la obligación de tener una comisión de auditoría con funciones mínimas legales.

Entre las **entidades de interés público** (E.I.P) se encuentran, entre otras, las empresas cotizadas (IBEX, Mercado Continuo), MAB/Empresas en expansión, entidades de crédito, entidades aseguradoras y empresas no cotizadas pero con una actividad o empleo significativo -2.000 millones de euros/ 4.000 empleados-, entre otras. Para más información ver Anexo 3.

En este apartado de la Guía, hemos tratado de proponer una serie de preguntas, estructuradas en forma de cuestionarios, acerca de los principales aspectos que se derivan del ejercicio de las funciones del Consejo.

Las repuestas, de tipo positivo, a las preguntas planteadas reflejarían, sin duda, la situación de una Empresa con un alto nivel de desarrollo formal de procesos de estrategia; de gestión operativa y de relaciones externas y con un Consejo que interviene activamente en todos ellos. Sin embargo, como ya se indica en la introducción general de esta Guía, queremos dejar claro que estos cuestionarios no pretenden ser prescriptivos, sino proporcionar, a los Consejos y a los Consejeros, una serie de Indicadores de Buenas Prácticas que sirvan como instrumento de análisis de su funcionamiento y como referencia para la reflexión y, en su caso, la modificación de sus prácticas.

Las funciones que figuran a continuación están organizadas en cinco grupos:

- 2.2. Liderar la Empresa al máximo nivel
- 2.3. Definir la Estrategia Corporativa
- 2.4. Formular las Cuentas Anuales y Responder ante accionistas y terceros
- 2.5. Controlar la Gestión
- 2.6. Supervisar al Ejecutivo

## **2.2. Función 1: Liderar la Empresa al máximo nivel**

Esta función engloba esencialmente a todas las demás, que se desprenden de ella y la concretan. Ejercer el liderazgo de una Empresa al máximo nivel abarca, en toda la amplitud de estos términos, tanto la determinación de a **dónde** se pretende llevar la Empresa, como la definición del **cómo** se pretende llegar allí.

Se trata, por tanto, de **definir las aspiraciones y objetivos últimos de desarrollo de la Empresa y de establecer aquellos valores, criterios y principios de organización y conducta, de distintos órdenes (culturales, de actitud frente al riesgo, financieros, de carácter ético u otros) que se desea aplicar en el logro de sus objetivos últimos.**

Esta función de liderazgo integral al máximo nivel comprende, al menos, cuatro grupos de funciones y responsabilidades, que se desarrollan a continuación.

## **2.3. Función 2: Definir la Estrategia Corporativa**

El Consejo tiene la responsabilidad última de definir la Estrategia de la Empresa y de supervisar su ejecución.

Esto ha pasado a ser, además, un imperativo legal y, a ello, se añade la posibilidad de que la Junta intervenga en determinados temas de gestión y en decisiones concretas. P.ej. en la adquisición, enajenación o aportación de "activos esenciales", que representen más del 25% del capital.

El concepto de Estrategia Corporativa es amplio y complejo. En esta Guía, proponemos que, a la hora de analizar cómo desempeñar mejor esta función, el Consejo considere, al menos, los cinco aspectos siguientes:

- La definición y comunicación de la **Misión de la Empresa, de sus Valores y de las Políticas** que los sustentan.
- El examen y aprobación de los **Planes Estratégicos:**

- Análisis de la situación, sus oportunidades y sus amenazas.
- Generación de alternativas estratégicas.
- Definición de objetivos, directrices y planes estratégicos.
- El examen y aprobación de las **decisiones individuales de carácter Estratégico.**
- El examen y aprobación de los **Planes de las Divisiones o Unidades de Negocio.**
- El asegurar que la Empresa dispone de los medios, **equipo humano y procesos organizativos necesarios** para una ejecución eficaz de la estrategia.

En todos los temas concernientes a estrategia y a decisiones individuales de dicha naturaleza, es importante señalar, no sólo la conveniencia, sino la necesidad de disponer de procesos de decisión claramente definidos y rigurosamente aplicados. La LSC consagra el principio de **protección de la discrecionalidad empresarial**, pero exige, entre otros, que el Administrador disponga de información suficiente y que se siga un proceso de decisión adecuado para la adopción de decisiones.

### **2.3.1. Cuestionario sobre: Definición y comunicación de Misión, Valores y Políticas**

- ( ) ¿Existe una definición expresa de la **Misión y los Valores** de la Empresa y de las **Políticas** necesarias para aplicarlos?
- ( ) ¿Están expresados la Misión y los Valores en términos suficientemente ambiciosos como para constituir un desafío y, a la vez, suficientemente realistas y claros, como para ser practicables?
- ( ) ¿Existen políticas internas que aseguren la observancia de los Valores definidos? Por ejemplo: Políticas acerca de límites de endeudamiento; de riesgos laborales, medioambientales u otros; Códigos internos de Conducta Ética<sup>2</sup>.

En caso afirmativo:

- ( ) ¿Determina el Consejo la Misión, los Valores y las Políticas de la Empresa?
- ( ) ¿Están bien definidas las funciones y competencias que se reservan a la Junta en esta materia?
- ( ) ¿Contribuye el Consejo entero a su elaboración, debate y aprobación?
- ( ) ¿Se trata de un proceso liderado, esencialmente, por el Primer Ejecutivo?
- ( ) ¿Se tienen en cuenta los puntos de vista de los empleados, y en su caso, de los accionistas o de terceras partes relevantes en la definición de la Misión y Valores de la Empresa?
- ( ) ¿Son consistentes dicha Misión y Valores con los niveles de riesgo aceptables para el Consejo?
- ( ) ¿Se someten a revisión regularmente?
- ( ) ¿Se comunican de forma efectiva y son conocidos, dentro de la organización?
- ( ) ¿Sirven de referencia para la toma de decisiones concretas? ¿Exige el Consejo que se observen en la práctica?

---

<sup>2</sup> Para más información ver "Código de Ética para Empresas" del IC-A en [www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)

### **2.3.2. Cuestionario sobre: Examen y aprobación de los Planes Estratégicos**

- ( ) ¿Dispone la Empresa de **Planes Estratégicos** formalmente elaborados?
- ( ) ¿Se realiza un análisis a fondo de la situación y de las oportunidades y amenazas que plantea?
- ( ) ¿Se examina una gama suficiente de **alternativas estratégicas**?
- ( ) ¿Se plasma la estrategia en objetivos, directrices y planes?
- ( ) ¿Se actualizan periódicamente?
- ( ) ¿Se verifica la coherencia de los objetivos y Planes con la Misión y los Valores de la Empresa?
- ( ) ¿Se utilizan para orientar la elaboración de los Planes de Unidades de Negocio?

En caso afirmativo: ¿Qué papel juegan el Consejo (y, eventualmente la Junta) en el proceso de definición de Planes Estratégicos?

- ( ) ¿Elabora la estrategia enteramente el Primer Ejecutivo y su equipo?
- ( ) ¿Conoce el Consejo la forma y los criterios con que se ha elaborado?
- ( ) ¿Se debate activamente en el Consejo el Plan Estratégico?
- ( ) ¿Se le dedican una o varias sesiones al proceso?
- ( ) ¿Participa el Consejo o alguna Comisión en la elaboración de la estrategia?
- ( ) ¿Está definido y se documenta adecuadamente el proceso de decisiones estratégicas?

**2.3.3. Cuestionario sobre: Examen y aprobación de decisiones individuales de carácter estratégico**

- ( ) ¿Existe una **definición/categorización de las decisiones** que, bien por su cuantía, bien por su naturaleza, tienen carácter estratégico?
- ( ) ¿Hay un proceso formal para su aprobación: **cuáles corresponden al Consejo y cuáles a la Junta?**
- ( ) ¿Participa el Consejo en la definición y aprobación de tal proceso y en la adopción de decisiones estratégicas?
- ( ) ¿Se analiza el impacto que tienen tales decisiones en los Planes y prioridades estratégicas previamente establecidos?
- ( ) ¿Participa el Consejo, o alguna Comisión en el análisis y evaluación previa de tales decisiones?
- ( ) ¿Verifica el Consejo la coherencia de las decisiones individuales con la estrategia definida y el impacto que tienen en ella?

**2.3.4. Cuestionario sobre: Examen y aprobación de los Planes de las Divisiones o de las Unidades de Negocio**

- ( ) ¿Se establecen Planes formales, en las distintas áreas de Negocio de la Empresa?
- ( ) ¿Se proporcionan objetivos y directrices, de arriba abajo, para su elaboración?
- ( ) ¿Se asegura la coherencia de estos objetivos y directrices con los de los Planes Estratégicos aprobados?
- ( ) ¿Aprueba el Consejo los Planes de las Unidades de Negocio?
- ( ) ¿Participa el Consejo en el debate y en la elaboración de los mismos?
- ( ) ¿Los presentan al Consejo los responsables de cada Unidad de Negocio o sólo el Primer Ejecutivo de la Empresa?

### **2.3.5. Cuestionario sobre: Asegurar que la Empresa dispone de los medios y procesos organizativos necesarios**

#### **¿Tiene el Consejo conocimiento de si...?**

- ( ) ¿Existe una **estructura** de organización adecuada para responder a las prioridades estratégicas y operativas de la Empresa?
- ( ) ¿Es efectiva la **comunicación interna**, tanto de arriba abajo, como de abajo arriba?
- ( ) ¿Se dispone del **talento necesario** en los puestos críticos y de Planes de Desarrollo y Sucesión?
- ( ) ¿Está la **cultura interna** alineada con las aspiraciones y valores de la Empresa?
- ( ) ¿Están estructurados los procesos de **evaluación** de Directivos y los **incentivos** que tienen para orientar la acción en el sentido deseado?

#### **¿Exige el Consejo...?**

- ( ) ¿Una revisión periódica de la adecuación de la estructura organizativa y de su funcionamiento?
- ( ) ¿Una evaluación regular del talento disponible y de las necesidades existentes?
- ( ) ¿La adopción de cambios cuando lo estime necesario?

#### 2.4. Función 3: Responder ante Accionistas y Terceros

El Consejo tiene la responsabilidad ineludible de formular las Cuentas Anuales y presentarlas a la Junta; de responder y dar cuenta de la actuación de la Empresa, en todas sus dimensiones, en primer lugar, a sus accionistas, pero, también, a todos aquéllos grupos (empleados, clientes, proveedores, socios de negocio, comunidades en que opera, grupos medioambientales u otros) que se vean afectados por sus actividades.

Para cumplir eficazmente esta función, es importante considerar cuál debe ser el modo de hacer del Consejo en relación con, al menos, tres grupos de cuestiones que se derivan de ella:

- **Formular y rendir cuentas a los accionistas**, asegurando plena transparencia y proporcionando una imagen fiel de la Empresa, su situación y sus perspectivas, respondiendo siempre del pleno cumplimiento de leyes y normas, tanto externas como internas.
- **Conocer la naturaleza y aspiraciones de los accionistas**, darles un **trato equitativo** y facilitar a todos el **pleno ejercicio de sus derechos**.
- Tener en cuenta, con rigor, los **intereses de terceros**.

**2.4.1. Cuestionario sobre: Rendir cuentas a los Accionistas, asegurando plena transparencia y proporcionando una imagen fiel de la Empresa, su situación y sus perspectivas. Responder del pleno cumplimiento de leyes y normas tanto externas como internas**

- ( ) En relación a los Consejeros, ¿Están definidas formalmente las **cuestiones que deben ser aprobadas por la Junta General** p. ej. Nombramientos; Retribución individual y conjunta; políticas de retribución?
- ( ) ¿Se asegura el Consejo de que las comunicaciones y la información enviada a los accionistas son:
  - ( ) ...como mínimo, las exigidas por las leyes y normas...?
  - ( ) ...claras y capaces de transmitir una imagen fiel de la situación y perspectivas de la Empresa...?
  - ( ) ...presentadas con la antelación y frecuencia adecuadas?
- ( ) ¿Existe una política de comunicación con los accionistas, más allá de la exigida por las leyes?
- ( ) ¿Revisa y debate el Consejo, periódicamente, esta política de comunicación?
- ( ) ¿Se asegura el Consejo de que las comunicaciones se realizan en igualdad de condiciones para todos los accionistas?
- ( ) ¿Verifica el Consejo el buen funcionamiento de la Junta y las posibilidades de participación de todos los accionistas en ella: información previa, anuncios de convocatoria, conocimiento de los derechos y fórmulas para intervenir?
- ( ) ¿Exige el Consejo un seguimiento regular del cumplimiento de leyes y normas, tanto externas como internas?
- ( ) ¿Se hace referencia a este cumplimiento en las comunicaciones a los accionistas?

**2.4.2. Cuestionario sobre: Conocer la naturaleza y aspiraciones de los Accionistas darles un trato equitativo y facilitar a todos el pleno ejercicio de sus derechos**

- ( ) ¿Analiza el Consejo, regularmente, la composición del accionariado de la Empresa y la naturaleza de los distintos grupos que lo integran?
- ( ) ¿Ha establecido el Consejo algún proceso de comunicación y contacto con los accionistas, más allá de lo exigido por las leyes, para conocer directamente sus aspiraciones e intereses acerca de la Empresa y para asegurarse de que conocen sus derechos?
- ( ) ¿Están definidos, con claridad, los responsables de la relación con los accionistas?
- ( ) ¿Se asegura que todos los accionistas puedan **participar equitativamente** en dicho proceso? ¿Existe alguna política establecida que garantice dicho trato igualitario y el respeto de la legalidad en este aspecto?
- ( ) ¿Se examinan en el Consejo las aspiraciones y puntos de vista de los **distintos accionistas** y sus implicaciones para la Empresa?
- ( ) ¿Se les da algún tipo de respuesta?

### **2.4.3. Cuestionario sobre: Tener en cuenta con rigor los intereses de Terceros**

- ( ) ¿Analiza la Empresa qué grupos de interés (empleados, acreedores y bonistas o sectores relevantes de la Sociedad) además de sus accionistas, están afectados, directa o indirectamente, por las actividades y conducta de la Empresa?
- ( ) ¿Conoce la Empresa el impacto que sus actividades tienen sobre los intereses de estos grupos y la actitud de éstos hacia ella?
- ( ) ¿Se tienen en cuenta los intereses de estas **terceras** partes a la hora de tomar decisiones o hacer planes?
- ( ) ¿Conoce el Consejo y debate estas cuestiones?
- ( ) ¿Existen políticas para el tratamiento de estas cuestiones y para la comunicación o el contacto con terceras partes interesadas?
- ( ) ¿Interviene el Consejo, efectivamente, en el diseño de las políticas a aplicar?
- ( ) ¿Se revisa, periódicamente la situación de la Empresa en relación con terceros, el cumplimiento de las políticas y el resultado de la aplicación de las mismas?

## 2.5. Función 4: Controlar la gestión

El desempeño eficaz de esta función exige disponer, a tiempo, de información adecuada y fiable y dedicar la atención y medios necesarios para interpretarla correctamente y adoptar decisiones.

El Consejo debe reflexionar acerca de cómo debe intervenir en, al menos tres grupos de tareas, todas ellas con profundas implicaciones operativas y de organización:

- **Controlar el cumplimiento de los Planes Estratégicos** y Operativos y de los Presupuestos; el logro de la rentabilidad; la viabilidad y desarrollo de la Empresa y en general, la eficacia de la gestión.
- **Identificar, evaluar y prevenir permanentemente los Riesgos** de la Empresa.
- **Disponer de los medios y procesos de Control y Vigilancia, de Auditoría Interna y Externa y de Cumplimiento Normativo en general, necesarios y verificar que se respetan, se aplican y se mantienen actualizados.** Esto resulta especialmente importante a la luz de la posible responsabilidad penal de las personas jurídicas. De acuerdo con la ley, la adopción de modelos organizativos y de gestión que incluyan medidas idóneas de vigilancia y control para prevenir delitos y la supervisión adecuada de dichos modelos, constituyen eximentes.

**2.5.1. Cuestionario sobre: Controlar el cumplimiento de los Planes; el logro de la rentabilidad; la viabilidad, el desarrollo de la Empresa y, en general, la eficacia de la gestión**

- ( ) ¿Dispone el Consejo de **Parámetros de Gestión** adecuados para controlar la marcha de la Empresa?
- ( ) ¿Permiten, **como mínimo, seguir la rentabilidad y la situación financiera** de la Empresa (Cuenta de Resultados, Balance, Flujo de Fondos, Endeudamiento, Activos y Pasivos, Capital utilizado, rentabilidad del Activo y de los Fondos Propios)?
- ( ) ¿Se dispone, además, de parámetros que reflejen **aspectos de tipo operativo** importantes para la Empresa (p.ej. índices de eficiencia; rotación de circulante; productividad, riesgos, otros)?
- ( ) ¿Se utilizan **parámetros de carácter estratégico**, que reflejen los objetivos fijados, la posición competitiva de la Empresa y su evolución (p.ej. parte de mercado, indicadores de innovación, crecimiento u otros)?
- ( ) ¿Conoce y debate el Consejo las **desviaciones sobre los Planes y Presupuestos**?
- ( ) ¿Se examina la evolución de estos parámetros **con la frecuencia adecuada y lo suficientemente pronto** como para tomar acciones correctivas a tiempo?
- ( ) ¿Hay un procedimiento de Compliance formalizado?
- ( ) ¿**Cómo participa el Consejo** en la verificación de que los procedimientos de Compliance se cumplen y en general, en el control de la marcha de la Empresa?
- ( ) ¿Es informado, sistemáticamente, de las situaciones y de las iniciativas adoptadas por el Primer Ejecutivo?
- ( ) ¿Interviene directamente en el análisis y debate, en pleno o a través de una Comisión u otros órganos?
- ( ) ¿Analiza el Consejo la **calidad integral de la gestión**, de forma regular?

**2.5.2. Cuestionario sobre: Identificar, evaluar y prevenir permanentemente los Riesgos**

- ( ) ¿Tiene la Empresa un **conocimiento adecuado** de los **distintos tipos de riesgo** que se derivan de su actividad: legales, operacionales, financieros, laborales, sanitarios, medioambientales, catastróficos, de reputación y Cumplimiento Normativo en un sentido integral?
- ( ) ¿**Se evalúan regularmente**, en términos de importancia y probabilidad? ¿Se cuantifica su impacto posible? ¿Se elabora el Mapa de Riesgos?
- ( ) ¿Se establecen **políticas y medidas concretas para reducir los niveles** de los distintos tipos de **riesgo** y, en su caso, paliar sus efectos? ¿Hay procedimientos para identificar los problemas, cuando surgen?
- ( ) ¿Existen protocolos para hacer frente a posibles situaciones de crisis? ¿Son suficientemente conocidos para su aplicación?
- ( ) ¿Supervisa el Consejo, en pleno o a través de la Comisión de Auditoría o de un **Órgano de Vigilancia y Control**, el seguimiento regular de los riesgos?
- ( ) ¿Con qué **frecuencia** se actualiza la evaluación de **riesgos**?

**2.5.3. Cuestionario sobre: Disponer de los medios y procesos de Control, Vigilancia y Cumplimiento Normativo, y Auditoría necesarios**

- ( ) ¿Se realiza regularmente una **Auditoría externa**? En caso afirmativo:
  - ( ) ¿Selecciona el Consejo de Administración al Auditor de Cuentas, a propuesta de su Comisión de Auditoría, para someterlo a la aprobación de la Junta?
  - ( ) ¿Rinde cuentas el Auditor directamente al Consejo o su Comisión?
  - ( ) ¿Realiza, regularmente, el Consejo o su Comisión, una evaluación de la calidad e independencia del Auditor? ¿Se somete a revisión periódica su permanencia?
- ( ) ¿Garantizan los procesos internos que la información que se genera para el control, es fiable y se elabora a tiempo?
- ( ) ¿Se revisa y audita, regularmente, la efectividad y calidad de los procesos de generación y elaboración de información, tanto contable como de gestión? ¿Se analizan con medios externos?
- ( ) ¿Existen medios organizativos suficientes, en cantidad y calidad, para un buen funcionamiento de los procesos de información y control?
- ( ) ¿Existe un órgano de Control, Vigilancia y **Cumplimiento Normativo**? ¿Tiene definido su papel y sus normas de funcionamiento?
- ( ) ¿Existe, nombrado y con suficientes poderes y medios, un órgano autónomo de vigilancia y control, responsable de Cumplimiento Normativo?
- ( ) ¿Existe la función de **Auditoría interna**? ¿Está situada a un nivel suficiente, como para actuar con independencia? ¿Dispone de medios adecuados a su tarea?
- ( ) ¿Supervisa el Consejo o sus Comisiones de Auditoría o el órgano de Control y Vigilancia directamente la efectividad de los procesos de Control, Auditoría y Compliance?
- ( ) ¿Aprueba el Plan de Auditoría?

## 2.6. Función 5: Supervisar al Ejecutivo

El Consejo tiene la obligación de asegurarse de que el Primer Ejecutivo desempeña sus funciones con eficacia. Esto implica decidir cómo se le selecciona, qué grado de delegación de facultades se le otorga, cómo se le remunera, cómo se relaciona el Consejo con él, con qué criterios se le evalúa y, llegado el caso, se le sustituye.

Legalmente, es necesario, además, formalizar contratos escritos, con todos los Administradores que ejerzan responsabilidades ejecutivas y con los Directivos que dependan directamente del Consejo o de alguno de sus miembros por sus funciones ejecutivas (donde se incluyan las condiciones básicas, funciones y retribución...). Así mismo, legalmente, el Consejo tiene que aprobar el nombramiento y destitución de los Directivos que tengan dependencia directa del Consejo o de alguno de sus miembros.

Igualmente el Consejo debe velar porque la composición y la remuneración del equipo que forma la Alta Dirección sean las adecuadas en todo momento.

Para desempeñar esta función crítica, el Consejo debe considerar cuál es la forma más eficaz de actuar en las áreas siguientes, teniendo en consideración, de existir la Comisión de Nombramientos, los informes que ésta realice sobre las áreas que ahora se describen:

- **Seleccionar (y, en su caso, cesar) al Primer Ejecutivo.** Definir sus atribuciones y relaciones de trabajo con el Consejo y, en su caso, con el Presidente. Establecer Planes de Sucesión y de desarrollo y formación de posibles sucesores.
- **Aprobar sus objetivos y evaluar su desempeño. Definir su esquema de retribución y determinar, cada año, la cuantía de la misma.**
- **Aprobar Nombramientos y Ceses de Altos Directivos, sus políticas de Evaluación y de Retribución y verificar su aplicación.**

En el caso de Sociedades cotizadas en las que resulta preceptivo contar con una Comisión (o dos separadas) de Nombramientos y Retribuciones, el Consejo deberá asegurarse de contar con la intervención e informes de dicha Comisión, en el ámbito de sus funciones en esta materia.

**2.6.1. Cuestionario sobre: Seleccionar (y en su caso, cesar) al Primer Ejecutivo, establecer Planes de Sucesión. Definir sus atribuciones y relaciones de trabajo con el Consejo**

- ( ) ¿Cómo interviene el Consejo en la selección y designación del Primer Ejecutivo? ¿En pleno? ¿A través de la Comisión de Nombramientos? ¿A través del Presidente?
- ( ) ¿Se establecen contratos por sus funciones ejecutivas, con los Administradores con responsabilidades ejecutivas?
- ( ) ¿Existen **Planes de Sucesión**? ¿Se discuten en el Consejo?
- ( ) ¿Existen planes de desarrollo y formación de posibles sucesores? ¿Los conoce el Consejo?
- ( ) ¿Existen mecanismos establecidos para **gobernar el proceso de sucesión**, en casos de emergencia?
- ( ) ¿Están claramente establecidas las atribuciones del **Primer Ejecutivo**, las que tiene delegadas y las que corresponden al Consejo? ¿Si el cargo de Presidente del Consejo está separado del de Primer Ejecutivo, están las funciones y relaciones respectivas claramente delimitadas?
- ( ) ¿Son los niveles de delegación los adecuados para alcanzar los objetivos de la Empresa y, a la vez, supervisar su viabilidad y desarrollo?
- ( ) ¿Están claros los criterios que deben gobernar la comunicación entre el Primer Ejecutivo y el Consejo, en términos de naturaleza y frecuencia?
- ( ) ¿Se **evalúa**, regularmente, al Primer Ejecutivo?
- ( ) ¿Cómo interviene el Consejo en los procesos citados? ¿Directamente? ¿A través de la Comisión de Nombramientos? ¿Se mantiene informado el Consejo, a través del Presidente?

**2.6.2. Cuestionario sobre: Evaluar al Primer Ejecutivo en el logro de sus objetivos. Definir su esquema de retribución y determinar, cada año, la cuantía de la misma**

- ( ) ¿Están establecidos los **criterios y objetivos** que deben servir para evaluar la gestión del Primer Ejecutivo?
- ( ) ¿Están expresamente aprobados por el Consejo? ¿Evalúa el Consejo su coherencia con la Misión, Visión, Cultura y objetivos estratégicos declarados por la Empresa?
- ( ) ¿Los elabora el Consejo, la Comisión de Nombramientos, u otros?
- ( ) ¿Existe un **esquema de retribución del Primer Ejecutivo** claramente definido en términos de cuantía y componentes? ¿Está referido a los criterios y objetivos de evaluación? ¿Refleja la situación y características de la Empresa?
- ( ) ¿Se efectúa, anualmente, una **evaluación rigurosa del Primer Ejecutivo**, con arreglo a los criterios definidos? ¿Conoce y debate esta evaluación el Consejo?
- ( ) ¿Se decide la cuantía de la retribución, en la parte que corresponda, en función de los resultados de la evaluación? ¿Lo decide el Consejo en pleno?
- ( ) ¿Existe un **proceso de evaluación y de propuesta de retribución**? ¿La realiza una Comisión del Consejo? ¿La propone el Presidente?
- ( ) ¿Se someten a la Junta las decisiones de retribución del Consejo?

**2.6.3. Cuestionario sobre: Aprobar Nombramientos y ceses de Altos Directivos; y sus políticas de Evaluación y Retribución; Verificar su aplicación**

- ( ) ¿Está establecido cuáles son los niveles directivos cuyos nombramientos y ceses y cuyas políticas de evaluación y retribución deben ser supervisadas por el Consejo o su Comisión de Nombramientos?
- ( ) ¿Están definidos y aprobados por el Consejo los criterios y políticas de retribución de estos Directivos?
- ( ) ¿Revisa el Consejo regularmente:
  - ( ) el desempeño y potencial de estos Directivos?
  - ( ) los planes de desarrollo y sucesión para ellos?
  - ( ) las propuestas de nombramientos o ceses?
- ( ) ¿Están establecidos los procedimientos de evaluación de Directivos de forma que se garantice que son transparentes y completos?
- ( ) ¿Examina el Consejo o su Comisión de Nombramientos y Retribuciones las decisiones de retribución para estos Directivos y verifica su coherencia con las políticas establecidas?

**TERCERA PARTE:**  
**EL PAPEL DEL CONSEJERO/A INDIVIDUAL**

**3.1 Introducción a la Tercera Parte**

**3.2 Funciones del Consejero Individualmente considerado**

- 3.2.1 Particularidad del Consejero persona jurídica
- 3.2.2 Funciones comunes a todos los miembros del Consejo
- 3.2.3 Funciones adicionales específicas del Presidente del Consejo de Administración
- 3.2.4 Funciones adicionales específicas del Vicepresidente, en su caso
- 3.2.5 Funciones adicionales específicas del Consejero Coordinador, en su caso
- 3.2.6 Funciones adicionales específicas del Consejero Delegado
- 3.2.7 Funciones adicionales específicas del Secretario del Consejo

**3.3 Atributos y Competencias de los Consejeros**

- 3.3.1 Competencias profesionales
- 3.3.2 Atributos personales

**3.4 Nombramiento de Consejero**

- 3.4.1 Procedimiento de nombramiento de Consejero
- 3.4.2 Criterios para la Incorporación a un Consejo: ¿Qué hacer antes de incorporarse a un Consejo?

**3.5 La Separación del Consejero**

### 3.1. Introducción a la Tercera Parte

Por la experiencia adquirida en los últimos años, se ha demostrado la importancia que un Consejo de Administración tiene para las Empresas, y, muy especialmente, para las Sociedades Cotizadas.

Los dos capítulos precedentes se refieren al Consejo de Administración, sus funciones y su eficacia, como Grupo Organizado. Este capítulo tiene por objeto analizar y describir, con un matiz eminentemente práctico y desde un punto de vista individual, las cuestiones relativas a las funciones y capacidades de los hombres y mujeres que integran un Consejo de Administración, así como los criterios que deben presidir en el nombramiento, el cese o la separación de los mismos.

Esta Tercera Parte analizará, en primer lugar, las **Funciones de los Consejeros individualmente considerados**, tanto las comunes a todos ellos, cualquiera que sea su categoría, como las específicas de determinados cargos o tipos de Consejeros (en concreto el Presidente, el Vicepresidente, el Consejero Coordinador, el Consejero Delegado y el Secretario).

En segundo lugar, se exponen los **Atributos y Competencias** que deben tener los Consejeros para desempeñar eficazmente sus funciones.

Obviamente, no es realista pensar que una persona posea, por sí sola, la totalidad de las competencias que son necesarias en un Consejo. Los cuestionarios que se proponen pretenden ayudar a establecer el perfil de los Consejeros individuales y considerar si, colectivamente, aportan lo que el Consejo y la Empresa necesitan.

Finalmente, dada la responsabilidad y los riesgos que conlleva el desempeño del cargo de Consejero, en los apartados tercero y cuarto, pretende ilustrar, de manera práctica, el nombramiento y cese de Administradores, es decir, la forma en que una persona individual debe enfocar su **Incorporación a un Consejo**<sup>3</sup> y la, no menos importante, cuestión de cómo abordar su **Separación** del mismo.

---

<sup>3</sup> Para más información ver "Guía para la Incorporación a un Consejo de Administración: Consejero No Ejecutivo / Externo" del Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A).

### 3.2. Funciones del Consejero individualmente considerado

Los Consejeros podrán ser personas físicas o jurídicas y, salvo que los Estatutos de la Sociedad contemplen disposición en contrario, para ser nombrado Consejero, no es necesaria la condición de accionista o socio.

Todo Consejero es responsable, personalmente, de desempeñar una serie de funciones. Parte de estas **funciones son comunes** para todos los miembros del Consejo, con independencia de los cargos que tengan en él o de su carácter de Ejecutivos, Dominicales o Independientes. Aquéllos que, además de ser Consejeros, desempeñen algún papel especial en el Consejo, tienen además, **funciones adicionales específicas**, derivadas de su cargo.

#### 3.2.1. Particularidad del Consejero persona jurídica:

Cabe la posibilidad de que una Sociedad nombre Consejero a una persona jurídica. En este supuesto, será necesario que se designe a una sola persona física para el ejercicio permanente de las funciones propias del cargo. Lo dispuesto para los Consejeros personas físicas será de aplicación para los representantes personas físicas de los Consejeros personas jurídicas.

#### 3.2.2. Funciones comunes a todos los miembros del Consejo:

El Consejo de Administración tiene una serie de funciones y facultades que ostenta, al más alto nivel, como órgano de representación y dirección de la Sociedad. Esta alta función requiere que los Consejeros, individualmente considerados, asuman determinadas funciones, algunas de las cuales se enumeran a continuación:

- **Actuar de acuerdo** con las **reglas y principios** previstos en las leyes, en los estatutos y demás normativa interna de la Sociedad y en las normas y prácticas de Buen Gobierno que sean aplicables a la Empresa, con particular atención, para el caso de las Sociedades Cotizadas, a las recomendaciones contenidas en el Código de Buen Gobierno publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- Ejercer las competencias de su cargo con la debida transparencia, conforme a normas y **principios éticos** y asumiendo plenamente las responsabilidades, de todo tipo, que puedan derivarse de su conducta.
- Velar, en sus actuaciones, por los intereses de **todos los accionistas, sin distinción**. Evitar cualquier posible abuso de unos frente a otros, de forma que los intereses del conjunto de la Sociedad prevalezcan siempre frente a los intereses particulares de cualquier grupo, mayoritario o minoritario, aunque éste sea el que le ha propuesto como Consejero.

- Asumir como propias y contribuir personalmente al desempeño eficaz de las **Funciones del Consejo, colectivamente considerado** y a la ejecución de sus facultades. Hemos examinado, en detalle, dichas funciones en los capítulos anteriores por lo que huelga repetirlas de nuevo. Desde la perspectiva del Consejero individual, podemos destacar tres tipos de responsabilidades:
  - Cumplir con el marco legal actual: (i) deberes de los Consejeros (diligencia, lealtad, secreto); (ii) derechos (información, remuneración) y responsabilidades en materia mercantil, tributaria o penal; y (iii) las que se derivan de las funciones fundamentales del Consejo y de sus implicaciones prácticas.
  - Buscar, de forma permanente, la posibilidad de añadir valor al conjunto del Consejo en el desarrollo de sus funciones, tanto a través del conocimiento y preparación de los temas sustantivos, como de una actitud genuinamente independiente, rigurosa y constructiva.
  - Mantenerse debidamente informado sobre los cambios externos (estratégicos, de gestión, legislativos o de gobierno) que puedan afectar a la Empresa y a su Consejo.
- Contribuir, mediante su actuación personal, al funcionamiento eficaz del Consejo como grupo de trabajo. Esta amplia función, forma parte del deber de diligencia y conlleva una serie de responsabilidades relevantes a título individual:
  - Asistir asiduamente a las reuniones, lo cual, tal y como se ha puesto de manifiesto previamente, constituye un deber de los Consejeros.
  - Recabar la información necesaria y estudiar los temas a tratar en el Consejo.
  - Contribuir a que los debates sean enriquecedores y permitan extraer el pleno potencial de todos los Consejeros.
  - Exigir que los procesos de decisión, control y en general, de gestión del Consejo, se sigan con rigor.
- Responsabilizarse plenamente de sus propias actuaciones:
  - Mantener el principio de *"no aprobar aquello que no se entiende o no se conoce, o con lo que no se está de acuerdo"*.
  - De conformidad con el sistema de impugnación de acuerdos previsto por la ley y la normativa propia de cada Sociedad, dejar constancia en Acta, si es necesario, de su oposición a aquellas decisiones que considere lesivas para los intereses de la Empresa, aportando las razones de su desacuerdo.

- Como se desarrolla, más adelante, en el apartado 3.5, llegado el caso, y si se dan las circunstancias que lo justifiquen, presentar su dimisión, explicando las razones que la motivan.

### **3.2.3. Funciones adicionales específicas del Presidente del Consejo de Administración:**

El Presidente del Consejo, como responsable del eficaz desempeño de su cargo, tiene la responsabilidad primordial de asegurar el correcto funcionamiento del Consejo. Cabe destacar que es posible que el Presidente del Consejo pueda ser un Consejero Ejecutivo de la Sociedad, salvo que los Estatutos Sociales dispusieran lo contrario.

El Presidente del Consejo debe ser el impulsor de la aplicación de prácticas de Buen Gobierno y exigir que éstas se respeten en todos los ámbitos de la Empresa. Le corresponden las siguientes funciones adicionales a las de todo Consejero:

- Convocar, presidir y establecer, el Orden del Día de las reuniones del Consejo, tomando en consideración, en su caso, las posibles sugerencias del Consejero Delegado y demás Consejeros, en relación a los puntos a incorporar, adicionalmente, a dicho Orden del Día.
- Velar porque los Consejeros reciban, con carácter previo al Consejo y con la antelación debida, toda la información relevante, adecuada y actualizada, que sea razonablemente necesaria en relación con los diversos puntos del Orden del Día.
- Hacer que las reuniones de Consejo sean productivas y efectivas, estimulando un debate activo en el que participen todos los Consejeros, salvaguardando la libre exposición de sus opiniones y su libre toma de posición respecto de los temas debatidos.
- Asegurarse de que el Consejo "gobierne" y no, simplemente, "gestione" la Sociedad, es decir, que no se inmiscuya, indebidamente, en las tareas ordinarias que son competencia de la Dirección de la Empresa.
- Hacer que los Consejeros Ejecutivos, dentro del Consejo, miren más allá de sus funciones ejecutivas ordinarias y actúen como miembros del Órgano Colegiado de Gobierno de la Sociedad.
- Conseguir que los Consejeros, en especial los No Ejecutivos, hagan una contribución efectiva a la marcha de la Sociedad.
- Impulsar, decididamente, el desarrollo de las funciones del Consejo.
- Mantener un diálogo permanente con todos los Consejeros y demás cargos Directivos de la Sociedad.

- Presidir la Junta General, salvo disposición contraria en los Estatutos Sociales, y asegurarse de que las reuniones de la Junta se organicen y se desarrollen adecuadamente
- Si así lo tiene asignado, actuar como cabeza visible de la Sociedad y relacionarse, en nombre y representación de ésta, con accionistas, inversores institucionales, reguladores y demás agentes externos.

#### **3.2.4. Funciones adicionales específicas del Vicepresidente, en su caso:**

También merece la pena detenerse brevemente en las funciones particulares que, además de las que tiene por ser Consejero, desempeña el Vicepresidente del Consejo de Administración, en caso de existir. Esta figura puede ser muy relevante en los momentos de crisis, especialmente cuando haya cuestiones relativas a la sustitución del Primer Ejecutivo. Además, se encarga de presidir el Consejo en caso de vacante, ausencia o enfermedad del Presidente.

En el caso de que, en la Sociedad, no haya Consejero Coordinador, puede asignarse al Vicepresidente, siempre que no sea ejecutivo, algunas de las funciones del Consejero Independiente Coordinador, en particular:

- Coordinar reuniones con los Consejeros No Ejecutivos.
- Coordinar el Plan de Sucesión y de la evaluación del Presidente.

#### **3.2.5. Funciones adicionales específicas del Consejero Coordinador, en su caso:**

Cuando se trate de una Sociedad Cotizada, y en el caso de que el Presidente tenga la condición de Consejero Ejecutivo, el Consejo de Administración, con la abstención de los Consejeros Ejecutivos, deberá nombrar, necesariamente, a un Consejero Coordinador, de entre los Consejeros Independientes, que estará especialmente facultado para lo siguiente:

- Solicitar la convocatoria del Consejo de Administración o la inclusión de nuevos puntos en el Orden del Día de un Consejo ya convocado.
- Coordinar y reunir a los Consejeros No Ejecutivos.
- Dirigir, en su caso, la evaluación periódica del Presidente del Consejo de Administración.
- Intervenir en los momentos de crisis, especialmente, cuando haya cuestiones relativas a la sustitución del Primer Ejecutivo.

### **3.2.6. Funciones adicionales específicas del Consejero Delegado:**

Cuando los Estatutos de la Sociedad no dispusieran lo contrario y sin perjuicio de los apoderamientos que pueda conferirse a cualquier persona, el Consejo de Administración podrá designar de entre sus miembros a uno o varios Consejeros Delegados, estableciendo el contenido, los límites y las modalidades de delegación. El modo de llevar a cabo esta delegación puede ser muy amplio, sin embargo, entre sus funciones, destacan las siguientes:

- Elaborar la propuesta de Plan Estratégico con la ayuda de los equipos directivos, para su discusión y eventual aprobación por el Consejo.
- Asegurarse que cuenta con un equipo directivo adecuado.
- Dirigir el día a día de la Compañía, liderando al equipo directivo y a los empleados.
- Ejecutar y desarrollar los Planes Operativos en línea con los objetivos marcados por el Consejo, así como analizar las posibles desviaciones y adoptar medidas correctivas a las mismas.
- Asegurarse de la correcta ejecución de las decisiones del Consejo.
- Asegurar el buen funcionamiento de la organización y de los sistemas de planificación y control.
- Asegurar que los objetivos y reglas de actuación sean comprendidos y observados por directivos y empleados.
- Mantener un diálogo fluido y constante con el Presidente y con el conjunto del Consejo.

### **3.2.7. Funciones adicionales específicas del Secretario del Consejo:**

El Consejo de Administración, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, designará a un Secretario y, en su caso, a uno o varios Vicesecretarios. Para desempeñar las funciones de Secretario o Vicesecretario, no es preciso tener la condición de Consejero de la Sociedad. Además de otras funciones asignadas por los Estatutos Sociales o el Reglamento del Consejo de Administración, el Secretario debe desempeñar las siguientes:

- Conservar la documentación del Consejo de Administración, dejar constancia, en los libros de actas del desarrollo de las sesiones y dar fe de su contenido y de las resoluciones adoptadas. En este sentido, debe
  - (i) Facilitar y promover el buen desarrollo de las sesiones del Consejo;

- (ii) Asistir al Presidente en la convocatoria y elaboración del Orden del Día de las reuniones del Consejo;
  - (iii) Incorporar las actas, una vez aprobadas, a los correspondientes libros oficiales;
  - (iv) Velar por la inscripción en los registros públicos competentes de los acuerdos del Consejo que así lo requieran;
  - (v) Dar fe de las resoluciones adoptadas por el Consejo, mediante la emisión de certificaciones con el visto bueno del Presidente.
- Velar porque las actuaciones del Consejo de Administración se ajusten a la regulación aplicable y sean conformes con los Estatutos Sociales y demás normativa interna, asesorando al Consejo en todos los temas de naturaleza legal o estatutaria relacionados con las normas de Buen Gobierno Corporativo.
  - Asistir al Presidente para que los Consejeros reciban, con la antelación suficiente, toda la información que sea relevante para el ejercicio de sus funciones.

### **3.3. Atributos y Competencias de los Consejeros**

Para el adecuado desempeño de las funciones de los Consejeros individualmente considerados, es necesario que éstos posean determinados atributos personales y competencias profesionales.

Como ya se ha mencionado en la introducción, no cabe pensar que los miembros del Consejo de Administración, por sí solos, puedan tener todas las capacidades que requiere el Consejo en su conjunto. La calidad de éste nace de la suma inteligente de perfiles complementarios y de competencias individuales.

A continuación se identifica un número de competencias profesionales y atributos personales que deberían poseer los Consejeros de una Empresa y se presentan una serie de cuestionarios que pueden ayudar a un análisis de los perfiles individuales disponibles:

### **3.3.1. Competencias Profesionales:**

- Perspectiva Estratégica.
- Capacidad de adoptar decisiones de manera ponderada y con criterio informado.
- Análisis y uso de la información.
- Comunicación.
- Capacidad de interacción con otros.
- Orientación a consecución de resultados.
- Sentido de percepción de riesgos.

### **3.3.2. Atributos Personales:**

- Carácter y personalidad.
- Independencia de criterio y de actuación.
- Integridad y dedicación.
- Actitud constructiva y capacidad de participación colegiada.

### **3.3.1. Competencias Profesionales:**

#### **3.3.1.1. Cuestionario sobre: Perspectiva Estratégica**

- ( ) ¿Está alerta ante potenciales necesidades de cambio?
- ( ) ¿Apoya la necesidad de debatir nuevas iniciativas?
- ( ) ¿Genera y/o apoya soluciones imaginativas e innovadoras?
- ( ) ¿Es capaz de proyectar y visualizar la Empresa en un futuro entorno?
- ( ) ¿Es consciente de las fortalezas y debilidades de la Compañía y del impacto de las mismas a la hora de la toma de decisiones por parte del Consejo?
- ( ) ¿Es capaz de situar los problemas o situaciones en su adecuado contexto, así como relacionar hechos aparentemente inconexos e intuir las relaciones entre ellos?
- ( ) ¿Es capaz de valorar y ponderar, adecuadamente, los distintos elementos a tener en cuenta a la hora de determinar las oportunidades y amenazas de la Compañía? (Ejemplo: accionistas, otros stakeholders, mercados, tecnología, entorno y regulación)
- ( ) ¿Tiene conocimientos sectoriales destacados: naturaleza de los mercados y clientes, estructura del área económica en que opera la Sociedad y evolución de la misma, conducta competitiva, determinantes del éxito, riesgos o amenazas, específicos del sector?
- ( ) ¿Posee conocimientos especiales acerca de algunas áreas funcionales: Finanzas, Tecnología de la Información, Gestión del Talento, Organización, Operaciones?
- ( ) ¿Tiene conocimiento destacado de áreas geográficas más allá del propio país: China, India, U.E. América?
- ( ) ¿Tiene experiencia de gestión estratégica y de Alta Dirección: implicaciones y limitaciones de crecer orgánicamente, forma de abordar el crecimiento inorgánico, experiencia en fusiones o adquisiciones y su integración?

**3.3.1.2. Cuestionario sobre: Criterio Informado y Capacidad de decisión ponderada**

- ( ) ¿Tiene o sigue un método cualificado para probar los hechos, comprobar la solidez de las hipótesis, identificar las ventajas/desventajas de las propuestas, generar argumentos contrarios y asegurarse de que el debate sea fructífero?
- ( ) ¿Observa un razonable equilibrio entre información relevante, debate con análisis de opciones y alternativas y decisión con reducción de riesgos?
- ( ) ¿Basa sus decisiones o recomendaciones relevantes, teniendo en cuenta evidencias ponderadas, asunciones razonables, la dimensión ética<sup>4</sup> y la información de hechos contrastados?
- ( ) ¿Tiene capacidad para entrar en detalle y mantener, a la vez, una perspectiva, completa y de alto nivel, sobre alternativas en discusión y sus implicaciones para la Empresa?
- ( ) ¿Observa una secuencia entre tomar decisiones y trasladarlas a acciones?  
¿Tiene una postura definida sobre cada decisión, basada en la información contrastada?

**3.3.1.3. Cuestionario sobre: Análisis y uso de Información**

- ( ) ¿Requiere, para el caso en consideración, que una información suficiente y fiable, sea tenida en cuenta y compartida?
- ( ) ¿Busca sistemáticamente toda la información relevante y comprueba su validez, contrastando información procedente de diferentes fuentes?
- ( ) ¿Sintetiza la información numérica y estadística, que sea fiable, comprendiendo sus correlaciones y, de ello, extrae conclusiones o recomendaciones relevantes?
- ( ) ¿Identifica, en general, los problemas, analizando sus posibles causas y sus probables consecuencias?

---

<sup>4</sup> Para más información ver "Código de Ética para Empresas" del IC-A en [www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)

### 3.3.1.4. Cuestionario sobre: Comunicación

- ( ) ¿Intenta mantener regularmente el necesario **equilibrio** entre **escuchar y hablar**?
- ( ) ¿Escucha, sin prejuicios ni ideas preconcebidas, y procura que los puntos de vista relevantes que exprese sean entendidos por todos?
- ( ) ¿Mantiene una comunicación franca y abierta, no teniendo inconveniente en admitir errores?
- ( ) ¿Promueve e invita a los demás a que den su opinión?
- ( ) Expresión oral: ¿Utiliza un lenguaje educado pero directo, en tono audible y procurando sintetizar sus opiniones?
- ( ) Capacidad de presentación: ¿Las ideas, imágenes y palabras a presentar se organizan de forma que la audiencia pueda entenderlas fácilmente?
- ( ) Redacción de informes escritos: ¿Los informes escritos recogen, de forma resumida, ideas, información y opciones de forma fiable, clara y concisa?

**3.3.1.5. Cuestionario sobre: Capacidad de interacción con otros**

- ( ) ¿Es consciente de sus propias fortalezas y debilidades, cuando interactúa con otros?
- ( ) ¿Adopta, en las relaciones interpersonales los estilos y métodos necesarios, de forma que se guíe al Consejo hacia la realización de las tareas encomendadas, promoviendo la cooperación y el trabajo en equipo?
- ( ) Cuando interactúa con otros, ¿tienen en cuenta, adecuadamente, sus puntos de vista y está dispuesto a cambiar de opinión, si procede?
- ( ) ¿Tiene unos principios sólidos sobre temas éticos y legales y no admite diferentes raseros?
- ( ) Motivación: ¿Inspira a los otros a conseguir los objetivos, asegurando un entendimiento claro de lo que se necesita conseguir, aportando compromiso, entusiasmo, apoyo y soporte?
- ( ) Persuasión: ¿procura convencer a los demás para obtener de ellos su compromiso y apoyo? en situaciones de conflicto, ¿utiliza el poder de convicción para la consecución del consenso y/o acuerdo?
- ( ) Sensibilidad: ¿Tiene la sensibilidad adecuada para valorar el punto de vista de los demás y tenerlo en cuenta, a la hora de tomar decisiones?

**3.3.1.6. Cuestionario sobre: Orientación a consecución de resultados**

- ( ) ¿Tiene la habilidad de identificar/valorar las oportunidades significativas para crear valor en la Compañía?
- ( ) ¿Está preparado para tomar decisiones que impliquen riesgos calculados con el objetivo de conseguir un beneficio o ventaja deseada?
- ( ) ¿Está dispuesto a asumir objetivos que supongan un reto importante, aunque no imposible, tanto para Vd. mismo como para los otros?
- ( ) ¿Es persistente, a la hora de apoyar un plan de acción hasta que los objetivos deseados se consiguen o se requiere una adaptación de los mismos, ante la aparición de nuevas circunstancias?
- ( ) ¿Tiene capacidad para identificar, definir y valorar objetivos cualitativos, aunque no sean fácilmente medibles?

### **3.3.2. Atributos Personales:**

#### **3.3.2.1. Cuestionario sobre: Carácter y personalidad:**

- ( ) ¿Tiene una actitud educada y abierta frente a los otros y, para la toma de decisiones, busca el consenso, sin perder su independencia de criterio?
- ( ) ¿Considera que hay que mantener un cierto espíritu deportivo (trabajo en equipo, ilusión y hasta pasión por la tarea a realizar, reconocimiento de los propios errores y de los méritos de los demás... etc.) en la actividad desempeñada en el Consejo?
- ( ) ¿Asume e interioriza cuando se incorpora a un nuevo Consejo que se trata de una actividad profesional con un principio y un fin tasados en el tiempo?

#### **3.3.2.2. Cuestionario sobre: Independencia de criterio y actuación**

- ( ) ¿Tiene capacidad probada para, tras escuchar y analizar las diferentes razones, discrepar del Presidente o de la Dirección de la Empresa cuando, claramente, sus propuestas no le convengan?
- ( ) ¿Es capaz de mantener su independencia de criterio, incluso en situaciones difíciles o extremas, incluso si ello pudiera dar lugar a su salida del Consejo?
- ( ) ¿Está dispuesto a expresarse con total libertad, en las reuniones del Consejo, sin dejarse influir por otros miembros y siguiendo los dictados de su razón y de su conciencia?

**3.3.2.3. Cuestionario sobre: Integridad y dedicación**

- ( ) ¿Está dispuesto a poner siempre los intereses de la Empresa por encima de sus propios intereses personales?
- ( ) ¿Informa al Consejo acerca de cualquier posible conflicto de intereses personales que pudiera surgir entre usted y la Empresa?
- ( ) ¿Tiene capacidad para detectar y ser consciente de sus propios conflictos de interés?
- ( ) ¿Vigila el comportamiento de la Dirección y del Consejo de manera que responda a los principios de integridad y de lealtad a la Empresa y está dispuesto a denunciar cualquier transgresión a dichos principios?
- ( ) ¿Asiste, con asiduidad, a las reuniones del Consejo y de las Comisiones, faltando tan solo por causas justificadas?
- ( ) ¿Dedica el tiempo suficiente a la preparación de las reuniones del Consejo y de las Comisiones, estudiando los informes que le son remitidos previamente?
- ( ) ¿Participa de las visitas a instalaciones, reuniones extraordinarias y actos sociales organizados por la Empresa?

### 3.4. Nombramiento de Consejero

#### 3.4.1. Procedimiento de nombramiento de Consejero

La competencia para el nombramiento de los miembros del Consejo de Administración corresponde por regla general a la Junta de Accionistas, salvo cuando se trata de un nombramiento por cooptación en el seno del propio Consejo, el cual deberá ser ratificado en la siguiente Junta que se celebre.

Sin embargo, el nombramiento no surtirá efecto hasta el momento de su aceptación y toma de posesión, que podrán efectuarse personalmente o por carta. Dentro de los diez días posteriores a esta aceptación y toma de posesión, el nombramiento deberá presentarse a la inscripción en el Registro Mercantil donde la Sociedad se halle inscrita.

#### 3.4.2. Criterios para la Incorporación a un Consejo: ¿Qué hacer antes de incorporarse a un Consejo?

El ejercicio de la función de Consejero es una actividad profesional exigente, por razón de la naturaleza de la tarea a realizar. El desempeño de esta actividad conlleva responsabilidades importantes y no está exenta de riesgos, que pueden afectar al prestigio profesional e, incluso, en determinados casos extremos, al patrimonio personal o a la responsabilidad penal de la persona que ocupe el cargo. Por ello, la decisión de incorporarse o no a un Consejo tiene una trascendencia real y requiere un planteamiento riguroso.

Con carácter previo a aceptar la incorporación a un Consejo de Administración, los futuros Consejeros deberían seguir una serie de pasos que les permitieran, en primer lugar, conocer bien la **Empresa y el Consejo** al que se incorporarían y, en segundo lugar, aquilatar **el encaje personal que tendrían en él** y, en su caso, la preparación o condiciones que serían necesarias.

Esta tarea supone un auténtico esfuerzo de investigación, una labor de "Due Diligence" y requiere utilizar todas las fuentes de información a su alcance: (i) un estudio minucioso de las Cuentas e Informes Anuales de Gestión y de Gobierno; (ii) entrevistas con el Presidente y con el Primer Ejecutivo; (iii) entrevistas con otros Consejeros y, en su caso, consultas a personas externas; además de (iv) la información que esté disponible en prensa y en la red/Internet.

A continuación, se plantean una serie de cuestionarios que pretenden servir de guía a las personas que estén contemplando la incorporación a un Consejo de Administración<sup>5</sup>. Estos Cuestionarios cubren los temas relativos a:

3.4.2.1 La Empresa.

3.4.2.2 El Consejo y los Accionistas.

3.4.2.3 El encaje personal del Consejero.

---

<sup>5</sup> Para una información más detallada ver "Guía para la Incorporación a un Consejo de Administración" del Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A).

### **3.4.2. Criterios para la Incorporación a un Consejo:**

#### **3.4.2.1. Cuestionario sobre la Empresa**

- ( ) ¿Cuál es la Misión de la Empresa? ¿Qué aspiraciones tiene y qué estrategia sigue? ¿Cuáles son sus actividades, sus productos y servicios? ¿Qué posición y reputación tiene en los mercados en los que opera?
- ( ) ¿Cuál es la situación financiera de la Compañía: grado de endeudamiento y estructura del mismo, capacidad de generación de caja, necesidades de inversión? ¿Cuál es el nivel y la evolución de sus resultados? ¿Desde cuándo está auditada externamente? ¿Hay posibles litigios de cualquier tipo? ¿Qué reputación tiene en los mercados financieros?
- ( ) ¿Cuál es la naturaleza y alcance del Objeto Social de la Compañía? ¿Qué contienen sus Estatutos, su Reglamento del Consejo y su Código ético, si existe?
- ( ) ¿Qué historial tiene la Compañía en materia de Gobierno Corporativo y cuál es su reputación en este campo?

#### **3.4.2.2 Cuestionario sobre: el Consejo y los Accionistas**

- ( ) ¿Cómo está compuesto el Consejo? ¿Cuál es el número de Consejeros? ¿Quiénes son los Consejeros Ejecutivos/Internos y los No Ejecutivos/Externos, tanto Dominicales como Independientes? ¿Qué perfil profesional y qué reputación tienen?
- ( ) ¿Cuál es la estructura y organización interna del Consejo? ¿Quién ocupa cada cargo?
- ( ) ¿Qué cambios se han producido en el Consejo, en los últimos años y por qué razones?
- ( ) ¿Quiénes son los accionistas y qué relación existe entre ellos?
- ( ) ¿Hay algún litigio contra la Compañía, su Consejo o alguno de sus miembros?
- ( ) ¿De qué cobertura de seguros disponen los Consejeros? ¿Se revisa periódicamente y está actualizada la cobertura de seguros a nuevos entornos?

### 3.4.2.3 Cuestionario sobre: El encaje personal del Consejero

- ( ) ¿En qué medida me atrae la Empresa, su Consejo y sus accionistas?
- ( ) ¿Además de las funciones genéricas de Consejero, hay alguna labor o contribución específica que se espera de mí?
- ( ) ¿El hecho de aceptar el puesto de Consejero, con estas condiciones, puede generarme algún conflicto de interés o hacer difícil la labor de Consejero?
- ( ) ¿Tengo los conocimientos, la capacidad y el tiempo necesarios para contribuir positivamente a las necesidades de la Empresa y al funcionamiento del Consejo?
- ( ) ¿En este momento de mi desarrollo profesional tengo la ambición, el interés y la actitud necesarios para contribuir a crear valor en esta Compañía?
- ( ) ¿El ejercicio de la función de Consejero en la Compañía va a realizarse vía un **acuerdo de prestación de servicios**? En caso afirmativo: ¿Puede el Consejero estudiarlo con asesoramiento externo adecuado?

### 3.5. La Separación del Consejero

Los Administradores de una Sociedad de Responsabilidad Limitada ejercerán su cargo por tiempo indefinido, salvo que los Estatutos establezcan un plazo determinado, en cuyo caso, podrán ser reelegidos, una o varias veces, por periodos de igual duración. Por otra parte, en las Sociedades Anónimas, los Administradores ejercerán su cargo durante el plazo que determinen sus Estatutos Sociales, que no podrá exceder de los seis (6) años, pudiendo ser reelegidos una o varias veces. Como excepción, en las Sociedades Anónimas Cotizadas, la duración del mandato, actualmente, no podrá ser superior a cuatro (4) años, pudiendo igualmente ser reelegidos para el cargo una o varias veces.

Sin embargo, resulta cada vez más aceptado que la pertenencia a un Consejo debe tener siempre un límite en el tiempo. Por ejemplo, en el caso de los Consejeros Independientes de Empresas Cotizadas<sup>6</sup>, dejarán de tener esta condición los que hayan sido Consejeros, durante un periodo continuado superior a 12 años.

La Junta General puede separar de su cargo a un Consejero en cualquier momento, aun cuando la separación no conste en el Orden del Día. En la Sociedad Limitada, los Estatutos podrán exigir, para el acuerdo de separación, una mayoría reforzada que no podrá ser superior a los dos tercios de los votos.

Por otra parte, los miembros del Consejo de una Sociedad Anónima que estuviesen incurso en cualquiera de las prohibiciones legales deberán ser inmediatamente destituidos, a solicitud de cualquier accionista, sin perjuicio de la responsabilidad en que puedan incurrir por su conducta desleal.

En este contexto, nos parece importante cubrir, en esta guía, un supuesto distinto, que es el de la **dimisión unilateral y voluntaria** del Consejero. Porque un Consejero debería estar siempre dispuesto a dejar el Órgano de Administración de la Empresa cuando concorra alguna circunstancia grave que haga imposible o muy difícil el desempeño de su tarea.

A continuación, enunciamos, de forma no exhaustiva y a título de ejemplo, distintos **casos que pueden justificar o aconsejar la renuncia** y nos referimos a la **forma de llevarla a cabo**.

#### **Circunstancias que pueden aconsejar la renuncia**

- El Consejero, de manera reiterada no recibe suficiente información para prepararse, a efectos de participar en la deliberación y toma de decisiones.

---

<sup>6</sup> Para más información ver "Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas Cotizadas" en [www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)

- Los temas, también de forma reiterada, no son suficientemente debatidos en las reuniones y el Consejero encuentra dificultades para exponer su opinión.
- El Consejo adopta un acuerdo o decide una estrategia que, en opinión del Consejero, compromete seriamente el futuro de la Empresa o es lesivo para la misma.
- La Sociedad incumple la legislación vigente, en materia tributaria o en cualquier otra.
- El Consejero tiene frecuentes conflictos de interés con la Empresa o incurre en alguna causa de incompatibilidad.
- La información facilitada por el Consejo a los accionistas no refleja adecuadamente la situación real de la Sociedad.
- El Consejo adopta decisiones que suponen un abuso, por parte de los accionistas dominantes en relación con el resto de los accionistas.
- Por supuesto, cualquier decisión que se adopte y pueda acarrear responsabilidades penales para la Sociedad y/o los Consejeros.

### **Forma y momento de llevar a cabo la renuncia**

Destacaremos los aspectos siguientes:

- Como se ha indicado en apartados anteriores, los miembros de un Consejo de Administración deben actuar de forma diligente y siempre con lealtad y en el mejor interés de la Sociedad. En consecuencia, en supuestos en los que el deficiente funcionamiento de un Consejo impida o dificulte muy seriamente un desempeño diligente del cargo, el Consejero deberá, según los casos, sopesar la conveniencia de presentar la dimisión, pero, siempre, después de haber realizado cuantas actuaciones fueran, en cada momento, necesarias o convenientes, para erradicar dichas deficiencias y después de haber resultado éstas infructuosas.
- Por idénticas razones, en supuestos de mayor gravedad –tales como actuaciones contrarias a la Ley o a los Estatutos Sociales– y, en general, ante acuerdos o actos que considere lesivos para los intereses de la Sociedad, el Consejero que decidiera presentar su dimisión deberá siempre, con carácter previo, dejar constancia expresa de su oposición y realizar todo lo conveniente para evitar el daño a la Sociedad. La renuncia debe ser siempre formalizada adecuadamente, ya sea en la propia reunión del Consejo, haciendo constar en el acta las razones de tal decisión o, mediante carta, debidamente razonada, dirigida al

Presidente con copia para todos los Consejeros, constando la fecha en la que la renuncia se haya producido.

- La renuncia debe inscribirse en el Registro Mercantil y el Consejero debe cerciorarse de que esta inscripción se efectúa correctamente, puesto que, frente a terceros, la inscripción registral es la única prueba fehaciente de que el Consejero ya no forma parte del Consejo de Administración de esa Sociedad.





**CUARTA PARTE:**  
**ESTATUTO DEL/DE LA CONSEJERO/A O ADMINISTRADOR/A DE UNA**  
**SOCIEDAD: DERECHOS, DEBERES Y RESPONSABILIDAD.**  
**(Información a octubre de 2016)**

**4.1 Introducción a la Cuarta Parte**

**4.2 Derechos de los Administradores:**

- 4.2.1 Derecho de Información
- 4.2.2 Derecho a una remuneración adecuada

**4.3 Deberes legales:**

- 4.3.1 Deber General de diligencia
- 4.3.2 Deber de Lealtad
- 4.3.3 Deber de Secreto

**4.4 Responsabilidad:**

- 4.4.1 Requisitos para la exigencia de responsabilidad del Administrador
- 4.4.2 Principio de responsabilidad solidaria
- 4.4.3 La acción social de responsabilidad
- 4.4.4 La acción individual de responsabilidad
- 4.4.5 Responsabilidad en materia tributaria
- 4.4.6 Responsabilidad en el ámbito concursal
- 4.4.7 Otras cuestiones relevantes

**4.5 Cuestionario sobre materia de responsabilidad**

#### 4.1. Introducción

Al existir diversas clases de Sociedades, no existe un estatuto jurídico único y exhaustivo para todos los Consejeros o Administradores (términos que se utilizan indistintamente). La consideración detallada de los derechos, deberes y responsabilidades requerirá, en cada caso, el análisis de la legislación básica aplicable (Ley de Sociedades de Capital, LSC o Ley del Mercado de Valores, LMV) y del resto de disposiciones legales que puedan resultar de aplicación (por ejemplo, el Reglamento del Registro Mercantil o el Código de Comercio).

- Este apartado se hace eco de la legislación vigente en España a 31 de marzo de 2016, en especial de la aplicable a los Administradores de Sociedades constituidas al amparo de la LSC, tras la importante reforma experimentada por la misma a finales de 2014<sup>7</sup>. Esta reforma, que se aplica tanto a Sociedades Cotizadas (SAC) y No Cotizadas (SL/SA), entre otros, revisa los deberes y responsabilidades de los Consejeros, los temas relacionados con las Juntas de Accionistas, las retribuciones de los Consejeros, las funciones indelegables del Consejo y las funciones mínimas de las Comisiones en el caso de Cotizadas y otros temas relacionados.
- También tiene en cuenta la relativamente reciente elaboración de Códigos de Conducta de cumplimiento voluntario que, buscando una mayor transparencia y un mejor gobierno de las Sociedades Cotizadas, propugnan un catálogo de recomendaciones y buenas prácticas. Se trata, en estos momentos, del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas<sup>8</sup> aprobado por Acuerdo del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de 18 de febrero de 2015, que presenta ciertas novedades respecto al Código Unificado de Buen Gobierno de 2006 que merecen ser resaltadas:
  - (i) Se ajusta a un nuevo formato que parte de distinguir e identificar los principios que, en cada caso, inspiran las recomendaciones de carácter concreto y específico.
  - (ii) Un buen número de las recomendaciones del Código unificado de 2006 se han incorporado a normas legales (en cuestiones tales como las competencias exclusivas de la Junta General de Accionistas o del Consejo de Administración, la votación separada de acuerdos, el fraccionamiento del voto,... etc.), incluso aplicables a Sociedades No Cotizadas. En el mismo sentido, las

---

<sup>7</sup> Para información detallada ver en [www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com), apartado de Normas Profesionales el archivo "BOE/Norma Legal: Modificación de la Ley de Sociedades de Capital para mejorar el Gobierno Corporativo. (España, Diciembre 2014)"

<sup>8</sup> Para información detallada ver en [www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com), apartado de Normas Profesionales el archivo "CNMV: Código Rodríguez/ Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (España, Febrero 2015)"

definiciones de las distintas categorías de Consejeros han pasado a estar contenidas, primero, en la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo y, más recientemente, en la LSC.

- (iii) Finalmente, debe destacarse la incorporación de recomendaciones específicas en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

Se constituye así el marco actual del Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas en España, distinguiéndose dos niveles:

- (i) Por un lado, las normas de obligado cumplimiento incorporadas a la LSC y demás disposiciones legales aplicables.
- (ii) Por otro, las recomendaciones de Buen Gobierno contenidas en el Código que, en lugar de confiar la disciplina de las Sociedades al legislador, son de cumplimiento voluntario, matizado por la regla de "cumplir o explicar", desplazando a la valoración de los mercados el control último de la transparencia y del Buen Gobierno de las Sociedades, en especial de las cotizadas. Especial relevancia, a este respecto, tiene la obligación de las Sociedades Cotizadas de publicar, con carácter anual, un Informe de Gobierno Corporativo y un Informe de Retribuciones.
- Especial consideración merece, en consecuencia, que, matizando el principio de voluntariedad, el Informe Aldama y los sucesivos códigos unificados han requerido del legislador un soporte normativo para el Buen Gobierno de las Sociedades españolas, lo que ha dado lugar a la incorporación de reglas de Buen Gobierno a normas con rango de ley (hoy en día, básicamente la LSC).
  - En definitiva, el contenido del presente capítulo pretende resumir el estatuto básico actual del Consejero o Administrador de Sociedades en España, es decir, sus derechos, sus deberes y sus responsabilidades y todo ello aplicable, en principio y con las salvedades indicadas, a cualquier tipo de Empresas.

## 4.2. Derechos de los Administradores

### 4.2.1. Derecho de Información

**Formulación-** El cumplimiento de sus deberes como Administrador requiere que éste disponga de una información adecuada y necesaria sobre la situación de la Empresa. Solo así podrá cumplir con sus responsabilidades primordiales que se derivan de las funciones indelegables del Consejo de Administración.

Específicamente, la ley ahora determina que los Administradores tienen el derecho de recabar de la Sociedad la información adecuada y necesaria que les sirva para el cumplimiento de sus obligaciones.

#### **4.2.1.1. Cuestionario sobre: Derecho de información**

- ( ) ¿Mantiene vigentes la Sociedad programas de formación de sus Consejeros tanto para que puedan conocer la Sociedad en el más breve plazo posible, desde su toma de posesión, como para que puedan actualizar sus conocimientos, cuando ello resulte conveniente?
- ( ) ¿Existe algún tipo de protocolo de incorporación que incluya la entrega de información sobre la Sociedad y otros extremos, como los relativos a la organización y funcionamiento del Consejo y que prevea entrevistas con el equipo directivo?
- ( ) ¿Recaba el Administrador la información y documentación adicional que entiende necesaria sobre cualquier asunto sometido a su consideración?
- ( ) ¿Se preocupa el Presidente de que el equipo directivo prepare la documentación necesaria, sobre los puntos que conforman el Orden del Día de la reunión del Consejo, para que los Administradores puedan disponer de ella la debida antelación?
- ( ) ¿Asume el Secretario del Consejo, como contenido esencial de su función, la de proporcionar a los miembros del Consejo la información o documentación adicional que precisen?
- ( ) ¿Requieren los Administradores de la Sociedad que les remita la información y documentación necesaria para el adecuado tratamiento de los puntos del Orden del Día de las reuniones del Consejo?
- ( ) ¿Obtiene el Consejero el asesoramiento que precisa para el pleno entendimiento de los asuntos sometidos a su competencia, bien de los propios órganos de la Sociedad o, en su defecto, de asesores externos?
- ( ) Durante las sesiones del Consejo ¿son suficientemente profundas y claras las exposiciones que realiza la Dirección? ¿Son debatidas las decisiones adecuadamente?
- ( ) ¿Tienen los Administradores oportunidades para conocer a los principales componentes del equipo directivo y para visitar las principales instalaciones de la Sociedad?
- ( ) ¿Informan al Consejo los directores de área?

#### 4.2.2 Derecho a una remuneración adecuada

**Formulación-** El cargo de Administrador es gratuito para Sociedades No Cotizadas, a menos que los Estatutos Sociales establezcan lo contrario determinando el sistema de remuneración. Por el contrario, el cargo de Consejero es necesariamente remunerado en Sociedades Cotizadas, salvo que los Estatutos establezcan lo contrario.

El sistema de remuneración establecido determinará el concepto o conceptos retributivos a percibir por los Administradores en su condición de tales y podrán consistir, entre otros, en uno o varios de los siguientes:

- a) Una asignación fija,
- b) Dietas de asistencia,
- c) Participación en beneficios,
- d) Retribución variable con indicadores o parámetros generales de referencia,
- e) Remuneración en acciones o vinculada a su evolución,
- f) Indemnizaciones por cese, siempre y cuando el cese no estuviere motivado por el incumplimiento de las funciones de Administrador y
- g) Los sistemas de ahorro o previsión que se consideren oportunos.

**El importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los Administradores, en su condición de tales, debe ser aprobado por la Junta General.**

Salvo que la Junta General determine otra cosa, la distribución de la retribución entre los distintos Administradores se establece por acuerdo de éstos y, en el caso del Consejo de Administración, por decisión del mismo, que deberá tomar en consideración las funciones y responsabilidades atribuidas a cada Consejero.

La remuneración de los Administradores debe, en todo caso, guardar una proporción razonable con la importancia de la Sociedad, la situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de Empresas comparables. El sistema de remuneración establecido debe estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad, a largo plazo, de la Sociedad e incorporar las cautelas necesarias, para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.

Cuando un miembro del Consejo de Administración sea nombrado Consejero Delegado o se le atribuyan funciones ejecutivas, en virtud de otro título, será necesario que se celebre un contrato, por sus funciones ejecutivas,

entre éste y la Sociedad que deberá ser aprobado previamente por el Consejo de Administración, con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros.

En el contrato se detallarán todos los conceptos por los que pueda obtener una retribución por el desempeño de funciones ejecutivas, incluyendo, en su caso, la eventual indemnización, por cese anticipado en dichas funciones y las cantidades a abonar por la Sociedad en concepto de primas de seguro o de contribución a sistemas de ahorro. El Consejero no podrá percibir retribución alguna por el desempeño de funciones ejecutivas, cuyas cantidades o conceptos no estén previstos en ese contrato.

El contrato deberá ser conforme con la política de retribuciones aprobada, en su caso, por la Junta General.

En las Sociedades Cotizadas, la política de retribuciones debe ser aprobada por la Junta General al menos cada tres años.

**4.2.2.1 Cuestionario sobre: Derecho a una remuneración adecuada**

- ( ) ¿Analiza la Sociedad, en su caso con ayuda de consultores externos, la adecuada proporcionalidad de la remuneración que abona a sus Administradores, teniendo en cuenta los niveles abonados para Sociedades comparables, la importancia de la Sociedad y la situación económica que tiene en cada momento? ¿Lo hace anualmente?
- ( ) ¿Da la Sociedad transparencia a la remuneración de sus Administradores, señalando sus distintos conceptos, así como la cantidad total abonada a cada uno de ellos?
- ( ) ¿Se compensa económicamente mejor a los Administradores que dedican más tiempo y esfuerzo al ejercicio de sus funciones, por ejemplo, mediante dietas de asistencia al Consejo y a sus Comisiones?

### 4.3. Deberes Legales

- En el cumplimiento de sus funciones, los Consejeros han de tener en cuenta, principalmente, el interés social, entendido como interés de la Sociedad en cuanto Empresa, asumiendo que, en una Empresa, conforman el interés de la Sociedad la suma de los intereses de todos sus grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, socios de negocio, acreedores y la sociedad en general.
- En general, los Administradores no son responsables de las deudas o de las pérdidas de la Empresa, a menos que hayan prestado garantías personales; pero podrán estar sujetos a responsabilidades personales, si hubieran actuado incumpliendo sus obligaciones. Por tanto, sobre los Administradores no pesa ninguna obligación de asegurar el éxito económico de la Empresa. A lo que sí están obligados con la Sociedad es a desempeñar su cargo, persiguiendo los intereses de la Sociedad, con **diligencia y lealtad**. La infracción de uno de estos deberes constituye presupuesto para el ejercicio de la acción de responsabilidad.
- Las diferentes reformas de los deberes de los Administradores han incidido, por un lado, en la creación de un espacio de inmunidad para la toma de decisiones empresariales diligentemente tomadas y, por otro, en el establecimiento de reglas severas, para castigar el incumplimiento de los deberes de lealtad de los Administradores.

#### 4.3.1. Deber General de Diligencia

**Formulación-** El primer deber de los Consejeros es el de participar en la administración colectiva que está encomendada al Consejo, dentro de los límites del objeto social, así como la representación de la Sociedad en la forma determinada por los Estatutos. Para ello, la Ley dice que los Administradores han de desempeñar su cargo y cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos, con la diligencia de un ordenado empresario, teniendo en cuenta la naturaleza del cargo y las funciones atribuidas a cada uno de ellos.

No puede existir diligente administración sin una asistencia continuada a las reuniones y una preparación de las mismas, por ello, cada Administrador debe dedicar, con continuidad, el tiempo y esfuerzo necesario para seguir, de forma regular, todas las cuestiones que plantea la administración de la Sociedad, recabando la información suficiente para ello y la colaboración o asistencia que considere oportuna. Debe tener la dedicación adecuada y adoptar las medidas precisas para la buena dirección y el control de la Sociedad.

Asimismo, en el **desempeño de sus funciones, el Administrador** tiene el **deber de exigir y el derecho de recabar** de la Sociedad la **información**

adecuada y necesaria que le sirva **para el cumplimiento** de sus **obligaciones**.

**Inmunidad de la toma de decisiones empresariales.** Existen ciertos asuntos, relativos al ámbito de las decisiones estratégicas y de negocio sujetos a discrecionalidad empresarial (art. 226 LSC). En estos casos, el estándar de diligencia de un ordenado empresario se entenderá cumplido cuando el Administrador haya actuado de buena fe, sin interés personal en el asunto objeto de decisión, con información suficiente y con arreglo a un procedimiento de decisión adecuado. Es lo que se conoce como "*business judgment rule*".

No se entienden incluidas en este ámbito las decisiones que afectan personalmente a otros Administradores y personas vinculadas y, en particular, aquellas que tienen como objeto autorizar o dispensar ciertas operaciones, afectadas por el deber de lealtad.

#### 4.3.1.1. Cuestionario sobre: Deber de diligencia

- ( ) ¿**Asiste** el Consejero a las reuniones del Consejo de Administración y participa activamente en sus deliberaciones?
- ( ) ¿**Prepara** las reuniones del Consejo de Administración, solicitando las aclaraciones y la documentación complementaria que considere conveniente, en primer lugar, de los propios órganos de la Sociedad y, en su defecto, de asesores externos?
- ( ) ¿**Participa** activamente en los debates, expresando con total independencia y libertad, sus puntos de vista?
- ( ) ¿Existe un **procedimiento** para la **toma de decisiones** empresariales que asegure que se toman adecuadamente?

### 4.3.2. Deber de Lealtad

**Formulación-** En el ejercicio de su cargo, el Administrador debe de velar por el cumplimiento del interés social, anteponiéndolo siempre al suyo propio y absteniéndose de cualquier actuación personal que pueda perjudicar a la Sociedad o cuando pueda existir un conflicto de interés potencial que pueda afectar a su independencia. Esta exigencia se conecta tanto con el deber de diligencia como con el deber de lealtad.

El Administrador debe desempeñar el cargo con la lealtad de un fiel representante, obrando de buena fe y en el mejor interés de la Sociedad. La infracción del deber de lealtad determinará, no solo la obligación de indemnizar el daño causado al patrimonio social, sino, también, la de devolver a la Sociedad el enriquecimiento injusto obtenido por el Administrador.

El deber de lealtad obliga al Administrador a:

- No ejercitar sus facultades con fines distintos de aquéllos para lo que le han sido concedidas.
- Guardar secreto sobre las informaciones, datos, informes o antecedentes a los que haya tenido acceso en el desempeño de su cargo, incluso cuando haya cesado en él, salvo en los casos en que la Ley lo permita o requiera.
- Abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos o decisiones en las que él o una persona vinculada tenga un conflicto de intereses, directo o indirecto. Se excluirán de la anterior obligación de abstención los acuerdos o decisiones que le afecten en su condición de Administrador, tales como su designación o revocación para cargos en el Órgano de Administración u otros de análogo significado.
- Desempeñar sus funciones bajo el principio de responsabilidad personal con libertad de criterio o juicio e independencia, respecto de instrucciones y vinculaciones de terceros.
- Adoptar las medidas necesarias para evitar incurrir en situaciones en las que sus intereses, sean por cuenta propia o ajena, puedan entrar en conflicto con el interés social y con sus deberes para con la Sociedad.

En particular, el deber de evitar situaciones de conflicto de interés obliga al Administrador a abstenerse de:

- Realizar transacciones con la Sociedad, excepto que se trate de operaciones ordinarias, hechas en condiciones estándar para los clientes y de escasa relevancia, entendiéndose por tales aquéllas cuya información no sea necesaria para expresar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la entidad.

- Utilizar el nombre de la Sociedad o invocar su condición de Administrador para influir indebidamente en la realización de operaciones privadas.
- Hacer uso de los activos sociales, incluida la información confidencial de la Compañía, con fines privados.
- Aprovecharse de las oportunidades de negocio de la Sociedad.
- Obtener ventajas o remuneraciones de terceros, distintos de la Sociedad y su grupo, asociadas al desempeño de su cargo, salvo que se trate de atenciones de mera cortesía.
- Desarrollar actividades por cuenta propia o cuenta ajena, que entrañen una competencia efectiva, sea actual o potencial, con la Sociedad o que, de cualquier otro modo, le sitúen en un conflicto permanente con los intereses de la Sociedad.

Las previsiones anteriores serán de aplicación también, en el caso de que el beneficiario de los actos o de las actividades prohibidas sea una persona vinculada al Administrador.

En todo caso, los Administradores deberán comunicar a los demás Administradores y, en su caso, al Consejo de Administración, o, tratándose de un Administrador Único, a la Junta General cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que ellos o personas vinculadas a ellos pudieran tener con el interés de la Sociedad. Las situaciones de conflicto de interés serán objeto de información en la Memoria.

El régimen relativo al deber de lealtad y a la responsabilidad por su infracción es imperativo. No serán válidas las disposiciones estatutarias que lo limiten o sean contrarias al mismo.

No obstante, la Sociedad (por decisión de Junta General o del Consejo, según los casos) podrá dispensar las prohibiciones relativas a las situaciones de conflicto de interés en casos singulares.

La obligación de no competir con la Sociedad solo podrá ser objeto de dispensa, en el supuesto de que no quepa esperar daño para la Sociedad o que el que quepa esperar se vea compensado por los beneficios que prevén obtenerse de la dispensa. La dispensa se concederá, mediante acuerdo expreso y separado de la Junta General.

**Especial consideración de la situación de los Administradores de Sociedades filiales.** En los grupos de Sociedades, se plantea la cuestión de si los Administradores de una Sociedad, controlada mayoritariamente por otra, deben obedecer las instrucciones de la matriz, aunque éstas puedan suponer una actuación perjudicial para la filial. La sentencia del Tribunal

Supremo del 11 de diciembre de 2015, establece los principios generales para resolver esta cuestión:

- Los **deberes fiduciarios de los Administradores se refieren** exclusivamente a la **Sociedad que administran**, por lo cual, en el caso de conflicto de interés con la Sociedad matriz, debe velar por el interés de la Sociedad filial.
- Por tanto, el interés del grupo no justifica, por sí solo, el daño que sufre una Sociedad filial.
- El Administrador de la filial no puede ampararse, sin más, en la existencia de instrucciones de la Compañía dominante, para exonerarse de su eventual responsabilidad por haberlas seguido.
- Sólo si existieran efectivas y reales ventajas compensatorias derivadas de la pertenencia al grupo, podrían seguirse las instrucciones perjudiciales para la filial, sin que exista responsabilidad de los Administradores. Ahora bien, en ningún caso, aunque existan ventajas compensatorias queda justificada una actuación en beneficio al grupo que lleve a la no supervivencia de la filial.

#### 4.3.2.1. Cuestionario sobre: Deber de Lealtad

- ( ) ¿Es consciente el Administrador de que no debe utilizar el nombre de la Sociedad o su condición de Administrador para operaciones por cuenta propia o de terceros vinculados?
- ( ) ¿Es consciente de que no debe aprovechar oportunidades de negocio de la Sociedad en beneficio propio o de terceros vinculados, salvo que la Sociedad hubiese valorado y desestimado, previamente, la operación?
- ( ) ¿Comunica a la Sociedad cualquier situación de **conflicto de intereses** que pudiera tener con ella y se comporta de forma que el interés social prevalezca, en especial, absteniéndose en la operación a que se refiere el conflicto de intereses?
- ( ) Por ejemplo, ¿Informa a la Sociedad, cuando concurre a celebrar un contrato con ella, una Empresa en la que el Administrador o una persona vinculada a él tiene un interés económico o es Administrador de ella o cuando él o una persona vinculada a él forma parte del personal empleado o del Consejo de Administración de un cliente o proveedor importante de la Sociedad?
- ( ) ¿Comunica a la Sociedad posibles participaciones en Sociedades con similar objeto social o con actividades, por cuenta propia o ajena, que son concurrente con la de la Sociedad?
- ( ) ¿Es consciente el Administrador de que todos estos deberes son exigibles también a las personas "vinculadas" a él, teniendo tal consideración: su cónyuge o las personas con análoga relación de afectividad; sus ascendientes, descendientes y hermanos y los de su cónyuge; los cónyuges de los ascendientes, descendientes y hermanos del Administrador; las Sociedades controladas directa o indirectamente por el propio Administrador; y, respecto del Administrador persona jurídica, sus socios de control, sus Administradores de derecho o de hecho, sus liquidadores y apoderados generales, las respectivas personas vinculadas al representante del Administrador persona jurídica y las Sociedades que formen parte del mismo grupo y sus socios?
- ( ) ¿Manifiesta su preocupación u oposición, cuando considera que alguna propuesta de decisión, sometida al Consejo, puede ser contraria al interés social y, en su caso, hace constar, en el acta de la reunión, su discrepancia?
- ( ) ¿Es consciente de su deber de explicar suficientemente las razones de su dimisión, para que el Consejo pueda tomar razón suficiente de ellas?
- ( ) ¿Informa a la Sociedad sobre las situaciones personales y familiares que pudieran tener especial relevancia o relación con la Sociedad o suponer un vínculo que pudiera resultar relevante para su leal actuación como Administrador?

- ( ) ¿Informa suficientemente al Consejo, sobre los cambios significativos de su situación profesional y de sus restantes obligaciones profesionales, en el caso de que pudieran afectar a su condición de Administrador?
- ( ) ¿Informa a la Sociedad de las acciones de la misma o de opciones sobre acciones de las que sea titular, directa o indirectamente y de cualquier modificación sobre las mismas?
- ( ) ¿Se abstiene de realizar operaciones con valores de la propia Sociedad, cuando tenga información confidencial, privilegiada o relevante que, en caso de hacerse pública, probablemente afectaría al precio de dichos valores?
- ( ) ¿Informa a la Sociedad de todas las reclamaciones judiciales, administrativas o de cualquier otra índole que, afectándole a él, pudieran perjudicar además el crédito y reputación de la Sociedad?
- ( ) ¿Se abstiene de hacer uso de los activos sociales o de los servicios prestados por la Empresa para fines particulares y de valerse de su posición para obtener ventajas, a no ser que hubiera obtenido la previa autorización del Consejo y abone el precio de mercado correspondiente?
- ( ) Como **Consejero** de una **Sociedad filial** ¿Cuándo recibe instrucciones de actuación de su Sociedad matriz, se asegura de **actuar de acuerdo** con el **interés social de la filial** y/o de la **existencia de ventajas compensatorias**?

### **4.3.3. Deber de secreto (incluido en el deber de lealtad)**

#### **Formulación-**

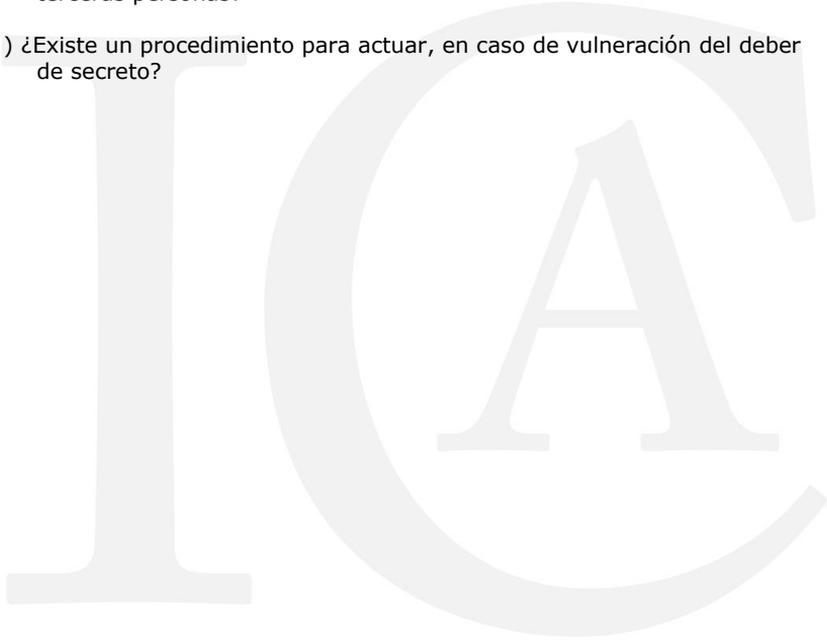
El deber de lealtad obliga al Administrador a:

Guardar secreto sobre las informaciones, datos, informes o antecedentes a los que haya tenido acceso en el desempeño de su cargo, incluso cuando haya cesado en él, salvo en los casos en que la Ley lo permita o requiera.



**4.3.3.1 Cuestionario sobre: Deber de secreto**

- ( ) ¿Guarda **confidencialidad**, a fin de evitar que toda información que no sea de dominio público y que pudiera tener efectos sobre el valor de las acciones de la Sociedad, sea facilitada a terceros, al margen de los procedimientos regulares de información relevante de la Sociedad?
- ( ) ¿Se abstiene el Administrador de hacer declaraciones o de publicar datos o informaciones, a los que haya accedido en su carácter de Consejero y que no hayan sido hechos públicos por la Empresa?
- ( ) Igualmente, ¿se abstiene de revelar datos que no sean públicos a terceras personas?
- ( ) ¿Existe un procedimiento para actuar, en caso de vulneración del deber de secreto?



#### 4.4. Responsabilidad

Los Administradores se deben en sus actuaciones a la Sociedad, pero, a la hora de evaluar los intereses de la Empresa, los Administradores responden en su conjunto ya no solo frente a la propia Sociedad, sino también frente a los socios y accionistas y frente a los acreedores sociales, del daño que causen por actos u omisiones contrarios a la Ley o a los Estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo, siempre y cuando haya intervenido dolo o culpa.

##### 4.4.1. Requisitos para la exigencia de responsabilidad del Administrador

- De conformidad con lo establecido en el artículo 236 de la LSC, la exigencia de responsabilidad sobre un Consejero requiere la concurrencia de cuatro presupuestos:
  - a) Conducta antijurídica: realización de un acto u omisión contrario a la Ley o a los Estatutos de la Sociedad o incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo, siempre y cuando haya intervenido dolo o culpa.**
    - *Acto u omisión contrario a la Ley:* entendiéndose aquí “Ley” en un sentido amplio. Las obligaciones legales de los Administradores, que pudieren derivar responsabilidad sobre el Administrador, son variadas y de muy diverso tipo. Algunas de ellas son de carácter general, concretamente las recogidas en los artículos 225 y 226 LSC (deber de diligencia) y 227 a 230 LSC (deber de lealtad). Otras son de carácter particular: (i) llevanza de los Libros Sociales, (ii) convocatoria de las Juntas Generales, (iii) facilitar las informaciones a las que tengan derecho los socios, (iv) publicar los anuncios de los acuerdos sociales que así lo requieran, (v) formulación y depósito de las Cuentas Anuales, así como del Informe de Gestión cuando proceda y la propuesta de aplicación de resultado, etc.
    - *Acto u omisión contrario a los Estatutos:* siempre que los artículos que hayan sido violados por los Administradores en el ejercicio de su cargo resulten válidos.
    - *Acto realizado incumpliendo los deberes legales inherentes al desempeño del cargo.*
  - b) Producción de un daño:** daño a la Sociedad, a accionistas o a terceros relacionados con la Sociedad. Normalmente, se trata de un daño patrimonial y debe probarse su existencia y cuantía.
  - c) Relación causal entre la conducta antijurídica y el daño producido:** además dicha relación causal deberá ser probada, lo cual supone

dificultades adicionales en este caso, dada la variedad de causas que pueden existir en este ámbito.

**d) Existencia de dolo o culpa:** esto quiere decir que no sólo basta con todo lo anterior, lo cual nos llevaría a un sistema de responsabilidad objetiva de los Administradores, sino que es necesario que el Administrador haya realizado este acto extralimitándose en sus funciones, sin la diligencia debida o con el ánimo de defraudar o engañar, elementos necesarios para determinar la responsabilidad del Administrador.

Es importante tener en cuenta que nada tiene que ver, en la responsabilidad del Administrador, el hecho de que el resultado de la gestión del Administrador haya sido negativo, si éste no lo hizo con esa intención o actuó diligentemente, ya que es un hecho que el Administrador no responde del riesgo económico empresarial. Por tanto, debe acreditarse dolo (conocimiento de la norma y/o aceptación del daño) o culpa (falta de diligencia promotora). La culpabilidad se presume, salvo prueba en contrario, cuando el acto sea contrario a la Ley o a los Estatutos Sociales.

#### **4.4.2. Principio de Responsabilidad Solidaria**

El artículo 237 de la LSC establece el principio de responsabilidad solidaria de todos los miembros del Órgano de Administración que hubieran adoptado el acuerdo o realizado el acto lesivo, salvo, obviamente en el caso de un Administrador Único, según lo previsto en el artículo 1145 del Código Civil.

Sin embargo, puede haber Administradores sobre los que no recaiga esta responsabilidad: aquellos que prueben (i) que no intervinieron en la adopción o ejecución del acto lesivo, (ii) que desconocían la existencia de este acto, o (iii) que, conociéndolo, hicieron todo lo posible para evitar el daño o, al menos, se opusieron expresamente a él, entendiendo generalmente la Doctrina que esto supone que el Consejero, además de votar en contra del acuerdo del órgano que provoca el daño, actuó aún después de esta adopción.

De todos modos, existen una serie de cuestiones recogidas en la reforma de la LSC que, en un futuro podrían dar lugar a una dulcificación del principio de responsabilidad solidaria, puesto que el artículo 225 de la LSC parece permitir la posibilidad de modular dicha responsabilidad, de acuerdo a la naturaleza del cargo o a la función desempeñada.

#### **4.4.3. La acción social de responsabilidad**

- Es una acción judicial, de carácter indemnizatorio, que tiene por objeto resarcir a la Sociedad del daño sufrido, a causa de la acción u omisión del Administrador.

- Los sujetos legitimados para el ejercicio de esta acción, según los artículos 238 a 240 de la LSC son los siguientes: (i) la propia Sociedad perjudicada, a través de la Junta General, mediante acuerdo por la mayoría simple, sin que los Estatutos puedan exigir mayorías o quorum reforzados, pudiéndose adoptar en cualquier momento de una reunión, aunque no conste en el Orden del Día; (ii) los socios que representen al menos el 5% del capital social, cuando concurren los requisitos del artículo 239 de la LSC; (iii) subsidiariamente, los acreedores de la Sociedad, cuando la acción no haya sido ejercitada ni por la Junta General ni por el 5% de los socios, y el patrimonio social resulte insuficiente para cubrir sus créditos.

Asimismo, en virtud de lo establecido en el párrafo segundo del artículo 239.1 LSC, el socio o los socios podrán ejercitar directamente la acción social de responsabilidad, cuando se fundamente en la infracción del deber de lealtad, sin necesidad de someter la decisión a la Junta General.

- El plazo para ejercitar dicha acción es de cuatro (4) años a contar desde el día en que hubiera podido ejercitarse, (artículo 241 bis de la LSC).

#### **4.4.4. La acción individual de responsabilidad**

- Es la que tiende a restaurar mediante indemnización el patrimonio individual de *"socios y terceras personas por los actos de los administradores que lesionan directamente los intereses de aquellos"*, según versa el artículo 241 de la LSC.
- El objeto de la indemnización, en el caso de que prosperen estas acciones, será el importe exacto en que el patrimonio de la Sociedad, del socio o del tercero haya disminuido (daño emergente) o haya dejado de aumentar (lucro cesante) como consecuencia de la actuación del Administrador, conforme a lo establecido en el artículo 1106 del Código Civil. El plazo de prescripción coincide con el de la acción social de responsabilidad (art. 241 bis LSC).

#### **4.4.5. Responsabilidad en materia tributaria**

- Para determinar la posible responsabilidad del Consejero de una Sociedad en esta materia es preciso acudir a la Ley General Tributaria de 17 de diciembre de 2003 (la "LGT").
- El artículo 41 de la LGT da entrada a la posible existencia de responsables subsidiarios por una deuda tributaria, para el caso de que el deudor principal no pueda hacer frente a la deuda, teniendo éstos derecho de reembolso frente a aquél, en los términos previstos en la legislación civil.

En este mismo sentido, el artículo 43 de la LGT hace referencia expresamente a los Administradores de hecho y de derecho, declarándolos responsables subsidiarios, para el supuesto de que la Sociedad hubiera cometido una infracción tributaria (por ejemplo por decisión de la Junta General) y éstos (i) no hubiesen realizado los actos necesarios que sean de su incumbencia para el cumplimiento de las obligaciones y deberes tributarios; (ii) hubiesen consentido el incumplimiento por quienes de ellos dependan o (iii) hubiesen adoptado acuerdos que posibilitasen las infracciones. Su responsabilidad también se extenderá a las sanciones.

También son responsables subsidiarios, los Administradores de hecho o de derecho de aquellas personas jurídicas que hayan cesado en sus actividades, por las obligaciones tributarias devengadas de éstas que se encuentren pendientes en el momento del cese, siempre que no hubieran hecho lo necesario para su pago o hubieren adoptado acuerdos o tomado medidas causantes del impago.

Finalmente, serán responsables subsidiarios de las deudas tributarias derivadas de tributos que deban repercutirse o de cantidades que deban retenerse a trabajadores, profesionales u otros empresarios, los Administradores de hecho o de derecho de las personas jurídicas obligadas a efectuar la declaración e ingreso de tales deudas, cuando, existiendo continuidad en el ejercicio de la actividad, la presentación de autoliquidaciones sin ingreso por tales conceptos tributarios sea reiterativa y pueda acreditarse que dicha presentación no obedece a una intención real de cumplir la obligación tributaria objeto de autoliquidación.

- Por su parte, el artículo 42 de la LGT se aplicaría para una posible responsabilidad solidaria de los Consejeros de una Sociedad, en los casos en que éstos (i) hayan cometido la infracción tributaria o colaborado en su realización, (ii) hayan ocultado o transmitido bienes o derechos de la Sociedad deudora, (iii) incumplan con negligencia órdenes de embargo, o (iv) colaboren o consientan en el levantamiento de esos bienes con conocimiento del embargo sobre ellos. Este tipo de responsabilidad implica una participación activa del Administrador en la comisión de la infracción tributaria.

#### **4.4.6. Responsabilidad en el ámbito concursal**

- La Ley Concursal de 9 de julio de 2003 (la "LC") presenta las siguientes novedades en la materia que nos ocupa:
- El art. 48.ter LC, establece lo siguiente: *"desde la declaración de concurso de persona jurídica, el juez del concurso, de oficio o a solicitud razonada de la administración concursal, podrá acordar, como medida cautelar, el embargo de bienes y derechos de sus administradores o liquidadores, de hecho y de derecho, apoderados generales y de quienes*

*hubieran tenido esta condición dentro de los dos años anteriores a la fecha de aquella declaración, cuando de lo actuado resulte fundada la posibilidad de que en la sentencia de calificación las personas a las que afecte el embargo sean condenadas a la cobertura del déficit resultante de la liquidación en los términos previstos en esta ley.*

*El embargo se acordará por la cuantía que el juez estime y podrá ser sustituido, a solicitud del interesado, por aval de entidad de crédito."*

Es decir, se prevé el posible embargo (susceptible de sustituirse por aval bancario) como medida cautelar, sobre Administradores de hecho o de derecho, dentro de los dos años anteriores a la declaración de concurso, para el supuesto de que existan fundadas sospechas de que la sentencia que resuelva sobre la calificación del concurso les condene a cubrir el déficit concursal que reste tras la liquidación de los activos.

- Además, si el concurso es declarado efectivamente culpable, el artículo 172 contempla la inhabilitación para la gestión de bienes ajenos y para la representación o administración de cualquier otra persona, de los Administradores de la Sociedad concursada por un período que puede oscilar de los 2 a los 15 años, atendiendo a la gravedad de los hechos, a la entidad del perjuicio causado y a la eventual declaración culpable en otros concursos. Para este último caso, en caso de inhabilitar a una misma persona en dos o más concursos, deben sumarse los períodos de inhabilitación a que sea condenada en cada uno de ellos.
- En el caso de que el concurso termine con la apertura de la fase de liquidación, los Administradores de la Sociedad pueden ser condenados a satisfacer ellos mismos, con su patrimonio personal, el importe de los créditos no cobrados por los acreedores concursales (déficit concursal resultante de la liquidación), en caso de que el concurso se declare culpable en sede de calificación. Lo prevé el art. 48 ter LC.

#### **4.4.7. Otras cuestiones relevantes**

Conviene, además, a la hora de valorar la posible responsabilidad general de un Administrador, tener en cuenta lo siguiente:

- Existen determinados sectores empresariales que prevén una responsabilidad adicional de los Administradores. Así sucede en el ámbito de las entidades de crédito, sector financiero, de transporte o hidrocarburos.
- Asimismo, los Administradores pueden incurrir en una responsabilidad directa en determinados casos, como los siguientes: (i) responderán solidariamente (6) de las obligaciones sociales posteriores al acaecimiento de la causa legal de disolución los Administradores que incumplan la obligación de convocar, en el plazo de dos (2) meses la

Junta General para que adopte, en su caso, el acuerdo de disolución, así como los Administradores que no soliciten la disolución judicial o, si procediere, el concurso de la Sociedad, en el plazo de dos meses a contar desde la fecha prevista para la celebración de la junta, cuando ésta no se haya constituido, o desde el día de la junta, cuando el acuerdo hubiera sido contrario a la disolución; (ii) cuando se trate de suscripción de acciones propias, la obligación de desembolsar recaerá solidariamente sobre los socios fundadores o los promotores y, en caso de aumento de capital social, sobre los Administradores.

- Es tendencia actual asegurar a los Administradores de las Sociedades con pólizas de responsabilidad civil que garanticen el pago de posibles indemnizaciones que tengan que afrontar éstos por irregularidades en el ejercicio de su cargo, además de los posibles gastos derivados del proceso al que se vean abocados, así como las garantías que puedan serles exigidas.
- Por todo lo expuesto en esta guía es conveniente contar, dentro del Órgano de Administración de la Sociedad, con la figura de un letrado que asesore internamente en todas estas materias.

#### 4.5. Cuestionario sobre materia de responsabilidad

- ( ) ¿Tiene el Consejero los conocimientos y capacidad que su cargo requiere y los actualiza de forma continuada y sistemática como mejor instrumento para hacer frente a sus indudables responsabilidades?  
**¿Desarrolla las buenas prácticas adecuadas para prevenir su responsabilidad?**
- ( ) **¿Está el Administrador al corriente de los riesgos que entraña su cargo** y de las consecuencias que pueden derivarse del incumplimiento de sus funciones?
- ( ) ¿Tiene suscrita la Sociedad una **póliza de responsabilidad** civil que cubra adecuadamente los riesgos de sus Administradores?
- ( ) ¿Está el Administrador debidamente informado del contenido de la póliza, de su alcance y de sus limitaciones? **¿Se revisa dicha póliza periódicamente?**
- ( ) ¿Se ocupan los Consejeros de que la Sociedad cuente con el asesoramiento legal interno y externo adecuado?

**QUINTA PARTE:**  
**LOS CONSEJEROS-ADMINISTRADORES Y LA RESPONSABILIDAD PENAL**

- 5.1. Introducción a la Quinta Parte**
- 5.2. Responsabilidad de los Consejeros-Administradores**
  - 5.2.1. Responsabilidad directa
  - 5.2.2. Responsabilidad por actos de la Sociedad
- 5.3. Responsabilidad Penal de la Sociedad**
- 5.4. Responsabilidad Civil subsidiaria de la Sociedad**
  - 5.4.1. Responsabilidad por los actos cometidos en los establecimientos de la Sociedad
  - 5.4.2. Responsabilidad por los actos de los empleados o representantes
- 5.5. Cuestionarios sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas**

## 5.1. Introducción a la Quinta Parte

Como veremos a continuación, los Consejeros-Administradores pueden ser responsables penales por sus propios actos o, en ciertos casos, por los de la Sociedad, pero también deben actuar con extremada diligencia para evitar que surja para la Sociedad tanto responsabilidad penal como civil derivada de delito.

## 5.2. Responsabilidad de los Consejeros-Administradores

### 5.2.1. Responsabilidad directa

Existen varios supuestos en los que los Administradores puedan incurrir en responsabilidad penal por sus propios actos.

Así, analizando los principales tipos de delitos societarios que el Código Penal contempla (artículos 290 y siguientes), se deduce que el Administrador es, en todos ellos, sujeto activo de los mismos, pues es la persona encargada de actuar en representación de la Sociedad:

- **Falsedad en la información social:** los Administradores de las Sociedades que falseen las Cuentas Anuales u otros documentos que deban reflejar la situación jurídica o económica de aquellas (véase los libros de la Sociedad, informe de gestión, documentación acreditativa de los acuerdos sociales, etc.), serán castigados con pena de prisión de uno a tres años y multa de seis a doce meses.
- **Imposición de acuerdos abusivos perjudiciales:** el Administrador que, formando parte de la mayoría del Órgano de Administración, logre y consiga imponer un acuerdo válido, pero abusivo para los demás socios o Administradores, prevaleciendo de su situación y con ánimo de lucro propio o ajeno y, en todo caso, sin que reporte beneficios a la Sociedad, será castigado con la pena de prisión de seis meses a tres años o multa del tanto al triple del beneficio obtenido.
- **Imposición de acuerdos abusivos adoptados por mayorías ficticias:** la misma pena se aplica para aquellos Administradores sociales que logren imponer un acuerdo abusivo para el resto de Administradores, socios o terceros, cuando dicho acuerdo se haya alcanzado mediante abuso de la firma en blanco, con atribución indebida o negación ilícita del derecho de voto a alguno de los miembros del órgano social, o por cualquier otro medio considerado ilícito.
- **Impedimento o negación de derechos sociales:** los Administradores sociales que, sin una causa legal, nieguen o impidan a un socio el ejercicio de los derechos de información, participación en la gestión o control de la actividad social, o suscripción preferente de

acciones reconocidos por las leyes, serán castigados con pena de multa de seis a doce meses.

- **Impedimento de la actuación de personas, órganos o entidades inspectoras o supervisoras:** los Administradores sociales que sin una causa legal, nieguen o impidan la actuación de las personas, órganos o entidades inspectoras o supervisoras, serán castigados con pena de prisión de seis meses a tres años o multa de doce a veinticuatro meses.
- **Administración desleal o fraudulenta:** este tipo delictivo ha sido suprimido del capítulo XIII "Sobre los delitos societarios" del nuevo Código Penal, que entró en vigor el pasado 1 de julio de 2015, si bien, aunque ya no se enmarque dentro de la tipología de delitos societarios, sino dentro del Capítulo VI "De las defraudaciones", lo cierto es que es un delito que puede ser cometido por los Administradores de una Sociedad. En este caso, los Administradores que, teniendo facultad para administrar un patrimonio ajeno, emanada por la ley, encomendada por la autoridad o asumida mediante un negocio jurídico, la infrinjan excediéndose en el ejercicio de la misma, causando un perjuicio al patrimonio administrado, serán condenados a la pena de prisión de seis meses a tres años, debiéndose calcular el importe de la multa en atención al importe de lo defraudado, el quebranto económico causado, etc.

Igualmente, además de los delitos societarios, existen otros delitos que pueden ser atribuidos a los Administradores (elenco no cerrado) como:

- **Corrupción empresarial:** El Administrador que, por sí o por persona interpuesta, prometa, ofrezca o conceda a directivos, Administradores, empleados o colaboradores de una Empresa mercantil, un beneficio o ventaja de cualquier naturaleza no justificados, para que le favorezca a él o a un tercero frente a otros, incumpliendo sus obligaciones en la adquisición o venta de mercancías o en la contratación de servicios profesionales, será castigado con la pena de prisión de seis meses a cuatro años.
- **Delitos contra los derechos de los trabajadores:** Los Administradores que, con infracción de las normas de prevención de riesgos laborales y estando legalmente obligados, no faciliten los medios necesarios para que los trabajadores desempeñen su actividad con las medidas de seguridad e higiene adecuadas, de forma que pongan así en peligro grave su vida, salud o integridad física, serán castigados con las penas de prisión de seis meses a tres años y multa de seis a doce meses.
- **Corrupción pública:** Aquellos casos en los que, por ejemplo, el Administrador influye en otro funcionario público, para obtener una resolución que genere un beneficio económico (tráfico de influencias), sustrae o consiente que un tercero sustraiga caudales públicos o destine

los caudales a usos ajenos a la función pública o dé una aplicación privada a bienes de la Administración (malversación), ofrece o acepta dádivas o provecho o retribución de cualquier clase a un cargo de la administración pública para la obtención de un beneficio (cohecho), entre otras acciones relacionadas con la corrupción con las administraciones públicas.

- **Delitos contra la Hacienda Pública y Seguridad Social.**

### **5.2.2. Responsabilidad por actos de la Sociedad**

El artículo 31 del **Código Penal establece que el Administrador de hecho o de derecho de una Sociedad responderá personalmente de los delitos o faltas cometidos "por la Sociedad", en cuyo nombre o representación actúe**, aunque no concurren en él las cualidades o condiciones que la figura típica exige para poder ser "sujeto activo" del delito, si esas circunstancias se dan en la entidad en cuyo nombre o representación actúe.

Se ha de destacar, además, que el Código Penal abarca un concepto penal muy amplio de lo que es un "Administrador" de una Sociedad, pudiendo ser cualquier persona física o jurídica que, directamente o por representación, de forma delegada o por apoderamiento, ejerza realmente las funciones de gestión o Administración de la Sociedad.

Asimismo, el artículo 31 bis del **Código Penal posibilita atribuir la responsabilidad penal a las personas jurídicas**. Por tanto, la actuación de un Administrador en el seno de una Sociedad, no solo puede llevar a su posible imputación por la comisión de unos hechos delictivos, sino también a la propia persona jurídica que representa.

Según la jurisprudencia, los delitos que pueden imputarse a los Administradores en virtud del artículo 31 CP, son la de apropiación indebida, insolvencia punible, delitos ante la Hacienda Pública y la Seguridad Social, delitos contra los derechos de los trabajadores, delitos contra el medio ambiente y los recursos materiales y los de malversación de caudales públicas y de contrabando.

### **5.3. Responsabilidad Penal de la Sociedad**

Desde 2010, es posible considerar a las **personas jurídicas** como **autores de un delito** por actos realizados por sus empleados, directivos o representantes o asimiladas.

Sin embargo, **existe la posibilidad de eximir de responsabilidad para la Sociedad, si se establecen sistemas adecuados y efectivos de**

**prevención penal de delitos.** Para más detalle, ver Anexo 1. La reforma de 2015 establece los siguientes principios (Artículo 31bis CP):

**"1. En los supuestos previstos en este Código, las personas jurídicas serán penalmente responsables:**

a) De los **delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas, y en su beneficio directo o indirecto, por sus representantes** legales o por aquellos que actuando individualmente o como **integrantes de un órgano** de la persona jurídica, están **autorizados** para tomar decisiones en nombre de la persona jurídica u ostentan facultades de organización y control dentro de la misma.

b) De los delitos cometidos, en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y en beneficio directo o indirecto de las mismas, por **quienes, estando sometidos a la autoridad de las personas físicas mencionadas en el párrafo anterior, han podido realizar los hechos por haberse incumplido gravemente por aquéllos los deberes de supervisión, vigilancia y control de su actividad atendidas las concretas circunstancias del caso.**

**2. Si el delito fuere cometido por las personas indicadas en la letra a) del apartado anterior, la persona jurídica quedará exenta de responsabilidad si se cumplen las siguientes condiciones:**

1.<sup>a</sup> el Órgano de Administración ha adoptado y ejecutado con eficacia, antes de la comisión del delito, modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir, de forma significativa, el riesgo de su comisión;

2.<sup>a</sup> la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado ha sido confiada a un órgano de la persona jurídica, con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica;

3.<sup>a</sup> los autores individuales han cometido el delito eludiendo fraudulentamente los modelos de organización y de prevención y

4.<sup>a</sup> no se ha producido una omisión o un ejercicio insuficiente de sus funciones de supervisión, vigilancia y control por parte del órgano al que se refiere la condición 2.<sup>a</sup>

En los casos en los que las anteriores circunstancias solamente puedan ser objeto de acreditación parcial, esta circunstancia será valorada a los efectos de atenuación de la pena.

3. En las personas jurídicas de pequeñas dimensiones, las funciones de supervisión a que se refiere la condición 2<sup>a</sup> del apartado 2 podrán ser

asumidas directamente por el Órgano de Administración. A estos efectos, son personas jurídicas de pequeñas dimensiones aquéllas que, según la legislación aplicable, estén autorizadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias abreviada.

**4. Si el delito fuera cometido por las personas indicadas en la letra b) del apartado 1, la persona jurídica quedará exenta de responsabilidad si, antes de la comisión del delito, ha adoptado y ejecutado eficazmente un modelo de organización y gestión que resulte adecuado para prevenir delitos de la naturaleza del que fue cometido o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión.**

En este caso resultará igualmente aplicable la atenuación prevista en el párrafo segundo del apartado 2 de este artículo.

**5. Los modelos de organización y gestión a que se refieren la condición 1.ª del apartado 2 y el apartado anterior deberán cumplir los siguientes requisitos:**

1.º **Identificarán las actividades** en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.

2.º **Establecerán los protocolos** o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos.

3.º **Dispondrán de modelos de gestión** de los recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos que deben ser prevenidos.

4.º **Impondrán la obligación de informar** de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención.

5.º **Establecerán un sistema disciplinario** que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo.

6.º **Realizarán una verificación periódica del modelo** y de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios”.

**La Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado Español sobre la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas interpreta este artículo 31bis de la siguiente forma:**

**A) Presupuesto de Responsabilidad: Necesidad de Delito de Persona Física**

- Se trata de una responsabilidad vicaria o por representación. Es decir, para que la persona jurídica sea responsable, es preciso que sus representantes o empleados cometan un delito<sup>9</sup>.
- Se amplía notablemente el concepto de representantes o asimilados, pues se incluyen, no sólo a los Administradores o representantes legales de la Sociedad, sino, también a aquellas personas que forman parte de órganos sociales con capacidad para tomar decisiones, así como a los mandos intermedios, apoderados singulares y a otras personas en quienes se hayan delegado determinadas funciones, incluidas las de control de riesgos que ostenta el oficial de cumplimiento.
- Para que exista responsabilidad es suficiente que la actuación de la persona física se dirija, de manera directa o indirecta, a beneficiar a la entidad, pero no es necesario que tal beneficio se produzca finalmente.

**B) Importancia del Incumplimiento de los Deberes de Supervisión**

- Para que la persona jurídica sea responsable por los delitos cometidos por empleados u otros dependientes, es preciso un incumplimiento de los deberes de supervisión, vigilancia y control de carácter grave por parte de sus representantes o asimilados.

La responsabilidad alcanza a los delitos cometidos por autónomos, trabajadores subcontratados y empleados de Empresas filiales.

- El incumplimiento grave de los deberes de supervisión, vigilancia y control ha de valorarse, “atendidas las concretas circunstancias del caso” expresión que, ya antes de la reforma y con toda claridad tras ella, remite a los programas de organización y gestión, que serán objeto de una inicial valoración en relación con este criterio de imputación para evaluar el alcance y el contenido real del mandato del que son titulares las personas que incumplieron gravemente tales deberes.
- Estos deberes de supervisión, vigilancia y control son atribuidos a los representantes o asimilados, no a la propia persona jurídica.

---

<sup>9</sup> La lista de delitos en los que se puede establecer la responsabilidad de las personas jurídicas se recoge en el Anexo 1 a esta nota.

### **C) El Carácter Eximente de la Existencia de Modelos de Prevención Penal**

- La reforma avanza en el reconocimiento de la responsabilidad autónoma de la persona jurídica por medio de la regulación de los programas de organización y gestión, a los que atribuye valor eximente, bajo determinadas condiciones.
- El objeto del proceso penal se extiende, ahora también, a valorar la idoneidad del modelo adoptado por la corporación.
- La carga probatoria de la idoneidad del modelo de organización y gestión incumbe a la persona jurídica, que deberá acreditar que cumplían las condiciones y requisitos legales.
- Se concederá especial valor al descubrimiento de los delitos por la propia corporación, de tal manera que, detectada la conducta delictiva por la persona jurídica y puesta en conocimiento de la autoridad, deberán solicitar la exención de pena de la persona jurídica, al evidenciarse no sólo la validez del modelo, sino su consonancia con una cultura de cumplimiento corporativo.
- Se atenderá al comportamiento de la corporación en el pasado. Se valorará, positivamente, la firmeza de la respuesta en situaciones precedentes y, negativamente, la existencia de anteriores procedimientos penales o en trámite, aunque se refieran a conductas delictivas diferentes de la investigada, o previas sanciones en vía administrativa.
- Las medidas adoptadas por la persona jurídica, tras la comisión del delito, pueden acreditar el compromiso de sus dirigentes con el programa de cumplimiento. Así, la imposición de medidas disciplinarias a los autores o la inmediata revisión del programa para detectar sus posibles debilidades, la restitución y la reparación inmediata del daño, la colaboración activa con la investigación o la aportación al procedimiento de una investigación interna, sin perjuicio del valor atenuante que pueda tener alguna de estas actuaciones. Operarán en sentido contrario el retraso en la denuncia de la conducta delictiva o su ocultación y la actitud obstructiva o no colaboradora con la justicia.
- El objeto de los modelos de organización y gestión no es solo evitar la sanción penal de la Empresa, sino promover una verdadera cultura ética corporativa, de tal modo que su verdadera eficacia reside en la importancia que tales modelos tienen en la toma de decisiones de los dirigentes y empleados y en qué medida constituyen una verdadera expresión de su cultura de cumplimiento. Se analizará si los programas de prevención establecidos expresan un compromiso corporativo que realmente disuada de conductas criminales.

Las certificaciones sobre la idoneidad del modelo expedidas por Empresas o asociaciones evaluadoras y certificadoras de cumplimiento de obligaciones, mediante las que se manifiesta que un modelo cumple las condiciones y requisitos legales, podrán apreciarse como un elemento adicional más de la adecuación del modelo pero en modo alguno acreditan su eficacia, ni sustituyen la valoración que de manera exclusiva compete al órgano judicial.

- Cualquier programa eficaz depende del inequívoco compromiso y apoyo de la alta dirección para trasladar una cultura de cumplimiento al resto de la Compañía. Si son los principales responsables de la entidad quienes incumplen el modelo de organización y de prevención o recompensan o incentivan, directa o indirectamente a los empleados que lo incumplen, difícilmente puede admitirse que exista un programa eficaz, que refleje una verdadera cultura de respeto a la ley en la Empresa, de tal modo que, en estos, casos, los Sres. Fiscales presumirán que el programa no es eficaz.

#### **5.4. Responsabilidad Civil subsidiaria de la Sociedad**

##### **5.4.1. Responsabilidad por los actos cometidos en los establecimientos de la Sociedad**

Según el artículo 120.3 del Código Penal, son responsables civilmente, en defecto de los que lo sean criminalmente:

*3º Las personas naturales o jurídicas, en los casos de delitos cometidos en los establecimientos de los que sean titulares, cuando por parte de los que los dirijan o administren, o de sus dependientes o empleados, se hayan infringido los reglamentos de policía o las disposiciones de la autoridad que estén relacionados con el hecho punible cometido, de modo que éste no se hubiera producido sin dicha infracción.*

Se trata de una responsabilidad de la Sociedad que teóricamente puede evitarse si se prueba que se actuó diligentemente en la vigilancia de los directivos, empleados o dirigentes, pero en la práctica, la jurisprudencia exige un nivel de diligencia que hace muy difícil que pueda darse la exoneración de responsabilidad.

##### **5.4.2. Responsabilidad por los actos de los empleados o representantes**

Igualmente, según el artículo 120.4 del Código Penal, son responsables civiles, en defecto de los que lo sean criminalmente:

*4º Las personas naturales o jurídicas dedicadas a cualquier género de industria o comercio, por los que hayan cometido sus empleados o dependientes, representantes o gestores en el desempeño de sus obligaciones o servicios.*

Se trata de una cuestión, si cabe, de mayor importancia que la tratada en el anterior apartado, pues la responsabilidad se extiende a los actos realizados fuera de los establecimientos de la Sociedad y, prácticamente, se ha convertido en una responsabilidad de carácter objetivo, que puede exigirse aunque el empleado o representante se extralimite en el ejercicio de sus funciones y aunque su conducta no reporte beneficio alguno para la Sociedad.

Con el correr del tiempo, la jurisprudencia ha ido consolidando, en este caso, la doctrina de la responsabilidad civil subsidiaria *cuasi* objetiva como manifestación del principio de la creación del riesgo (STS, 2ª, 1212/2003, de 9 de octubre) bajo la fórmula de la apariencia, según la cual el empresario responde civilmente con carácter subsidiario si el empleado o representante actúa con la apariencia externa de legitimidad, es decir de estar actuando en el ámbito de sus funciones frente a terceros de buena fe.

Como ejemplo de esta jurisprudencia, puede citarse la STS 532/2014, de 28 de mayo, que condena a una Empresa a indemnizar al banco por la deuda generada por su jefa de administración con funciones añadidas de gerencia que, para hacer frente a sus deudas contraídas por su ludopatía, contrató diversas pólizas de crédito personal mediante falsificaciones documentales que acreditaban frente al banco que contaba con las correspondientes autorizaciones del Consejo de Administración para hacerlo. A pesar de que la empleada cometió un delito para obtener los fondos del banco, ello no ha impedido que se considere que la Empresa en la que trabajaba es responsable civil por los daños causados por su conducta.

### **5.5 Cuestionario sobre: la responsabilidad penal de las personas jurídicas**

- ( ) **¿Ha adoptado y ejecutado, con eficacia el Órgano de Administración, antes de la comisión del delito, modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir, de forma significativa, el riesgo de su comisión?**
- ( ) ¿Ha sido confiada la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado, a un órgano de la persona jurídica, con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada, legalmente, la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica?
- ( ) ¿Cumplen los modelos de organización y gestión anteriormente indicados los siguientes requisitos?
  - ( ) ¿Identifican las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos?
  - ( ) ¿Establecen los protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos?
  - ( ) ¿Disponen de modelos de gestión de los recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos que deben ser prevenidos?
  - ( ) ¿Imponen la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención?
  - ( ) ¿Establecen un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo?
  - ( ) ¿Prevén la realización de una verificación periódica del modelo y de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios?





**IC-A: Resumen Ejecutivo sobre la Responsabilidad Penal actualizada de las Personas Jurídicas/ Sociedades** (Reforma Código Penal / Deberes de los Administradores Sociales)

**SUMARIO**

**OBJETO DEL INFORME**

Informar de forma resumida a los **Consejeros** y **Accionistas** de las acciones que deben realizarse para eximir la posible responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Informar de forma resumida a los Consejeros y a los Accionistas de Sociedades sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas/Sociedades derivada de la reforma del Código Penal publicado en el BOE del 31 de marzo de 2015. Para más información ver <http://www.boe.es/boe/dias/2015/03/31/pdfs/BOE-A-2015-3439.pdf>

**ENTRADA EN VIGOR**

Desde el 1 de julio de 2015.

**¿A QUIÉNES AFECTA LA REFORMA DEL CÓDIGO PENAL EN VIGOR?**

Entre otros, a los **administradores de las personas jurídicas / Sociedades**.

**A fin de eximir total o parcialmente de responsabilidad penal a la Sociedad es necesario** establecer por los administradores las **medidas de vigilancia y control** que para la prevención de estos delitos se describen en la reforma del Código Penal.

Para eludir dicha responsabilidad penal es **necesario adoptar modelos de organización y gestión eficaces para prevenir determinados delitos (\*)**.

Los delitos (\*) cometidos en beneficio directo o indirecto de la Sociedad por los propios administradores, directivos, subordinados, y aquellos otros terceros que también obran en beneficio de la Compañía (**ver nota explicativa adjunta**) conforme se establece en el artículo 31 bis, dan lugar a responsabilidad penal de las respectivas Sociedades.

**(\*) En el ámbito de la delincuencia económica pueden provocar responsabilidad penal de la persona jurídica/Sociedad los siguientes delitos:**

de trata de personas (177 *bis*.7), descubrimiento y revelación de secretos (197.3), estafa (251 *bis*), insolvencia fraudulenta (261 *bis*), daños informáticos (264.4) contra la propiedad intelectual e industrial y contra el mercado y los consumidores (288), blanqueo de capitales (302.2), contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social (310 *bis*), contra los derechos de los ciudadanos extranjeros (318 *bis*.4), contra la ordenación del territorio y el urbanismo (319.4), contra el medio ambiente (327 y 328.6), emisión de radiaciones ionizantes (343.3), de riesgo provocados por explosivos (348.3), falsificación de tarjetas de crédito y débito y cheques de viaje (399 *bis*), cohecho (427.2), tráfico de influencias (430) y corrupción en las transacciones internacionales (445.2). Al margen de la delincuencia económica, también está prevista la responsabilidad penal de las personas jurídicas por los delitos de tráfico de órganos (156 *bis*), prostitución y corrupción de menores (189 *bis*), tráfico de estupefacientes (369 *bis*) y terrorismo (576 *bis*).

Instituto de Consejeros-Administradores, IC-A  
Normas Profesionales/Gobierno Corporativo  
31 de marzo de 2016

## ¿CÓMO DEBEN ACTUAR LOS CONSEJEROS Y ADMINISTRADORES PARA EVITAR O ATENUAR LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LA PERSONA JURÍDICA/SOCIEDAD?

Las **grandes Sociedades** mercantiles (aquellas que No pueden presentar cuenta de resultados abreviada) **deberán disponer** de un **órgano/departamento/área** que, dependiendo directamente del Consejo de Administración y **con poderes autónomos de iniciativa y control**, realice las funciones que a continuación se indican, de **vigilancia y control**.

En **Sociedades pequeñas**, (aquellas que pueden presentar cuenta de resultados abreviada), **estas funciones de vigilancia y control podrían ser realizadas por el propio órgano de gobierno / Consejo de Administración**.

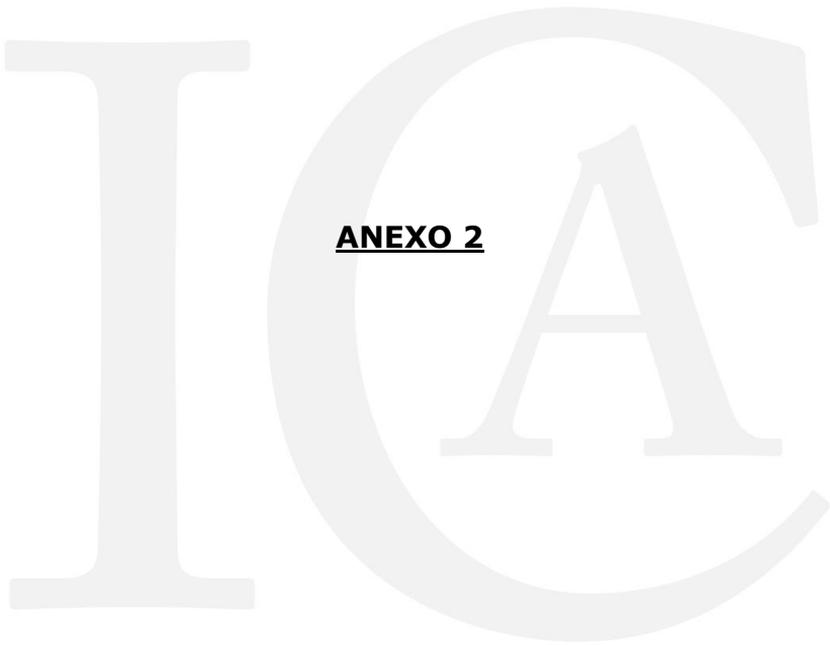
En general, los **administradores sociales** deberían seguir el siguiente **protocolo de actuación para lograr la exención o disminución de las responsabilidades penales** de la persona jurídica/Sociedad:

1. En el **primer Consejo de Administración** que sea posible, **si no lo ha hecho ya**, y dentro del Orden del Día, aprobar la **creación del órgano/departamento/área** antes mencionado y que, por si solo o en colaboración con otros órganos y/o colaboradores externos, habrá de realizar las siguientes tareas (en el caso de Sociedades que pueden presentar cuenta de resultados abreviada estas tareas pueden ser asumidas por el propio órgano de gobierno):
  - a) **Información, formación y difusión:** mantener al día a la Sociedad acerca de todas las novedades legislativas y jurisprudenciales que puedan afectar, de algún modo, a la estructura y actividad societaria.
  - b) **Auditoría Legal:** debe revisar periódicamente, con técnicas de auditoría, el grado de cumplimiento por parte de los distintos órganos de la Sociedad de las distintas normas que les sean de aplicación.
  - c) **Valoración del Riesgo, Elaboración de Reglamentos y Manuales de Procedimiento:** todas las actividades de la Compañía con implicación legal deben estar descritas y reguladas en manuales de procedimiento que permitan minimizar los riesgos de actuaciones descontroladas o irregulares.
  - d) **Detección y denuncia de irregularidades:** todas las irregularidades que se detecten a cualquier nivel deben ser inmediatamente denunciadas a la superioridad para que se adopten las medidas correctoras o sancionadoras que procedan.

- e) **Vigilancia, supervisión e informe periódico al Consejo de Administración:** (Salvo en el caso que las tareas antes mencionadas sean asumidas por el propio Consejo de Administración), el organismo/departamento/área antes descrito, habrá de mantener un sistema de vigilancia del funcionamiento del modelo de prevención, del resultado de las revisiones realizadas y de los planes de mejora, e informar de todo ello periódicamente al Consejo de Administración.
2. El **Consejo de Administración** de la Sociedad **periódicamente y al menos una vez al año, deberá incluir en la agenda de temas del Consejo, un análisis, evaluación y toma de medidas de seguimiento del procedimiento de vigilancia y control descrito** en el apartado 1, así como la revisión periódica de la eficacia del modelo de prevención y su potencial mejora. Este punto de la agenda debe estar en un **lugar preferente** de los puntos a tratar en el Orden del Día y en el acta del Consejo deben ser recogidos los acuerdos relacionados con este punto del Orden del Día.

**MÁS INFORMACIÓN:** Disponible para Socios en el IC-A

Instituto de Consejeros-Administradores, IC-A  
Normas Profesionales/Gobierno Corporativo  
31 de marzo de 2016



## Normas Legales

### **Facultades indelegables del Consejo de Administración, de Empresas no cotizadas y cotizadas.**

#### **Funciones mínimas de las Comisiones de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones de las Empresas Cotizadas**

Modificación de la ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo 4/12/2014

Modificación de las funciones mínimas legales de la Comisión de Auditoría de las Sociedades Cotizadas derivadas de la Ley 22/15 de Auditoría que entró en vigor el **17/06/16**

#### **Funciones indelegables del Consejo de Administración de Empresas no cotizadas** (Sociedades Anónimas y Sociedades Limitadas)

Artículo 249 bis. *Facultades indelegables.*

El consejo de administración no podrá delegar en ningún caso las siguientes facultades:

- a) La supervisión del efectivo funcionamiento de las Comisiones que hubiera constituido y de la actuación de los órganos delegados y de los directivos que hubiera designado.
- b) La determinación de las políticas y estrategias generales de la Sociedad.
- c) La autorización o dispensa de las obligaciones derivadas del deber de lealtad conforme a lo dispuesto en el artículo 230.
- d) Su propia organización y funcionamiento.
- e) La formulación de las cuentas anuales y su presentación a la junta general.
- f) La formulación de cualquier clase de informe exigido por la ley al Órgano de Administración siempre y cuando la operación a que se refiere el informe no pueda ser delegada.
- g) El nombramiento y destitución de los consejeros delegados de la Sociedad, así como el establecimiento de las condiciones de su contrato.
- h) El nombramiento y destitución de los directivos que tuvieran dependencia directa del consejo o de alguno de sus miembros, así como el establecimiento de las condiciones básicas de sus contratos, incluyendo su retribución.

- i) Las decisiones relativas a la remuneración de los consejeros, dentro del marco estatutario y, en su caso, de la política de remuneraciones aprobada por la junta general.
- j) La convocatoria de la junta general de accionistas y la elaboración del Orden del Día y la propuesta de acuerdos.
- k) La política relativa a las acciones o participaciones propias.
- i) Las facultades que la junta general hubiera delegado en el consejo de administración, salvo que hubiera sido expresamente autorizado por ella para subdelegarlas.

### **Funciones indelegables del Consejo de Administración de Empresas cotizadas** (Sociedades Anónimas Cotizadas)

Artículo 529 ter. *Facultades indelegables.*

1. El consejo de administración de las Sociedades cotizadas no podrá delegar las facultades de decisión a que se refiere el artículo 249 bis ni específicamente las siguientes:
  - a) La aprobación del plan estratégico o de negocio, los objetivos de gestión y presupuesto anuales, la política de inversiones y de financiación, la política de responsabilidad social corporativa y la política de dividendos.
  - b) La determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control.
  - c) La determinación de la política de gobierno corporativo de la Sociedad y del grupo del que sea entidad dominante; su organización y funcionamiento y, en particular, la aprobación y modificación de su propio reglamento.
  - d) La aprobación de la información financiera que, por su condición de cotizada, deba hacer pública la Sociedad periódicamente.
  - e) La definición de la estructura del grupo de Sociedades del que la Sociedad sea entidad dominante.
  - f) La aprobación de las inversiones u operaciones de todo tipo que por su elevada cuantía o especiales características, tengan carácter estratégico o especial riesgo fiscal, salvo que su aprobación corresponda a la junta general.
  - g) La aprobación de la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como

- cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia de la Sociedad y su grupo.
- h) La aprobación, previo informe de la comisión de auditoría, de las operaciones que la Sociedad o Sociedades de su grupo realicen con consejeros, en los términos de los artículos 229 y 230, o con accionistas titulares, de forma individual o concertadamente con otros, de una participación significativa, incluyendo accionistas representados en el consejo de administración de la Sociedad o de otras Sociedades que formen parte del mismo grupo o con personas a ellos vinculadas. Los consejeros afectados o que representen o estén vinculados a los accionistas afectados deberán abstenerse de participar en la deliberación y votación del acuerdo en cuestión. Solo se exceptuarán de esta aprobación las operaciones que reúnan simultáneamente las tres características siguientes:
- 1º. que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a un elevado número de clientes,
  - 2º. que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio de que se trate, y
  - 3º. que su cuantía no supere el uno por ciento de los ingresos anuales de la Sociedad.
- i) La determinación de la estrategia fiscal de la Sociedad.
2. Cuando concurren circunstancias de urgencia, debidamente justificadas, se podrán adoptar las decisiones correspondientes a los asuntos anteriores por los órganos o personas delegadas, que deberán ser ratificadas en el primer Consejo de Administración que se celebre tras la adopción de la decisión.

## **Funciones mínimas de las Comisiones de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones de las Empresas Cotizadas**

«Artículo 529 terdecies. *Comisiones del consejo de administración.*

1. El consejo de administración podrá constituir en su seno Comisiones especializadas, determinando su composición, designando a sus miembros y estableciendo las funciones que asume cada una de ellas.
2. No obstante lo anterior, el consejo de administración deberá constituir, al menos, una comisión de auditoría y una comisión, o dos Comisiones separadas, de nombramientos y retribuciones, con la composición y las funciones mínimas que se indican en esta Ley.
3. Las actas de las Comisiones deberán estar a disposición de todos los miembros del consejo de administración.»

Cincuenta y dos. Se incluye un nuevo artículo 529 quaterdecies en la Sección 2.ª del Capítulo VII del Título XIV con la siguiente redacción:

«Artículo 529 quaterdecies. *Comisión de auditoría.*

Modificación de las funciones mínimas legales de la Comisión de Auditoría de las Sociedades Cotizadas derivadas de la Ley 22/15 de Auditoría que entró en vigor el 17/06/16

1. La comisión de auditoría estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos nombrados por el consejo de administración, **la mayoría de los cuales**, al menos, deberán ser consejeros independientes y uno de ellos será designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas.

En su conjunto, los miembros de la comisión tendrán los conocimientos técnicos pertinentes en relación con el sector de actividad al que pertenezca la entidad auditada.

2. El presidente de la comisión de auditoría será designado de entre los consejeros independientes que formen parte de ella y deberá ser sustituido cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido un plazo de un año desde su cese.
3. Los estatutos de la Sociedad o el reglamento del consejo de administración, de conformidad con lo que en aquellos se disponga, establecerán el número de miembros y regularán el funcionamiento de la comisión, debiendo favorecer la independencia en el ejercicio de sus funciones.
4. Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los estatutos sociales o de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de

administración, la comisión de auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes:

a) Informar a la junta general de accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la comisión y, en particular, sobre el resultado de la auditoría explicando cómo esta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la comisión ha desempeñado en ese proceso.

b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría, todo ello sin quebrantar su independencia. A tales efectos, y en su caso, podrán presentar recomendaciones o propuestas al órgano de administración y el correspondiente plazo para su seguimiento.

c) Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva y presentar recomendaciones o propuestas al órgano de administración, dirigidas a salvaguardar su integridad.

d) Elevar al consejo de administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor de cuentas, responsabilizándose del proceso de selección, de conformidad con lo previsto en los artículos 16, apartados 2, 3 y 5, y 17.5 del Reglamento (UE) n.º 537/2014, de 16 de abril, así como las condiciones de su contratación y recabar regularmente de él información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.

e) Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer amenaza para su independencia, para su examen por la comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los prohibidos, en los términos contemplados en los artículos 5, apartado 4, y 6.2.b) del Reglamento (UE) n.º 537/2014, de 16 de abril, y en lo previsto en la sección 3.ª del capítulo IV del título I de la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, sobre el régimen de independencia, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberán recibir anualmente de los auditores externos la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información detallada e individualizada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o

entidades vinculados a este de acuerdo con lo dispuesto en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

f) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia de los auditores de cuentas o sociedades de auditoría resulta comprometida. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración motivada de la prestación de todos y cada uno de los servicios adicionales a que hace referencia la letra anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

g) Informar, con carácter previo, al consejo de administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos sociales y en el Reglamento del consejo y en particular, sobre:

1.º La información financiera que la sociedad deba hacer pública periódicamente,

2.º la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales y

3.º las operaciones con partes vinculadas.

La Comisión de Auditoría no ejercerá las funciones previstas en esta letra cuando estén atribuidas estatutariamente a otra comisión y ésta esté compuesta únicamente por consejeros no ejecutivos y por, al menos, dos consejeros independientes, uno de los cuales deberá ser el presidente.

5. Lo establecido en las letras d), e) y f) del apartado anterior se entenderá sin perjuicio de la normativa reguladora de la auditoría de cuentas.»

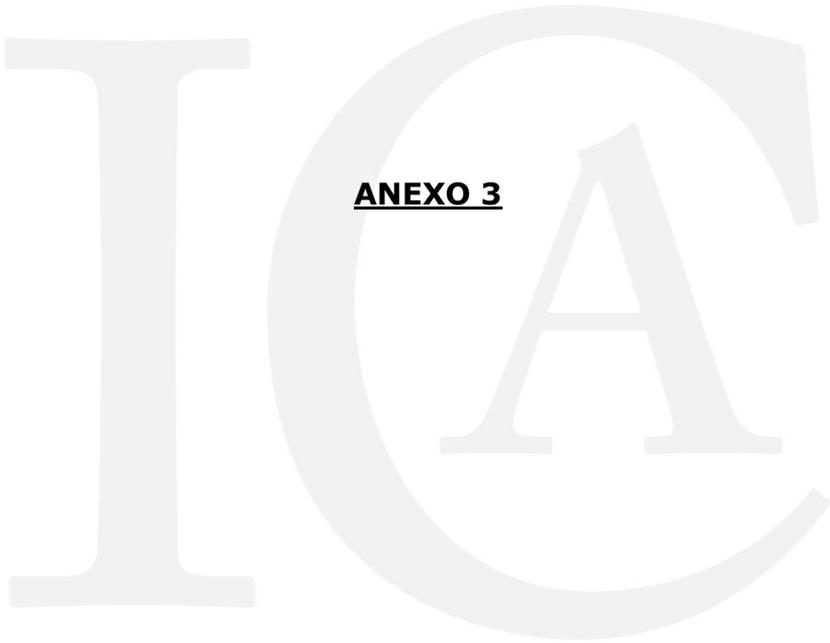
Cincuenta y tres. Se incluye un nuevo artículo 529 quinceles en la Sección 2.ª del Capítulo VII del Título XIV con la siguiente redacción:

«Artículo 529 quinceles. *Comisión de nombramientos y retribuciones.*

1. La comisión de nombramientos y retribuciones estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos nombrados por el consejo de administración, dos de los cuales, al menos, deberán ser consejeros independientes. El presidente de la comisión será designado de entre los consejeros independientes que formen parte de ella.
2. Los estatutos de la Sociedad o el reglamento del consejo de administración, de conformidad con lo que en aquellos se disponga, establecerán el número de miembros y regularán el funcionamiento

de la comisión, debiendo favorecer la independencia en el ejercicio de sus funciones.

3. Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuya la ley, los estatutos sociales o, de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de nombramientos y retribuciones tendrá, como mínimo, las siguientes:
  - a) Evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el consejo de administración. A estos efectos, definirá las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante y evaluará el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar eficazmente su cometido.
  - b) Establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo de administración y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo.
  - c) Elevar al consejo de administración las propuestas de nombramiento de consejeros independientes para su designación por cooptación o para su sometimiento a la decisión de la junta general de accionistas, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros por la junta general de accionistas.
  - d) Informar las propuestas de nombramiento de los restantes consejeros para su designación por cooptación o para su sometimiento a la decisión de la junta general de accionistas, así como las propuestas para su reelección o separación por la junta general de accionistas.
  - e) Informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos.
  - f) Examinar y organizar la sucesión del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la Sociedad y, en su caso, formular propuestas al consejo de administración para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y planificada.
  - g) Proponer al consejo de administración la política de retribuciones de los consejeros y de los directores generales o de quienes desarrollen sus funciones de alta dirección bajo la dependencia directa del consejo, de Comisiones ejecutivas o de consejeros delegados, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los consejeros ejecutivos, velando por su observancia.
4. Lo dispuesto en este artículo se aplicará en lo que proceda en el caso de que los estatutos o el reglamento del consejo de administración opten por establecer separadamente una comisión de nombramientos y otra de retribuciones.»



**2016**

Resumen Ejecutivo

**Entidades de Interés Público**  
en España

**Funciones mínimas obligatorias**  
**de la Comisión de Auditoría**

[www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)

## SUMARIO

### OBJETO DEL INFORME

Informar de forma resumida a los **Consejeros y a los Accionistas** de las **entidades de interés público** sobre cuáles son las entidades encuadradas en el concepto de entidades de interés público y las funciones mínimas legales a desempeñar por el Comité de Auditoría derivadas de la Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas, que ha entrado en vigor el 17 de junio de 2016,

Para más información ver:

- [www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-8147](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-8147)
- [www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-10636](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-10636)
- <http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/141204-boe-reforma-estructural-gobierno-corporativo-sociedades.pdf>
- <http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/codigo-buen-gobierno-sociedades-cotizadas.pdf>
- [http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/4-1aedicion-1108\\_PBGC-No-cotizadas.pdf](http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/4-1aedicion-1108_PBGC-No-cotizadas.pdf)

**¿A QUIÉNES AFECTA?** Entre otros, a los **Consejeros, Accionistas, miembros de la Comisión de Auditoría, Auditores y Empresas de Auditoría de las entidades de interés público en España.**

#### **¿Qué se entiende por Entidades de Interés Público?**

En general, se entiende por entidades de interés público aquellas entidades/empresas que por su actividad, tamaño o efecto en la economía del país deben estar sometidas a una normativa y supervisión específica.

Se encuentran entre las entidades de interés público:

- a. Empresas cotizadas (**IBEX, Mercado Continuo**), **MAB/Empresas en expansión**, entidades de crédito, entidades aseguradoras,
- b. Empresas **No Cotizadas con actividad o empleo significativo**, (de importancia pública significativa),
- c. Otras entidades

Para conocer una definición más precisa de las entidades incluidas como entidades de interés público, ver anexo A adjunto. La definición española de entidad de interés público es bastante restrictiva comparada con la europea y es previsible que en un futuro se incorporen más empresas/entidades a dicho concepto.

## RESUMEN EJECUTIVO DEL MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ENTIDADES DE INTERÉS PÚBLICO/ Especificidades de la Comisión de Auditoría

El marco actual de gobierno corporativo de una sociedad o entidad en España se rige, en general, por:

- Empresa cotizadas
  - Normas de obligado cumplimiento: ver anexo II del resumen ejecutivo del IC-A 29/06/2016  
<https://master4.teenvio.com/v4/public/ficheros/fichero.php?file=2bc2ae43040771a3d496c0008fa8d4b6&plan=iconsejeros&mode=view>
  - Normas voluntarias: Código Rodríguez/ ver anexo I del resumen ejecutivo del IC-A 29/06/2016  
<https://master4.teenvio.com/v4/public/ficheros/fichero.php?file=2bc2ae43040771a3d496c0008fa8d4b6&plan=iconsejeros&mode=view>
- Empresas no cotizadas:
  - Normas de obligado cumplimiento – ver resumen ejecutivo del IC-A  
<https://master4.teenvio.com/v4/public/ficheros/fichero.php?file=f4c038fe4633a9ebfd52b45af2022ec6&plan=iconsejeros&mode=view>
  - Normas voluntarias: se recomienda seguir como patrón los Principios de Buen Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas y familiares del IC-A  
[http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/4-1aedicion-1108\\_PBGC-No-cotizadas.pdf](http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/4-1aedicion-1108_PBGC-No-cotizadas.pdf)

**Adicionalmente a lo antes mencionado** y a través de la Ley de Auditoría de Cuentas que ha entrado en vigor el 17 de junio de 2016, **independientemente de que la empresa sea una empresa cotizada o una empresa no cotizada, se establece** para la mayor parte de las entidades encuadradas en el concepto de entidades de interés público, la obligación de tener una Comisión de Auditoría cuyas funciones mínimas legales se definen a continuación:

- a. Empresas cotizadas (IBEX, Mercado Continuo, MAB/Empresas en expansión), entidades de crédito, entidades aseguradoras. Para ver características y funciones mínimas legales de la Comisión de Auditoría, **ver anexo B adjunto.**

- b. Empresas No Cotizadas con actividad o empleo significativo, (2.000 millones de euros/ 4.000 empleados). Para ver características y funciones mínimas legales de la Comisión de Auditoría, **ver anexo C adjunto.**
- c. Otras entidades

## **AUDITORÍA DE ENTIDADES DE INTERÉS PÚBLICO**

En la ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas se establece que, adicionalmente a la Auditoría de Cuentas anuales de las entidades de interés público, los auditores deberán realizar un informe adicional para la comisión de auditoría, deberán realizar un informe anual de transparencia y se establecen las incompatibilidades y servicios prohibidos.

Así mismo, deberán realizar un informe a las autoridades nacionales supervisoras de las entidades de interés público.

## **SUPERVISIÓN**

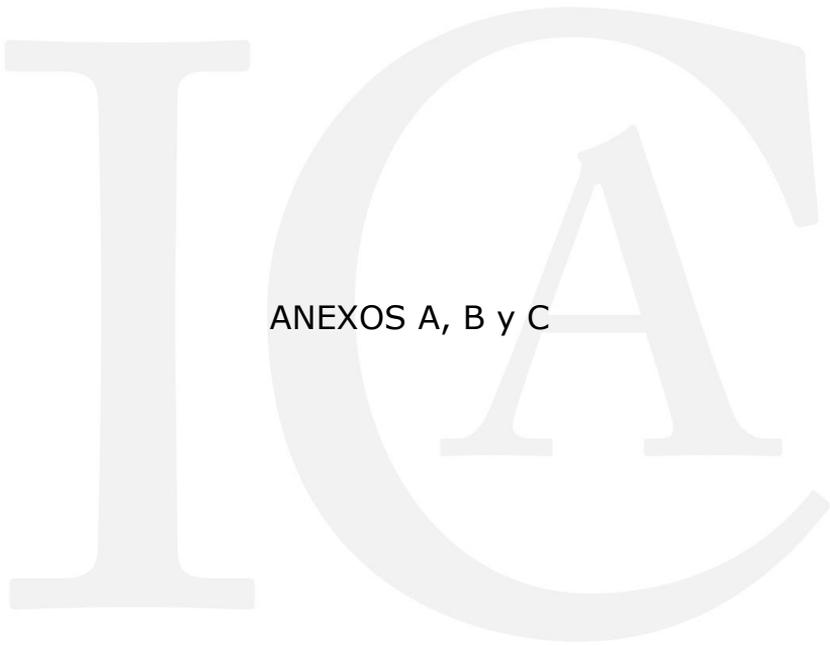
### **Autoridades Nacionales Supervisoras de las Entidades de Interés Público**

- **CNMV:** lo relativo a la Comisión de Auditoría y otros relacionados
- **BdE** (Banco de España), Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones

### **Autoridades Nacionales Supervisoras de los Auditores**

- CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores)/ ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas)

Instituto de Consejeros-Administradores, IC-A  
Normas Profesionales/Gobierno Corporativo  
18 de julio de 2016



ANEXOS A, B y C

## **ANEXO A**

### **DEFINICION DE ENTIDADES DE INTERÉS PÚBLICO**

BOE Real Decreto 877/2015 de 2 de octubre y BOE Ley 22/2015 de 20 de julio de Auditoría de Cuentas.

#### **Artículo 15. Entidades de Interés Público.**

1. A los efectos exclusivos de lo dispuesto en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas, tendrán la consideración de entidades de interés público las siguientes:

- a) **Las entidades de crédito, las entidades aseguradoras, así como las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores o en el mercado alternativo bursátil pertenecientes al segmento de empresas en expansión.**
- b) Las empresas de servicios de inversión y las instituciones de inversión colectiva que, durante dos ejercicios consecutivos, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, tengan como mínimo 5.000 clientes, en el primer caso, o 5.000 partícipes o accionistas, en el segundo caso, y las sociedades gestoras que administren dichas instituciones.
- c) Los fondos de pensiones que, durante dos ejercicios consecutivos, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, tengan como mínimo 10.000 partícipes y las sociedades gestoras que administren dichos fondos.
- d) Las fundaciones bancarias, las entidades de pago y las entidades de dinero electrónico.
- e) **Aquellas entidades distintas de las mencionadas en los párrafos anteriores cuyo importe neto de la cifra de negocios y plantilla media durante dos ejercicios consecutivos, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, sea superior a 2.000.000.000 de euros y a 4.000 empleados, respectivamente.**
- f) Los grupos de sociedades en los que la sociedad dominante sea una de las entidades contempladas en las letras anteriores.

2. Las entidades mencionadas en el apartado 1.b), c) y e) perderán la consideración de entidades de interés público si dejan de reunir durante dos ejercicios consecutivos, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, los requisitos establecidos en dichos apartados.

Las entidades previstas en este apartado tendrán la condición de entidades de interés público si reuniesen los requisitos para serlo al cierre del ejercicio social de su constitución, transformación o fusión y del ejercicio

inmediatamente posterior. No obstante, en el caso de que una de las entidades que participe en la fusión o de que la entidad que se transforme tuviese la consideración de entidad de interés público en el ejercicio anterior a dicha operación, no perderán tal condición las entidades resultantes si reúnen al cierre de ese primer ejercicio social los requisitos recogidos en los citados apartados.»

Dos. Se añade una nueva disposición adicional decimotercera con la siguiente redacción:

**«Disposición adicional decimotercera. Comisión de Auditoría de entidades de interés público.**

De conformidad con el apartado 3.c) de la disposición adicional tercera de la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones mencionados en el artículo 15.1.b) y c), **NO** estarán obligados a tener Comisión de Auditoría.»

## **ANEXO B**

**Recuérdese que las Comisiones del Consejo de Administración son órganos internos del Consejo de Administración e informarán a éste de sus actividades regularmente.**

Características de las **funciones mínimas de la Comisión de Auditoría obligatoria** que han de disponer las **empresas cotizadas (IBEX, Mercado Continuo, MAB/Empresas en expansión), entidades de crédito y entidades aseguradoras.**

- La **Comisión de Auditoría** estará compuesta exclusivamente por **Consejeros No Ejecutivos** nombrados por el Consejo de Administración, la **mayoría** de los cuales, al menos, deberán ser **Consejeros Independientes** y uno de ellos será designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas.

En su conjunto, los miembros de la Comisión tendrán los conocimientos técnicos pertinentes en relación con el sector de actividad al que pertenezca la entidad auditada.

- El **Presidente** de la Comisión de Auditoría será asignado de entre los **Consejeros Independientes** que formen parte de ella y deberá ser sustituido cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido el plazo de un año desde su cese.
- Los estatutos de la sociedad o el reglamento del Consejo de Administración, de conformidad con lo que en aquellos se disponga, establecerán el número de miembros y regularán el funcionamiento de la Comisión, debiendo favorecer la independencia en el ejercicio de sus funciones.
- Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los estatutos sociales o de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, **la comisión de auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes funciones:**

a) Informar a la junta general de accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la comisión, y en particular sobre el resultado de la auditoría explicando cómo ésta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la comisión ha desempeñado en ese proceso.

b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas

del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría, todo ellos sin quebrantar su independencia. A tales efectos, y en su caso, podrán presentar recomendaciones o propuestas al órgano de administración y el correspondiente plazo para su seguimiento.

c) Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva y presentar recomendaciones o propuestas al órgano de administración, dirigidas a salvaguardar su integridad.

d) Elevar al consejo de administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor de cuentas, responsabilizándose del proceso de selección, de conformidad con lo previsto en los artículos 16, apartados 2, 3 y 5, y 17.5 del Reglamento (UE) nº 537/2014, de 16 de abril, así como las condiciones de su contratación y recabar regularmente de él información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.

e) Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer amenaza para su independencia, para su examen por la comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los prohibidos, en los términos contemplados en los artículos 5, apartado 4, y 6.2. b) del Reglamento (UE) nº 537/2014. De 16 de abril, y en lo previsto en la sección 3.ª del capítulo IV del título I de la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, sobre el régimen de independencia, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberán recibir anualmente de los auditores externos la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información detallada e individualizada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o entidades vinculados a este de acuerdo con lo dispuesto en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

f) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia de los auditores de cuentas o sociedades de auditoría resulta comprometida. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración

motivada de la prestación de todos y cada uno de los servicios adicionales a que hace referencia la letra anterior, (e), individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

g) Informar, con carácter previo, al consejo de administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los estatutos sociales y en el reglamento del consejo y en particular, sobre:

1º la información financiera que la sociedad deba hacer pública periódicamente,

2º la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales y

3º las operaciones con partes vinculadas.

La comisión de auditoría no ejercerá las funciones previstas en esta letra (g) cuando estén atribuidas estatutariamente a otra comisión y ésta esté compuesta únicamente por consejeros no ejecutivos y por, al menos, dos consejeros independientes, uno de los cuales deberá ser el presidente.

Lo establecido en las letras d), e) y f) del apartado anterior se entenderá sin perjuicio de la normativa reguladora de la auditoría de cuentas.

## **ANEXO C**

**Recuérdese que las Comisiones del Consejo de Administración son órganos internos del Consejo de Administración e informarán a éste de sus actividades regularmente.**

**Características de las funciones mínimas de la Comisión de Auditoría obligatoria que han de disponer las Empresas No Cotizadas con actividad o empleo significativo, (2.000 millones de euros de ingresos/ 4.000 empleados durante dos ejercicios consecutivos).** Es posible que estas cifras se reduzcan en próximas definiciones de entidades de interés público, dada la diferencia entre la definición española y la europea.

- Los estatutos de la sociedad o el reglamento del Consejo de Administración, de conformidad con lo que en aquellos se disponga, establecerán el número de miembros y regularán el funcionamiento de la Comisión, debiendo favorecer la independencia en el ejercicio de sus funciones.
- Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los estatutos sociales o de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, **la comisión de auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes funciones:**
  - a) Informar a la junta general de accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la comisión, y en particular sobre el resultado de la auditoría explicando cómo ésta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la comisión ha desempeñado en ese proceso.
  - b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría, todo ellos sin quebrantar su independencia. A tales efectos, y en su caso, podrán presentar recomendaciones o propuestas al órgano de administración y el correspondiente plazo para su seguimiento.
  - c) Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva y presentar recomendaciones o propuestas al órgano de administración, dirigidas a salvaguardar su integridad.
  - d) Elevar al consejo de administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor de cuentas, responsabilizándose del proceso de selección, de

conformidad con lo previsto en los artículo 16, apartados 2, 3 y 5, y 17.5 del Reglamento (UE) nº 537/2014, de 16 de abril, así como las condiciones de su contratación y recabar regularmente de él información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.

e) Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer amenaza para su independencia, para su examen por la comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los prohibidos, en los términos contemplados en los artículos 5, apartado 4, y 6.2. b) del Reglamento (UE) nº 537/2014. De 16 de abril, y en lo previsto en la sección 3.ª del capítulo IV del título I de la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, sobre el régimen de independencia, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberán recibir anualmente de los auditores externos la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información detallada e individualizada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o entidades vinculados a este de acuerdo con lo dispuesto en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

f) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia de los auditores de cuentas o sociedades de auditoría resulta comprometida. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración motivada de la prestación de todos y cada uno de los servicios adicionales a que hace referencia la letra anterior, (e), individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

g) Informar, con carácter previo, al consejo de administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los estatutos sociales y en el reglamento del consejo y en particular, sobre:

1º la información financiera que la sociedad deba hacer pública periódicamente,

2º la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales y

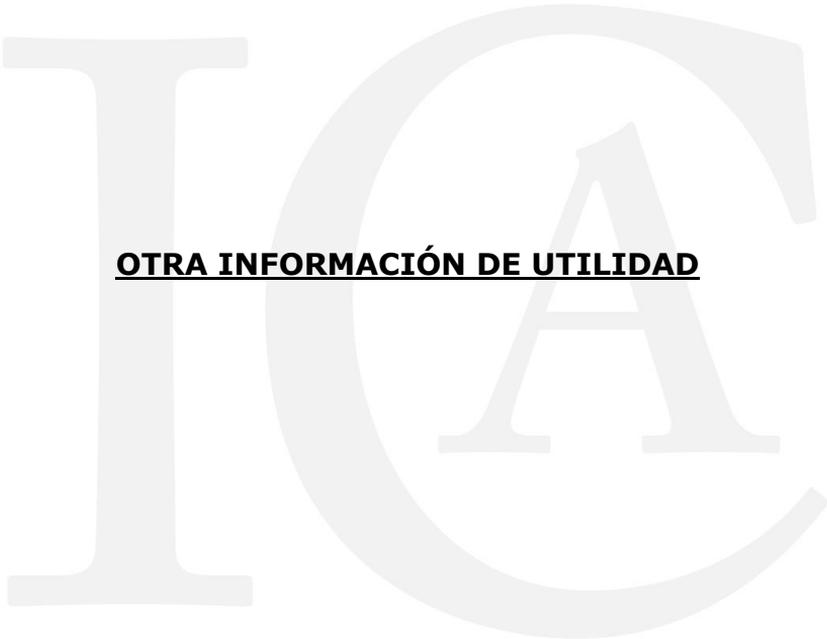
3º las operaciones con partes vinculadas.

La comisión de auditoría no ejercerá las funciones previstas en esta letra (g) cuando estén atribuidas estatutariamente a otra comisión y ésta esté compuesta únicamente por consejeros no ejecutivos y por, al menos, dos consejeros independientes, uno de los cuales deberá ser el presidente.

Lo establecido en las letras d), e) y f) del apartado anterior se entenderá sin perjuicio de la normativa reguladora de la auditoría de cuentas.

Instituto de Consejeros-Administradores, IC-A  
Normas Profesionales/Gobierno Corporativo  
18 de julio de 2016





**OTRA INFORMACIÓN DE UTILIDAD**

### **Información sobre Gobierno Corporativo:**

- <http://www.cnmv.es/index.htm>
- <http://iconsejeros.com/funciones/normas-profesionales>

### **Informes Anuales de Gobierno Corporativo Sociedades Cotizadas y otras entidades:**

- <http://iconsejeros.com/funciones/normas-profesionales>

### **Principios de Buen Gobierno Corporativo del Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A)**

Incluye Criterios de Independencia para Consejeros Independientes

- <http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/18-5Edicion-1108-PrinBuenGobCorporativo.pdf>

### **Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas del Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A)**

- [http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/4-1aedicion-1108\\_PBGC-No-cotizadas.pdf](http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/4-1aedicion-1108_PBGC-No-cotizadas.pdf)

### **Cursos de Formación para Consejeros actuales y futuros**

- <http://iconsejeros.com/el-buen-gobierno-de-las-sociedades>

### **Códigos de Gobierno Corporativo internacionales más relevantes:**

- <http://iconsejeros.com/funciones/normas-profesionales>

### **Leyes e informes recientes más relevantes:**

- IC-A: El Papel del Consejero Coordinador (España, Noviembre 2016)
- IC-A: Entidades de Interés Público en España y Funciones mínimas obligatorias que ha de realizar la Comisión de Auditoría (España, Julio 2016)
- CNMV: Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio «cumplir o explicar» (España, Julio 2016)
- CNMV: 2015 Nueva versión de los modelos de Informe Anual de Gobierno Corporativo e Informe Anual de Remuneraciones de Consejeros de Empresas cotizadas (España, Diciembre 2015)
- G20/OCDE: Corporate Governance Principles 2015 (Noviembre 2015)
- BOE/Norma Legal: Entidades de Interés Público - Real Decreto 877/2015, de 2 de octubre, de desarrollo de la Ley 26/2013, de 27 de diciembre (España, Octubre 2015)
- BOE/Norma Legal: Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas (España, Junio 2015)
- CNMV: Código Rodríguez/ Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (España, Febrero 2015)

- CNMV: The Rodríguez Code/ Good Governance Code of Listed Companies (Spain, February 2015)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Septiembre 2014)
- IC-A: Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones (España, Noviembre 2013)
- CNMV: 2013 Modelo Informe Anual de Gobierno Corporativo Cotizadas, Cajas y otras entidades (España, Junio 2013)
- CNMV: 2013 Modelo Informe Anual de Retribuciones Consejeros Cotizadas, Cajas (España, Junio 2013)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Junio 2012)
- IC-A: Funciones de los Consejeros (España, Enero 2012)
- IC-A: Funciones del Consejo de Administración (España, Enero 2012)
- Stewardship Code (UK, 2012)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Junio 2010)
- EU: ecoDa Corporate Governance Guidance & Principles for Unlisted Companies In Europe (UE, Marzo 2010)
- Stewardship Code (UK, 2010)
- EU: sobre las políticas de remuneración en el sector de los servicios financieros (EU, Abril 2009)
- EU: sistema de remuneración de los consejeros de las Empresas que cotizan en bolsa (EU, Abril 2009)
- IC-A: Guía Práctica del Consejo de Administración (España, Diciembre 2008)
- CNMV: 2008 Informe Anual de Gobierno Corporativo Sociedades Cotizadas (España, Enero 2008)
- IC-A: Cuestionario de Auto Evaluación en Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas (España, Enero 2008)
- CNMV: Código Conthe / Código Gobierno Corporativo para Sociedades Cotizadas (España, Mayo 2006)
- IC-A: Código ético para Empresas (España, Abril 2006 )
- IC-A: Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas (España, Diciembre 2005)
- IC-A: Principles of Good Corporate Governance for Un listed Companies in Spain (Spain, December 2005)
- Modificaciones en la Ley de Sociedades Anónimas, Responsabilidad Limitada y Anónima Europea (España, Noviembre 2005)
- IC-A: Guía para la Incorporación a un Consejo de Administración: Consejero No Ejecutivo/Externo (España, Julio 2005/ Marzo 2008/ Septiembre 2010)
- CNMV: Cajas/Informe Anual de Gobierno Corporativo: Circular 2/2005 (España, Abril 2005)

- UE: Recomendación papel Consejeros No Ejecutivos, y Comisiones del consejo aplicable a Empresas que cotizan en bolsa. Independientes (UE, Febrero 2005)
- IC-A: Principles of Good Corporate Governance. Spain (Spain, June 2004)
- UE: Recomendación sobre remuneración de los Consejeros que cotizan en bolsa (UE, Diciembre 2004)
- IC-A: The Handbook of International Corporate Governance. A Definitive Guide (Spain, Octubre 2004)
- IC-A: Principios de Buen Gobierno Corporativo. Código de Buenas Prácticas para Consejeros y el Consejo (España, Junio 2004/ Octubre 2005/ Diciembre 2005/ Septiembre 2009/ Agosto 2011)
- OCDE Corporate Government Principles. (Abril 2004)
- CNMV: Informe Anual Gobierno Corporativo: Circular CNMV 1/2004 (España, Marzo, 2004)
- Ley de Transparencia (España, Julio 2003)
- Combined Code on Corporate Governance (UK, Julio 2003)
- Orden ECO/3722/2003 (España, Enero 2003)
- Informe Aldama (España, Enero 2003)
- Higgs Review (UK, Enero 2003)
- Informe Winter (EU, 2002)
- Sarbanes-Oxley (EEUU, 2002)

**Información general sobre selección de Consejeros:**

- <http://iconsejeros.com/funciones/servicios-de-informacion>

**Información general sobre remuneración de Consejeros:**

- <http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/noticias/Ppiosremu.pdf>

**Otra información general:**

- Comisión Nacional del Mercado de Valores [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es) (Securities Market Commission)
- Banco de España [www.bde.es](http://www.bde.es)
- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones [www.dgsfp.mineco.es](http://www.dgsfp.mineco.es)
- Gobierno Español [www.lamoncloa.gob.es](http://www.lamoncloa.gob.es)
- Bolsas y Mercados Españoles [www.bolsasymercados.es](http://www.bolsasymercados.es)
- Bolsa de Valores de Madrid [www.bolsamadrid.es](http://www.bolsamadrid.es)
- Mercado Español de Futuros Financieros [www.meff.es](http://www.meff.es)
- Mercado Español de Renta Fija [www.aiaf.es](http://www.aiaf.es)
- Ministerio de Economía y Competitividad [www.mineco.gob.es](http://www.mineco.gob.es)
- Instituto Nacional de Estadística [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Instituto de Consejeros-Administradores [www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)



INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES

## **El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A)**

El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A) es la asociación española de Consejeros/Administradores de Empresas o Entidades.

Es una organización independiente, no política, formada a título **individual** por Consejeros y Administradores de Entidades. Tiene por objetivos la promoción, difusión y establecimiento de los modelos más avanzados de Gobierno Corporativo, los más altos estándares de normas profesionales y las mejores prácticas éticas en el gobierno de las Empresas, así como la promoción de la formación, desde modelos consolidados, de los Consejeros, Administradores y demás actores del Gobierno Corporativo, de forma que se facilite el desarrollo y la profesionalización de su función profesional. Asimismo, emite opiniones sobre la normativa y directrices que afecten al Gobierno Corporativo antes y después de su promulgación, y la representación y defensa de los intereses de los Consejeros y Administradores ante las Administraciones Públicas y la Sociedad Civil.

El IC-A tiene un gran prestigio tanto nacional como internacional como entidad independiente, profesional y experta en gobierno corporativo en empresas cotizadas, no cotizadas y familiares, entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro.

El IC-A representa a España en la Confederación Europea de Asociaciones de Consejeros, (ecoDa, [www.ecoda.org](http://www.ecoda.org)), con sede en Bruselas, que representa a más de 55.000 Consejeros en Europa.

### **Servicios para miembros:**

#### **• Representación y Opinión**

- Representación de sus miembros ante la Administración Pública y Sociedad Civil, generando opinión.

#### **• Normas Profesionales, Gobierno Corporativo, Profesionalización**

- Mejores Prácticas y visión / cooperación internacional.
- Códigos de Buen Gobierno Corporativo.
- Recopilación y definición de funciones clave en el Consejo.

#### **• Desarrollo Profesional de Consejeros**

- Cursos, seminarios, conferencias, publicaciones, revista informativa, libros.
- Foros y reuniones de miembros con otros Consejeros y personalidades Relevantes.

#### **• Networking**

- Oportunidades y relaciones profesionales con personas de muy alto nivel.

#### **• Servicios de Información y Asesoramiento**

- Asesoría legal; Seguros; Remuneración; Selección; Evaluación, Diseño y estructura de órganos de gobierno.

#### **• Servicios Preferenciales con Terceros**

**Para más información** del Instituto de Consejeros-Administradores, IC-A

Edificio Eurobuilding c/ Padre Damián, 23. 28036 Madrid. España

Tfno.: 807 307 020 (general) / 902 014 988 (sólo miembros)

email: [incorporacion@iconsejeros.com](mailto:incorporacion@iconsejeros.com) / Web: [www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)



Instituto de  
Consejeros-Administradores  
Asociación Española de Consejeros

## Guía Práctica del Consejo de Administración

El objetivo de esta publicación consiste en dotar, a los Consejos de Administración y a los Consejeros de las empresas españolas de una serie de recomendaciones prácticas que ayuden a que los Consejos de Administración lleven a cabo con éxito las funciones y el papel encomendados.

Independientemente de la formación profesional y experiencia del Administrador, esta guía recoge de una forma práctica y sencilla aquellos elementos que han de ser tenidos en cuenta para llevar con éxito la labor del Consejo y del Consejero.

En la "Guía Práctica del Consejo de Administración" se encuentra, además de la información de buenas prácticas, una serie de cuestionarios que, a través de preguntas, proporcionan a los Consejos y a los Consejeros diversos indicadores, de buenas prácticas, que sirven como herramienta de análisis del funcionamiento y como una referencia para la reflexión y en su caso, modificación de las prácticas existentes.

La Guía Práctica del Consejo de Administración aquí contenida, es la recomendación de normas que preconiza el IC-A, para su aplicación por el Consejo y los Consejeros.