

*Nueva herramienta practica del IC-A para el Consejo de Administración*

## **El IC-A lanza la "Guía Práctica del Consejo de Administración"**

***El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A) continuando con su labor de desarrollo de actividades que permitan mejorar el Gobierno Corporativo de las Empresas lanza una nueva herramienta práctica para el Consejo de Administración. Es una iniciativa única y pionera que añade valor al desempeño profesional de los Consejeros-Administradores.***

Madrid, 22 de febrero de 2009. El **buen funcionamiento** del **Consejo de Administración** es una **garantía** para la **buena marcha** y la **sostenibilidad** de la Sociedad en el **medio plazo**, para el adecuado control de su funcionamiento y para el deseable equilibrio entre los intereses de los diversos actores involucrados en la vida y los resultados de la Sociedad.

El Instituto de Consejeros-Administradores, en su afán de continuar promoviendo el Buen Gobierno Corporativo y en aras de una **mayor profesionalización de la actividad** y de ofrecer **prácticas herramientas de trabajo al Consejo de Administración** que velen por su buen funcionamiento, lanza ahora la "**Guía Práctica del Consejo de Administración**" del IC-A.

El objetivo de esta publicación no es otro que dotar, a los Consejos de Administración de las empresas españolas y a los Consejeros que forman parte de aquellos, de una serie de recomendaciones prácticas que ayuden, a unos y otros, a llevar a cabo, con éxito, las funciones y el papel que les han sido encomendados.

A la hora de redactar esta Guía, se ha buscado que las recomendaciones que en ella se contienen, sean eminentemente prácticas y que recojan el "estado del arte" del **Buen Gobierno Corporativo Internacional** en todo lo relativo a las **funciones del Consejo, indicadores de desempeño, competencias profesionales y atributos personales de los Consejeros**.

En esta "Guía Práctica del Consejo de Administración" se encuentra, 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 sirven como herramienta de análisis del funcionamiento del Consejo **y** como una **referencia para la evaluación** y, en su caso, modificación de las prácticas existentes en el seno del mismo.

**Independientemente de la formación profesional y experiencia del Administrador, esta guía describe, de una forma práctica y sencilla, todos aquellos factores que han de ser tenidos en cuenta para llevar a cabo, con éxito, la labor del Consejo y del Consejero.**

Los principios y recomendaciones prácticas de actuación profesional contenidos en esta Guía aspiran a servir de referente, para su aplicación, en España, por parte de los Consejos y de los Consejeros de las Sociedades, así como de herramienta de trabajo en la constante labor de actualización y perfeccionamiento de los Administradores.

**El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A), en su afán de divulgar las mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo, ha remitido a 5.000 Consejeros, Administradores y Primeros Ejecutivos de las mayores empresas españolas (tanto Cotizadas como No Cotizadas), una edición especial.**

La difusión y distribución gratuita de esta edición especial ha sido posible por gentileza de Iberia y Oesía.

**IBERIA** es el primer grupo de transporte aéreo en España y el cuarto de Europa. Además, es la compañía líder en el mercado Europa-América Latina, con la mayor oferta de destinos y frecuencias. Iberia apoya las mejores prácticas de gobierno empresarial y transparencia, tanto a través de normativas internas como de políticas socialmente responsables que regulan sus relaciones con proveedores, clientes y accionistas.

**OESIA**, una compañía multinacional del ámbito tecnológico implantada en toda España y presente en 10 países, con más de 3.500 profesionales repartidos por todo el mundo. Oesia compone una gran sinfonía digital, uniendo de forma armónica, personas, capacidades y tecnologías, siendo el referente en el buen gobierno de las TIC en el ámbito de investigación y académico.

Esta iniciativa del IC-A contribuye a la labor de profesionalización de las actividades del consejo y en la promoción de las mejores prácticas internacionales de buen gobierno corporativo que realiza el Instituto de Consejeros-Administradores.

En esta primera edición de recomendación de normas para el Consejo y los Consejeros incluida en la "Guía Práctica del Consejo de Administración" del IC-A, el Comité de Normas Profesionales del Instituto de Consejeros-Administradores que ha liderado el trabajo creó un grupo específico integrado por: D. Jesús M. Caínzos Fernández, D. Jaime Carvajal Urquijo, D. Marcial Campos Calvo-Sotelo, D. Antonio Abril Abadín, D. Fernando de las Cuevas Castresana y D. Juan Alvarez-Vijande García.

La Junta de Gobierno y el Consejo del Instituto, representados por D. Fernando Igartua Arregui, D. Jesús María Caínzos Fernández, D. Juan Álvarez-Vijande García, D. Jesús Peregrina Barranquero, D. Luis Sancho Martínez-Pardo, D. Marcial Campos Calvo-Sotelo, D. John de Zulueta Greenebaum, D<sup>a</sup>. Laura González Molero, D. Jaime Carvajal Urquijo, D. Alejandro Plaza Ferrer, D. Enrique Sánchez de León, D. Francisco J. Muñoz Neira, D<sup>a</sup>. Belén Romana García, D. Luis Tejada Dunes y D. Bernardo Villazán Gil han contribuido, activamente, a los trabajos llevados a cabo, al objeto de que esta publicación pudiera salir a la luz y dote a los Consejos y Consejeros de herramientas prácticas que ayuden en la realización de las funciones y tareas encomendadas.

**A la hora de preparar esta Guía Práctica del Consejo de Administración, se han tenido en cuenta, además de las mejores prácticas internacionales sobre Consejos de Administración, el papel del Consejero Individual y los atributos personales y competencias profesionales del Consejero, así como de los informes y legislación española vigente aplicable a los Administradores.**

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. Esta Guía es una nueva publicación práctica de gran valor que permite seguir completando la Biblioteca de Publicaciones Profesionales del IC-A. Entre otros destacan los siguientes títulos "Principios de Buen Gobierno Corporativo", "Guía para la Incorporación a un Consejo de Administración", "Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas", "Cuestionario de Autoevaluación en Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas" y "Código de Ética para Empresas". Muchas de estas publicaciones han sido traducidas al inglés debido a la solicitudes recibidas desde distintos países.

# RESUMEN CONTENIDO

## GUÍA PRÁCTICA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La Guía Práctica del Consejo de Administración del IC-A entre otros trata los siguientes temas:

### PRIMERA PARTE: EL CONSEJO EFICAZ: FACTORES CRÍTICOS DE LA EFICACIA EN UN CONSEJO

Este capítulo analiza los factores claves para conseguir que un Consejo de Administración funcione con eficacia. Por que 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 esta 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, gestionar los riesgos y salvaguardar sus intereses.

Grupos de factores críticos para la eficacia de un Consejo:

- Composición y organización del Consejo.
- Planificación y Gestión de las reuniones del Consejo y de sus Comisiones.
- Evaluación de la eficacia del Consejo como grupo de trabajo.

Tras enunciar para cada uno de estos grupos de factores, los principios de funcionamiento más importantes a tener en cuenta, se proponen después, unos **cuestionarios sencillos, que pretenden ayudar a los Consejeros y Consejos interesados a realizar un autoexamen de su situación particular.**

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

El Consejo no puede delegar el ejercicio del núcleo de su misión incluido en las funciones primordiales/ indelegables, 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 porqué suponer menoscabo alguno de su responsabilidad última, pero pueden afectar, sin embargo, a su eficacia final.

Funciones primordiales/indelegables del Consejo de Administración:

- Función 1: Liderar la empresa al máximo nivel.
- Función 2: Definir la estrategia corporativa.
- Función 3: Responder ante accionistas y terceros.
- Función 4: Controlar la gestión.
- Función 5: Supervisar al ejecutivo.

Adicionales, en este apartado de se trata 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.**

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

En los capítulos precedentes nos hemos referido al Consejo, sus funciones y su eficacia, como **Grupo** organizado.

En este capítulo se examinan, **desde un punto de vista individual**, las cuestiones relativas a las Funciones y Capacidades individuales, de los hombres y mujeres que integran un Consejo de Administración, así como los criterios que deben presidir la Incorporación o la Separación de los mismos al/del Consejo.

Nos referiremos, en primer lugar, a las Funciones de los Consejeros **individualmente** considerados, tanto las comunes a todos ellos, cualquiera que sea su carácter, como las específicas de determinados cargos o tipos de Consejeros.

En el segundo lugar, delineamos los **Atributos personales y Competencias profesionales que deben tener los Consejeros para desempeñar eficazmente sus funciones.** Obviamente, no es realista pensar que ninguna 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 el Tercero y Cuarto apartados, se trata la forma en que una persona individual debe enfocar su Incorporación a un Consejo y la no menos importante cuestión de cómo abordar su Separación del mismo.

Entre otros se analizan:

- Funciones del Consejero, individualmente considerado.
- Atributos y Competencias de los Consejeros.
- ¿Qué hacer antes de incorporarse a un Consejo?: Criterios para la Incorporación a un Consejo.
- La separación del Consejero.

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

En este capítulo se aborda con la misma filosofía que los capítulos anteriores, todo lo referente a derechos, deberes y responsabilidades de los Consejeros.

**Derechos:** Derecho de información y Derecho de una remuneración adecuada,

**Deberes legales:** Deberes de diligencia en la administración y de información, Deberes de lealtad y fidelidad y Deber de secreto.

**Responsabilidad:**

- Requisitos para la exigencia de responsabilidad.
- Principio de responsabilidad solidaria.
- La acción social de responsabilidad.
- La acción individual de responsabilidad.
- Responsabilidad en materia tributaria.
- Responsabilidad en el ámbito penal.
- Responsabilidad en el ámbito concursal.

Además, cada uno de los temas tratados, lleva un cuestionario que ayuda al lector a autoevaluarse.

## Acerca del IC-A

*El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A) es la asociación española de Consejeros/Administradores de empresas o entidades. La integración de cada Socio en la Asociación se realiza a **título individual** y no implica vinculación especial de ésta con ningún sector de la actividad económica o empresarial del país ni con ninguna sociedad o entidad concreta.*

*El Instituto de Consejeros-Administradores de España cuenta entre sus miembros con **consejeros internos/ ejecutivos, externos/ no ejecutivos (externos/ independientes, externos/ dominicales y externos/ otros)**, que representan a un amplio abanico de empresas, ya sean cotizadas o no, empresas familiares, nacionales, internacionales, start-ups y entidades públicas, etc. [El IC-A representa a España en la Confederación de Asociaciones de Consejeros de Europa \(ecoDa \[www.ecoda.org\]\(http://www.ecoda.org\)\)](#), con sede en Bruselas.*

*El IC-A es una **iniciativa de la Sociedad Civil** que, además de **promover las mejores prácticas de gobierno corporativo internacionales**, ofrece servicios de formación, centro de negocio y sociales, conferencias, eventos y encuentros sectoriales, informes de opinión e información sobre regulación, normas profesionales y otros temas relacionados con la profesionalización del consejo y órganos de gobierno de entidades y empresas.*

### Para más información:

Mónica Cervantes Sintas  
Comunicación y RRPP  
Instituto de Consejeros-Administradores  
C/ Padre Damián, 23  
28036 Madrid  
Email: [rrpp@iconsejeros.com](mailto:rrpp@iconsejeros.com)  
[www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)  
Tfno.: 902 014 988 / 807 30 70 20