



**Instituto de  
Consejeros-Administradores**  
Asociación Española de Consejeros

**Publicaciones**

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

**PRINCIPIOS DE BUEN  
GOBIERNO CORPORATIVO**

**CÓDIGO DE  
BUENAS PRÁCTICAS**

**PARA CONSEJEROS Y  
ADMINISTRADORES**

# PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

## Código de Buenas Prácticas para los Consejeros y el Consejo

- Primera edición - Junio 2004  
- Agosto 2004  
- Septiembre 2004  
- Diciembre 2004 (versión inglesa)
- Segunda edición - Octubre 2005  
- Noviembre 2005 (versión inglesa)
- Tercera edición - Diciembre 2005
- Cuarta edición - Septiembre 2009  
- Septiembre 2009 (versión inglesa)
- Quinta edición - Agosto 2011

©INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser reproducido, ni en todo ni en parte, ni transmitido, ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo, por escrito, del Instituto de Consejeros-Administradores.

Publicado por:

Instituto de Consejeros-Administradores  
C/ Padre Damián, 23 - Edificio Eurobuilding  
28036 Madrid

## PRÓLOGO

Esta quinta edición de los Principios de Buen Gobierno Corporativo ha sido desarrollada por el Instituto de Consejeros-Administradores, la asociación española de Consejeros, a través de su Comité de Normas Profesionales.

El objetivo de este trabajo consiste en dotar, a los Consejeros y a los Consejos de Administración de las empresas españolas, de una serie de principios que recojan el estado de las mejores prácticas internacionales en materia de buen gobierno corporativo. A la hora de organizar este trabajo, se ha buscado que las propuestas sean prácticas, ampliamente aceptadas y que respondan al principio de "cumplir o explicar".

El Instituto de Consejeros-Administradores defiende la existencia de un equilibrio razonable entre regulación, es decir, normas de obligado cumplimiento y autorregulación, normas a cumplir, de forma voluntaria, por todos aquellos que deseen estar a la vanguardia del buen gobierno corporativo y que, en caso de no cumplimiento, se han de explicar las razones de su no seguimiento.

Ahora que, previsiblemente, la Administración tiene la intención de actualizar el Código Unificado de Buen Gobierno para Sociedades Cotizadas en España, el Instituto de Consejeros-Administradores ha solicitado a la Administración que incluya, también, en dicho código, aquellas otras prácticas de buen gobierno, ya existentes y practicadas en otros países de nuestro entorno económico.

Los principios de buen gobierno corporativo aquí contenidos aspiran a servir de referente para su aplicación, en España, por parte de las sociedades cotizadas. Asimismo, con los matices oportunos, tales principios podrían ser, también, de aplicación en sociedades no cotizadas que, en algún momento, consideren su eventual y futura salida al mercado de capitales.

Los principios aquí recogidos son, además, un patrón a seguir por los administradores de tales sociedades, si desean aplicar las mejores prácticas internacionales de gobierno de las sociedades. En futuras ediciones, se incorporarán eventuales actualizaciones.

En esta quinta edición de recomendación de normas para Consejeros y el Consejo, el Comité de Normas Profesionales que ha liderado este trabajo está integrado por: D. Jesús M. Caínzos Fernández, D. Jaime Carvajal Urquijo, D. Alfredo Cabañes Morelló, D. Antonio Abril Abadín y D. Fernando de las Cuevas Castresana.

## PRÓLOGO

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. Alejandro Plaza Ferrer, D. Enrique Sánchez de León, D. John de Zulueta Greenebaum, D. Jaime Carvajal Urquijo, Dña. Laura González Molero, Dña. Bején Romana García, D. Luis Tejada Dunes, D. Bernardo Villazán Gil, D. Julio Álvarez Cabo y D. Pablo Bernad Romaneda han contribuido, activamente, a los trabajos llevados a cabo, por el Comité de Normas Profesionales, al objeto de que esta publicación pudiera salir a la luz, como el patrón, en el buen gobierno de las sociedades, para empresas que cotizan hoy o deseen hacerlo, algún día.

A la hora de preparar los principios de buen gobierno corporativo incluidos en esta quinta edición, se han tenido en cuenta, además de los informes y legislación española aplicable, las mejores prácticas internacionales comúnmente aceptadas, sobre buen gobierno corporativo, así como últimas propuestas, recomendaciones y/o consultas de la OCDE y UE.

Los principios de buen gobierno corporativo, aquí contenidos, son la recomendación de normas que preconiza el IC-A, para su aplicación por el Consejo y los Consejeros.

Además de lo antes mencionado, queremos agradecer, particularmente, a los miembros del Instituto, que, de forma directa o indirecta, nos han hecho llegar sus inquietudes y puntos de vista, lo que ha contribuido a la creación de esta recomendación de normas.

Agosto 2011

INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES



Fernando Igartua Arregui  
Presidente



Juan Álvarez-Vijande García  
Director Ejecutivo

Código de Buenas Prácticas  
para el Consejo y los Consejeros

## **PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

El Gobierno Corporativo para empresas Cotizadas, comenzó su andadura, en España, con la Comisión Olivencia. Posteriormente las recomendaciones de la Comisión Aldama, la Ley de Transparencia, la Orden ECO/3722/2003, así como la Circular CNMV 1/2004 sobre el Informe Anual de Gobierno Corporativo, la Circular de 2/2005 sobre Gobierno Corporativo para Cajas de Ahorros y el Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo para Cotizadas del 2006 son los hitos más relevantes hasta la fecha, así como sus actualizaciones. El largo camino que todavía queda por recorrer tiene como objetivo final la implantación del buen gobierno corporativo en las empresas.

El Instituto de Consejeros-Administradores de España, formado, a título individual, por Consejeros y Administradores de empresas o entidades, es un claro referente del buen gobierno corporativo en España. Por ello decidió, en abril de 2004, la creación de un Comité de Normas Profesionales, que, de forma periódica y como apoyo específico de la labor realizada por la Junta de Gobierno y Consejo Ejecutivo del Instituto, proponga y actualice las normas a seguir, por los Consejeros y Consejos de las empresas, para la divulgación y actualización de las mejores prácticas internacionales.

Los miembros de este Comité de Normas Profesionales reúnen, en su conjunto, más de 100 años de experiencia como Consejeros no ejecutivos/ externos (dominicales, independientes u otros), como Consejeros ejecutivos/ internos, como secretarios de Consejo, en "Advisory Boards", así como experiencia con diferentes Códigos de Buen Gobierno Corporativo internacionales.

En la elaboración de estas normas profesionales, se han tenido en cuenta los siguientes informes, leyes o normas:

- Informe de la Comisión Olivencia (España, febrero de 1998);
- Informe Winter (EU 2002);
- Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y sociedades cotizadas. Informe Aldama. (España, enero de 2003);

## **INTRODUCCIÓN**

- Review Of The Role And Effectiveness Of Non-Executive Directors o Informe Higgs (Reino Unido, enero de 2003);
- Audit Committees. Combined Code Guidance o Informe Smith (Reino Unido, enero de 2003);
- The Combined Code On Corporate Governance (Reino Unido, julio de 2003);
- The Corporate Governance Of Listed Corporations (Francia, octubre de 2003);
- Final NYSE Corporate Governance Rules (EEUU, noviembre de 2003);
- The Dutch Corporate Governance Code: Tabaksblat Committee (Holanda, diciembre de 2003);
- Orden ECO/3722/2003 (España, enero de 2004) ;
- IC-A: Comentarios sobre el Proyecto de Circular de la CNMV (España, febrero de 2004);
- Circular CNMV 1/2004: Informe Anual de Gobierno Corporativo (España, marzo de 2004);
- OECD Principles of Corporate Governance (abril de 2004);
- Recommendations On The Role Of (Independent) Non-Executive Or Supervisory Directors (Comisión Europea, Dirección General del Mercado Interior, Bruselas, mayo de 2004).

Agosto 2011

<b>I. DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>8</b>
1.- FUNCIÓN, REGLAMENTO Y ESTRUCTURA.....	8
2.- PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO / PRIMER EJECUTIVO....	8
3.- COMPOSICIÓN DEL CONSEJO.....	9
4.- CONSEJEROS INDEPENDIENTES: CRITERIOS DE INDEPENDENCIA..	10
5.- INFORMACIÓN DEL CONSEJERO.....	12
6.- EVALUACIÓN ANUAL.....	12
7.- PROPUESTA, NOMBRAMIENTO, REELECCIÓN Y SEPARACIÓN DE CONSEJEROS.....	13
8.- COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS.....	13
9.- COMISIÓN DE REMUNERACIONES.....	14
10.-REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS.....	15
11.-COMISIÓN DE AUDITORÍA.....	15
12.-SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL.....	17
13.-SECRETARIO DEL CONSEJO.....	17
14.-OPERACIONES VINCULADAS, TRANSPARENCIA Y CONFLICTOS DE INTERÉS.....	18
<b>II. DE LA JUNTA GENERAL.....</b>	<b>19</b>
1.- DERECHO DE INFORMACIÓN DE LOS ACCIONISTAS.....	19
2.- FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA GENERAL.....	19
3.- INVERSORES INSTITUCIONALES.....	20
OTRA INFORMACIÓN DE UTILIDAD.....	21

## **I. DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

***El Consejo de Administración debe ser un órgano activo, informado e independiente.***

### **1. - FUNCIÓN, REGLAMENTO Y ESTRUCTURA**

- El Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno de la sociedad, salvo en las materias reservadas (legal o estatutariamente) a la Junta General. Corresponde al Consejo el control efectivo de todas las actividades de la sociedad. El Consejo desarrollará sus funciones de conformidad con el interés social, entendido como la viabilidad y la maximización del valor de la empresa a largo plazo, en interés común de todos los accionistas y de los demás intereses legítimos afectados, públicos o privados, y en especial los de otros grupos de interés de la sociedad: empleados, clientes, socios del negocio y sociedad en general.
- Debe existir un Reglamento del Consejo que contenga una definición explícita de su propósito, funciones, obligaciones, prioridades y manera de operar. El contenido del Reglamento debe tener carácter público.
- El Reglamento del Consejo debe definir, entre otras cosas, una estructura interna 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**, e informarán a éste de sus actividades regularmente. Deben existir, al menos, las Comisiones de: Nombramientos, Remuneraciones y Auditoría.

### **2. - PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO / PRIMER EJECUTIVO**

- 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 sujeto a control. Asimismo, los cargos de Presidente y Consejero Delegado / Primer ejecutivo, deben ser ocupados por distintas personas.
- El Presidente no debe tener carácter ejecutivo.
- Debe existir una separación clara, explícita, escrita y aprobada, de las funciones, tareas y responsabilidades del Presidente no ejecutivo del Consejo, con las del Consejero Delegado / Primer ejecutivo, como primer ejecutivo. El Consejo debe aprobar las reglas escritas que garanticen dicha separación.



- El Presidente no ejecutivo, será responsable de convocar y elaborar el orden del día de las reuniones de Consejo, presidirá las reuniones de este órgano y coordinará su funcionamiento; asimismo coordinará con los Presidentes de las Comisiones y organizará las evaluaciones del Consejo y del Consejero Delegado / Primer ejecutivo, informando de sus resultados a este último. El Presidente no ejecutivo tendrá, además, aquellas funciones adicionales que el Consejo y su Reglamento, le asignen.
- En el caso en el que coincidan las funciones del Presidente y Consejero-Delegado en la misma persona o cuando la Presidencia sea ejecutiva, debe nombrarse, de entre los Consejeros externos independientes, un Consejero Principal, que actuará como nexo de unión entre el Consejo y su Presidente, y mantendrá informado al Presidente. Será consultado por éste en la elaboración del orden del día de las sesiones, dirigirá el proceso de evaluación del Presidente, presidirá la Comisión de Nombramientos, presidirá las reuniones de Consejeros Externos, coordinará a los Consejeros independientes y sustituirá al Presidente en el Consejo, en caso de ausencia.

### **3. - COMPOSICIÓN DEL CONSEJO**

- El Consejo deberá estar compuesto por Consejeros que en su conjunto tengan el necesario conocimiento, juicio y experiencia para realizar adecuadamente sus tareas.
- 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.
- Los Consejeros no Ejecutivos deberán reunirse, al menos, una vez al año, sin la presencia del Presidente y de los Consejeros Ejecutivos. En el Informe Anual de Gobierno Corporativo deberá quedar constancia de la celebración de las reuniones de los Consejeros no Ejecutivos durante el ejercicio.
- Cada Consejero debe dedicar a sus tareas el tiempo y atención necesarios y debe comprometerse a limitar el número de otras participaciones en Consejos de Administración, si ello pudiera afectar el adecuado desempeño de sus obligaciones como Consejero. En el momento de su nombramiento debe informarse de cuáles son los compromisos significativos del Consejero. Cambios en esta situación deben ser comunicados al Consejo de Administración.
- Los Consejeros deben tener acceso a los altos directivos de la sociedad. De existir un Consejero Principal, el acceso podría realizarse a través del

mismo. El Consejero Principal puede requerir a los altos directivos que faciliten información para las sesiones del Consejo.

#### **4. - CONSEJEROS INDEPENDIENTES: CRITERIOS DE INDEPENDENCIA**

Los criterios de independencia exigibles a los Consejeros externos independientes deberán estar recogidos en el Estatuto del Consejero (que deberá formar parte del Reglamento del Consejo) e incluirán, como mínimo los siguientes:

- Ser siempre propuesto, reelegido o separado por medio de la Comisión de Nombramientos.
- Tener calidad y prestigio profesional, que se traduce en:
  - aportar conocimientos y experiencias a la Sociedad, que sean relevantes para ésta, complementarias con las de los demás miembros del Consejo y adecuadas a las exigencias del Reglamento del Consejo;
  - dar entidad al Consejo y generar confianza en los accionistas, como consecuencia del prestigio profesional.
- Tener una independencia acreditada.
- Tener carácter y personalidad:
  - La calidad, no es condición suficiente para la independencia. Se requiere, además, tener criterio propio y capacidad de defenderlo.
- Tener criterio informado:

Para mantener este requisito, el Consejero debe, en todo momento:

- Exigir una formación inicial (programa de acogida) comprensiva, adecuada y programada y un desarrollo continuo (formación permanente) y puesta al día de estos conocimientos;
  - poseer un conocimiento suficiente sobre la Sociedad y su entorno (sector) y un conocimiento adecuado de los aspectos relevantes del negocio; y
  - exigir, en cada caso, información suficiente, exacta, clara, que se le entregue con antelación adecuada, para formarse opinión y tener un criterio informado.
- Contar con la disponibilidad de tiempo y la dedicación necesarias para garantizar el pleno desarrollo de las funciones y responsabilidades de su cargo.

- Percibir una remuneración justa y equilibrada:
  - que no sea demasiado baja, para no dificultar la atracción de personas de calidad y experiencia, dispuestas a asumir la responsabilidad y dedicarle el tiempo necesario;
  - ni demasiado elevada, para no poner en riesgo la independencia por temor a arriesgar la pérdida del puesto;
  - que no incluya planes de pensiones u opciones sobre acciones.
- No tener lazos profesionales, de negocio o familiares con la Sociedad, su accionista mayoritario o accionistas significativos, o grupo de empresas dependiente de la sociedad. Se entiende que concurre esta situación cuando menos en los siguientes casos:
  - no ser o no haber sido ejecutivo o empleado de la Sociedad, su accionista mayoritario o accionistas significativos en los últimos cinco años;
  - no realizar o no haber realizado negocios, ni haber prestados servicios externos a la Sociedad, su accionista mayoritario o accionistas significativos en los últimos tres años, salvo casos excepcionales que sean expresamente aprobados por el Consejo y recogidos en el Informe Anual de Gobierno Corporativo;
  - no ser o no haber sido auditor externo de la sociedad, su accionista mayoritario o accionistas significativos, socio o empleado significativo del auditor externo de la Sociedad, durante los últimos tres años
  - no ser o no haber sido empleado de una empresa que pague o cobre de la Sociedad, su accionista mayoritario o accionistas significativos, por bienes y servicios, en exceso de Euros 1 MM o más del 2% de los ingresos brutos de dicha empresa, en el último ejercicio;
  - no tener lazos familiares próximos<sup>1</sup> o relaciones económicas significativas con Consejeros, Altos Directivos o Asesores de la Sociedad, su accionista mayoritario o accionistas significativos. Se entiende por relaciones económicas significativas, las transacciones sobre bienes y servicios en exceso de 1 millón de Euros o más del 20% de los ingresos brutos del interesado, en el último ejercicio.
- Otras condiciones de independencia:
  - no superar, como Consejero Independiente de la Sociedad, un período de 10 años;
  - no representar a accionistas significativos de la Sociedad;

---

<sup>1</sup> Por familiares próximos del Consejero se entiende a estos efectos: sus padres y hermanos, su cónyuge y los padres y hermanos de su cónyuge, sus descendientes y los cónyuges de sus descendientes.

- no ser Consejero, o no tener lazos significativos con otra sociedad que tenga Consejeros dominicales en el Consejo de la Sociedad;
  - no ser ejecutivo de otras sociedades del Grupo.
- Los criterios de independencia anteriormente descritos deberán ser verificados anualmente, antes de la formulación del Informe Anual de Gobierno Corporativo.

## **5. - INFORMACIÓN DEL CONSEJERO**

- En materia de voto de un Consejero debe existir un principio fundamental consistente en "no aprobar aquello que no se entiende o no se conoce, o con lo que no se está totalmente de acuerdo".
- Es misión del Presidente estimular el debate y determinar, con la ayuda del Secretario, qué información es necesaria en cada momento, para asegurar que los Consejeros puedan formarse una opinión y tener un criterio informado sobre las materias de su competencia. Los Consejeros no ejecutivos deberán, en todo momento, decidir si la información recibida es apropiada, de calidad suficiente y se les ha entregado con la suficiente antelación para poder formarse una opinión y tener un criterio informado, y deberán solicitar las ampliaciones de información y las clarificaciones que estimen necesarias. En los casos que sea necesario, el Consejero podrá solicitar asesoramiento externo a costa de la empresa.
- Deberá existir un "programa de acogida" para facilitar a cada nuevo Consejero un conocimiento rápido y suficiente de la empresa.
- El Consejero deberá conocer, o ser formado, en las materias clave y en el mejor conocimiento de la empresa, asistiendo para ello a los programas de formación internos o externos que sean necesarios. Es responsabilidad del Presidente la formación permanente de los Consejeros y que los programas se ofrezcan a los Consejeros y se desarrollen adecuadamente.

## **6. - EVALUACIÓN ANUAL**

- El Consejo deberá acometer una evaluación anual, formal y rigurosa, de su propia actuación como órgano colegiado, y de la de sus Comisiones y sus Consejeros, para lo cual deberá tener la libertad de contratar el asesoramiento de expertos independientes, cuando lo considere necesario.
- La evaluación anual deberá apreciar las capacidades y experiencia de cada Consejero e indicar qué programas de formación o puesta al día son necesarios.
- El Consejo evaluará anualmente a su primer ejecutivo. Esta evaluación será coordinada por el Presidente no Ejecutivo (o por el Consejero Principal cuando el Presidente sea ejecutivo), el cual presentará sus resultados al primer ejecutivo.

## **7. - PROPUESTA, NOMBRAMIENTO, REELECCIÓN Y SEPARACIÓN DE CONSEJEROS**

- El perfil de los Consejeros deberá ajustarse a las necesidades y exigencias establecidas en el Reglamento del Consejo.
- Deberá existir un procedimiento formal y transparente para la propuesta, el nombramiento, la reelección y la separación de Consejeros. Dicho procedimiento deberá figurar en el Reglamento del Consejo y en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

## **8. - COMISION DE NOMBRAMIENTOS**

- Deberá existir una Comisión de Nombramientos formada únicamente por Consejeros externos y con una mayoría de Consejeros independientes. El Presidente no ejecutivo, podrá formar parte de la Comisión, pero no deberá presidirla. En caso que exista la figura del Consejero Principal, es aconsejable que éste presida la Comisión.
- La Comisión deberá tener un Reglamento escrito, aprobado por el Consejo y publicado, que haga referencia a las competencias asignadas por el Consejo, a sus funciones y cometidos, a sus deberes y responsabilidades, así como a los procedimientos y normas de funcionamiento.
- La Comisión será responsable de evaluar si concurren en el Consejo los conocimientos y experiencias necesarios y hacer uso de esa evaluación a la hora de seleccionar nuevos Consejeros.
- La Comisión elevará sus propuestas de nombramientos, reelección y separación de Consejeros al Consejo, para su conocimiento, aprobación y, en su caso, elevación a la Junta General para su definitiva aprobación o ratificación.
- Las propuestas de candidatos al Consejo deberán dirigirse siempre a la Comisión, la cual será responsable de su evaluación, siguiendo el procedimiento aprobado por el Consejo. La Comisión tendrá libertad para contratar los servicios de asesoría externa que considere necesarios para realizar la búsqueda de candidatos, o para la evaluación de los mismos.
- Todos los Consejeros debieran ser sometidos a reelección en intervalos regulares, sujetos a un desempeño satisfactorio. El Consejo deberá asegurarse de que su composición se renueva de forma planificada y progresiva.
- El procedimiento y los criterios seguidos para la elaboración de propuestas de nombramiento y reelección de Consejeros deberán ser formales, rigurosos, transparentes y objetivables y deben figurar en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

- La no reelección o separación de un Consejero, debe ser siempre estudiada y propuesta por la Comisión de Nombramientos, y debe estar basada en razones objetivas que deben ser explicadas y sometidas al Consejo para su debate y decisión. En el caso de los Consejeros Independientes, la no reelección o separación deberá basarse en la pérdida de las condiciones objetivas de independencia o en una evaluación negativa de su desempeño, demostrable y objetivable.
- El Consejo será responsable del plan de sucesión de los Consejeros (incluido el de su Presidente y el del Primer ejecutivo). La Comisión de Nombramientos será responsable del desarrollo y permanente actualización del plan de sucesión, pudiendo recabar la ayuda profesional externa que estime necesaria.
- La Comisión de Nombramientos deberá ser informada de aquellas circunstancias o situaciones que puedan determinar un cambio en el control de la Sociedad, y en especial en supuestos de fusión o absorción. La Comisión de Nombramientos analizará los cambios organizativos que afecten a los miembros del Consejo o de la Alta Dirección, y elevará sus propuestas al Consejo, con carácter previo a la aprobación de la operación en cuestión.
- La Comisión deberá, como mínimo, conocer la evaluación y el plan de sucesión de la alta dirección y ser informada de los cambios que en ésta se produzcan, incluyendo cualquier incorporación o cese, y sus motivaciones. Las incorporaciones de la Alta Dirección que dependan del Primer Ejecutivo, requerirán la aprobación del Consejo previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos.

## **9. - COMISIÓN DE REMUNERACIONES**

- Debe crearse una Comisión de Remuneraciones de la cual no formarán parte los Consejeros Ejecutivos. Esta Comisión propondrá al Consejo, para que éste lo someta a la aprobación por la Junta General, las políticas de remuneración (incluyendo, entre otros, planes de pensiones, retribuciones dinerarias y en especie, y opciones sobre acciones) de los Consejeros Ejecutivos y de los demás Consejeros y remuneraciones individuales de los Consejeros.
- Así mismo, la Comisión de remuneraciones deberá proponer, antes de su presentación al Consejo, entre otros, planes de pensiones, retribuciones dinerarias y en especie, opciones sobre acciones, los planes de remuneración plurianual de la Dirección, y tener conocimiento de las políticas remunerativas y de la remuneración individualizada de los componentes de la Alta Dirección y de las políticas generales de remuneración de la Sociedad.
- La Comisión debe tener un Reglamento, aprobado por el Consejo y publicado, que incluya las competencias asignadas por el Consejo, las funciones y cometidos, los deberes y responsabilidades y los procedimientos y normas de funcionamiento.

- La Comisión de Remuneraciones deberá ser informada de aquellas circunstancias o situaciones que puedan determinar un cambio en el control de la Sociedad, y en especial en supuestos de fusión o absorción, en la medida en que existan pactos o acuerdos que modifiquen la remuneración o las condiciones contractuales de algún miembro del Consejo o de la Alta Dirección. La Comisión de Retribuciones analizará dichos pactos o acuerdos e informará al Consejo, con carácter previo a la aprobación de la operación en cuestión, para que tome la decisión pertinente.

## **10. - REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS**

- Los niveles de remuneración deberán ser suficientes para compensar la dedicación y responsabilidad y para atraer, retener y motivar a Consejeros de la calidad requerida, evitando pagar más de lo necesario por este objetivo, de manera que la independencia no se vea comprometida.
- Deberá existir un procedimiento formal y transparente para la ejecución de las políticas de remuneración y para fijar la remuneración concreta, especialmente de los Consejeros Ejecutivos. Ningún Consejero participará en el proceso de toma de decisión de su propia remuneración.
- El Informe Anual de Gobierno Corporativo deberá reflejar la política de remuneración adoptada y detallará la remuneración individual de cada Consejero.

## **11. - COMISION DE AUDITORÍA**

- Deberá crearse una Comisión de Auditoría, a la que no pertenecerán ni asistirán los Consejeros Ejecutivos. La Comisión de Auditoría, de ser necesario, podrá requerir la asistencia de los Consejeros ejecutivos, del Primer Ejecutivo o de aquellos empleados clave de la Sociedad. La Comisión deberá estar compuesta por una mayoría de Consejeros independientes, siendo uno de ellos el que la presida. La Presidencia de esta Comisión deberá ser renovada (o reelegida) periódicamente y, como máximo, cada cuatro años.
- Los miembros de la Comisión deberán poseer una especial cualificación, en especial su Presidente, y deben cumplir la máxima de "no aprobar lo que no entienden y lo que no puedan explicar a los otros Consejeros". En la persona del Presidente deberá concurrir, además, la condición de experto en temas financieros.
- La Comisión deberá tener un Reglamento escrito, aprobado por el Consejo y publicado, que incluya las competencias asignadas por el Consejo, sus funciones y cometidos, deberes y responsabilidades, así como los procedimientos y normas de funcionamiento.

- La Comisión emitirá un informe anual , que será facilitado a los accionistas antes de la Junta General. Dicho informe anual deberá ser aprobado previamente por el Consejo.
- Deben ser competencias mínimas de la Comisión de Auditoría:
  - supervisar la integridad de los estados financieros y cuentas anuales y asegurar la relevancia y consistencia de los métodos contables;
  - proponer al Consejo para su sometimiento a la Junta, el nombramiento, renovación y revocación del auditor externo y recomendar las condiciones de su contrato de prestación de servicios;
  - preservar la independencia del auditor externo, aprobar su plan de trabajo anual, supervisar su cualificación, independencia y efectividad, y desarrollar e implantar políticas de no contratación de servicios con los auditores externos, si éstos son ajenos a los de auditoría y afectan a su independencia.
  - supervisar la función de auditoría interna, recibir y evaluar su plan de trabajo y aquellos informes que sean relevantes o significativos para la Sociedad. Opinar e informar sobre su organización y asegurarse de que cuentan con los medios necesarios.
- La Comisión de Auditoría deberá ser informada de aquellas circunstancias o situaciones que puedan determinar un cambio en el control de la Sociedad, y en especial en supuestos de fusión o absorción, para analizarlos e informar al Consejo, con carácter previo a la aprobación de la operación en cuestión, de las condiciones económicas, y especialmente de la ecuación de canje, para garantizar que el Consejo toma una decisión informada conociendo la opinión de la Comisión.
- En el caso de Sociedades que no tengan Comisión de Riesgos, la Comisión de Auditoría será responsable de revisar los sistemas de gestión de riesgo, de establecer la política de evaluación y gestión de riesgo, de evaluar y provisionar los riesgos significativos estableciendo los planes de acción para su control y mitigación, y deberá igualmente revisar con el auditor interno los riesgos significativos y los compromisos fuera de balance.
- La Comisión de Auditoría será responsable de supervisar y revisar toda la información financiera relevante, incluyendo la de carácter público, la información puesta a disposición de los Accionistas, y la información entregada a los analistas. De igual modo, supervisará y revisará, los Hechos Relevantes y la Autocartera.
- La Comisión se reunirá periódicamente, por separado, con los Auditores Externos, los Auditores Internos y la Dirección, informando regularmente al Consejo de sus actividades, planes y opiniones.
- La Comisión debe revisar la naturaleza y alcance de servicios distintos a los de auditoría prestados por el auditor externo o por sociedades o personas asociadas al mismo, con el fin de prevenir conflictos de intereses. La Comisión deberá establecer y aplicar unos criterios que especifiquen los



tipos de servicios distintos a los de auditoría (a) excluidos, (b) permitidos tras ser autorizados por la Comisión y (c) permitidos sin necesidad de autorización de la Comisión.

## **12. - SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL**

- El Consejo deberá aprobar la estrategia corporativa de la Sociedad y conocer las estrategias de negocio. El Consejo deberá aprobar las modificaciones relevantes que afecten a los principales negocios de la Sociedad.
- El Consejo deberá velar porque existan sistemas de gestión del riesgo y de control interno que garanticen la solvencia patrimonial de la institución.
- El Consejo deberá mantener un canal directo de comunicación con los Auditores internos y externos, sin presencia de ejecutivos de la Sociedad.

## **13. - SECRETARIO DEL CONSEJO**

- El Secretario del Consejo desempeña un papel clave para garantizar que los procedimientos de funcionamiento del Consejo se cumplan y se revisen periódicamente.
- El Presidente del Consejo y los demás Consejeros deberán asesorarse por el Secretario del Consejo y, si éste no fuera jurista, por el Letrado Asesor respecto a su responsabilidad bajo la legislación vigente, estatutos y bajo el Reglamento del Consejo.
- El Secretario ayudará al Presidente a determinar la información que debe ser puesta a disposición de los Consejeros.
- El Secretario del Consejo actuará siempre de forma objetiva e imparcial, ofrecerá asesoramiento a los Consejeros y ayudará al Presidente en las materias relativas al Consejo.
- Para salvaguardar la independencia e imparcialidad de esta función, el nombramiento y el cese del Secretario del Consejo deberán ser propuestos por la Comisión de Nombramientos y aprobados por el pleno del Consejo. Dicho procedimiento de nombramiento y cese deberá constar en Reglamento del Consejo.
- El Secretario del Consejo reportará al Consejo, y responderá ante éste, a través del Presidente, en todos los asuntos de gobierno corporativo. El secretario velará por la observancia de las normas estatutarias y reglamentarias de la sociedad, así como la custodia o conservación de la documentación social y expedición de certificaciones.

#### **14. - OPERACIONES VINCULADAS, TRANSPARENCIA Y CONFLICTOS DE INTERÉS**

- Las sociedades deben cumplir con el principio de transparencia, entendida no sólo en el aspecto formal de existencia y publicación de la normativa de Gobierno Corporativo, sino además en el cualitativo de transmitir al mercado de manera íntegra, veraz, equitativa, simétrica y en tiempo útil, toda la información que refleje su gestión, organización, actividades, cifras y resultados, con especial consideración de sus operaciones vinculadas y conflictos de interés.
- La Sociedad deberá hacer públicas las operaciones que supongan una transferencia de recursos u obligaciones entre la sociedad y sus Accionistas significativos, Consejeros o Directivos. Tales operaciones deberán estar previamente informadas favorablemente por la Comisión de Auditoría o, en su caso, por las de Nombramientos y Retribuciones y ser autorizadas por el Consejo de Administración, al menos cuando las citadas Comisiones las hayan calificado como relevantes por su contenido, importe, o por ser ajenas al tráfico ordinario de la sociedad o por no realizarse en condiciones normales de mercado. Dentro del Consejo de Administración la decisión se tomará por los Consejeros que no estén afectados por el conflicto de interés. Estos podrán contar con asesoramiento externo a cargo de la sociedad.
- Toda situación de conflicto de interés entre la sociedad y sus Accionistas significativos, Consejeros o Directivos deberá ser sometida a la Comisión de Auditoría o, en su caso, a las de Nombramientos y Retribuciones y se estará a lo indicado en el párrafo anterior cuando la misma pueda dar lugar a operaciones vinculadas.
- La sociedad deberá establecer un procedimiento que controle y resuelva los conflictos de interés que se detecten.

## **II. DE LA JUNTA GENERAL**

***La Junta General debe ser un foro clave de información y toma de decisiones que estimule la participación activa de la mayoría de los accionistas.***

### **1. - DERECHO DE INFORMACIÓN DE LOS ACCIONISTAS**

- El derecho de información de los accionistas es un aspecto fundamental de la filosofía de Gobierno Corporativo, y el Consejo, en su conjunto, es responsable de garantizar su correcto funcionamiento y la existencia de un diálogo satisfactorio con los accionistas. Deberán mantenerse cauces de información estables, suficientes y periódicos, entre la empresa y los inversores.
- El Consejo es responsable de presentar una información financiera y de gestión, completa y comprensible, que facilite una valoración equilibrada de la situación actual y del previsible futuro de la empresa.
- El Consejo debe asegurarse que exista un diálogo con los inversores institucionales, de manera que éstos conozcan y sean partícipes de los planes, objetivos y logros de la empresa. El Consejo debe conocer dicha información y velar por su fiabilidad y exactitud.

### **2. - FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA GENERAL**

El Consejo es responsable de que la Junta General, se utilice debidamente para comunicarse con los accionistas y fomentar su participación. Para ello, en relación con la Junta se recomienda, con carácter mínimo, lo siguiente:

- La aprobación de su Reglamento por la propia Junta General, el cual deberá ser previamente informado por el Consejo, quien se asegurará de hacerlo de conocimiento público.
- Convocar la Junta con antelación suficiente para que los accionistas puedan tener la información con tiempo para ejercer sus derechos previos a la Junta y decidir su participación y el sentido de su voto. En este sentido, debe concederse un plazo más amplio que el plazo legal actual de quince días.
- Asegurar la publicidad íntegra del texto de las propuestas de acuerdos, con la misma antelación.
- Comunicar la convocatoria a cada accionista, individualmente, cuando este se haya acreditado como tal y así lo haya solicitado expresamente.

- Poner a disposición de los accionistas los informes que justifiquen cada propuesta de acuerdo y, en el caso de nombramiento de Consejeros, facilitar información sobre la trayectoria y los méritos que justifican la propuesta, indicando el procedimiento seguido para elaborar la propuesta.
- Votar, como punto separado del orden del día, las modificaciones de los estatutos sociales, indicando cada uno de los artículos a modificar.
- Votar, individualmente, los nombramientos y ceses de los Consejeros, como punto separado del orden del día.
- Aprobar las remuneraciones y las políticas de remuneración del Consejo, como punto específico del orden del día.
- Reconocer la facultad de los accionistas -en un número cualificado- para proponer puntos del orden del día y facilitar el ejercicio de este derecho, en un período de tiempo razonable.
- Asegurar que el orden del día recoja como preceptivo el informe del Presidente. Los Presidentes de las Comisiones del Consejo deben estar disponibles para contestar las posibles preguntas de los accionistas, relacionadas con las áreas de su competencia.
- Asegurar que entre la documentación facilitada a los accionistas, figure el Informe Anual de la Comisión de Auditoría.
- Asegurar el derecho de los accionistas asistentes a la Junta, a consignar sus intervenciones y votos en el acta de la misma.
- Establecer procedimientos que posibiliten el voto electrónico y fomentar su uso.

### **3. - INVERSORES INSTITUCIONALES**

Los inversores institucionales tienen la responsabilidad de hacer un uso responsable de sus votos, que deben ser dados a conocer con anterioridad y explicados públicamente, cuando sean negativos.

## INFORMACIÓN DE UTILIDAD

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

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

### **Informes Anuales de Gobierno Corporativo Sociedades Cotizadas y Cajas de Ahorro:**

- <http://www.iconsejeros.com/funciones/normas.html>

### **Principios de Buen Gobierno Corporativo del Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A)<sup>1</sup>**

- [http://www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/0511PBGC\\_esp.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/0511PBGC_esp.pdf)  
<sup>1</sup>Incluye Criterios de Independencia para Consejeros Independientes

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

- [http://www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/PBGCENC.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/PBGCENC.pdf)

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

- <http://www.iconsejeros.com/funciones/normas.html>

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

- UE: ecoDa / Corporate Governance Guidance & Principles for Unlisted Companies In Europe. (UE Marzo 2010)  
[www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/ECODA\\_sin\\_pat.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/ECODA_sin_pat.pdf)
- UE: sistema de remuneración de los consejeros de las empresas que cotizan en bolsa. (UE Abril 2009)  
[www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/CEE\\_directorspay\\_290409\\_es.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/CEE_directorspay_290409_es.pdf)
- UE: sobre las políticas de remuneración en el sector de los servicios financieros. (UE Abril 2009)  
[www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/CEE\\_financialsector\\_290409\\_es.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/CEE_financialsector_290409_es.pdf)
- UE: Recomendación papel Consejeros No Ejecutivos, y comisiones del consejo aplicable a empresas que cotizan en bolsa. Independientes (UE, Febrero 2005)  
[www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/recomen\\_papel\\_consejeros\\_no\\_ejecutivos.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/recomen_papel_consejeros_no_ejecutivos.pdf)
- UE: Recomendación sobre remuneración de los Consejeros que cotizan en bolsa (UE, Diciembre 2004)  
[www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/041229UE\\_recom\\_remuneracion\\_consejeros\\_empresas\\_cotizadas.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/041229UE_recom_remuneracion_consejeros_empresas_cotizadas.pdf)
- OCDE Corporate Government Principles. (Abril, 2004)  
[www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/OCDE\\_Corp\\_Gov\\_Principles.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/OCDE_Corp_Gov_Principles.pdf)
- The UK Corporate Governance Code (UK Junio 2010)  
[www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/UK\\_Corp\\_Gov\\_Code\\_June\\_2010.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/UK_Corp_Gov_Code_June_2010.pdf)
- Combined Code on Corporate Governance UK, Julio, 2003)  
[www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/UK\\_combined\\_july\\_2003.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/UK_combined_july_2003.pdf)
- Higgs Review (UK, Enero, 2003)

[www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/Informe\\_Higgs.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/Informe_Higgs.pdf)

- Nuevo Informe Anual de Gobierno Corporativo para Sociedades Cotizadas (España, Enero 2008)
- 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)
- Modificaciones en la Ley de Sociedades Anónimas, Responsabilidad Limitada y Anónima Europea (España, Noviembre, 2005)
- Cajas/Informe Anual de Gobierno Corporativo: Circular 2/2005 (España, Abril 2005)
- IC-A: Principios de Buen Gobierno Corporativo (pdf español) (pdf english) (España, Julio, 2004)
- Informe Anual Gobierno Corporativo: Circular CNMV 1/2004 (España, Marzo, 2004)
- Orden ECO/3722/2003 (España, Enero 2003) (España, Enero, 2004)
- Ley de Transparencia (España, Julio, 2003)
- Informe Aldama (España, Enero, 2003)
- Informe Winter (UE 2002)
- Sarbanes-Oxley (EEUU 2002)

### **Información general sobre selección de Consejeros:**

- [http://www.iconsejeros.com/funciones/docs\\_download/comentario\\_sobre\\_seleccion.pdf](http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/comentario_sobre_seleccion.pdf)

### **Información general sobre remuneración de Consejeros:**

- <http://www.iconsejeros.com/funciones/tribuna.html>

### **Otra información general:**

- Comisión Nacional del Mercado de Valores (Securities Market Commission) [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)
- 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.la-moncloa.es](http://www.la-moncloa.es)
- Bolsas y Mercados Españoles [www.bolsasymercados.es](http://www.bolsasymercados.es)
- Bolsa de Valores de Madrid [www.bolsamadrid.es](http://www.bolsamadrid.es)
- MAB: Mercado Alternativo Bursátil [www.bolsasymercados.es/mab/esp/marcos.htm](http://www.bolsasymercados.es/mab/esp/marcos.htm)
- 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 Hacienda [www.minhac.es](http://www.minhac.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), la asociación española de Consejeros/Administradores de empresas o entidades, es una asociación 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 está reconocida internacionalmente por los principales actores en gobierno corporativo y representa a España en la Confederación Europea de Asociaciones de Consejeros, (ecoDa, [www.ecoda.org](http://www.ecoda.org)), con sede en Bruselas.

### 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
- **Servicios de Información y Asesoramiento**
  - Asesoría legal; Seguros; Remuneración; Selección; Evaluación, Diseño y estructura de órganos de gobierno
- **Servicios Preferenciales con Terceros**

### Para mas información:

Instituto de Consejeros-Administradores  
c/ Padre Damián, 23 - Edificio Eurobuilding  
28036 Madrid

Tfno.: 807 307 020 (general)  
902 014 988 (sólo miembros)  
Correo electrónico: [incorporacion@iconsejeros.com](mailto:incorporacion@iconsejeros.com)  
Web: [www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)



# Principios de Buen Gobierno Corporativo

El Instituto de Consejeros-Administradores defiende la existencia de un equilibrio razonable entre regulación, es decir, normas de obligado cumplimiento y autorregulación, normas a cumplir, de forma voluntaria, por todos aquellos que deseen estar a la vanguardia del buen gobierno corporativo y que, en caso de no cumplimiento, se han de explicar las razones de su no seguimiento.

A la hora de preparar los principios de buen gobierno corporativo incluidos en esta quinta edición, se han tenido en cuenta, además de los informes y legislación española aplicable, las mejores prácticas internacionales, comúnmente aceptadas, sobre buen gobierno corporativo, así como últimas propuestas, recomendaciones y/o consultas de la OCDE y UE.

Los principios de buen gobierno corporativo, aquí contenidos, son la recomendación de normas que preconiza el IC-A, para su aplicación por los Consejeros y el Consejo.



**Para más información:**

**INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES**

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

email: [normativa@iconsejeros.com](mailto:normativa@iconsejeros.com)

Teléfono: 807 307 020

Miembros: 902 014 988

**PVP: 35 €**