

Los 10 mayores errores sobre transparencia, supervisión y buen gobierno 2014-2015

Supervisores,
empresas,
fundaciones,
asociaciones
profesionales,
sindicatos,
tribunales...

Javier Martín Cavanna



FUNDACIÓN
**COMPROMISO Y
TRANSPARENCIA**

© Fundación Compromiso y Transparencia. Junio 2015

La Fundación Compromiso y Transparencia tiene como misión fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones impulsando el buen gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas de sus actividades

Fundación Compromiso y Transparencia

C/Goya, 48, 1º izquierda. 28001 Madrid
T: +34 91 431 37 02. F: +34 91 575 61 64
www.compromisoytransparencia.com
info@compromisoytransparencia.com

Introducción

La **Fundación Compromiso y Transparencia** hace público un año más su informe sobre *Los 10 mayores errores de transparencia, supervisión y buen gobierno*. Los objetivos de este informe siguen siendo los mismos que dieron origen a esta iniciativa. El primero es tratar de animar el debate y la reflexión sobre la importancia de contar con instituciones transparentes y bien gobernadas en todos los sectores: público, privado y tercer sector. El segundo, subrayar la responsabilidad personal de los integrantes de los órganos de gobierno en sus actuaciones y decisiones que, con frecuencia, queda diluida en un difuso gobierno colegial.

No vamos a insistir en la importancia de contar con instituciones eficaces e independientes como garantes del orden político y del desarrollo de las naciones. Autores como **Francis Fukuyama** (*The origins of political order*) o **Acemuglo y Robinson** (*Why nations fail*) nos han ofrecido en los últimos años brillantes análisis sobre esta temática. De lo que se trata ahora es de ofrecer criterios y orientación sobre cómo configurar adecuadamente esas instituciones, sobre cuáles son las prácticas más aconsejables para impulsar el buen gobierno y la rendición de cuentas en las organizaciones.

Este informe pretende responder a esta demanda partiendo de la hipótesis de que uno de los mejores caminos para el aprendizaje son los errores. Nuestra intención no es señalar negativamente a nadie con el dedo. Sería una equivocación concluir que las malas prácticas o errores que hemos elegido constituyen una prueba de instituciones mal gobernadas. Nada más lejos de nuestra intención. Todas las instituciones tienen aciertos y equivocaciones en su funcionamiento, las elegidas no son una excepción. Si han sido seleccionadas se debe exclusivamente a la relevancia que tienen las mismas y a las lecciones que pueden extraerse de una determinada mala práctica. El orden en el que aparecen los errores no obedece a ningún criterio de gravedad o prelación, es totalmente aleatorio.

En nuestras valoraciones nos hemos apoyado en varias ocasiones (Museo Nacional Reina Sofía, asociaciones judiciales, fundaciones políticas, patronales y sindicatos) en los informes de supervisión del **Tribunal de Cuentas**. Contar con un organismo independiente que se encargue de supervisar y exigir “cuentas” a otras organizaciones es una de las medidas más eficaces para ir construyendo ese capital institucional, tan necesario en nuestras so-

Introducción

ciudades. Hay que celebrar y agradecer los esfuerzos del Tribunal de Cuentas en estos últimos años por cumplir una función no siempre fácil y reconocida.

Pero junto a esas instituciones públicas, es conveniente que surjan instituciones privadas independientes que, como la Fundación Compromiso y Transparencia, incentiven y animen el debate sobre estos temas. La existencia de este tipo de organizaciones es una señal de madurez en nuestra sociedad. Nos gustaría destacar, entre otras, a la **Fundación Civio** y a la **Fundación ¿Hay Derecho?** Ambas están realizando una importante labor en el ámbito de la promoción de la transparencia, la defensa del estado de derecho y la mejora de nuestras instituciones. Es importante que la ciudadanía vaya cobrando cada vez más conciencia de la importancia de apoyar a este tipo de organizaciones y convenciéndose de que, la defensa y salvaguarda de los principios de una sociedad libre y justa, descansan en el compromiso personal de cada uno de nosotros.

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia

Por la opacidad en su proceso de creación, su deficiente configuración institucional y la falta de cualificación e independencia de sus consejeros.

1 Se cumple poco más de un año y medio de la puesta en marcha de la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), nuestro flamante *macrorregulador*, que sin embargo parece haber nacido sin *superpoderes*, y con una serie de deficiencias que le impiden la efectividad que se esperaba de ella. Aunque es de justicia reconocer que, superada esta fase inicial, sí se ha apreciado una sensible mejoría, señalaremos aquí los tres grandes errores en su arranque originario.

La *Ley 3/2013, de 4 de junio, de creación de la CNMC* (hasta el mes de octubre no se puso en marcha el nuevo organismo), estuvo rodeada por una total opacidad y oscurantismo en cuanto a sus motivos y precipitación en su proceso de elaboración. La institución tiene un diseño que ha hecho dudar a la propia Comisión Europea sobre su independencia; los nombramientos iniciales han suscitado un amplio debate por la falta de cualificación técnica de los consejeros; la actividad sancionadora ha disminuido notablemente; y, en fin, las pretendidas sinergias de fusionar en un único organismo no solo la antigua CNC (Comisión Nacional de la Competencia) sino las antiguas Comisiones de la Energía, las Telecomunicaciones, la Ferroviaria, Postal, del Juego, Audiovisual y Aeroportuaria no están dando sus frutos.

En cuanto al **diseño institucional**, prácticamente todos los agentes sociales implicados (empresas, abogados, economistas, organizaciones de consumidores, académicos, etc.) han señalado algunas deficiencias evidentes del nuevo modelo, que sin embargo parecen haber pasado totalmente desapercibidas para el Gobierno. La nueva CNMC ha agrupado a todos los reguladores sectoriales existentes (exceptuando, por razones evidentes, al *Banco de España* y la *Comisión Nacional del Mercado de Valores*), vaciándoles de muchas de sus competencias –que se trasladan de nuevo a los Ministerios correspondientes, en una suerte de “repatriación” de funciones regulatorias– y funcionarizando los puestos directivos del organismo. Esto, en sí mismo, es un hecho singular, que nos aleja de Europa; excepto Holanda, ningún otro país de nuestro entorno aglutina a todos sus reguladores un único organismo, conscientes de las necesidades de especialización que estos mercados precisan. Solo Alemania agrupa parcialmente a sus reguladores: por un lado existe un organismo para los sectores de todas las economías de red (gas y electricidad, telecomunicaciones, postal y ferrocarril), el *Bundesnetzagentur*; y por otro está la autoridad de competencia, el *Bundeskartellamt*.

En cuanto al **nombramiento de sus consejeros**, en una economía de mercado está más que demostrado que la existencia de reguladores fuertes e independientes constituye un factor esencial para el crecimiento económico y la mejora de la competitividad. Esto tiene aún más trascendencia en nuestro país, donde los sucesivos Gobiernos tienden a hacer nombramientos de altos cargos y responsables de gran número de instituciones con criterios excesivamente partidistas y cortoplacistas, como lo expresa sin ambages el Consejo de Estado en su informe. La Ley 3/2013 reduce la autonomía financiera y organizativa del nuevo regulador, ya que dos elementos clave para garantizar la independencia de un regulador como son el presupuesto y la organización interna quedan en poder del Ministerio de Economía.

Esto llevó a que la propia Comisión Europea manifestara serias dudas y reticencias con respecto a los primeros borradores de Ley que empezaron a circular, y que afirmara: *“el actual proyecto de Ley que crea la CNMC no garantiza que esta Comisión realizará su actividad reguladora de forma eficaz e independiente”*, lo que llevó a modificar algunas de las propuestas originales. En este mismo sentido, vuelve a verificarse para el nuevo regulador la advertencia de la OCDE, que en un informe de análisis comparativo de las diferentes administraciones públicas de países desarrollados señalaba a la española como una de las más estancas y menos orientadas a resultados, alertando sobre la excesiva burocratización y formalismo de nuestro sector público, la lentitud de sus procesos y la falta de un diálogo real con la sociedad civil y los administrados.

Tribunal Constitucional

Por los retrasos injustificados en sus fallos, su actual sistema de nombramientos y la opacidad de su agenda

2 El Tribunal Constitucional (TC) es una pieza clave del sistema político español creado en 1978. Su poder de controlar la constitucionalidad de las leyes le hace árbitro de los conflictos entre la mayoría y la minoría de cada momento y también de los que se plantean entre el Estado y las comunidades autónomas. Pero ese papel de árbitro con capacidad para limitar un poder que por definición es ilimitado –las leyes las aprueban los representantes del pueblo soberano– requiere una posición de autoridad y de prestigio que esté, en la medida de lo posible, fuera de discusión. En los últimos años, la posición del TC se ha deteriorado gravemente como consecuencia de varios factores. Quizá los más importantes

sean su sistema de nombramientos, la opacidad de su agenda y los retrasos en su tarea de control de la constitucionalidad de las leyes.

Según la Constitución, corresponde a las Cámaras nombrar a ocho de los doce magistrados del TC. Dos más corresponden al Gobierno y otros dos al Consejo General del Poder Judicial. No es sorprendente que los partidos políticos propongan candidatos que –con más o menos prestigio profesional– sean cercanos a sus planteamientos ideológicos. Pero asumiendo que ese fuera el menos malo de los sistemas, sí sería deseable que las comparencias de los aspirantes ante la comisión de nombramientos de cada cámara cambiaran profundamente. En la actualidad, todos los candidatos comparecen en una sola sesión de una mañana en la que exponen brevemente sus méritos. Los partidos han pactado previamente las votaciones y todo el mundo sabe quiénes van a ser nombrados con anticipación. La brevedad y formalidad del procedimiento impiden que se plantee ante la opinión pública un debate más amplio y profundo sobre la trayectoria de los candidatos. Y a veces ese debate se traslada a un cauce mucho más impropio y limitado como es de la recusación de un magistrado por entender que está contaminado “políticamente” para un asunto específico, como sucedió con el triste espectáculo de las recusaciones cruzadas en el caso de la sentencia sobre el Estatuto de Cataluña, que se publicó con un enorme retraso y en la que se transmitió la pésima imagen de un TC enormemente politizado.

Otro problema importante es que la agenda del Tribunal no se publica. No es posible saber cuándo se va a discutir en el Pleno un asunto. La única información accesible es la que se refiere a la admisión o inadmisión de los recursos. Cuando la constitucionalidad de una ley importante o polémica –un estatuto de autonomía, el aborto, el matrimonio homosexual o la ley catalana de consultas– está pendiente de la decisión del TC es muy frecuente que se produzcan grandes retrasos sin que nadie –fuera del Tribunal– sepa a ciencia cierta a qué se deben o pueda calcular con una mínima posibilidad de acierto cuándo estará resuelta la cuestión. Podría argumentarse que la presión política que soporta el TC en los asuntos importantes es muy elevada y que esto sería aún peor si se publicara su agenda de trabajo. Pero esa lógica limitaría la transparencia de todas las instituciones en las que se toman decisiones relevantes. El Supremo de los EEUU es una corte de constitucionalidad de

referencia y sus nueve magistrados están sometidos a una gran presión. Pero eso no les impide publicar el calendario y la agenda de todos los asuntos que van a tratarse.

Mediaset

Por la falta de compromiso para desarrollar y aplicar políticas de responsabilidad social en la emisión de sus contenidos audiovisuales

3 La responsabilidad corporativa (RC) se va extendiendo poco a poco a todos los sectores empresariales y el de los “medios de comunicación” no es una excepción. Desde diferentes instancias, ONG, la sociedad, el gobierno, fondos de inversión “responsables”, se está ejerciendo cada vez más presión para que los grandes grupos mediáticos sean conscientes de su enorme responsabilidad en la configuración de la sociedad y asuman con diligencia y valentía este compromiso. Cuando los grupos de comunicación se deciden a informar sobre su RC lo hacen siempre sobre aspectos secundarios, centrándose en áreas más propias de otros sectores económicos y dejando de lado –no se sabe si consciente o inconscientemente– las áreas más críticas de sus operaciones. Todas sus memorias abundan en información acerca de la gestión de residuos, el ahorro energético o el control de las emisiones tóxicas. Pero cada vez está más claro para todo el mundo que las principales emisiones que deben controlar las empresas de comunicación no son las de CO₂, sino las que proceden de sus programas y contenidos.

La primera responsabilidad de una televisión, sea pública o privada, no es servir de motor a la industria audiovisual ni difundir una determinada identidad cultural, sino informar y entretener a su audiencia cumpliendo los estándares éticos de la profesión periodística. Eso solo es posible hacerlo si por parte del órgano de gobierno correspondiente se impulsan y desarrollan un conjunto de políticas y procesos internos que ayuden a impulsar valores y principios como la independencia, la veracidad, la protección de la infancia, etc. Salvaguardar estos principios y valores exige identificar los riesgos en los procesos de negocios y elaborar un plan director que se concrete en programas, procedimientos y políticas incorporados a la operativa de la compañía. Así lo viene haciendo desde hace décadas, entre otras cadenas, la BBC, que ha desarrollado un código de conducta considerado en el sector como el mejor de los que se han publicado, sin por ello dejar de ser la TV líder de audiencia de su territorio

Mediaset lleva ignorando desde hace años las políticas de responsabilidad social en relación con la emisión de contenidos y, en especial, todas las que afectan a las medidas de protección de la infancia, como reiteradamente viene recordando la **CNMC** que ha abierto a **Tele 5** varios expedientes por incumplimiento de las restricciones del horario infantil. El último de ellos el 11 de diciembre pasado en el que requiere a Mediaset para que adecúe la calificación y emisión del programa **“Sálvame diario”** a lo establecido en el código de autorregulación sobre contenidos televisivos e infancia. Su argumentación se fundamentaba en que “por las características del programa y de los invitados y los contenidos emitidos en él se abarcan temáticas que resultan inadecuadas para los menores y que son expuestos de manera que pueden perjudicar al desarrollo de los mismos, al causarles confusión en temas importantes como la familia, las infidelidades, el sexo, el respeto, el culto al cuerpo...”.

Pese a ser la cadena con un mayor número de reclamaciones por parte de la CNMC, que supervisa el cumplimiento del Código de Autorregulación, Mediaset no ha desarrollado ni publicado ningún código ético sobre la emisión de contenidos (salvo el Código de Autorregulación suscrito por todas las televisiones), ni impulsado ninguna política dirigida al control y supervisión de los contenidos que se emiten en sus diferentes canales.

Consejo de administración del Banco de Santander

Por la falta de transparencia e independencia a la hora de gestionar el proceso de sucesión del presidente

4

El presidente saliente no debe elegir a su sucesor sino asegurarse de impulsar políticas y procesos que faciliten la elección del más idóneo. Un buen presidente se preocupa por crear capital institucional que asegure la continuidad de la empresa. Este capital está constituido por prácticas que tratan, precisamente, de asegurar que el liderazgo y los talentos de la organización estén convenientemente repartidos en toda la organización evitando los riesgos de un gobierno que pivote excesivamente sobre una persona. Entre esas prácticas destaca la existencia de un plan de sucesión que debe incluir, como mínimo, los siguientes elementos: un perfil claro del sucesor en función de los futuros retos de la empresa; conocimiento de los directivos de la organización que cuenten con mayores capacidades y talentos; indicadores que midan si en la organización existe una cultura de liderazgo compartido y, por último, unas reglas claras y

transparentes sobre el proceso de búsqueda, selección, propuesta y nombramiento del primer ejecutivo y de los puestos clave en la empresa. El Banco de Santander no contaba con esas políticas cuando se produjo la sucesión de Emilio Botín. El único precepto que se refería a la sucesión del presidente (artículo 24 del reglamento del consejo) establece que la *comisión de nombramientos* debe “examinar y organizar el proceso de sucesión o sustitución de forma planificada y formular al consejo de administración la correspondiente propuesta”. Ahora bien, no tiene mucho sentido determinar que las competencias para examinar y organizar el proceso sucesorio corresponden a la comisión de nombramientos, si antes no se han fijado y hecho públicas las condiciones básicas para organizar ese proceso sucesorio. En el Banco de Santander existía, y sigue existiendo, una indefinición jurídica en relación con la sucesión de su presidente, lo cual constituye un caldo de cultivo para decisiones arbitrarias y personalistas. No es algo que ignoren los inversores institucionales, por eso en la junta de accionistas de 30 de marzo de 2012 un importante porcentaje de accionistas (25%) votó en contra de la reelección de Emilio Botín como presidente del Santander por entender que el presidente contaba entonces con 78 años y se desconocía el plan de sucesión.

De acuerdo con los portavoces del banco, la propuesta de nombramiento de Ana Patricia Botín fue realizada por la *comisión de nombramientos y remuneraciones*, integrada en su totalidad por consejeros independientes, y fue aprobada por unanimidad por el consejo de administración. El proceso, por consiguiente, resultó impecable según el banco. Pero la verdad es que difícilmente se puede calificar a los integrantes de la comisión de nombramientos del Santander como consejeros independientes.

Establecer términos en los mandatos es una de las medidas más eficaces para asegurar la independencia de los consejeros externos (no se aplica a los consejeros dominicales ni a los ejecutivos); se presume que con el paso del tiempo un consejero independiente tiende a mimetizarse con sus pares y pierde su independencia. Existe un gran debate sobre cuál debe ser el término de mandato de un consejero independiente. De acuerdo con el UK Combine Code, un consejero pierde su independencia después de nueve años sirviendo en un consejo (*Code Provision B.1.1*). El Código Unificado, vigente entonces, establecía en su recomendación número 29 “que los consejeros independientes no permanezcan como tales durante un periodo continua-

do de doce años”, y el *Informe de la Comisión de Expertos*, que dio lugar al nuevo Código Unificado, en su recomendación número 4.9 sobre *Definición de las distintas clases de consejeros*, establece que “en ningún caso podrán ser considerados consejeros independientes quienes [...] hayan sido consejeros durante un periodo superior a doce años”. De los miembros de la comisión de nombramientos y retribuciones del Santander únicamente se podía considerar verdaderamente independiente a **Isabel Tocino**, pues solo llevaba siete años como consejera, el resto de los miembros habían excedido con creces el término de los nueve y doce años: **Fernando de Asúa** (14 años), **Rodrigo Echenique** (26 años), **Manuel Soto** (14 años) y **Guillermo de la Dehesa** (15 años). Es decir, la media de permanencia de los consejeros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones era de quince años, una de las mayores del Ibex 35.

La falta de independencia de los consejeros “independientes” del Santander no era algo desconocido para el mercado. En las juntas de accionistas de 2011, 2012 y 2013 hubo un porcentaje muy significativo no favorable a la propuesta de renovación como consejeros independientes de **Rodrigo Echenique** (21,7%), **Manuel Soto** (27,6%) y **Fernando de Asúa** (23,7%). En definitiva se puede concluir que el acuerdo de nombrar a Patricia Botín como presidenta del Banco de Santander ha sido una decisión contraria a las mejores prácticas de gobierno corporativo, al no estar acompañada de las necesarias garantías de objetividad, transparencia e independencia.

5. Patronato del Museo Reina Sofía

Por su falta de diligencia en el cumplimiento de sus obligaciones de supervisión y control

5 El **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía** cuenta con tres órganos rectores: la Presidencia del museo –es la persona titular del Ministerio de Educación Cultura y Deporte–, el Real Patronato y la Dirección del museo. La Presidencia de Honor del Real Patronato del museo corresponde a **SS. MM. los Reyes de España**. El Real Patronato está constituido por treinta vocales, de los cuales diez tienen el carácter de nato. Entre los patronos del museo figuran: **Guillermo de la Dehesa** (Presidente), **Salvador Alemany** (Abertis), **César Alierta** (Telefónica), **Ana Patricia Botín** (Santander), **Isidro Faine** (la Caixa), **Ignacio Garralda** (Mutua Madrileña), **Pablo Isla** (Inditex) y **Antonio Huerta** (Mapfre).

De acuerdo con el artículo 7 del *Real Decreto 188/2013, de 15 de marzo*, por el que se aprueba el Estatuto del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, corresponde al Pleno del Real Patronato, entre otras funciones, las siguientes: *a)* Establecer los principios de organización y dirección del museo, fijando sus directrices generales de actuación y promoviendo su cumplimiento; *b)* Proponer al presidente del museo, para su aprobación, el Plan General de Actuación y aprobar, en desarrollo del anterior, el Plan de Objetivos, así como la Memoria anual de actividades; *c)* Aprobar, en su caso, las modificaciones en la agrupación y ordenación de las colecciones existentes en el museo; *d)* Informar el programa anual de exposiciones y sus modificaciones si las hubiere; y *e)* Acordar el nombramiento de patronos de honor.

Pues bien, el *Informe de fiscalización del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, ejercicio 2013*, aprobado por el Tribunal de Cuentas el 29 de enero pasado, al analizar el cumplimiento de la legalidad, recoge una serie de incumplimientos relacionados con la aplicación de la normativa del propio museo, como la falta de aprobación de los principios de organización, de la estructura orgánica, de la plantilla, de la propuesta de régimen retributivo y del organigrama funcional previsto en dicha normativa. En el marco del cumplimiento de la legalidad, el Tribunal también detectó que el museo no contaba con una serie de principios de dirección o directrices generales de actuación que hayan sido formalmente aprobadas. Tampoco cuenta con un proyecto de actuación artística actualizado (el vigente era del año 2007), ni con planes generales de actuación y de objetivos para el ejercicio 2013, con lo que el museo incumple las previsiones legales sobre la planificación en el ejercicio fiscalizado. En el análisis del control interno operativo del museo se han detectado una serie de debilidades, entre ellas, la ausencia de informes periódicos sobre el estado de conservación de las obras y de un manual de seguridad. En la gestión de los bienes artísticos, los expedientes analizados pusieron de manifiesto la dispersión de la documentación en distintas unidades gestoras; en las adscripciones, se puso de manifiesto la ausencia de un procedimiento completo y detallado de los trámites a llevar a cabo por el museo para el estudio y propuesta de las obras de arte de su interés para elevar al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y en los préstamos de obras de arte a otras instituciones, las normas internas informales del museo no incluyen las garantías que debían aportar las ins-

tituciones receptoras de tales obras de arte. Por último, la designación de patronos de honor el 12 de marzo de 2012 no tuvo cobertura legal alguna.

En definitiva, se puede concluir que el Real Patronato ha incumplido todas y cada una de las responsabilidades que tiene atribuidas en el artículo 7 de sus estatutos, hasta el punto de que el Tribunal de Cuentas destacó como primera recomendación de su informe que: “El Pleno y la comisión permanente del Real Patronato del MCARS deberían profundizar en el ejercicio de las funciones que tienen legalmente encomendadas, así como de las competencias de dirección, asesoramiento y control que tienen atribuidas”.

Deloitte, PwC, E&Y y KPMG

Por su falta de transparencia a la hora de informar de los riesgos sobre conflictos de intereses y de independencia en la prestación de sus servicios

6 Las Big Four (Deloitte, PwC, Erns & Young y KPMG) vienen realizando un gran esfuerzo de comunicación para mostrar su responsabilidad social con la sociedad. En sus webs corporativas dedican un espacio importante a mostrar sus compromisos sociales y medioambientales. La mayoría cuenta con fundaciones que impulsan programas de formación, conceden becas, apoyan la investigación o canalizan servicios profesionales *pro bono* en favor de distintas ONG. Bienvenidas sean esas actividades. Nada que objetar. Pero la principal creación de valor para la sociedad que pueden generar las auditoras no consiste en ofrecer servicios *pro bono* a las ONG o reducir sus menguadas emisiones de CO₂, sino en su capacidad para generar confianza a los diferentes agentes sociales (accionistas, depositantes, reguladores, supervisores, empleados, etc.) sobre la fiabilidad y calidad de sus servicios y en ayudar a sus clientes a cumplir de manera responsable sus compromisos con la sociedad.

Cuando una empresa presta servicios de asesoramiento o consultoría a un tercero ese servicio impacta, positiva o negativamente, en la sociedad y en las actividades del asesorado. De igual modo que una empresa petrolífera debe desarrollar mecanismos para minimizar los riesgos de un posible vertido (a la vista tenemos las consecuencias para la reputación de BP del escape producido en una de sus plataformas del golfo de México), o una empresa textil debe supervisar las condiciones laborales de sus proveedores en el tercer mundo (todos tenemos muy presentes las

imágenes del derrumbamiento del edificio de Rana Park en Bangladesh donde murieron más 1.100 empleados que fabricaban prendas para Mango, El Corte Inglés e Inditex), o un banco ser transparente y leal con sus clientes a la hora de informarle de sus diferentes productos financieros (quién no conoce algún afectado por las preferentes), las empresas auditoras tienen que ser conscientes del impacto que sus opiniones van a tener en fortalecer la confianza de la sociedad en las empresas auditadas y en el hecho de que sus clientes cumplan con sus responsabilidades frente a la sociedad.

No es necesario poseer especiales luces para concluir que los recientes escándalos contables de **Bankia** y **Deloitte**, **Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM)** y **KPMG**, **Caja Castilla-La Mancha (CCM)** y **Ernst&Young**, o la activa participación de **PwC**, a través de su filial en Luxemburgo, en el diseño de una serie de esquemas financieros para que una treintena de empresas que operaban en España eludieran el pago de impuestos, constituyen motivos de suficiente peso para que estas organizaciones reflexionen con sinceridad sobre su responsabilidad social y sus prácticas de rendición de cuentas a la sociedad.

En relación con la elusión fiscal, se ha acusado con cierto fundamento a las Big Four de haber jugado un papel relevante en la planificación fiscal agresiva de las grandes corporaciones y en la creación y diseño de complejas estructuras legales para la elusión fiscal. No es casual que estas empresas cuenten con 81 oficinas propias en los principales paraísos fiscales y, desde luego, no será sencillo que renuncien a los cuantiosos beneficios que les generan sus servicios de asesoría fiscal. La reciente investigación llevada a cabo por el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICIJ), conocida como Luxemburgo Leaks, ha desenmascarado las estrategias diseñadas por las empresas auditoras, hasta el punto de merecer un duro comunicado por parte del comisario europeo de Competencia y la comisaria de Asuntos Económicos (Pierre Moscovici y Margrethe Vestager), en el que acusaron a “algunas empresas de llevar a cabo políticas de planificación fiscal agresiva, lo que es posible por la falta de armonización fiscal en la UE y las lagunas en los sistemas tributarios nacionales. Para ello, recurren a asesorías y a veces incluso a las autoridades fiscales nacionales”.

A la vista de todo lo anterior resulta poco comprensible que ninguna de las *Big 4 españolas* haya abordado con valentía esta cuestión en sus respectivas *Memorias de RSC* y en sus *Informes de Transparencia* (la *Directiva 2006/43/CE, de 17 de mayo*, introdujo la obligación para las sociedades de auditoría que realicen la auditoría legal de las entidades de interés público de publicar periódicamente un *Informe de Transparencia*). Las empresas auditoras-consultoras nos han acostumbrado en los últimos años a extensos informes en los que recogen todo tipo de cuestiones irrelevantes y accidentales (calcular la reducción de su consumo de agua o sus emisiones de GEI), dejando de lado las más controvertidas y sustanciosas. ¿Qué sentido tiene el esfuerzo por cuantificar y comunicar el consumo de agua por empleado y omitir, sin embargo, la información sobre las consultas de los empleados acerca de los posibles conflictos intereses o conflictos sobre la independencia? ¿Por qué no informan las auditoras de la naturaleza y facturación de los diferentes servicios que proporcionan a sus clientes? Basta echar una ojeada a las memorias anuales de RC de los principales grupos españoles para comprobar la superficialidad y falta de relevancia de la mayoría de sus contenidos. Pero, lo que todavía resulta más incomprensible, ¿cómo es posible que las organizaciones que supuestamente están especializadas en detectar las materias y cuestiones relevantes desde el punto de vista de los informes de sostenibilidad de las empresas sean incapaces de detectar en su propia actividad cuál es la información relevante?

Comisión de expertos y CNMV

Por desaprovechar la oportunidad para incentivar las prácticas de buen gobierno en las empresas cotizadas

7 En los últimos quince años hemos tratado de seducir a las empresas cotizadas con tres códigos diferentes y una actualización: Olivencia (1997), Aldama (2003), Conthe (2006) y actualización del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (junio 2013). ¿Han servido de algo las recomendaciones voluntarias contenidas en los códigos anteriores? Francamente, no. Por supuesto, siempre habrá quien niegue esta evidencia. En primer lugar, los integrantes de los órganos de gobierno de las empresas, seguidos muy de cerca por los abogados mercantilistas y los expertos en *corporate governance*. Pero a ninguno de estos grupos se le debe otorgar mucho crédito, pues, al fin y al cabo, viven de esto y, por tanto, son jueces y parte.

La verdad, que nadie quiere expresar en voz alta, es que las recomendaciones de buen gobierno de cierto calado desarrolladas en los diferentes códigos han sido permanentemente ignoradas por las empresas y, al final, no ha quedado más remedio que exigir las legalmente. Buena prueba de que esta ha sido la tónica general en estos años es que un número importante de las recomendaciones voluntarias recogidas en el último código fueron elevadas a rango de ley en la *Ley de Sociedades de Capital 31/2014, de 3 de diciembre*. Así las cosas, a nadie puede sorprender la tardanza de la “comisión de expertos” en proponer sus recomendaciones. Puestos a recomendar, se han encontrado que quedaban muy pocas recomendaciones importantes que hacer, y las que podían tener cierto fuste encontraban tal resistencia por parte de las empresas que lo más “prudente” ha sido mirar hacia otro lado. Pero, más allá del dudoso interés de las novedades del nuevo Código Rodríguez, que los grandes despachos de abogados mercantilistas se han apresurado a resaltar (Cfr. Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, Garrigues, Nota 1-2015, febrero), la pregunta que nadie parece querer contestar es la siguiente: ¿Por qué van a cumplir las empresas las recomendaciones voluntarias en esta ocasión? La cuestión es pertinente, pues si desde el año 1997 llevamos intentando cautivar a las empresas sobre la conveniencia de seguir esos sabios consejos y su única respuesta ha sido la ignorancia o el desprecio, ¿por qué seguir insistiendo? ¿No deberíamos esconder la zanahoria y desempolvar, de una vez por todas, el palo?

Los supuestos “expertos”, después de casi dos años de reflexión, llegaron a la brillante conclusión (I.3.2. *Evaluación por el mercado*) que debe ser el mercado quien sancione la falta de explicaciones en el caso de incumplimiento de las recomendaciones y que “el grado de cumplimiento no debe servir de base para eventuales resoluciones de la CNMV, pues otra cosa desvirtuaría el carácter estrictamente voluntario de las recomendaciones de este Código de Gobierno Corporativo”. Esta afirmación es sencillamente insostenible e inconsistente. La CNMV puede hacer mucho por incentivar, que no imponer, las recomendaciones de carácter voluntario. Una medida efficacísima que puede tomar, sin necesidad de sancionar, es, simplemente, realizar bien su trabajo. Es decir, leer y analizar los IGC de las empresas y destacar en su Informe Anual de Gobierno Corporativo de las empresas del Ibex 35 las compañías que satisfacen correctamente el principio de “cumple o explica” y las que lo eluden. Ese sencillo acto tendría un impacto considerable en las

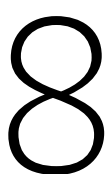
empresas, pues se verían forzadas a motivar sus explicaciones para evitar el riesgo reputacional.

El *Informe Anual de Gobierno Corporativo de las empresas del Ibex 35*, que anualmente elabora la CNMV, no es un informe que haya contribuido a impulsar el buen gobierno y a difundir las mejores prácticas. Su finalidad se limita a dar cuenta de las principales magnitudes en relación con el cumplimiento de las recomendaciones del Código Unificado. No es que este tipo de análisis sea inútil, sino que resulta claramente insuficiente. Un Código Unificado que se basa en la praxis de “cumple o explica” debe conceder tanta importancia a los cumplimientos como a las motivaciones de los incumplimientos. Como la falta de explicaciones sobre los incumplimientos no ha tenido consecuencias a lo largo de estos tres lustros, las empresas han terminado por ignorar las recomendaciones. Los incumplimientos deben obtener una respuesta (no necesariamente una sanción) por parte de la CNMV por varias razones. En primer lugar, porque pueden estar justificados y, en ese caso, conocer los motivos interesa a todo el sector, no solo al “incumplidor”. La explicación razonada de las causas o circunstancias por las que una compañía no cumple una determinada recomendación es una oportunidad de aprendizaje colectivo muy valiosa. En segundo lugar, porque los incumplimientos pueden no estar justificados y, en ese caso, hay que procurar sacar del error al “incumplidor”. Corresponde al regulador la función de determinar el significado concreto de las recomendaciones y concretar el sentido de los criterios que la orientan. Basta examinar los IGC que remiten las empresas del Ibex 35 a la CNMV para comprobar la falta de consistencia de muchas de sus explicaciones sobre los incumplimientos. Las recomendaciones son voluntarias, las explicaciones sobre su incumplimiento no lo son. El hecho de que el legislador no haya querido imponer determinadas prácticas de buen gobierno por entender que la realidad empresarial es muy rica y admite una variedad de alternativas, no supone la concesión a la empresa de un cheque en blanco para que pueda actuar a su arbitrio. La motivación, entendida como explicación de una decisión o práctica empresarial, es una garantía de que esta o aquella no han sido tomadas o impulsadas arbitrariamente. La motivación garantiza que se ha actuado racionalmente porque da las razones capaces de sostener y justificar en cada caso las decisiones adoptadas y fuerza al órgano de gobierno a reflexionar sobre las mismas.

Por eso es necesario insistir en que la CNMV haga sus deberes y se decida, de una vez por todas, a tomarse en serio su importante labor y reconsidere el impacto que puede tener su Informe Anual de Gobierno Corporativo de las empresas del Ibex 35 por mejorar las prácticas de buen gobierno de nuestras empresas.

Asociaciones judiciales y Consejo General del Poder Judicial

Por su falta de transparencia a la hora de rendir cuentas de las subvenciones recibidas



Si de alguna organización cabe esperar un comportamiento exquisito en el cumplimiento de la legalidad y las prácticas de rendición de cuentas es de las asociaciones judiciales. No resulta desproporcionado exigir una conducta intachable a aquellas organizaciones cuyos miembros por imperativo legal cumplen la función de hacer cumplir las leyes y administrar justicia a todos los ciudadanos.

Las asociaciones judiciales que han recibido subvenciones del Consejo General del Poder Judicial son las siguientes: la **Asociación Profesional de la Magistratura** (APM), la asociación más antigua, mayoritaria en el sector y de perfil conservador; **Jueces para la Democracia** (JD), asociación de carácter progresista, escindida de la APM en 1983; **Francisco de Vitoria** (FdV), también escindida originariamente de la APM en 1984, ideológicamente se sitúa en el centro, y el **Foro Judicial Independiente** (FJI), que surge en el año 2003 con vocación de diferenciarse del resto de asociaciones, a su parecer excesivamente “politizadas”. En términos de representación, aproximadamente la mitad de los jueces (alrededor de 2.750) son miembros de alguna asociación. El porcentaje de asociacionismo en el ámbito judicial, según datos del 2012, sería el siguiente: 50% no asociados, 24% APM, 11% FdV, 9% JD y 6% FJI.

Según el *Informe de fiscalización del Consejo General del Poder Judicial* del Tribunal de Cuentas aprobado el 24 de julio de 2014, las ayudas a las anteriores asociaciones judiciales, que tienen la consideración de subvenciones: *a)* no se publicaron en el BOE, lo que no se ajusta a lo dispuesto en los art. 17.1, 23 y 18 de la Ley General de Subvenciones (LGS); *b)* las bases de la convocatoria no indicaron expresamente el procedimiento de concesión, a pesar de lo dispuesto en el art. 17.3 LGS; *c)* se subvencionaron actividades formativas por dos vías diferentes; *d)* la justificación de las subvenciones se realizó

mediante una certificación y la presentación de los estados contables, a pesar de que el informe de la intervención indicó que debían justificarse con facturas y demás documentos con valor probatorio suficiente, no bastando con la simple relación certificada del empleo de las cantidades recibidas; y e) las cuentas anuales presentadas como justificantes de las subvenciones no estaban firmadas por los responsables de las mismas ni se acreditaba que hubiesen sido aprobadas por los órganos gestores.

Si difícil de justificar resulta que una asociación profesional esté subvencionada con cargo a los impuestos de los ciudadanos, resulta de todo punto inaudito que esas subvenciones sean innecesarias porque la asociación contaba con ingresos suficientes para cubrir sus gastos. Así se deduce del propio informe del Tribunal de Cuentas cuando afirma que, para el cálculo de las subvenciones, no se tuvieron en cuenta otros ingresos que las asociaciones recibieron, lo que les permitió terminar el ejercicio con un superávit en cuantías que oscilaron entre 155.000 euros y 24.000 euros. A este respecto, el Tribunal se ve obligado a recordar que el artículo 19.3 de LGS dispone que “el importe de las subvenciones en ningún caso podrá ser de tal cuantía que, aisladamente o en concurrencia con otras subvenciones, ayudas, ingresos o recursos, supere el coste de la actividad subvencionada”.

Tampoco es justificable que, asociaciones que se financian con dinero público, sean tan poco transparentes a la hora de rendir cuentas en su web. En este sentido, resulta oportuno recordar que la actual *Ley de Transparencia 19/2013* es de aplicación a todas aquellas “organizaciones privadas que perciban durante el periodo de un año ayudas o subvenciones públicas en una cuantía superior a 100.000 euros o cuando al menos el 40% del total de sus ingresos anuales tengan carácter de ayuda o subvención pública, siempre que alcancen como mínimo la cantidad de 5.000 euros”. Sin embargo, ninguna de las asociaciones anteriormente mencionadas (APD, JD, FdV y FJI) proporciona en su web información económica sobre su presupuesto, estados financieros, retribuciones, cuentas anuales, informes de fiscalización (art. 7 de la Ley de Transparencia), ni tampoco hacen pública una memoria justificativa de sus actividades.

Fundaciones de partidos políticos

Por incumplir, reiteradamente, la obligación de rendir cuentas en la web sobre su información económica

9 Estos últimos tres años hemos sido testigos de varias reformas legislativas relacionadas con el funcionamiento y financiación de los partidos y fundaciones políticas. Han sido tantas y tan seguidas que constituyen la mejor prueba de la creciente preocupación que han generado estas instituciones en nuestra sociedad y, al mismo tiempo, de la inercia de los propios políticos, que siempre han ido dos pasos por detrás tratando de adaptarse, no siempre con buen tino, a las continuas demandas sociales. Dos importantes reformas se han acometido. La reforma de la *Ley Orgánica de financiación de partidos políticos 5/2012, de 22 de octubre*, introdujo algunas modificaciones importantes en relación con la transparencia y la rendición de cuentas de las fundaciones vinculadas a los partidos. En concreto, la redacción de la *disposición adicional séptima*, en su apartado quinto, exigía a las fundaciones políticas realizar una auditoría de sus cuentas anuales y hacer públicas, preferentemente en la web, el balance y la cuenta de resultados. El 30 de marzo se aprobó la *Ley Orgánica 3/2015, de 30 de marzo, de control de la actividad económico-financiera de los Partidos Políticos*. Los contenidos aplicables a las fundaciones y asociaciones vinculadas vienen recogidos, también, en la *disposición adicional séptima*. Desde el punto de vista de la rendición de cuentas, las fundaciones y entidades estarán obligadas a formular y aprobar sus cuentas en los términos previstos en la legislación vigente, a realizar una auditoría de sus cuentas anuales y a enviar toda la documentación al Tribunal de Cuentas. Una vez emitido por esta institución el informe de fiscalización, las fundaciones vendrán obligadas a hacer públicas, preferentemente a través de su página web, el balance y la cuenta de resultados así como las conclusiones del informe de auditoría, de forma que esta información sea de gratuito y fácil acceso para los ciudadanos.

No obstante lo establecido en la ley, el porcentaje de fundaciones políticas que siguen sin disponer de una página web es de un 40% del total, una cifra desproporcionada y poco justificable, especialmente si se tiene en cuenta que se trata de fundaciones que reciben gran parte de sus ingresos de subvenciones públicas y que el coste de rendir cuentas a través de la web es muy bajo.

Las fundaciones vinculadas a los partidos políticos que no disponen de web son las siguientes: Fundación Canaria Centro de Estudios Siglo XXI y F. Ca-

naria 7 Islas pertenecientes a **Coalición Canaria** (CC); F. Estudios Municipales y Territoriales, F. Idi Ezkerra - Ezqker Batua, F. Catorce de Abril, F. Zabaldiak, F. Rey del Corral de Investigaciones Marxistas y F. La Izquierda de Asturias pertenecientes a **Izquierda Unida** (IU); F. Miquel Coll i Alerton perteneciente a **Unió Democràtica de Catalunya** (UDC); F. Aragonésista 29 de Junio perteneciente a **Chunta Aragonesista** (CHA); F. Estudio del Problema de las Ciudades, F. Redes de Futuro para la Región de Murcia, F. Societat i Progres C. Valenciana pertenecientes al **Partido Socialista Obrero Español** (PSOE); y F. Para el Desarrollo de la Comunidad Madrid F. Col. Labora pertenecientes al **Partido Popular** (PP).

CEOE, CEPYME, UGT y CCOO

Por las reiteradas irregularidades en la justificación y rendición de cuentas de las subvenciones recibidas para financiar programas de formación a los trabajadores

10 El Pleno del Tribunal de Cuentas en su sesión de 30 de octubre de 2014 aprobó el *Informe de Fiscalización sobre la gestión de la Fundación Tripartita para la formación en el empleo*. Se trataba, en definitiva, de fiscalizar cómo se estaban llevando a cabo algunas de las políticas activas de empleo en los primeros años de la crisis económica. Estas políticas se ejecutan a través de unas ayudas gestionadas por la Fundación Tripartita, que tienen por finalidad financiar los planes de formación de los trabajadores mediante una convocatoria de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva respetando los principios de transparencia, objetividad, igualdad y publicidad.

La práctica totalidad de esas ayudas se gestionaron por las dos grandes patronales (CEOE, CEPYME) y los dos sindicatos mayoritarios (UGT y CCOO). Cabría esperar de los representantes de las empresas y los trabajadores un comportamiento exquisito en relación con las ayudas destinadas a impulsar y fortalecer las políticas de empleo.

Sin embargo, la primera conclusión del Tribunal de Cuentas es que la concesión de ayudas vulnera los principios de concurrencia competitiva, transparencia, objetividad, igualdad y no discriminación, al concederse las mismas exclusivamente a las organizaciones sindicales (CCOO y UGT) y empresariales (CEOE y CEPYME) que forman parte del patronato de la Fundación Tripartita, no posibilitando el acceso de otras organizaciones sindicales o

empresariales. Pero el problema no es solo que el sistema este viciado desde sus orígenes, sino que su ejecución ha estado salpicada de todo tipo de infracciones: gastos sin justificar debidamente, subcontratación de empresas satélites, aplicación de las ayudas a partidas no previstas, descontrol en la evaluación de resultados, etc.

De acuerdo con el Tribunal, las organizaciones beneficiarias denotan una llamativa falta de diligencia en la gestión de los fondos públicos, que se manifiesta en el hecho de que, habiendo recibido alrededor de diez millones de euros cada una de ellas (CEOE, CEPYMR y CCOO), solo declaran 553, 990 y cero céntimos de rendimientos financieros respectivamente. Contrataron directamente con algunas empresas sin solicitar, como es preceptivo, tres ofertas de diferentes proveedores. En el caso de la CEOE, los contratos ascendieron a 4,3 millones de euros, CEPYME 6,1 millones de euros, UGT 1,1 millón de euros. Subcontrataron servicios con empresas satélites (CEOE) sin solicitar la autorización pertinente e infringiendo el principio de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos. La CEPYME imputó 1.657.450 euros a acciones formativas sin la cobertura de un instrumento jurídico que regulase las relaciones entre las empresas beneficiarias y las prestadoras del servicio, contraviniendo los principios de transparencia, concurrencia y objetividad y facturó a la CEOE un importe de 752.064 euros, sin la debida justificación. Se imputaron 395.000 euros (UGT) correspondientes a partidas de alojamiento, mantenimiento y locomoción que no aparecen debidamente justificadas. Todas ellas (CEOE, CEPYME, UGT y CCOO) imputaron gastos a actividades de formación de su propio personal, vía que no está autorizada, pues para ese supuesto ya existen las bonificaciones en las cuotas de la seguridad social. El Tribunal también concluye que las acciones de formación se concentraron en algunos participantes, contraviniendo los principios de objetividad e igualdad en el acceso a los planes de formación y, por último, que no aparece acreditado de manera fehaciente por ninguna de las organizaciones las horas efectivas dedicada a las acciones de formación.

Conclusiones

Como se puede comprobar, a pesar de la diferente naturaleza de las instituciones analizadas (supervisores, empresas, sindicatos, fundaciones y asociaciones profesionales) existe una gran coincidencia en los errores detectados. La mayoría de ellos afectan a tres grandes áreas: **independencia, transparencia y rendición de cuentas**. No es de extrañar, pues estos tres conceptos están íntimamente relacionados. La independencia hace referencia a la existencia de políticas y procedimientos que salvaguarden y protejan la libertad y objetividad en la toma de decisiones, evitando que estas se sometan a presiones externas o falten a la justicia debida. Como es natural, una de las mejores medidas para intentar garantizar esa independencia es procurar que los procesos sean transparentes, para lo cual es necesario que las reglas del juego sean conocidas por todos, evitando así la arbitrariedad. Otra de las garantías de la independencia es la rendición de cuentas o, lo que es igual, el sometimiento de las decisiones y actuaciones al juicio de un tercero imparcial. Únicamente los tiranos no justifican sus acciones. La transparencia, por su parte, si no va acompañada de una rendición de cuentas sincera, es decir, de un compromiso real por comunicar y hacer comprensible la información relevante, se convierte en un mero ejercicio de cosmética. Por último, la rendición de cuentas, para ser eficaz, ha de ser independiente y ajena a los intereses de un grupo o facción determinada. Y para conseguir este resultado es necesario que al rendir cuenta revelemos de qué intereses se trata y estemos dispuestos a pasar por alto de quién son esos intereses que están en juego.

La independencia ha estado ausente en los procesos de designación de cargos para el consejo de la **CNMC**, los magistrados del **Tribunal Constitucional** y la presidencia del **Banco de Santander**. En todos estos casos han faltado, en mayor o menor medida, las garantías mínimas que aseguren un proceso de valoración y designación de candidatos riguroso e imparcial no sometido a intereses de una facción. La práctica de la rendición de cuentas ha sido completamente ignorada en los casos de las **asociaciones judiciales, patronales, sindicatos y fundaciones políticas**. Estos cuatro grupos han incumplido los deberes y responsabilidades más básicas a la hora de justificar el destino y resultado de las subvenciones recibidas que, recordémoslo, son recursos procedentes de los impuestos de los ciudadanos. En los supuestos de la **CNMV** y el **Real Patronato del Museo Nacional Reina Sofía** se trata, igualmente, de una falta de rendición de cuentas pero, en este caso, de quienes tenían la obligación de exigirla y obviaron su deber de

Conclusiones

supervisión y control. En los casos de **Mediaset** y las **Big Four** nos encontramos, igualmente, con una falta de rendición de cuentas al omitir aquella información que resulta más relevante para evaluar la responsabilidad y los riesgos derivados de la naturaleza propia de cada actividad. En los dos casos existe una falta de explicación debida a los que son o pueden verse afectados por las consecuencias de nuestras acciones.

Como es natural, la gravedad de los errores o malas prácticas no es la misma en todos los casos. La “sanción” necesariamente ha de ser mayor para aquellos casos en los que existe una obligación legal de someter nuestra actuación a la luz pública, como son los casos relativos a la falta de transparencia y rendición de cuentas de las **asociaciones judiciales, patronales, sindicatos y fundaciones políticas**. Le sigue en importancia la actuación incorrecta de aquellas instituciones cuya función es, precisamente, supervisar y controlar las prácticas de terceros: **CNMC, Tribunal Constitucional, Real Patronato del Museo Nacional Reina Sofía y CNMV**. El último lugar lo ocuparían aquellas prácticas o acciones que no vienen exigidas legalmente, pero sí ponen de manifiesto una falta de compromiso real por autoimponerse altos estándares de comportamiento: **Banco de Santander, Mediaset** y las **Big Four**.

Resulta llamativa la poca atención que prestan los integrantes de los órganos de gobierno de las diferentes instituciones analizadas al desarrollo, revisión y mejora continuada de su propio sistema de gobierno y, desde luego, en el caso de que dediquen tiempo, es notoria la falta de información que proporcionan sobre sus conclusiones y resultados. El sistema de gobierno de las instituciones no es un área cuyo desarrollo y mejora deba dejarse en manos de los organismos supervisores; muy al contrario, el peso de la iniciativa debe partir de los integrantes del propio órgano desarrollando mecanismos eficaces para impulsar su mejora continua. Es cierto que el sistema de gobierno por naturaleza tiende a ser algo estable y, también, que las reglas de gobierno no pueden estar sometidas a una constante revisión, pero entre la necesaria estabilidad y la actual inacción de los órganos de gobierno (consejos, patronatos, juntas directivas, etc.) media un campo muy grande.

No es nuestra intención poner nota a nadie, pero sí recordar que la garantía más segura para evitar los errores más “graves” consiste en fijarse metas altas y rendir cuenta periódica de los avances.

