



COMENTARIO

**Decálogo de Medidas Prácticas para Mejorar
el Gobierno Corporativo de las Cajas de Ahorros**

Introducción:

Se observa con perplejidad como la injerencia del mundo político en el gobierno de las Cajas de Ahorro puede haber contribuido a una crisis en determinadas entidades, y por ello a un sobrecoste económico y social que ha de pagar toda la sociedad.

La perplejidad aumenta cuando conocidos los malos resultados de esta injerencia, se observa una tendencia al alza de este tipo de injerencia en otras entidades relevantes, así como en proyectos de reorganización del sector, sin que la Administración y los partidos políticos en general, promuevan la profesionalización del gobierno de las cajas en detrimento de la politización creciente.

La injerencia política que se vislumbra de nuevo en el potencial nombramiento del Presidente y Consejeros de una de las mayores Cajas españolas, así como las interferencias en los recientes anuncios de fusiones de Cajas en determinadas Autonomías, ponen de manifiesto, que en lugar de promoverse la independencia y profesionalización de las entidades, parece que se prima el componente político y el veto autonómico.

La sociedad civil que esta costeadando los sobrecostes económicos de los errores cometidos en el sector financiero es uno de los "stakeholders" de las Cajas. Por tanto, dado el objeto social de las Cajas, se le debiera considerar como un grupo de interés relevante, cuyas peticiones deberían ser tenidas en consideración (independientemente de otros "stakeholders actualmente reconocidos").

Por ello la demanda creciente de menos injerencia política y más profesionalización en los órganos de gobierno, debería ser el patrón de buen gobierno futuro. Para ello debería establecerse un debate sereno y no prolongado en el tiempo, cuyo resultado se recogiera en las modificaciones legales que sean necesarias para reformar la ley del sector.

Las propuestas aquí recogidas se dirigen, entre otros, a la Administración Central, a la Autonómica, a los partidos políticos, sindicatos, a las Cajas de Ahorros y grupo asociativo y al regulador/supervisor (Banco de España/CNMV).

Para el Banco de España (BdE) (que debe liderar el proceso), la Administración Central y Autonómica, el objetivo en la reorganización del sector, debería ser que le cueste al contribuyente lo menos posible y que se incremente la independencia y profesionalización de los órganos de gobierno de las Cajas, para disminuir la posibilidad de que se puedan repetir en el futuro situaciones como la actual.

Aunque alguna de las propuestas pudieran estar recogidas en diferente normativa, dada la poca efectividad y el poco grado de seguimiento a tenor de la situación actual, las propuestas del IC-A se centran en medidas concretas que pueden resultar mucho más efectivas.

Decálogo de Medidas Prácticas para Mejorar el Gobierno Corporativo de las Cajas de Ahorros

1. Los hechos recientes y otros similares que puedan darse en el futuro en la reordenación del mapa actual de las Cajas de Ahorros y la aparente pasividad de los agentes involucrados, ponen de manifiesto la necesidad de limitar drásticamente la participación de los poderes públicos por vías legales o simplemente de hecho en los órganos de gobierno de las Cajas de Ahorro y por ello se propone:

Reducir la participación de los poderes públicos en los órganos de gobierno de las Cajas de Ahorros y en general en su gobierno corporativo, limitando legislativamente a un máximo del 25% su participación directa o indirecta (sindicatos, asociaciones representativas designadas por los poderes públicos, etc.) en los órganos de gobierno, frente al máximo del 50% que recoge la Ley 44/2002, sobre la representación de Administraciones Públicas y Entidades y Corporaciones de Derecho Público en los órganos de gobierno de las Cajas.

2. Aunque la reforma de ley de Órganos Rectores de las Cajas de Ahorros (LORCA) de 2002, y demás disposiciones intentan **tibiamente promover más profesionalización de los órganos de gobierno**, la realidad de los hechos sucedidos muestran la urgente necesidad de **aumentar la capacitación y profesionalización de los administradores**, porque nadie nace sabiendo de una actividad que no es común a sus normales actividades profesionales, y por ello y tal como se recomienda desde los diferentes códigos de buen gobierno y entidades se propone:

Aumentar la profesionalización, capacitación y experiencia de los miembros del Consejo y demás Órganos Rectores, incluyendo su formación periódica tanto en las funciones y responsabilidades como Consejeros, como formación específica del sector financiero.

3. Aunque las leyes actuales (LORCA) prevén la posibilidad de la **introducción reducida** en los Consejos de Administración de las Cajas, de **personas que, sin ostentar la condición de consejero general**, cumplan adecuados requisitos de profesionalidad, **dada la poca utilización de esta figura**, y la necesidad acuciante de **incremento de independencia, profesionalización y mejor capacitación sectorial**, debería promoverse tanto su uso, como el incremento de esta figura profesional, por lo que se propone:

Aumentar la independencia de criterio del Consejo vía la incorporación al mismo de suficientes Consejeros Externos Profesionales Independientes, (que no sean Consejero General) de forma que este sea un grupo significativo aportando valor al Consejo, tanto en conocimiento del sector, como en mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Para ello se deberían revisar, y en su caso actualizar, las leyes estatales y autonómicas existentes.

4. Con el fin de que no se produzca un distanciamiento entre las necesarias actividades de gestión del día a día a realizar por el Director General y su equipo y la necesaria imbricación con el medio plazo y la estrategia, tal como recomiendan la mayoría de los códigos de buen gobierno generalmente aceptados, al menos un ejecutivo debería ser miembro del Consejo de la Caja, y por ello se propone:

Que el Director General de la Caja debiera ser nombrado miembro del Consejo de Administración con los mismos deberes y responsabilidades que el resto del Consejo, para lo que deben actualizarse las leyes pertinentes.

Decálogo de Medidas Prácticas para Mejorar el Gobierno Corporativo de las Cajas de Ahorros

5. El funcionamiento de todo **Órgano de Administración** esta sujeto a una mejora constante, con el fin de incrementar su eficiencia.

Para que un órgano de administración pueda **funcionar adecuadamente** su **tamaño no debe exceder de un número máximo de miembros**, así como la actividad realizada debe ser objeto de **evaluación periódica con el fin de mejorar su eficiencia**. Por ello se propone:

- *Que el **tamaño** de los **órganos de administración** de las Cajas de Ahorro se situé entre los **5-15 miembros**. Estas cifras podrían excederse de forma **excepcional** en situaciones de **fusión y/o similares pero solamente durante un periodo de dos años tras la fusión**.*
- *Que se realice en las Cajas de Ahorro una **Evaluación periódica del Consejo de Administración y del órgano de administración de su obra social, en primera fase, así como en una segunda fase una evaluación de la contribución de los administradores**.*

Además los Consejeros/Administradores, tras su nombramiento, deberían recibir un programa de introducción a la Caja donde, además de la información, reuniones y visitas necesarias para un rápido conocimiento de la entidad, se les facilite copia de los estatutos de la Caja, reglamento de funcionamiento del Consejo de Administración de la Caja y de las Comisiones, procedimiento de gestión de conflictos de interés y un resumen de los deberes y responsabilidades legales que le son de aplicación en su condición de Consejero de la Caja.

6. Asimismo aunque la LORCA actual establece que los miembros de los órganos de gobierno "ejercitarán sus funciones en beneficio exclusivo de los intereses de la Caja a la que pertenezcan", no esta de más recordar que muchas de las diferentes votaciones de Consejos de Cajas de Ahorros, están más marcadas por el signo político del grupo que los nombró, que por la defensa de lo que sea mejor para la entidad, por ello se propone:

Incorporar en todos los Estatutos de las Cajas de Ahorros la norma que el Consejero debe siempre ejercer sus funciones en beneficio exclusivo de los intereses de la Caja y del cumplimiento de su función social. Los miembros del Consejo de una Caja de Ahorros, una vez han sido nombrados, deben olvidar el grupo o entidad por el que han sido propuestos y no atender, a partir de dicha fecha, a las sugerencias y/o recomendaciones de dichos grupos.

La incorporación en Estatutos del deber del administrador de actuar de acuerdo a su contenido, además de actuar de posible freno a la influencia del grupo que lo propuso como Consejero, podría permitir al administrador utilizar dicho contenido para apoyar su actuación, o en su defecto, hacerse acreedor de las **responsabilidades legales personales** derivadas del incumplimiento de los estatutos de la entidad.

7. Asimismo, aún cuando muchas de las Cajas de Ahorros recogen en sus estatutos artículos relacionados con las funciones del Consejo, en general éstas se refieren al tráfico ordinario de las actividades de gestión y **se hace muy poca o nula referencia a las actividades de gobierno primordiales o indelegables que un órgano de administración debe gobernar**, tal como indican la mayor parte de los códigos de buen gobierno corporativo y se reclaman desde diferentes entidades internacionales y máxime tras los diferentes sucesos derivados de la crisis económica, particularmente en el sector financiero.

Por otro lado dada la potencial cantidad de operaciones vinculadas que dan lugar a conflictos de interés, se propone:

Decálogo de Medidas Prácticas para Mejorar el Gobierno Corporativo de las Cajas de Ahorros

Incorporar en los Estatutos de las Cajas de Ahorros un artículo que determine las “Funciones Indelegables ó Primordiales de gobierno a realizar por el Consejo” (Estrategia Corporativa, responder e informar a los Stakeholders, supervisar la gestión de la Caja y de su Obra Social –planes, rentabilidad, eficacia, viabilidad, gestión de riesgos, inversiones-, supervisar al primer ejecutivo, evaluación periódica del funcionamiento del Consejo de Administración) de cada Caja de Ahorros.

Así mismo debería quedar reflejado en dichos estatutos que la función del Consejo es supervisar y controlar la labor del Ejecutivo y su equipo directivo sin interferir las actividades de gestión del día a día del equipo directivo de forma que el Consejo no tome las decisiones que corresponden al equipo directivo ni que el equipo directivo asuma las funciones indelegables del Consejo.

Adicionalmente se debería incluir en los Estatutos un procedimiento para la “Gestión de conflictos de interés y/o operaciones vinculadas, que garanticen la transparencia e inocuidad de la operación y/o conflicto.

Se debería, asimismo, crear una Comisión de Nombramientos, (como órgano interno del Consejo) que, entre otros, vele por la adecuada capacitación y formación de los Consejeros, las propuestas de nombramientos de éstos, y la aprobación por el Consejo de las propuestas de nombramientos de directivos que dependen directamente del Director General.

Adicionalmente, revisten especial importancia, que las Comisiones de Control, Auditoría, Retribuciones, Riesgos y el Comité de Inversiones puedan desempeñar su trabajo tomando decisiones basadas en criterios económicos y sin interferencias políticas. Requiere especial consideración la gestión de las participaciones industriales fuera del perímetro del sector financiero.

La innegable importancia de la Obra Social de estas entidades en beneficio de la Comunidad, no debe estar reñida con la aplicación de un Buen Gobierno Corporativo en sus órganos de gobierno.

8. Las mejores prácticas de buen gobierno recogen, entre otras, que los **miembros del Consejo deben contar con la información suficiente a la hora de tomar decisiones**. Para ello se debería poder recabar el dictamen de profesionales internos o externos.

Asimismo, a la hora de las **votaciones**, si éstas se producen, se debería recoger dentro de los **deberes del Consejero de la Caja de Ahorros** unos **principios de actuación en materia de votaciones** como los que defiende el Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A), que indican que:

A la hora de votar seguir el principio de “no aprobar aquello que no se entiende, no se es capaz de explicar a un tercero, y/o con lo que no se está de acuerdo”.

9. Aunque la LORCA (2002) establece que la remuneración de los miembros del Consejo no podrán originar percepciones distintas de las dietas por asistencia y desplazamiento, no debe deducirse que éstas dietas deban ser mínimas, pues el buen hacer y la **profesionalización** necesarias de los miembros del **Consejo de Administración de una Caja**, implica que esta actividad **debería estar razonablemente remunerada y disponer de un seguro de responsabilidad civil**.

Decálogo de Medidas Prácticas para Mejorar el Gobierno Corporativo de las Cajas de Ahorros

10. Organización:

- **Reducción de los conflictos de interés competenciales.** Para ello la entidad suprema en la reordenación del sector de las Cajas debería ser el Banco de España y en la parte que corresponda la CNMV, eliminando los vetos políticos autonómicos.

Asimismo, para **evitar** casos en los que el **regulador autonómico** o su representante **pueda formar parte o forme parte de los órganos de gobierno (Consejos, Asamblea) de la entidad regulada** (con el correspondiente conflicto de interés), deben realizarse las modificaciones legales pertinentes que eviten este conflicto de interés.

De la misma forma las **entidades que soliciten dinero público en los procesos de reorganización y fusión no deben estar sometidas al veto autonómico.**

- **Hacer más atractivas la emisión de cuotas participativas con derechos económicos y políticos.**
- En la **situación de crisis actual y paro**, deben favorecerse, basados en términos económicos, las **integraciones supra-regionales, por criterios económicos, fomento de la profesionalidad y eficiencia.**
- Tras las respectivas modificaciones legislativas que se lleven a cabo, **actualizar** los diferentes modelos de información periódica a suministrar, y en particular la **actualización del modelo de Informe Anual de Gobierno Corporativo para las Cajas de Ahorros** a los últimos requerimientos de Gobierno Corporativo que sean de aplicación tras las **modificaciones legales** que puedan ponerse en práctica.

Decálogo de Medidas Prácticas para Mejorar el Gobierno Corporativo de las Cajas de Ahorros

Acerca del IC-A

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

El IC-A representa a España en la Confederación de Asociaciones de Consejeros de Europa (ecoDa www.ecoda.org), con sede en Bruselas. ecoDa representa a más de 55.000 Consejeros europeos.

El IC-A, entre otras actividades, promueve y difunde activamente las mejores prácticas y normas de buen gobierno empresarial nacionales e internacionales. Muchas de sus propuestas han tenido un gran eco tanto nacional como internacional por su componente de practicidad, profesionalidad y equilibrio.

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

La integración de cada Socio en la Asociación se realiza a título individual y no implica vinculación especial de ésta con ningún sector de la actividad económica o empresarial del país ni con ninguna sociedad o entidad concreta.

El Instituto de Consejeros-Administradores de España cuenta entre sus miembros con consejeros internos/ ejecutivos, externos/ no ejecutivos (externos/ independientes, externos/ dominicales y externos/ otros), que representan a un amplio abanico de empresas, ya sean cotizadas o no, Cajas de Ahorro, empresas familiares, nacionales, internacionales, start-ups y entidades públicas, etc.

Para más información consultar la web www.iconsejeros.com

Mónica Cervantes Sintas. Comunicación y RRPP.

Instituto de Consejeros-Administradores

Email: rrpp@iconsejeros.com

Tfno. : 902 014 988 / 807 30 70 20