

CÓDIGO DE GESTIÓN CULTURAL

Aplicar o justificar el motivo para divergir

Redacción final del texto original: Martje van den Brug, Wassenaar (Países Bajos)

Traducido del neerlandés por Gonzalo Fernández

© De la publicación: Fundación Kunst & Zaken, Rotterdam 2006

© De la traducción: Gonzalo Fernández 2011

Publicación realizada bajo responsabilidad de Fundación Kunst & Zaken

www.cultuur-ondernemen.nl

Primera edición, 2006

Excepto en los casos previstos por la ley, está prohibido reproducir o difundir esta publicación de forma total o parcial sin consentimiento explícito de los titulares de los derechos de autor.

Índice

<i>Nota del traductor</i>	4
<i>Breve glosario de términos (opciones de traducción)</i>	6
Presentación	9
El código en breve	11
Miembros del grupo de trabajo «Gestión Cultural»	13
Introducción	14
Diversidad	14
Conceptos	15
Los tres principales modelos de gestión	15
La elección del modelo de gestión más adecuado	18
Las partes interesadas	22
El papel del sector público	22
Fundaciones de apoyo y asociaciones de amigos	24
Resumen	25
La fundación y otras formas jurídicas	26
El componente artístico de la gestión y el control	28
Principios y prácticas idóneas del <i>Código de gestión cultural</i>	31
La elección del modelo de gestión	32
El modelo de control	33
El modelo de administración y ejecutiva	39
El modelo de administración	45
Temas incluidos en el código	49
Las 23 recomendaciones de gestión cultural	50
Reorganización de las 23 recomendaciones de gestión cultural	53
Prácticas idóneas añadidas al <i>Código de gestión cultural</i>	55
Modelos de estatutos y reglamentos	56
Modelo de control	57
Modelo de administración y ejecutiva	89
El modelo de gestión	118
Miembros del consejo consultivo para la elaboración del <i>Código de gestión cultural</i>	138
Equipo «Gestión Cultural» de Kunst & Zaken	138
Listado de instituciones consultadas	139

Nota del traductor

El presente código establece pautas de gestión para instituciones culturales según los tres modelos organizativos más frecuentes en los Países Bajos. Ninguno de los conceptos que definen dichos modelos se puede trasladar al español de forma unívoca, bien por ser términos cuya traducción resulta ambigua, bien por hacer referencia a cuestiones culturales o legales específicas de los Países Bajos sin un equivalente claro en el ámbito español. Por ello, es importante aclarar algunos de los criterios de traducción que se han aplicado.

Los nombres por los que se ha optado para los tres modelos organizativos, por orden de aparición en el código, son:

- **Modelo de control**
- **Modelo de administración y ejecutiva**
- **Modelo de administración**

El término **control** es una elipsis de **consejo de control**, un órgano que en España también se denomina con frecuencia *consejo de vigilancia* o *supervisión*. Su labor, como su propio nombre indica, es controlar el buen funcionamiento de los órganos directivo y ejecutivo de la institución, e intervenir siempre que sea necesario.

El término **administración** es una elipsis de **consejo de administración** (órgano directivo). El *consejo de administración*, en España también denominado *junta directiva*, es el órgano encargado de la representación y la dirección de la institución. Cuando la organización tiene forma jurídica de fundación, se suele denominar **patronato**, como es el caso, por ejemplo, del Teatro Real. No obstante, a pesar de que la fundación es la forma más común entre las instituciones culturales de los Países Bajos (y probablemente también en España), se ha preferido *consejo de administración* por ser este un término más genérico. De esta forma, no quedan excluidas aquellas organizaciones que no utilizan la denominación de *patronato*.

El término **ejecutiva** es una elipsis de **comisión ejecutiva** (órgano ejecutivo). Otros nombres habituales en España para este órgano son, por ejemplo, *comité ejecutivo* y *junta rectora*.

A lo largo de este documento se utilizarán tanto las formas elípticas como las extensas de estos conceptos (*control, administración y ejecutiva*), según lo requiera el contexto en cada ocasión. En caso de ambigüedad, se optará siempre por la forma extensa.

* * *

Breve glosario de términos

Para aclarar determinadas opciones de traducción y sugerir alternativas

Administración: El término *administración*, en algunas ocasiones, no hace referencia al consejo de administración (órgano directivo), sino al conjunto de tareas de dirección (toma de decisiones). Puntualmente, también se puede referir a las tareas diarias que realizan trabajadores sin capacidad de decisión. El contexto siempre permite discernir el significado con el que se emplea el término.

Administrador: Miembro del consejo de administración con capacidad de decisión.

Bagaje: Traducción recomendada para el término neerlandés *achtergrond*, equivalente literal del inglés *background*. Hace referencia al conjunto de conocimientos, experiencia y formación —en el sentido más amplio de la palabra— de una persona.

Buena gestión: Ver aclaración del término *gestión*.

Competencia: El término competencia aparece en el código con dos significados distintos. En primer lugar (significado correspondiente al neerlandés *bevoegdheid*), en el sentido de capacidad inherente a un cargo para tomar decisiones y resolver asuntos (por ejemplo, competencia para firmar contratos).

En segundo lugar (significado correspondiente al neerlandés *competentie*), en el sentido de conocimientos y aptitudes.

El contexto aclara en cada caso a qué significado del término se hace referencia.

Comité de empresa: Órgano representativo de los trabajadores y sus intereses.

Dirección: El término *dirección* puede resultar ambiguo. Con él no nos referimos únicamente a la actividad de los directores (miembros de la comisión ejecutiva, por ejemplo el director comercial o artístico), sino a todas las tareas relativas al proceso de toma de decisiones estratégicas de la institución, las cuales pueden recaer sobre cualquiera de los órganos gestores (órgano directivo, órgano ejecutivo u órgano de control). Por ello, en ocasiones se utiliza el término *gestión* como sinónimo de dirección.

Fundación: En general, el término fundación se utiliza en este código para referirnos a la forma jurídica con ese nombre (correspondiente al neerlandés *stichting*).

No obstante, cuando se mencionan instituciones que han colaborado en la elaboración del código, aparecen ciertas fundaciones en el sentido de "organización dedicada a la financiación y el fomento de determinada actividad cultural" (significado que corresponde al neerlandés *fonds*).

Gestión (cultural): Traducción recomendada para el término inglés (*cultural*) *governance* —utilizado sin traducción en el original neerlandés. En neerlandés, al ser una lengua cercana al inglés, es común utilizar términos sin traducir de este idioma, sobre todo cuando se trata de terminología profesional. El título del código, sin ir más lejos, incluye el concepto *cultural governance* sin traducir. En español, sin embargo, no es deseable utilizar términos ingleses.

La traducción de *governance* podría ser *gobierno* (acción y efecto de gobernar). Sin embargo, es un término que puede crear confusión en muchos contextos. El término elegido, *gestión*, también tiene un campo semántico muy amplio y puede aparecer con otros significados en el código, pero es siempre más fácil de desambiguar que *gobierno*.

Memoria anual: No se trata de la memoria contable según la definición del Plan General de Contabilidad, por lo que también se podría denominar *informe anual*.

Supervisión: En este documento se utiliza con el mismo significado que control.

Partes (interesadas o implicadas): Tanto *partes interesadas* como *partes implicadas* se utilizan de forma más o menos indistinta como traducción de *betrokken partijen* (*stakeholders*). A veces también aparece la forma partes con intereses (en la institución), con la cual se refleja algún tipo de interés económico.

Prácticas idóneas: Traducción recomendada para el término inglés *good practices* —utilizado sin traducción en el original neerlandés. Otras alternativas: buenas prácticas, prácticas adecuadas, prácticas correctas.

Reglamento: Con este término se hace referencia a normas internas fijadas por escrito complementarias a los estatutos y de aplicación sobre un órgano determinado. Así, por ejemplo, puede existir un reglamento del consejo de control o un reglamento de la comisión ejecutiva.

Transparencia: El término original neerlandés —*verantwoording*— significa literalmente *justificación o rendimiento de cuentas*. Se hace referencia a la transparencia con la que debe actuar y rendir cuentas la institución. Este concepto está muy vinculado al *consejo de control*, pues una de sus principales tareas es salvaguardar la transparencia de la institución.

* * *

Presentación

En sus manos tiene el nuevo *Código de gestión cultural*. El objetivo de este código es ayudar a las instituciones culturales a fomentar una buena gestión. Esta edición hace más justicia a la gran diversidad del sector cultural que el *Manual de gestión cultural* (documento solo disponible en neerlandés, N. del T.), publicado con anterioridad.

En muchos ámbitos se ha reconocido la importancia de una gestión adecuada y transparente, no solo para empresas cotizadas en bolsa, sino también para instituciones de carácter social como hospitales, colegios o entidades sin ánimo de lucro. En el sector cultural el asunto lleva ya mucho tiempo en la agenda.

En febrero de 2000, la primera comisión de gestión cultural, presidida por Melle Daamen, presentó por propia iniciativa el informe *Gestión cultural: calidad de la gestión y la supervisión en el sector cultural* (documento solo disponible en neerlandés, N. del T.). El informe incluía sugerencias para mejorar las labores de gestión y supervisión en las instituciones culturales.

En septiembre de 2003, el Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia de Holanda solicitó a la fundación Kunst & Zaken la elaboración de un *Manual de gestión cultural*. Dicho manual incluía 23 recomendaciones para una buena gestión, todas ellas ilustradas de forma extensa y acompañadas de herramientas de ayuda para su implementación.

En enero de 2005, Kunst & Zaken publicó un informe titulado *La gestión cultural en Holanda: situación actual* (documento solo disponible en neerlandés, N. del T.). En este documento se ofrecían los resultados de un estudio realizado para comprobar en qué medida las instituciones culturales conocían, consideraban útiles y aplicaban las 23 recomendaciones del *Manual de gestión cultural*. Las conclusiones de este informe hicieron que el Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia (de los Países Bajos, N. del T.) viera la necesidad de invertir más esfuerzos para estimular prácticas de gestión adecuadas en el sector cultural.

El Ministerio ha solicitado a Kunst & Zaken una valoración de las 23 recomendaciones y, en caso de ser necesario, una adaptación de las mismas. Se ha encargado de ello un grupo de trabajo presidido por Wim van den Goorbergh, miembro del consejo directivo de Kunst &

Zaken. El grupo de trabajo consultó a diversas instituciones del sector cultural a las que facilitó un borrador del código.¹

El resultado es el *Código de gestión cultural* que tiene ahora en sus manos. El código se ha elaborado sobre la base de los tres modelos de gestión más comunes y ofrece normas de buena gestión para cada uno de ellos en forma de *principios* y *prácticas idóneas*, lo cual diferencia a este código de documentos similares elaborados para otros sectores.

El *Manual de gestión cultural* de septiembre de 2003 tenía como subtítulo «*Opcional, no informal*». El *Código de gestión cultural* se ha elaborado tomando en consideración la diversidad del sector, por lo que, a nuestro juicio, ahora sí se puede pedir a las instituciones culturales que adopten sus recomendaciones. El código se ha realizado con la idea de que, como norma, se aplique su contenido; y que, en caso de una institución se aparte de él, se justifique el motivo. Es decir, que deben respetarse los principios aquí descritos y solo se puede divergir de las prácticas idóneas cuando se ofrezca una aclaración suficiente. De «*Opcional, no informal*», pasamos por tanto a «*Aplicar o justificar el motivo para divergir*».

Desde la administración y la comisión ejecutiva de Kunst & Zaken esperamos que este nuevo código suponga un impulso importante para la aplicación de prácticas adecuadas de gestión cultural.

Willem P.M. van der Schoot
Presidente

Marianne W.P. Berendse
Directora

¹ Lista de instituciones consultadas en página 139.

El código en breve

Gestión cultural

Entre las instituciones culturales hay distintas formas de interpretar la idea de gestión adecuada y transparente. Los modelos de gestión más habituales en el sector cultural son: el modelo de control, el modelo de administración y ejecutiva y el modelo de administración.

Principios y prácticas idóneas

El grupo de trabajo *Gestión Cultural* ha formulado principios y prácticas idóneas para cada uno de estos modelos. Dichos principios y prácticas idóneas constituyen el *Código de gestión cultural*.

Los principios indican las tareas, responsabilidades y competencias existentes, así como los órganos o personas que deben desempeñarlas. Las prácticas idóneas describen actividades que permiten estimular la buena gestión en la práctica.

Los principios son distintos para cada modelo de gestión. Las prácticas idóneas, por su parte, valen para los tres modelos, si bien hay menos prácticas para el modelo de administración, dado que en este caso no hay comisión ejecutiva.

La elección del modelo de gestión más adecuado

El código va precedido de una introducción. En ella, el grupo de trabajo *Instituciones Culturales* ofrece ayuda para determinar si el modelo de gestión actual es el adecuado y, en caso necesario, poder elegir entre las alternativas con un criterio bien fundamentado. El grupo de trabajo hace hincapié en el hecho de que ningún modelo de gestión es mejor que otro. Lo importante es que cada institución opte por el modelo más apropiado según su momento actual y su futuro inmediato.

El código incluye modelos de estatutos y reglamentos para los distintos modelos de gestión.

Para terminar

La aplicación y el cumplimiento de los principios y las prácticas idóneas del *Código de*

gestión cultural redunda en beneficio de la buena gestión de instituciones culturales. Las disposiciones que (por el momento) no sean relevantes para una institución se pueden dejar fuera de consideración o aplicar con las adaptaciones necesarias. El código ofrece esta posibilidad por medio del principio «aplicar o justificar el motivo para divergir».

Aquellas organizaciones culturales que dedican un espacio en su memoria anual a explicar la forma en que aplican el *Código de gestión cultural*, contribuyen con ello a una buena gestión. Además, de esta forma permiten que instituciones públicas, fundaciones culturales y organizaciones similares se formen un juicio sobre la calidad de su gestión, lo cual tiene gran importancia a la hora de solicitar subvenciones.

El grupo de trabajo *Gestión Cultural*

(lista de miembros en la página siguiente)

Miembros del grupo de trabajo *Gestión Cultural*:

W.M. van den Goorbergh

Presidente del grupo de trabajo

Miembro directivo de Kunst & Zaken

Antiguo vicepresidente del Consejo de Administración de Rabobank Holanda

M.J.C. van der Graaf

Secretario del grupo de trabajo

Socio de Stek

H.O. van den Berg

Director de la Asociación de Direcciones de Teatros y Auditorios

R.H. Hooghoudt

Socio de NautaDutilh

R.J. Lijdsman

Socio de Allen & Overy

Sra. T.M. Lodder

Directora de la Ópera de Holanda

J.A. van Manen

Catedrático Accountancy

Universidad de Groninga

Socio de PricewaterhouseCoopers

Sra. W. Sorgdrager

Antigua presidenta del Consejo de Cultura

Miembro del Consejo de Estado de los Países Bajos

* * *

Introducción

El presente *Código de gestión cultural* trata los siguientes temas:

- la gestión de instituciones culturales
- el control interno de dicha gestión
- la transparencia de los planes y actividades de la institución

La evolución del sector cultural y de la sociedad en general durante los últimos años hace que la buena gestión sea cada vez más importante para las instituciones culturales. El crecimiento y la mayor independencia de estas organizaciones, unido a una mayor complejidad de la regulación del sector y de los sistemas de concesión de subvenciones, hacen necesaria una gestión adecuada y transparente. El *Código de gestión cultural* ofrece pautas para ello y las instituciones que lo cumplen ganan en fiabilidad.

Diversidad

Existen instituciones culturales de todo tipo y con tamaños muy dispares, desde pequeños clubs de amigos hasta organizaciones con cientos de empleados. El grupo de trabajo ha llegado a la conclusión de que la diversidad de instituciones en el sector cultural es demasiado grande como para abarcar todo el espectro con un código con 23 recomendaciones. Es imprescindible establecer cierto grado de diferenciación. Por este motivo, el grupo de trabajo ha elaborado un nuevo código sobre la base de los tres modelos de gestión más comunes en el sector cultural.

Las premisas aquí formuladas para una buena gestión conciernen a todas las instituciones culturales. No obstante, puede haber diferencias en la forma de ponerlas en práctica según el tipo y el tamaño de la organización, sus conocimientos y aptitudes y la existencia de mecanismos de control adecuados.² Por ello, el código ofrece principios y prácticas idóneas específicos para cada modelo de gestión, para la elaboración de los cuales resultó posible reciclar de una forma lógica las 23 recomendaciones ya existentes.

Con este método, el grupo de trabajo quiere ofrecer a las instituciones la posibilidad de elegir la forma más apropiada de adoptar y ejecutar las premisas de buena gestión

descritas. Aunque todas las formas jurídicas están representadas en el sector, la mayoría de las instituciones culturales son fundaciones, y por eso ponemos el acento en ellas (ver artículo de la página 26 sobre las diferencias entre la fundación y otras formas jurídicas).

Conceptos

A continuación aclaramos tres conceptos esenciales: directrices de gestión, tareas de dirección y proceso de control.

Por **directrices de gestión** entendemos:

1. Programación de contenidos artísticos.
2. Explotación empresarial.
3. Visibilidad de la institución para los grupos objetivo.
4. Generación de ingresos.
5. Firma de contratos de trabajo y similares.

Las **tareas de dirección** consisten en:

1. Elaborar directrices de gestión.
2. Aprobar directrices de gestión.
3. Ejecutar directrices de gestión.

Estas tres tareas se pueden repartir de diversas formas entre los órganos de la institución.

El **proceso de control** debe garantizar que las tareas de dirección se llevan a cabo de forma adecuada y que la institución opera de acuerdo con sus objetivos. El proceso de control incluye las siguientes actividades:

1. Ratificar las directrices de gestión adoptadas.
2. Controlar los procesos de elaboración y ejecución de directrices de gestión.
3. Intervenir en las tareas de dirección siempre que sea necesario.
4. Asesorar y, si fuera necesario, realizar tareas de apoyo.

Los tres principales modelos de gestión

Como ya se ha dicho, el presente *Código de gestión cultural* establece pautas para los tres modelos de gestión más habituales en el sector cultural: el modelo de control, el modelo de

² Se considera que hay mecanismos de control adecuados cuando ningún órgano o persona puede ejercer su influencia en el funcionamiento de la institución de forma independiente.

administración y ejecutiva y el modelo de administración. A continuación describimos de forma concisa las tareas de administración y los procesos de control en cada uno de ellos.

EL MODELO DE CONTROL

En este modelo, las tareas de dirección están en manos de una comisión ejecutiva formada por uno o más directores, entre los cuales se cuenta el administrador (o los administradores) de la institución nombrado(s) en los estatutos.

Las instituciones que aplican este modelo suelen ser organizaciones de gran tamaño con una distribución profesional de las tareas diarias de dirección, personal propio y jerarquía interna. Gran cantidad de cuestiones están reguladas formalmente y por escrito.

EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN Y EJECUTIVA

En este modelo, el consejo de administración se encarga de aprobar las directrices de gestión. Las demás tareas de dirección (elaboración y ejecución de las directrices) suelen quedar en manos de una comisión ejecutiva formada por uno o más directores.³

Las instituciones que aplican este modelo son por lo general organizaciones pequeñas o medianas con poco personal y un único director que realiza muchas tareas y recurre con frecuencia al consejo de administración. Todo lo que debe constar por escrito, se documenta de forma adecuada.

EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN

En este modelo, todas las tareas de dirección están en manos del consejo de administración. Se puede dar el caso de que el consejo reciba ayudas de terceros (empleados, contratantes, voluntarios...), sobre todo en lo relativo a la ejecución de las directrices de gestión.

Las instituciones que aplican este modelo suelen ser organizaciones pequeñas o muy pequeñas en las que el consejo de administración se encarga personalmente de muchas tareas. Las formalidades están limitadas al mínimo y el funcionamiento es comparable al de un club de amigos.

³ En el modelo de ejecutiva y administración también se pueden repartir las tareas de dirección de forma distinta entre la comisión ejecutiva y el consejo de administración. Por ejemplo, la gestión financiera podría estar por completo en manos de la ejecutiva (elaboración, adopción y ejecución), mientras el consejo de administración se encarga del resto de tareas.

EL PROCESO DE CONTROL EN LOS DISTINTOS MODELOS

- En el **modelo de control**, el proceso de control está en manos de un órgano independiente: el consejo de control.
- En el **modelo de administración y ejecutiva**, el consejo de administración aprueba las directrices de gestión, pero las tareas de elaboración y ejecución de las mismas recaen sobre la comisión ejecutiva. Es decir, que el consejo de administración actúa de hecho como órgano de control.⁴
- En el **modelo de administración**, el proceso de control se lleva a cabo principalmente por medio de consultas entre los miembros del consejo de administración y acuerdos internos sobre prácticas idóneas.

Si lo disponen los estatutos o es un requisito para la obtención de subvenciones, también puede haber terceros que desempeñen un papel importante en el proceso de control.

⁴ Ídem nota anterior.

La elección del modelo de gestión más adecuado

A la hora de determinar el modelo de gestión más adecuado para una institución cultural hay que considerar las competencias disponibles por un lado (conocimientos y aptitudes), y los mecanismos de control deseables por otro, aspectos importantes de las tareas de dirección y control, así como de la interacción entre ambas.

COMPETENCIAS (CONOCIMIENTOS Y APTITUDES)

- Si la institución no dispone de un director ejecutivo o un coordinador a quien se puedan asignar todas o algunas de las tareas de dirección, la solución más adecuada es el modelo de administración.
- Si la comisión ejecutiva y los empleados de la institución disponen de los conocimientos y aptitudes necesarios, se puede confiar en ellos para desempeñar todas las tareas de dirección. En tal caso se puede optar por el modelo de control.
- Si la comisión ejecutiva no dispone de todos los conocimientos y aptitudes necesarios, lo más adecuado es optar por el modelo de administración y ejecutiva.

Al definir el organigrama de una institución cultural puede haber buenos motivos para nombrar una comisión ejecutiva con competencias en materia de contenidos artísticos y programación, y dejar los demás aspectos de la gestión en manos del consejo de administración. Y también puede ocurrir lo contrario: el consejo de administración determina todas las directrices de gestión y nombra un director o coordinador para ejecutar dichas directrices y captar fondos. En ninguno de los dos casos es posible, ni deseable, elegir el modelo de control. Lo adecuado sería aplicar el modelo de administración y ejecutiva y las normas de buena gestión que corresponden a dicho modelo, pues esta es la configuración organizativa deseable cuando se ha optado por no incluir determinadas tareas de dirección entre las funciones de la comisión ejecutiva (o del director ejecutivo o coordinador).

También es posible que una institución cultural evolucione del modelo de administración y ejecutiva al modelo de control.

Las aseveraciones precedentes presuponen que tanto el consejo de administración como la comisión ejecutiva y el consejo de control disponen de los conocimientos y aptitudes necesarios para la aplicación de cada modelo. De lo contrario, es recomendable limitar o eliminar las carencias con programas de formación y, en caso necesario, con reemplazamientos. Estos aspectos merecen atención especial en procesos de transición motivados por un fuerte crecimiento, fusión con otras instituciones, privatización u otros cambios drásticos en la estructura de la organización.

MECANISMOS DE CONTROL

De todo lo anterior se deriva que la existencia de mecanismos de control adecuados es un requisito fundamental para la buena gestión. Es decir, un buen equilibrio entre las competencias para decidir y ejecutar, por un lado, y el uso de dichas competencias, por otro. El modelo de gestión seleccionado debe tener en cuenta estos factores.⁵

Un componente importante de los mecanismos de control es la (auto)evaluación periódica del funcionamiento de los controladores, administradores y miembros de la comisión ejecutiva. El cumplimiento de las prácticas idóneas en lo que a esto respecta redundará en beneficio de la calidad de la gestión y permite detectar carencias antes de que sea tarde.

Otro instrumento para establecer mecanismos de control es la transparencia y comunicación hacia las partes con intereses en la institución. De esta forma se estimula el uso de la financiación existente para los fines que le fueron asignados. Esto es importante, sobre todo, porque los ingresos de la gran mayoría de las instituciones culturales proceden (en parte) de fondos públicos como subvenciones u otras ayudas.

CONSIDERACIONES ADICIONALES SOBRE LA ELECCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

En la práctica, hemos comprobado que algunas de las instituciones culturales cuyos conocimientos y aptitudes permitirían optar por el modelo de control, prefieren aplicar el modelo de administración y ejecutiva. Hay diversas explicaciones posibles para ello.

⁵ En la página 28 se realiza un análisis más detallado sobre la relación entre independencia artística y buena gestión.

- Tal vez los administradores no quieren asumir el papel de controladores porque consideran que de esta forma pierden influencia sobre la institución, sobre todo en lo relativo a contenidos y planificación artística⁶. La elaboración de directrices de gestión, como competencia, se experimenta de forma distinta que la aprobación de directrices de gestión elaboradas por otro u otros. Y desde un punto de vista estrictamente jurídico, también son competencias distintas. En esencia, el consejo de control no tiene autoridad para tomar la iniciativa; solo puede aprobar o rechazar las directrices propuestas por el consejo de administración, pero no puede realizar enmiendas por cuenta propia. Por otro lado, el consejo de control no tiene competencias de representación exterior de la institución, papel que corresponde a la comisión ejecutiva.

- También puede ocurrir que la comisión ejecutiva de una institución se sienta más cómoda con el modelo de administración y ejecutiva, porque, formalmente, la responsabilidad sobre la gestión es compartida. Si un consejo de control interpreta sus tareas de asesoramiento y apoyo de forma demasiado ligera, la comisión ejecutiva quedaría demasiado desamparada. En esta situación, el aspecto financiero podría ser una amenaza.

En opinión del grupo de trabajo, lo ideal es que aquellas instituciones que dispongan de los conocimientos y aptitudes necesarios para ello opten por el modelo de control. Esta recomendación se sustenta sobre la base de las siguientes consideraciones:

- La función de asesoramiento del consejo de control ofrece muchas posibilidades para influir en las directrices de gestión. Además, un buen director ejecutivo nunca ignorará las observaciones pertinentes del consejo de control acerca de un presupuesto o un plan anual. No en vano, el consejo de control puede hacer uso de su derecho a rechazar dichos planes. Pero no es necesario, ni deseable, delimitar las diferencias jurídicas entre gestión y control de forma tan estricta que los controladores perciban medidas drásticas como el rechazo a un presupuesto o un plan anual como la única manera de influir en la gestión.

- Asumiendo que el consejo de control dispone de competencia para nombrar, penalizar y despedir a los miembros de la comisión ejecutiva, además de determinar sus honorarios,⁷ el modelo de control evita que se produzca una concentración de poder en torno a la comisión

⁶ Esta actitud, por los mismos motivos, también puede aparecer en organismos públicos que ofrecen subvenciones.

⁷ En caso de que sea un tercero quien nombra, despide y determina los honorarios (por ejemplo un organismo público que otorga una subvención), el equilibrio de influencias entre la comisión ejecutiva y el consejo de control puede suponer un gran reto.

ejecutiva. No en vano, la característica principal de este modelo es la existencia de mecanismos de control claros. La estrategia de la institución debe ser el criterio determinante a la hora de elegir el modelo de gestión más adecuado y nunca se debe tomar una decisión por miedo a que alguien no se someta a las normas dentro del modelo seleccionado.

- A veces, las dudas sobre la opción de un modelo de control no proceden tanto de la falta de conocimientos y aptitudes como de una potencial carencia de mecanismos de control en el proceso de gestión en el caso de que la comisión ejecutiva esté compuesta por diversos directores. En tal caso, la solución podría ser el establecimiento de un reglamento de gestión en el que se determine de forma clara el reparto de tareas.
- Puede ocurrir que una comisión ejecutiva competente (de uno o más miembros), prefiera el modelo de administración y ejecutiva por miedo a asumir la responsabilidad última de la gestión. En opinión del grupo de trabajo, este recelo se puede neutralizar ofreciendo una buena explicación del funcionamiento del modelo de control. Si a pesar de todo, la comisión ejecutiva insiste en su preferencia por el modelo de administración y ejecutiva, se debe determinar de forma clara en qué terrenos disfruta primacía el consejo de administración por encima de la comisión ejecutiva, criterio que habrá que aplicar en la práctica de forma consecuente.

También existen casos en los que una institución cultural adopta el modelo de control mientras que lo más apropiado habría sido optar por el modelo de administración y ejecutiva. Este fenómeno se produce, tal vez, por pensar que el modelo de control ofrece una imagen más profesional o es superior al de administración y ejecutiva. Sin embargo, no es razonable adoptar el modelo de control cuando la institución no puede o no quiere cumplir los requisitos de dicho modelo. Por ejemplo, porque la institución sea demasiado pequeña como para poder pagar una comisión ejecutiva de dos miembros y, al mismo tiempo, no pueda encontrar un director ejecutivo capaz de asumir todas las competencias de gestión.

Asimismo, aquellos miembros del consejo de administración que deseen conservar ambas manos sobre el timón, harán bien en no atribuirse también competencias de controlador, porque, en tal caso, se ponen en peligro los mecanismos de control deseables en un modelo de control; y con ellos los principios básicos de una buena gestión.

Las partes interesadas

El objetivo de la transparencia y rendición de cuentas va mucho más allá del simple establecimiento de mecanismos de control internos entre la gestión y el consejo de control. También contribuyen a que el vínculo entre la institución y las partes interesadas (fundadores, mecenas, etcétera) sea más consistente y estas puedan desempeñar mejor su función.

Por lo que respecta a la organización interna, lo más importante es la relación entre el consejo de control o el consejo de administración, por un lado, y los empleados y órganos como el comité de empresa (o de personal), por otro. El grupo de trabajo hace hincapié en la importancia de una relación abierta y contactos habituales que respeten la función de la comisión ejecutiva en el proceso de gestión. En instituciones cuyas actividades son posibles gracias al trabajo de un grupo fijo de voluntarios, el consejo de control o el consejo de administración deberán prestar a estos la debida atención.

Fuera de la organización se encuentran partes interesadas como fundadores, entidades colaboradoras, mecenas y público. En términos más amplios, también se pueden considerar como partes interesadas en la transparencia y correcta rendición de cuentas a los medios de comunicación y la ciudadanía en general.

El grupo de trabajo no considera oportuno realizar recomendaciones detalladas sobre la relación con todas estas partes debido a la gran diversidad de instituciones culturales. No obstante, se puede afirmar que una memoria anual completa y bien formulada es un instrumento importante para alcanzar los objetivos de transparencia.

El papel del sector público

¿Qué papel desempeñan y qué posición ocupan los organismos públicos que ofrecen subvenciones a instituciones culturales? ¿Basta con que incluyan en las condiciones de sus subvenciones los objetivos que se deben cumplir con los fondos aportados y exijan cuentas transparentes sobre el uso de los mismos? ¿O deben ir más lejos y comprobar que las instituciones subvencionadas aplican de forma correcta los principios básicos de buena gestión?

El grupo de trabajo opina que lo segundo sería lo adecuado, eso sí, con la debida discreción por parte del sector público. Un escenario así sería imaginable si las instituciones culturales explican en su memoria anual los motivos por los que han elegido un modelo de gestión

determinado y las prácticas idóneas que aplican. La disciplina que esto requiere debería ser suficiente. De esta forma, los organismos concesores de subvenciones y los patrocinadores pueden pedir explicaciones y tomar medidas en caso necesario. Para ello, es importante que los organismos y personas que aportan fondos manejen un único concepto de *buena gestión* y que el resto de condiciones de la subvención no estén en contradicción con el mismo.

El grupo de trabajo se ha formado un juicio sobre la cuestión de si un organismo público que otorga una subvención debería ejercer una influencia más directa en la gestión de la institución cultural. Dicha influencia se podría concretar, por ejemplo, interviniendo en la composición de los órganos de la institución. Lo razonable es la discreción por parte del sector público, pero cuando un sector muy amplio de la ciudadanía es una de las partes interesadas, estaría justificada la intervención en nombramientos y reelecciones.⁸ Este sería el caso, por ejemplo, de museos cuyas colecciones son propiedad del Estado o instituciones con significación nacional o regional cuya continuidad es responsabilidad del organismo público en cuestión (bien sea por solicitud externa o iniciativa propia).

La influencia en la composición de los órganos de la institución puede tener el carácter de propuesta (vinculante) o consistir en un derecho de aprobación. En el último caso, la posición del organismo público es más discreta, opción por la cual se decanta, en general, el grupo de trabajo.

En el modelo de administración y ejecutiva, la influencia del sector público afecta a los miembros del consejo de administración; en el modelo de control, a la composición del consejo de control. El requisito es que las personas nombradas no ocupen ningún cargo de gestión ni sean funcionarios en el organismo público en cuestión.

La intervención del sector público en el nombramiento de los miembros de la comisión ejecutiva —especialmente en su aspecto formal— es indeseable, pues pone en peligro la buena gestión interna, ya que la comisión ejecutiva es elegida por y responde ante su órgano de control: el consejo de administración en el modelo de administración y ejecutiva, y el consejo de control en el modelo de control.

El grupo de trabajo pide atención para los aspectos de una buena gestión que debe considerar un organismo público a la hora de estudiar la discontinuidad de una subvención

existente o la imposición de recortes considerables. Es imperativo informar de forma adecuada y con la debida antelación a la institución cultural, para que esta pueda tomar medidas y anticiparse a las posibles consecuencias.

Fundaciones de apoyo y asociaciones de amigos

El grupo de trabajo ha constatado que en el sector cultural existen muchas *fundaciones de apoyo* y *asociaciones de amigos*. Este tipo de instituciones, por lo general, no ofrecen productos ni servicios culturales, sino que concentran sus esfuerzos sobre todo en tareas de apoyo y recaudación de fondos. Pero también ellas harían bien en seguir las directrices del *Código de gestión cultural* u otro código similar, como por ejemplo el existente para asociaciones benéficas.⁹ En cualquier caso, la memoria anual de toda institución cultural debería prestar la debida atención a sus eventuales relaciones con fundaciones de apoyo o asociaciones similares.

⁸ En la página 22 se discute el papel del sector público como principal parte interesada.

⁹ *Code Goed Bestuur voor Goede Doelen* (Código de buena gestión para asociaciones benéficas), junio de 2005. [Disponible únicamente en neerlandés, N. del T.]

Resumen

El siguiente cuadro ofrece un resumen de los tres modelos principales y las actividades básicas de gestión (gestión, control y rendición de cuentas):

	Modelo de control	Modelo de administración y ejecutiva	Modelo de administración
Gestión	comisión ejecutiva	comisión ejecutiva y consejo de administración	consejo de administración
Control	del consejo de control sobre: la comisión ejecutiva	del consejo de administración sobre: comisión ejecutiva y consejo de administración	control mutuo
		control mutuo	
Rendición de cuentas			
• interna	de la comisión ejecutiva a: consejo de control	de la comisión ejecutiva a: consejo de administración (y este, a su vez, rinde cuentas a sí mismo)	del consejo de administración: a sí mismo
• externa	memoria anual	memoria anual	memoria anual

Más adelante se desarrollan los puntos de partida y las consideraciones básicas de esta introducción en **principios** y **prácticas idóneas** para cada uno de los tres modelos de gestión. Por lo que respecta a los principios, el código hace hincapié en la posición jurídica de los distintos órganos. Las prácticas idóneas, por su parte, se centran en definir los comportamientos (ideales) en la gestión diaria.

La fundación y otras formas jurídicas

La mayoría de las instituciones culturales son una fundación. Además de la fundación se dan otras formas jurídicas como la sociedad (anónima y limitada), el servicio (o negociado) municipal y la asociación.

Rendir cuentas

En cierto modo, es más sencillo implementar normas de buena gestión en organizaciones con una forma jurídica distinta a la fundación, pues en ellas es más fácil determinar a quién pertenece la institución. Es decir, sabemos ante quién hay que rendir cuentas: en una sociedad ante los accionistas, en un servicio municipal ante el Ayuntamiento y en una asociación ante los miembros de la misma. Los propietarios de estas instituciones evaluarán las normas de gestión y control en función de su valor añadido para la consecución de los objetivos de la organización. Además, como principales interesados en el buen funcionamiento de la institución, intentarán conservar su poder de decisión, por lo que no transferirán demasiadas competencias a auditores, gestores y directivos. La fundación, sin embargo, es una forma jurídica sin accionistas, miembros ni terceros a los que rendir cuentas. Por eso se echa en falta cierto sentido de la responsabilidad que en otras organizaciones es evidente, y no hay una base jurídica lógica y clara para establecer normas de buena gestión.

Legitimación

La legitimación de una fundación, a primera vista, es una cuestión de carácter interno: está contenida en los objetivos definidos por los estatutos. Por ley, la fundación solo está obligada a tener una comisión ejecutiva —la presencia de un consejo de control o terceros con capacidad real de decisión es facultativa. Debido a ello, parece que la ejecutiva es la "propietaria" de la fundación. Y, sin duda, se dan situaciones en las que así es o así se percibe, aunque no suele ser el caso.

Ejemplos

Un museo que deja de ser servicio municipal para transformarse en fundación independiente y cuyos ingresos dependen principalmente de las aportaciones financieras municipales, sigue teniendo que rendir cuentas en primer lugar al Ayuntamiento,

independientemente de que se haya optado por el modelo de *consejo de vigilancia* o de *ejecutiva y consejo de administración*.

¿A quién pertenece una institución cultural constituida con el objetivo de estimular el interés por la canción popular del siglo XV y promover conciertos de dicho género?

- ¿Al aficionado que ha creado la fundación y desempeña la labor diaria de director, y que para cumplir sus ideales ha reclutado a una serie de gestores competentes dentro del *modelo de ejecutiva y consejo de administración*?
- ¿O al director nombrado por un grupo de amigos que ha tomado la iniciativa de promocionar la canción popular del siglo XV y que ha decidido ocupar un lugar en el *consejo de vigilancia* y dejar las tareas ejecutivas a un profesional con el papel formal de administrador?

En el primer caso, el director y fundador es la principal parte interesada, aunque no tenga el estatus jurídico de administrador. Y en el segundo caso la principal parte interesada es el consejo de vigilancia, aunque hayan confiado la administración a un tercero.

Flexibilidad

Estos ejemplos ponen de manifiesto que, al contrario que en el caso de una sociedad, un servicio municipal o una asociación, en una fundación no es evidente ni está definido de forma jurídica a quién pertenece la institución y, en última instancia, ante quién hay que rendir cuentas sobre la administración y el control de las actividades de la organización. Y por si esto no fuera lo bastante complicado, la respuesta a esta pregunta puede cambiar con el paso del tiempo. A veces es extremadamente difícil determinar quién es la principal parte interesada. Es evidente que la fundación es una forma jurídica con mucha flexibilidad, pues la principal parte interesada —que en una situación ideal debería constituir la base para establecer normas de buena gestión— puede adoptar distintas formas.

* * *

El componente artístico de la gestión y el control

Antes de nada, es importante observar y definir de forma clara el carácter, la función y los objetivos de la institución. Para algunas organizaciones, el objetivo principal puede ser el contenido artístico, otras tal vez ponen más el acento en su función de infraestructura cultural. ¿Cuál es la misión de la institución?

Si el objetivo fundamental es la programación y el contenido cultural, la autonomía del artista es un principio básico. Una visión artística es una idea con un carácter marcadamente individual; un artista es un creador libre. El consejo de administración (o el consejo de control) tiene por lo tanto la función de definir un marco de condiciones al servicio de lo artístico, aceptando el hecho de que el proceso creativo siempre lleva implícito un riesgo. En caso de que la institución no solo ofrezca un producto artístico autónomo, sino que también cumpla una función social o de infraestructura cultural, la comisión ejecutiva tendrá entre sus competencias la orientación artística e incluso podrá imponer limitaciones a los criterios de los creadores.

A continuación exponemos los papeles del consejo de administración y del consejo de control en los tres modelos de gestión más habituales en el sector cultural.

El modelo de control

En este modelo de gestión, las tareas de administración y control están claramente separadas y corresponden a dos órganos, respectivamente: la comisión ejecutiva y el consejo de control.

Una comisión ejecutiva compuesta por dos directores (división entre gestión artística y comercial, N. del T.) requiere confianza y respeto mutuo. El director comercial hará todo lo posible para cumplir el sueño de los creadores artísticos; o dicho de otra forma, reconocerá el objetivo artístico de la institución sin asumir excesivos riesgos. El consejo de control, en principio, no interviene en la valoración de los intereses artísticos y comerciales, tarea que corresponde a la comisión ejecutiva.

En una comisión ejecutiva sin división entre gestión artística y comercial, el consejo de control deberá evitar que la balanza de intereses artísticos y comerciales se desequilibre en

perjuicio de uno de los dos aspectos. El consejo de control no interviene en la valoración de los contenidos artísticos; no obstante, la comisión ejecutiva puede consultar al consejo de control para tomar decisiones de gran calado relativas al equilibrio entre intereses artísticos y comerciales. Para designar a un nuevo director artístico, el consejo de control solicita el asesoramiento de expertos externos.

Tanto el perfil como la composición del consejo de control deberán garantizar su competencia para evaluar el funcionamiento del director artístico y la calidad de su producción creativa. El consejo de control deberá reflexionar sobre los criterios en los que se basará para emitir un juicio. ¿Cuál es el marco de referencia nacional o internacional? ¿Qué riesgos se pueden asumir? ¿Cómo se mide la calidad artística?

Mediante reuniones de evaluación con el director artístico, el consejo de control deberá juzgar si este es capaz de argumentar sus opciones artísticas con fundamento, si (todavía) está motivado e inspirado, y si tiene suficiente contacto con el mundo exterior como para determinar la posición artística de la institución.

No es necesario que ningún miembro del consejo de control sea experto en contenidos artísticos, pero sí es imprescindible la presencia de suficientes miembros con interés, nociones y afinidad con la forma artística que desarrolla la institución.

El modelo de administración y ejecutiva

En el modelo de administración y ejecutiva, la responsabilidad última recae sobre el consejo de administración. La medida en que la comisión ejecutiva asume tareas y responsabilidades puede variar y está definida en un reglamento.

En caso de delegación máxima de responsabilidades del consejo de administración a la comisión ejecutiva, esta última formula las directrices de gestión artística y comercial, y el consejo de administración las aprueba. En caso de delegación limitada de responsabilidades —cuando hay por ejemplo una comisión ejecutiva con responsabilidades únicamente artísticas— el consejo de administración conserva un grado mayor de responsabilidad directa sobre las tareas de administración y los miembros del consejo determinan el marco dentro del cual hay espacio para la libertad artística.

El consejo de administración deberá contar con la experiencia necesaria para poder evaluar el funcionamiento de la comisión ejecutiva, así como para ofrecer apoyo a la misma. En

caso de que la orientación del director ejecutivo sea principalmente artística, el consejo de administración ejercerá mayor influencia en cuestiones comerciales. Este es un factor que habrá de tenerse en cuenta a la hora de nombrar a los miembros del consejo. El consejo de administración puede contar con un miembro experto en cuestiones artísticas. De no ser así, el consejo solicitará el asesoramiento de expertos externos para designar al director artístico.

El modelo de administración

En las organizaciones culturales pequeñas, el consejo de administración está constituido por las "fuerzas creativas". El propio consejo determina el rumbo artístico y carga con toda la responsabilidad artística y comercial. Además, dicha responsabilidad es siempre colectiva, independientemente de que el rumbo artístico lo haya determinado un único artista o lo hayan acordado entre todos.

* * *

**Principios y prácticas idóneas
del *Código de gestión cultural***

La elección del modelo de gestión

Principio

A. Los órganos de la institución cultural son responsables de la elección del modelo de gestión y del cumplimiento de las directrices de este código. En la memoria anual ofrecen justificación pertinente de sus opciones y actuaciones a este respecto.

Prácticas idóneas

o.1 Con cierta regularidad¹⁰ se realiza un análisis detallado del modelo de gestión.

o.2 En caso de que haya motivos para cambiar el modelo de gestión, se consultará con las partes interesadas.

o.3 La decisión de cambiar el modelo de gestión¹¹ irá acompañada de un plan de implementación detallado.

¹⁰ Se recomienda hacerlo una vez cada tres años y siempre que se produzcan situaciones especiales como fusiones, fuerte crecimiento y cambios importantes en el personal.

¹¹ Y, en su caso, de modificar los estatutos.

El modelo de control

Principios

A. En el modelo de gestión basado en un consejo de control, el órgano gestor (en lo sucesivo "comisión ejecutiva") asume todas las competencias que la ley o los estatutos no hayan atribuido a otros órganos.

B. La comisión ejecutiva es el órgano encargado de la gestión de la institución. Esto implica, entre otras cosas, que la comisión ejecutiva es responsable de la consecución de los objetivos de la institución, la estrategia, las directrices y los resultados obtenidos como consecuencia de ellas. La ejecutiva responde ante el consejo de control y proporciona a este toda la información pertinente. En el cumplimiento de su función, la ejecutiva actúa de acuerdo con los intereses de la institución y toma en consideración los intereses de las partes implicadas. Además, la ejecutiva es responsable del cumplimiento de toda la legislación y normativas aplicables.

C. El consejo de control supervisa la gestión de la comisión ejecutiva y la marcha de la institución en general. En caso de que sea necesario, el consejo de control interviene, apoya y asesora a la comisión ejecutiva. En el cumplimiento de su función, el consejo de control actúa de acuerdo con los intereses de la institución y toma en consideración los intereses de las partes implicadas. El consejo de control es responsable de la calidad de su propio trabajo.

D. Las siguientes actuaciones de la comisión ejecutiva requieren siempre la aprobación del consejo de control:

1. La estrategia, incluidas las directrices comerciales y artísticas que deben conducir a la consecución de los objetivos estatutarios.
2. La financiación de la estrategia, incluidos los planes de captación de fondos.
3. Los medios necesarios para administrar el funcionamiento de la organización por medio de sistemas adecuados de control y gestión de riesgos.
4. El plan anual y los presupuestos correspondientes.
5. la memoria anual y las cuentas anuales.
6. La firma o la cancelación de contratos de colaboración a largo plazo o de gran

repercusión.

7. Actos jurídicos como la solicitud de préstamos, la presentación de avales y la compra o venta de bienes registrables que superen un determinado importe.
8. Las líneas generales de las condiciones de contratación de trabajadores y voluntarios.
9. La aceptación de cargos fuera de la institución por parte de los miembros de la comisión ejecutiva.

E. Además, el consejo de control asume las siguientes competencias:

1. Nombramiento, cesión y penalización de los miembros de la comisión ejecutiva.
2. Determinación de las condiciones laborales de los miembros de la comisión ejecutiva.
3. Supervisión de la comisión ejecutiva y la marcha general interna de la institución.
4. Asesoramiento de la comisión ejecutiva.
5. Determinación de la normativa de la comisión ejecutiva.
6. Modificación de los estatutos.
7. Representación de la institución en caso de conflicto de intereses, ausencia o incapacidad de la comisión ejecutiva.
8. Nombramiento del contable externo.
9. Capacidad para ver en todo momento libros y documentos contables o de otra índole.

Los principios del modelo de control aquí mencionados se hacen constar en los estatutos de la institución. En caso de divergencia en uno o más puntos, la organización justificará sus opciones en la memoria anual según el principio de «aplicar o justificar el motivo para divergir» y especificará las competencias de aprobación del consejo en las normativas del consejo de control y la comisión ejecutiva.

Prácticas idóneas de la comisión ejecutiva

1.1 La selección de miembros de la comisión ejecutiva se realiza de acuerdo a un perfil ideal elaborado de antemano.

1.2 El consejo de control puede solicitar la ayuda de expertos ajenos a la institución en el proceso de selección de un puesto ejecutivo, especialmente para la contratación del director artístico estatutario.

1.3 Una delegación del consejo de control celebra una reunión anual con todos los miembros de la comisión ejecutiva para evaluar su funcionamiento y el consejo de control al completo discute los resultados. El consejo de control elabora y archiva un informe sobre las reuniones con los miembros de la ejecutiva y las conclusiones obtenidas de las mismas.

1.4 La estructura y los importes de los honorarios de los miembros de la comisión ejecutiva se establecen de acuerdo con el carácter de la institución y la legislación aplicable o las condiciones de las subvenciones.

1.5 En caso de que la comisión ejecutiva conste de varios miembros, la normativa de la misma especificará de forma clara el reparto de tareas, responsabilidades y competencias, así como la forma en que la ejecutiva opera como colectivo. El consejo de control se encarga de establecer dicha normativa.

1.6 Los miembros de la comisión ejecutiva deben comunicar cualquier puesto relevante que ocupen fuera de la organización. Como principio básico, se requiere autorización para ocupar cargos pagados y cargos no pagados cuyo desempeño pueda derivar en un conflicto de intereses.

Prácticas idóneas del consejo de control

1.7 La selección de miembros del consejo de control se realiza de acuerdo a un perfil ideal elaborado de antemano en el que se describen las cualidades exigidas a los miembros y el tamaño del consejo.

1.8 El consejo de control evalúa el perfil ideal de forma periódica y, en cualquier caso, siempre que haya una vacante.

1.9 El consejo de control está compuesto de tal forma que sus miembros pueden funcionar como controladores y asesores de forma individual, con independencia respecto a la comisión ejecutiva y sin atender intereses parciales.

1.10 En el consejo de control no puede haber más de un antiguo miembro de la comisión ejecutiva (u otro cargo con capacidad para determinar la gestión). Esta persona, además, no puede ser presidente del consejo de control.

1.11 El consejo de control busca más allá de sus contactos a la hora de contratar nuevos controladores.

1.12 El consejo de control se encarga de que su composición sea equilibrada y adecuada para los objetivos de la institución.

1.13 El consejo de control establece un esquema de ceses por etapas.

1.14 Antes de que se cumpla el periodo de servicio de uno de sus miembros, el consejo de control delibera sobre la conveniencia de prolongar el nombramiento. A este respecto, se toma en consideración tanto el funcionamiento de la persona en cuestión como el perfil ideal más reciente. También se debe evaluar la conveniencia de renovar el consejo.

1.15 La institución establece un periodo de servicio de tres o cuatro años para los miembros del consejo, con respectivamente dos o una posibilidad de reelección. La duración máxima del cargo es, por lo tanto, nueve u ocho años. En caso de promoción de miembro corriente a presidente del consejo, el plazo máximo es de doce años.

1.16 Los miembros del consejo de control deben dejar su cargo antes de tiempo cuando sea imperativo, por ejemplo, por funcionamiento indebido, desacuerdo estructural, conflicto de intereses irresoluble o situaciones similares.

1.17 El presidente del consejo de control accede a su cargo por nombramiento. El presidente es responsable del funcionamiento adecuado del consejo de control y constituye el principal punto de consulta para los demás miembros del consejo y la comisión ejecutiva.

1.18 Los miembros del consejo de control informan al mismo de sus cargos fuera de la institución. Un cargo fuera de la institución, pagado o no, es relevante cuando el

desempeño del mismo pueda generar un conflicto de intereses con la institución. Para aceptar o continuar en un puesto de estas características es necesaria la aprobación del consejo de control.

1.19 El consejo de control se encarga de evaluar una vez al año su funcionamiento interno y su interacción con la comisión ejecutiva, y deja constancia por escrito de los resultados de dicha evaluación y de los acuerdos alcanzados como consecuencia de los mismos.

Prácticas idóneas de transparencia y rendición de cuentas

1.20 La comisión ejecutiva proporciona al consejo de control toda la información que este requiera para el buen desempeño de sus funciones, se lo hayan solicitado o no y a su debido tiempo (no por sorpresa). Dicha información incluye las políticas de contenidos y artísticas, así como la forma en que estas se han concretado. Los acuerdos sobre el contenido y la frecuencia con que se proporciona información se establecen por escrito.¹²

1.21 El consejo de control se reúne de forma periódica con la comisión ejecutiva para discutir la marcha de los asuntos internos de la institución. Al menos una vez al año, consejo y ejecutiva intercambian puntos de vista sobre la estrategia, la gestión general y la situación financiera, incluyendo los presupuestos, las cuentas anuales y los sistemas de organización administrativa y control interno aplicados por la comisión ejecutiva.

1.22 El consejo de control y la comisión ejecutiva determinan la conveniencia de contratar un seguro de responsabilidad civil para la institución y para ellos mismos.

1.23 La comisión ejecutiva es la principal encargada de las reuniones sobre la marcha de la institución, si las hubiere, con partes interesadas externas. Si se considera deseable, también puede acudir a dichas reuniones un miembro del consejo de control.¹³

¹² Es recomendable que el consejo de control tenga contacto con cierta regularidad con los empleados encargados de proporcionar informes a la comisión ejecutiva.

¹³ En caso de contacto directo entre el consejo de control (o miembros del mismo) y partes interesadas externas, como un organismo público que aporta una subvención, se debe respetar la responsabilidad de la comisión ejecutiva en todo lo relativo a la gestión de la institución.

1.24 El consejo de control establece una relación abierta con los empleados y voluntarios de la institución, así como con sus órganos, como el consejo de empresa o de personal.

1.25 El consejo de control se reúne al menos una vez al año con el contable externo para discutir, al menos, las cuentas anuales y los sistemas de control y gestión de riesgos.

1.26 La comisión ejecutiva establece los medios para que los empleados puedan denunciar (presuntas) irregularidades de carácter general, operacional o financiero, sin peligro para su posición jurídica.

1.27 El consejo de control se reúne de acuerdo a un calendario fijado por escrito. En caso de ausencia frecuente, se llama la atención al controlador en cuestión. Por norma, la comisión ejecutiva asiste a las reuniones del consejo de control. El consejo de control se reúne al menos una vez al año sin la presencia de la comisión ejecutiva.

1.28 La institución incluye en la memoria anual el perfil ideal de los miembros del consejo de control y los cargos relevantes ajenos a la institución que desempeñan (o han desempeñado) los controladores y los miembros de la comisión ejecutiva. En caso de que algún miembro del consejo de control ocupe su cargo por recomendación o aprobación de terceros, también se dejará constancia de este hecho.

1.29 El consejo de control y la comisión ejecutiva indican en la memoria anual en qué medida se cumplen los principios y las prácticas idóneas del *Código de gestión cultural*. En caso de divergencia, se justifican las opciones de acuerdo con el principio de «aplicar o justificar el motivo para divergir».

* * *

El modelo de administración y ejecutiva

Principios

A. En el modelo de gestión basado en un consejo de administración y una comisión ejecutiva. El consejo de administración asume todas las competencias que la ley o los estatutos no hayan atribuido a otros órganos.

B. El consejo de administración es responsable de y tiene competencia para decidir sobre las siguientes cuestiones:

1. La estrategia, incluidas las directrices comerciales y artísticas que deben conducir a la consecución de los objetivos estatutarios.
2. La financiación de la estrategia, incluidos los planes de captación de fondos.
3. El cumplimiento de toda la legislación y normativas aplicables.
4. Los medios necesarios para administrar el funcionamiento de la organización por medio de sistemas adecuados de control y gestión de riesgos.
5. El plan anual y los presupuestos correspondientes.
6. La memoria anual y las cuentas anuales.
7. La firma o la cancelación de contratos de colaboración a largo plazo o de gran repercusión.
8. Actos jurídicos como la solicitud de préstamos, la presentación de avales y la compra o venta de bienes registrables que superen un determinado importe.
9. Modificación de los estatutos.
10. Reglamento de la comisión ejecutiva.
11. Las líneas generales de las condiciones de contratación de trabajadores y voluntarios.
12. La aceptación de cargos fuera de la institución por parte de los miembros de la comisión ejecutiva.

C. El consejo de administración puede delegar en la comisión ejecutiva la elaboración y ejecución de decisiones relativas a las cuestiones enumeradas en el punto anterior. El reglamento de la comisión ejecutiva define el marco dentro del cual se ejercen los poderes delegados.

D. Además, el consejo de administración asume las siguientes competencias:

1. Nombramiento, despido y penalización de los miembros de la comisión ejecutiva.
2. Determinación de las condiciones laborales de los miembros de la comisión ejecutiva.
3. Supervisión de la comisión ejecutiva y la marcha general interna de la institución.
4. Asesoramiento de la comisión ejecutiva.
5. Representación de la institución en caso de conflicto de intereses, ausencia o incapacidad de la comisión ejecutiva.
6. Nombramiento del contable externo.
7. Capacidad para ver en todo momento libros y documentos contables o de otra índole.

Los principios del modelo de administración y ejecutiva aquí mencionados se hacen constar en los estatutos de la institución. En caso de divergencia en uno o más puntos, la organización justificará sus opciones en la memoria anual según el principio de «aplicar o justificar el motivo para divergir». Las divergencias en la forma de delegar funciones a la comisión ejecutiva se hacen constar en las normativas del consejo de administración y de la comisión ejecutiva.

Prácticas idóneas de la comisión ejecutiva

2.1 La selección de miembros de la comisión ejecutiva se realiza de acuerdo a un perfil ideal elaborado de antemano.

2.2 El consejo de administración puede implicar a expertos ajenos a la institución en el proceso de selección de un puesto ejecutivo, especialmente para la contratación del director artístico estatutario.

2.3 Una delegación del consejo de administración celebra una reunión anual con todos los miembros de la comisión ejecutiva para evaluar su funcionamiento y el consejo de administración al completo discute los resultados. El consejo de administración elabora y archiva un informe sobre las reuniones con los miembros de la ejecutiva y las conclusiones obtenidas de las mismas.

2.4 La estructura y los importes de los honorarios de los miembros de la comisión ejecutiva se establecen de acuerdo con el carácter de la institución y la legislación aplicable o las condiciones de las subvenciones.

2.5 En caso de que la comisión ejecutiva esté formada por un único miembro, se establecerá una normativa en la que se especificarán las tareas, responsabilidades y competencias delegadas por el consejo de administración. En caso de que la comisión ejecutiva conste de varios miembros, la normativa de la misma especificará de forma clara el reparto de tareas, responsabilidades y competencias, así como la forma en que la ejecutiva opera como colectivo. En ambos casos, el consejo de administración se encarga de establecer la normativa de la comisión ejecutiva.

2.6 Los miembros de la comisión ejecutiva deben comunicar al consejo de administración cualquier puesto relevante que ocupen fuera de la organización. Como principio básico, se requiere autorización para ocupar cargos pagados y cargos no pagados cuyo desempeño pueda suponer un conflicto de intereses con la fundación.

Prácticas idóneas del consejo de administración

2.7 La selección de miembros del consejo de administración se realiza de acuerdo a un perfil ideal elaborado de antemano en el que se describen las aptitudes ideales de los miembros y el tamaño del consejo.

2.8 El consejo de administración evalúa el perfil ideal de forma periódica y, en cualquier caso, siempre que haya una vacante.

2.9 El consejo de administración está compuesto de tal forma que sus miembros pueden funcionar como administradores, además de asesores y controladores de la comisión ejecutiva, de forma individual, con independencia respecto a la ejecutiva y sin atender intereses parciales.

2.10 En el consejo de administración no puede haber más de un antiguo miembro de la comisión ejecutiva (u otro cargo con capacidad de gestión). Esta persona, además, no puede ser presidente del consejo de administración.

2.11 El consejo de administración busca más allá de sus contactos a la hora de nombrar nuevos miembros del consejo.

2.12 El consejo de administración se encarga de que su composición sea equilibrada y adecuada para los objetivos de la institución.

2.13 El consejo de administración establece un calendario de ceses periódicos.

2.14 Antes de que se cumpla el periodo de servicio de uno de sus miembros, el consejo de administración delibera sobre la conveniencia de prolongar el nombramiento. A este respecto, se toma en consideración tanto el funcionamiento de la persona en cuestión como el perfil ideal más reciente. También se debe evaluar la conveniencia de renovar el consejo.

2.15 La institución establece un periodo de servicio de tres o cuatro años para los miembros del consejo, con respectivamente dos o una posibilidad de reelección. La duración máxima del cargo es, por lo tanto, nueve u ocho años. En caso de promoción de miembro corriente a presidente del consejo, el periodo máximo de servicio es de doce años.

2.16 Los miembros del consejo de administración deben dejar su cargo antes de tiempo cuando sea imperativo, por ejemplo, por funcionamiento indebido, desacuerdo estructural, conflicto de intereses irresoluble o situaciones similares.

2.17 El presidente del consejo de administración accede a su cargo por nombramiento. El presidente es responsable del funcionamiento adecuado del consejo de administración y constituye el principal punto de consulta para los demás miembros del consejo y la comisión ejecutiva.

2.18 Los miembros del consejo de administración informan al mismo de sus cargos relevantes fuera de la institución. Un cargo fuera de la institución, pagado o no, es relevante cuando el desempeño del mismo pueda generar un conflicto de intereses con la institución. Para aceptar o continuar en un puesto de estas características es necesaria la aprobación del consejo de administración.

2.19 El consejo de administración se encarga de evaluar una vez al año su funcionamiento interno y su interacción con la comisión ejecutiva, y deja constancia por escrito de los

resultados de dicha evaluación y de los acuerdos alcanzados como consecuencia de los mismos.

Prácticas idóneas de transparencia y rendición de cuentas

2.20 La comisión ejecutiva proporciona al consejo de administración toda la información que este requiera para el buen desempeño de sus funciones, se lo hayan solicitado o no y a su debido tiempo (no por sorpresa). Dicha información incluye las políticas de contenidos y artísticas, así como la forma en que estas se han concretado. En caso de que el establecimiento o ejecución de políticas de gestión no se haya delegado a la comisión ejecutiva, sino que sea responsabilidad de uno o más miembros del consejo de administración, dichos miembros proporcionarán al consejo toda la información necesaria a su debido tiempo. Los acuerdos sobre el contenido y la frecuencia con que se proporciona información se establecen por escrito.¹⁴

2.21 El consejo de administración se reúne de forma periódica con la comisión ejecutiva para discutir la marcha de los asuntos internos de la institución. Al menos una vez al año, consejo y ejecutiva intercambian puntos de vista sobre la estrategia, la gestión general y la situación financiera, incluyendo los presupuestos, las cuentas anuales y los sistemas de organización administrativa y control interno.

2.22 El consejo de administración y la comisión ejecutiva determinan la conveniencia de contratar un seguro de responsabilidad civil para la institución y para ellos mismos.

2.23 En caso de que se celebren reuniones sobre la marcha de la institución con partes interesadas externas, los encargados de atender son, dependiendo del tema, el consejo de administración, la comisión ejecutiva, o ambos.

2.24 El consejo de administración establece una relación abierta con los empleados y voluntarios de la institución, así como con sus órganos, como el consejo de empresa o de personal.

¹⁴ Es recomendable que el consejo de administración tenga contacto con cierta regularidad con los empleados encargados de proporcionar informes a la comisión ejecutiva.

2.25 El consejo de administración se reúne al menos una vez al año con el contable externo para discutir, al menos, las cuentas anuales y los sistemas de control y gestión de riesgos. El consejo de administración recibe copia de todos los informes elaborados por el contable externo para la comisión ejecutiva.

2.26 El consejo de administración establece los medios para que los empleados puedan denunciar (presuntas) irregularidades de carácter general, operacional o financiero, sin peligro para su posición jurídica.

2.27 El consejo de administración se reúne de acuerdo a un calendario fijado por escrito. En caso de ausencia frecuente, se llama la atención a los miembros del consejo en cuestión. Por norma, la comisión ejecutiva asiste a las reuniones del consejo de administración. El consejo de administración se reúne al menos una vez al año sin la presencia de la comisión ejecutiva.

2.28 La institución incluye en la memoria anual el perfil ideal de los miembros del consejo de administración y los cargos relevantes ajenos a la institución que desempeñan (o han desempeñado) tanto estos como los miembros de la comisión ejecutiva. En caso de que algún miembro del consejo de administración ocupe su cargo por recomendación o aprobación de terceros, también se dejará constancia de este hecho.

2.29 El consejo de administración y la comisión ejecutiva indican en la memoria anual en qué medida se cumplen los principios y las prácticas idóneas del *Código de gestión cultural*. En caso de divergencia, se justifican las opciones de acuerdo con el principio de «aplicar o justificar el motivo para divergir».

* * *

El modelo de administración

Principios

A. En el modelo de gestión basado en un consejo de administración sin comisión ejecutiva, el consejo de administración asume todas las competencias que la ley o los estatutos no hayan atribuido a otros órganos.

B. El consejo de administración es siempre responsable y tiene capacidad de decisión sobre las siguientes cuestiones:

1. La estrategia, incluidas las directrices comerciales y artísticas que deben conducir a la consecución de los objetivos estatutarios.
2. La financiación de la estrategia, incluidos los planes de captación de fondos.
3. El cumplimiento de toda la legislación y normativas aplicables.
4. Los medios necesarios para administrar el funcionamiento de la organización por medio de sistemas adecuados de control y gestión de riesgos.
5. El plan anual y los presupuestos correspondientes.
6. El informe anual y las cuentas anuales.
7. La firma o la cancelación de contratos de colaboración a largo plazo o de gran repercusión.
8. Actos jurídicos como la solicitud de préstamos, la presentación de avales y la compra o venta de bienes registrables.
9. Modificación de los estatutos.
10. Las líneas generales de las condiciones de contratación de trabajadores y voluntarios.
11. El nombramiento del contable externo.

Los principios del modelo de administración aquí mencionados se hacen constar en los estatutos de la institución o en la normativa del consejo de administración.

Prácticas idóneas del consejo de administración

3.1 La selección de miembros del consejo de administración se realiza de acuerdo a un perfil ideal elaborado de antemano en el que se describen las cualidades exigidas a los miembros y el tamaño del consejo.

3.2 El consejo de administración evalúa el perfil ideal de forma periódica y, en cualquier caso, siempre que haya una vacante.

3.3 El consejo de administración está compuesto de tal forma que sus miembros pueden funcionar como administradores de forma independiente y sin atender intereses parciales.

3.4 El consejo de administración busca más allá de sus contactos a la hora de nombrar nuevos miembros del consejo.

3.5 El consejo de administración se encarga de que su composición sea equilibrada y adecuada para los objetivos de la institución.

3.6 El consejo de administración establece un esquema de ceses por etapas.

3.7 Antes de que se cumpla el periodo de servicio de uno de sus miembros, el consejo de administración delibera sobre la conveniencia de prolongar el nombramiento. A este respecto, se toma en consideración tanto el funcionamiento de la persona en cuestión como el perfil ideal más reciente. También se debe evaluar la conveniencia de renovar el consejo.

3.8 La institución establece un periodo de servicio de tres o cuatro años para los miembros del consejo, con respectivamente dos o una posibilidad de reelección. La duración máxima del cargo es, por lo tanto, nueve u ocho años. En caso de promoción de miembro corriente a presidente del consejo, el plazo máximo es de doce años.

3.9 Los miembros del consejo de administración deben dejar su cargo antes de tiempo cuando sea imperativo, por ejemplo, por funcionamiento indebido, desacuerdo estructural, conflicto de intereses irresoluble o situaciones similares.

3.10 El presidente del consejo de administración accede a su cargo por nombramiento. El presidente es responsable del funcionamiento adecuado del consejo de administración y constituye el principal punto de consulta para los demás miembros del consejo y la comisión ejecutiva.

3.11 Los miembros del consejo de administración informan al mismo de sus cargos fuera de la institución. Un cargo fuera de la institución, pagado o no, es relevante cuando el desempeño del mismo pueda generar un conflicto de intereses con la institución. Para aceptar o continuar en un puesto de estas características es necesaria la aprobación del consejo de administración.

3.12 El consejo de administración se encarga de evaluar una vez al año su funcionamiento interno y deja constancia por escrito de los resultados de dicha evaluación y de los acuerdos alcanzados como consecuencia de los mismos.

Prácticas idóneas de transparencia y rendición de cuentas

3.13 Los miembros del consejo de administración proporcionan al consejo toda la información sobre sus tareas y responsabilidades asignadas que este requiera para el buen desempeño de sus funciones, se lo hayan solicitado o no y a su debido tiempo (no por sorpresa). Dicha información incluye las políticas de contenidos y artísticas, así como la forma en que estas se han concretado.

3.14 El consejo de administración se reúne de forma periódica para discutir la marcha de los asuntos internos de la institución. Al menos una vez al año, el consejo delibera sobre la estrategia, la gestión general y la situación financiera, incluyendo los presupuestos, las cuentas anuales y los sistemas de organización administrativa y control interno.

3.15 El consejo de administración determina la conveniencia de contratar un seguro de responsabilidad civil para la institución y para el propio consejo.

3.16 El consejo de administración establece una relación abierta con los empleados y voluntarios de la institución, así como con sus órganos, como el consejo de empresa o de personal.

3.17 El consejo de administración se reúne al menos una vez al año con el contable externo para discutir, al menos, las cuentas anuales y la calidad de la organización administrativa. Todos los miembros del consejo de administración reciben copia de los informes elaborados por el contable externo para el consejo.

3.18 El consejo de administración establece los medios para que los empleados puedan denunciar (presuntas) irregularidades de carácter general, operacional o financiero, sin peligro para su posición jurídica.

3.19 El consejo de administración se reúne de acuerdo a un calendario fijado por escrito. En caso de ausencia frecuente, se llama la atención a los miembros del consejo en cuestión. Pueden asistir a las reuniones del consejo de administración uno o más empleados o terceros designados por el consejo. El consejo de administración se reúne al menos una vez al año sin la presencia de terceros.

3.20 La institución incluye en la memoria anual el perfil ideal de los miembros del consejo de administración y los cargos relevantes ajenos a la institución que desempeñan (o han desempeñado) los mismos. En caso de que algún miembro del consejo de administración ocupe su cargo por recomendación o aprobación de terceros, también se dejará constancia de este hecho.

3.21 El consejo de administración y la comisión ejecutiva indican en la memoria anual en qué medida se cumplen los principios y las prácticas idóneas del *Código de gestión cultural*. En caso de divergencia, se justifican las opciones de acuerdo con el principio de «aplicar o justificar el motivo para divergir».

* * *

Temas incluidos en el código

	Modelo de control	Modelo de administración y ejecutiva	Modelo de administración
Elección del modelo de gestión	0.1-0.4	0.1-0.4	0.1-0.4
Perfil ideal de los miembros de la comisión ejecutiva	1.1	2.1	n.a.
Selección de los miembros de la comisión ejecutiva	1.2	2.2	n.a.
Evaluación del funcionamiento de la comisión ejecutiva	1.3	2.3	n.a.
Honorarios de la comisión ejecutiva	1.4	2.4	n.a.
Normativa de la comisión ejecutiva	1.5	2.5	n.a.
Cargos fuera de la institución de los miembros de la ejecutiva	1.6	2.6	n.a.
Consejo de control y de admón.			
- perfil ideal	1.7-1.8	2.7-2.8	3.1-3.2
- independencia	1.9-1.10	2.9-2.10	3.3
- selección	1.11	2.11	3.4
- composición	1.12	2.12	3.5
- tiempo de servicio	1.13-1.15	2.13-2.15	3.6-3.8
- cese anticipado	1.16	2.16	3.9
- presidente	1.17	2.17	3.10
- cargos fuera de la institución	1.18	2.18	3.11
- evaluación del funcionamiento	1.19	2.19	3.12
Entrega de información	1.20-1.21	2.20-2.21	3.13-3.14
Seguro de responsabilidad civil	1.22	2.22	3.15
Representación externa	1.23	2.23	n.a.
Empleados y voluntarios	1.24	2.24	3.16
Contable	1.25	2.25	3.17
Denuncia de irregularidades	1.26	2.26	3.18
Planificación de reuniones	1.27	2.27	3.19
Informe anual	1.28	2.28	3.20
Aplicar o justificar el motivo para divergir	1.29	2.29	3.21

Las 23 recomendaciones de gestión cultural

(anteriores a este código, N. del T.)

- 1.** El consejo de administración o el consejo de control analizan con regularidad y de forma detallada el modelo de gestión deseable.
- 2.** El consejo de administración o el consejo de control diferencian respectivamente entre tareas de gestión y tareas de control, por un lado, y tareas de apoyo, por otro.
- 3.** Una delegación del consejo de administración o del consejo de control celebra una reunión anual con todos los miembros de la comisión ejecutiva para evaluar su funcionamiento. El consejo de administración o el consejo de control archiva el informe de dicha reunión, y hace breve mención del contenido del mismo en la siguiente reunión del consejo.
- 4.** El consejo de administración o el consejo de control asume la responsabilidad del proceso de selección en caso de producirse una vacante y evalúa la conveniencia de involucrar en el proceso a expertos ajenos a la organización.
- 5.** Los miembros del consejo de administración o el consejo de control se seleccionan de acuerdo con perfiles elaborados de antemano.
- 6.** El consejo de administración o el consejo de control evalúa los perfiles con cierta periodicidad y, en cualquier caso, siempre que haya una vacante.
- 7.** En el consejo de administración o el consejo de control no puede haber más de un antiguo miembro de la comisión ejecutiva (u otro cargo con capacidad para determinar la gestión).
- 8.** El consejo de administración o el consejo de control busca más allá de sus contactos a la hora de nombrar nuevos miembros del consejo.
- 9.** El consejo de administración o el consejo de control se encarga de que su composición sea equilibrada.

- 10.** El consejo de administración o el consejo de control se plantea, al final de cada periodo, la necesidad de cambiar a sus miembros y evalúa a los candidatos (incluyendo aquellos que puedan ser reelegidos) en función del perfil correspondiente.
- 11.** El consejo de administración o el consejo de control establece un esquema de ceses por etapas.
- 12.** La institución establece un periodo de servicio de tres a cuatro años, con una única posibilidad de reelección. Es decir, el periodo máximo de servicio es de ocho años.
- 13.** La comisión ejecutiva ofrece anualmente un listado de cargos fuera de la institución al consejo de administración o al consejo de control.
- 14.** La institución se encarga de que el perfil deseable para la composición del consejo de administración o del consejo de control sea público en su totalidad. Para ello, lo incluye en el plan de gestión o en la memoria anual.
- 15.** En la memoria anual, la institución publica datos relevantes sobre los miembros del consejo de administración o del consejo de control.
- 16.** La comisión ejecutiva proporciona al consejo de administración o al consejo de control toda la información que estos requieran para el buen desempeño de sus funciones, se lo hayan solicitado o no y a su debido tiempo. A este respecto, la idea clave es: nada de sorpresas. Dicha información incluye las políticas de contenidos (artísticos, N. del T.) y la forma en que estas se han concretado. El consejo de administración o el consejo de control estimula a la dirección a facilitar el debate sobre contenidos artísticos.
- 17.** El consejo de administración o el consejo de control establece acuerdos con la comisión ejecutiva sobre el uso del secretariado y otros apoyos internos de la organización.
- 18.** El consejo de administración o el consejo de control nombra a un contable. Una representación del consejo de administración o del consejo de control se reúne al menos una vez al año con dicho contable.
- 19.** El consejo de administración o el consejo de control se reúne y decide al menos una vez al año sobre: (a) gestión general y estrategia; (b) situación financiera de la organización,

incluidos presupuestos y cuentas anuales; (c) forma de trabajo y reparto de tareas dentro del propio consejo; y (d) funcionamiento propio e interacción con la comisión ejecutiva.

20. El consejo de administración o el consejo de control delibera sobre la conveniencia de contratar un seguro de responsabilidad civil para el propio consejo.

21. Los miembros del consejo de administración o del consejo de control deben dejar su cargo antes de tiempo por funcionamiento indebido, desacuerdo estructural, conflicto de intereses irresoluble o algún imperativo similar.

22. El consejo de administración o el consejo de control se reúne de acuerdo con un calendario fijado de antemano. En caso de ausencia habitual, se llama la atención de los miembros del consejo en cuestión.

23. El consejo de administración o el consejo de control indica en la memoria anual la forma en que aplican estas recomendaciones.

Reorganización de las 23 recomendaciones de gestión cultural

Para el presente *Código de gestión cultural* se ha optado por un sistema basado en los tres modelos de gestión más habituales. De esta forma, los interesados pueden buscar directamente los principios de buena gestión y las prácticas idóneas relevantes para su institución. Las 23 recomendaciones del *Manual de gestión cultural* publicado con anterioridad se han podido reorganizar de forma lógica de acuerdo con el nuevo criterio, tal como refleja la siguiente tabla:

Recomendación	Modelo de control	Modelo de administración y ejecutiva	Modelo de administración
1	0.1	0.1	0.1
2 (desaparece como tal)	0.4	0.4	0.4
3	1.3	2.3	n.a.
4	1.2	2.2	n.a.
5	1.7	2.7	3.1
6	1.8	2.8	3.2
7	1.10	2.10	n.a.
8	1.11	2.11	3.4
9	1.12	2.12	3.5
10	1.14	2.14	3.7
11	1.13	2.13	3.6
12 (contenido modificado)	1.15	2.15	3.8
13 (contenido modificado)	1.6	2.6	n.a.
14	1.28	2.28	3.20
15	1.28	2.28	3.20
16	1.20	2.20	3.13
17	desaparece	desaparece	desaparece
18	1.25	2.25	3.17
19	1.19 y 1.21	2.19 y 2.21	3.12 y 3.14
20	1.22	2.22	3.15
21	1.16	2.16	3.9
22	1.27	2.27	3.19
23	0.4 y 1.29	0.4 y 2.29	0.4 y 3.21

Aclaraciones

- La recomendación número 2 (*"se diferencia respectivamente entre tareas de gestión y tareas de control, por un lado, y tareas de apoyo, por otro"*), se puede eliminar, dado que en los modelos de gestión descritos se establece una diferencia clara entre tareas de gestión, control y asesoramiento. Al elegir uno de los tres modelos de gestión, se cumple por lo tanto de forma automática la recomendación número 2.
- Se ha ampliado el periodo de servicio de un miembro del consejo de administración o del consejo de control a quien hayan promocionado a presidente (recomendación número 12).
- La recomendación número 17 (sobre apoyo del secretariado) es más un consejo que una práctica idónea y por lo tanto se ha eliminado.

* * *

Prácticas idóneas añadidas al *Código de gestión cultural*

0.2	Consulta con las partes implicadas sobre el cambio del modelo de gestión
0.3	Implementación detallada del nuevo modelo de gestión
1.1 y 2.1	Perfil ideal de los miembros de la comisión ejecutiva
1.4 y 2.4	Honorarios de los miembros de la comisión ejecutiva
1.5 y 2.5	Normativa de la comisión ejecutiva
1.9, 2.9 y 3.3	Independencia
1.17, 2.17 y 3.10	Función del presidente
1.18, 2.18 y 3.11	Cargos fuera de la institución
1.23 y 2.23	Relaciones con partes interesadas externas
1.24, 2.24 y 3.16	Relación con empleados y voluntarios
1.26, 2.26 y 3.18	Denuncia de irregularidades

Modelos de estatutos y reglamentos

Modelo de estatutos *(para una fundación, N. del T.)*

Modelo de control

Entre paréntesis, en gris, se incluyen comentarios adicionales relativos al artículo en cuestión.

Texto propuesto *(y comentarios)*

APARTADO I

Artículo 1. *Conceptos*

En los presentes estatutos se utilizan los siguientes conceptos:

La «comisión ejecutiva» es el órgano gestor de la institución.

El «consejo de control» es el órgano de control, vigilancia o supervisión de la institución.

«Por escrito» quiere decir por carta, fax, correo electrónico o mediante cualquier otro medio de transmisión que permita la recepción del mensaje en forma escrita.

El término «fundación» hace referencia a esta fundación.

APARTADO II. NOMBRE, DOMICILIO SOCIAL, OBJETO SOCIAL Y PATRIMONIO

Artículo 2. *Nombre y domicilio social (Requisito legal)*

2.1 El nombre de la fundación es:

Fundación []. *(La palabra «fundación» debe formar parte del nombre)*

2.2 La sede social de la fundación se encuentra en el municipio de [].

Artículo 3. Objeto social y patrimonio

3.1 El objeto social de la fundación es []. *(Requisito legal)*

3.2 Las actividades que desarrollará la fundación para cumplir su objeto social incluyen, entre otras, []. *(Estándar)*

3.3 El patrimonio de la fundación se empleará para cumplir el objeto social de la misma.

APARTADO III. LA COMISIÓN EJECUTIVA

Artículo 4. Directores

4.1 La comisión ejecutiva está compuesta por uno o más directores. El consejo de control determina el número de directores. *(Práctica idónea 1.1)*

4.2 El consejo de control establece un perfil ideal para la composición de la comisión ejecutiva, teniendo en cuenta el carácter de la fundación, sus actividades y las aptitudes ideales de los directores.

4.3 El consejo de control, tomando en consideración el perfil ideal indicado en el punto 4.2, nombra a los directores. *(Principio E1)*

4.4 El consejo de control determina los honorarios y las demás condiciones laborales de los directores. *(Principio E2)*

4.5 El consejo de control tiene competencia para suspender temporalmente o cesar de su cargo a cualquiera de los directores. *(Principio E3)*

Artículo 5. Competencias, toma de decisiones y reparto de tareas

5.1 La comisión ejecutiva es responsable de la gestión de la fundación. *(Principios A y B)*

5.2 La comisión ejecutiva, tomando en consideración lo dispuesto en el artículo 7, está habilitada para firmar acuerdos de compra, venta o gravamen de bienes registrables, y acuerdos mediante los cuales la fundación se vincula como avalista o prestataria solidaria, responde por un tercero o se ofrece como garantía de una deuda ajena, así como para representar a la fundación en lo relativo a estas cuestiones. *(En caso de que los estatutos no mencionen de forma explícita esta competencia de la ejecutiva, la fundación no podrá realizar estos actos jurídicos)*

5.3 Los directores no pueden —salvo permiso explícito del consejo de control— actuar como miembros de la comisión ejecutiva, del consejo de administración o de un órgano de control de una institución con el mismo objeto social, u otro similar, de la fundación. *(Principio D9, práctica idónea 1.6)*

5.4 Los directores tienen obligación de informar sobre los cargos que ocupan en otras instituciones, incluyendo funciones en consejos de administración, comisariados y servicios de consultoría o asesoramiento. Asimismo, los directores tienen obligación de informar sobre las relaciones comerciales entre la fundación y otra persona jurídica o empresa en la que estén involucrados personalmente de forma directa o indirecta. *(Práctica idónea 1.6)*

5.5 La comisión ejecutiva realiza una propuesta al consejo de control sobre el proceso de toma de decisiones y la forma de trabajo de la ejecutiva, incluida la forma de proporcionar información al consejo de control. En dicha propuesta se determinan, además, las tareas que desempeñará de forma más específica cada director. Estas normas y reparto de tareas se fijan por escrito en el reglamento de la comisión ejecutiva, el cual debe aprobar el consejo de control. En caso de que la comisión ejecutiva no realice una propuesta de reglamento, el consejo de control se encargará de establecer el reglamento de la comisión ejecutiva de forma independiente. *(Principio E5, práctica idónea 1.5)*

5.6 La comisión ejecutiva puede tomar decisiones por escrito en todo momento, siempre y cuando se haya presentado la propuesta correspondiente a todos los directores en funciones y ninguno de ellos se haya mostrado en desacuerdo con esta forma de tomar decisiones. El proceso de toma de decisiones por escrito tiene lugar mediante declaraciones por escrito de todos los directores en funciones.

5.7 La comisión ejecutiva establece y revisa en caso de necesidad los siguientes planes *(desarrollo de los principios D1, D2, D3 y D4)*:

- (a) Un plan de gestión anual acompañado de los presupuestos correspondientes.
 - (b) Un plan de gestión plurianual.
 - (c) Un plan relativo a los sistemas adecuados de gestión y control de riesgos.
 - (d) Cualquier otro plan que solicite puntualmente el consejo de control.
- Todos estos planes requieren la aprobación del consejo de control.

Artículo 6. Representación y conflicto de intereses

6.1 La comisión ejecutiva tiene competencia para representar a la fundación. Dicha competencia corresponde a dos directores que actúan de forma conjunta.

Un director puede representar a la fundación de forma individual por medio de un apoderamiento, con las limitaciones que se hayan incluido en el mismo.

(Se puede decidir que un director tenga competencia para representar a la fundación de forma individual, o que un director determinado siempre tenga que firmar).

6.2 La comisión ejecutiva puede nombrar agentes con capacidad general o parcial de representación. Cada uno de ellos representa a la fundación dentro de los límites establecidos en el marco de su nombramiento. La comisión ejecutiva determina el título con el cual actúan estos agentes.

6.3 En caso de conflicto de intereses entre la fundación y uno o más directores, sigue siendo de aplicación, sin limitaciones, lo dispuesto en el artículo 6.1.

Aquellos actos jurídicos que decida realizar la comisión ejecutiva en conflicto con los intereses privados de uno o más directores, requerirán la aprobación del consejo de control. No obstante, la falta de aprobación por parte del consejo de control no afecta a la competencia para representar a la fundación de la comisión ejecutiva o de los directores.

(En caso de conflicto de intereses, la decisión requiere la aprobación del consejo de control. Principio E7).

Artículo 7. Aprobación de las decisiones de la comisión ejecutiva

7.1 Sin perjuicio de lo dispuesto en otros puntos de estos estatutos, están sujetas a la aprobación del consejo de control las decisiones de la comisión ejecutiva relativas a *(desarrollo de los principios incluidos en el epígrafe D)*:

- (a) La compra, venta, gravamen, cesión o adquisición mediante alquiler y la adquisición o cesión por cualquier otro medio del uso o disfrute de bienes registrables.
- (b) La estrategia de la fundación, incluyendo las políticas artística y comercial, orientada a la consecución del objeto social estatutario.
- (c) La financiación de la estrategia de la fundación.
- (d) La concesión o petición de préstamos de fondos, sin incluir el uso de créditos bancarios concedidos a la fundación.
- (e) La colaboración directa o indirecta con otra institución, así como la finalización de dicha colaboración.
- (f) La firma de acuerdos mediante los cuales la fundación se vincula como avalista o prestataria solidaria, responde por un tercero o se ofrece como garantía de una deuda ajena.
- (g) El nombramiento de agentes según lo dispuesto en el artículo 6.2 y la determinación de sus competencias y título con el que actúan.
- (h) Actos jurídicos, a excepción aquellas medidas jurídicas que no puedan sufrir demora.
- (i) La definición, en líneas generales, de las condiciones laborales de empleados y voluntarios.
- (j) La firma y modificación de contratos de trabajo con un salario superior a los límites establecidos por los reglamentos existentes.
- (k) El establecimiento de planes de pensiones o la concesión de pensiones superiores a los límites establecidos por los reglamentos existentes.

7.2 El consejo de control puede determinar que alguna de las cuestiones especificadas en el artículo 7.1 no quede sujeta a su aprobación, siempre y cuando su importancia relativa no supere un valor determinado por el propio consejo de control y comunicado a la comisión ejecutiva por escrito. Tampoco estarán sujetas a la aprobación del consejo de control aquellas decisiones que emanen de los planes aprobados mencionados en el artículo 5.7.

7.3 El consejo de control tiene competencia para someter a su aprobación decisiones relativas a cuestiones que no se hayan mencionado en el presente artículo 7. Dichas cuestiones deberán describirse de forma clara y comunicarse por escrito a la comisión ejecutiva.

7.4 La falta de aprobación por parte del consejo de control para alguna de las cuestiones mencionadas en el presente artículo 7 no afecta a la competencia para representar a la fundación de la comisión ejecutiva o de los directores.

APARTADO IV. EL CONSEJO DE CONTROL

Artículo 8. *Los miembros del consejo de control*

8.1 La fundación tiene un consejo de control. El propio consejo de control determina el número de miembros del mismo.

8.2 El consejo de control nombra sus propios miembros.

8.3 El consejo de control establece un perfil ideal para el tamaño y composición del consejo, teniendo en cuenta el carácter de la fundación, sus actividades y las aptitudes deseables de los miembros del consejo.

Por medio de dicho perfil ideal se determina que en ningún caso podrá haber más de un miembro del consejo de control que haya ocupado con anterioridad un cargo ejecutivo o con capacidad de gestión dentro de la fundación. El perfil ideal se incluye en la memoria anual de la fundación. El consejo de control evalúa y revisa el perfil ideal de forma periódica y, en cualquier caso, siempre que haya una vacante. (*Prácticas idóneas 1.7, 1.8, 1.10 y 1.12*)

8.4 Los miembros del consejo de control ocupan su cargo durante un periodo de cuatro (o tres) años. El consejo de control establece un calendario en el que se prevé la cesión periódica de los miembros del consejo, y tiene competencia para modificar dicho calendario. El establecimiento o la modificación de dicho calendario no pueden suponer que un miembro en funciones del consejo de control se vea obligado a renunciar a su cargo contra su voluntad antes del vencimiento del periodo para el cual ha sido nombrado. Los

miembros del consejo, una vez vencido el periodo de su cargo, solo pueden ser reelegidos una vez (si los periodos son de cuatro años) o dos veces (si los periodos son de tres años). En caso de que un miembro del consejo de control sea reelegido y durante su nuevo periodo en el cargo sea nombrado como presidente del consejo, dicho miembro tendrá derecho a dos periodos de reelección (si los periodos son de cuatro años) o tres (si los periodos son de tres años). *(Prácticas idóneas 1.13 y 1.15)*

8.5 Los miembros del consejo de control cesan sus funciones:

- (a) Al concluir el periodo para el cual fueron nombrados o por cesión según el calendario mencionado en el artículo 8.4.
- (b) Por renuncia voluntaria.
- (c) Por cesión impuesta por el consejo de control debido a razones de peso, por ejemplo, funcionamiento indebido, desacuerdo estructural, conflicto de intereses irresoluble o situaciones similares. *(Prácticas idóneas 1.14 y 1.16)*
- (d) Por constitución de tutela o por decisión judicial por la que, como consecuencia de su estado físico o mental, se nombre un tutor sobre uno o más de sus bienes.
- (e) Por defunción.
- (f) Por quiebra o solicitud de suspensión de pagos para acogerse a la normativa de saneamiento de deudas prevista por la ley de quiebras (de los Países Bajos, N. del T.).

8.7 El cargo de miembro del consejo de control es incompatible con la función de director ejecutivo (miembro de la comisión ejecutiva) o trabajador de la fundación.

Artículo 9. *Tareas y competencias*

9.1 El consejo de control es el órgano encargado de controlar, vigilar y supervisar la gestión de la comisión ejecutiva y la marcha general de la fundación. El consejo de control apoya y asesora a la comisión ejecutiva. Los miembros de la comisión de control desempeñan su función de acuerdo con el interés de la fundación. *(Principios C, E3 y E4)*

9.2 La comisión ejecutiva ofrece al consejo de control, a su debido tiempo, la información necesaria para el desempeño de sus funciones. *(Práctica idónea 1.20)*

9.3 El consejo de control puede solicitar el asesoramiento de expertos para el desempeño de sus funciones de control, vigilancia y supervisión, así como para la selección de

candidatos para el propio consejo. Los gastos de dicho asesoramiento corren por cuenta de la fundación.

9.4 El consejo de control puede conceder acceso a las oficinas de la fundación a uno o más de sus miembros o asesores y habilitar a dichas personas para consultar los libros contables y otros documentos de la fundación. *(Principio E9)*

9.5 Los miembros del consejo de control no pueden —salvo permiso explícito del propio consejo— actuar como miembros de la comisión ejecutiva, del consejo de administración o de un órgano de control de una institución con el mismo objeto social, u otro similar, de la fundación. En caso de conceder permiso explícito para alguno de sus miembros, el consejo de control puede limitar la duración de dicho permiso a un periodo de tiempo determinado. *(Práctica idónea 1.18)*

9.6 Los miembros del consejo de control tienen obligación de informar sobre los cargos que ocupan en otras instituciones, incluyendo funciones en consejos de administración, comisariados y servicios de consultoría o asesoramiento. Asimismo, los directores tienen obligación de informar sobre las relaciones comerciales entre la fundación y otra persona jurídica o empresa en la que estén involucrados personalmente de forma directa o indirecta. *(Práctica idónea 1.18)*

9.7 Como complemento a lo dispuesto en estos estatutos, el consejo de control establece un reglamento con normas sobre la toma de decisiones y la forma de trabajo del propio consejo. *(Debido a su carácter interno, las siguientes prácticas idóneas deben incluirse en un reglamento independiente: 1.2, 1.3, 1.4, 1.9, 1.11, 1.19, 1.21, 1.22, 1.23, 1.24, 1.26, 1.27 y 1.28)*

Artículo 10. Presidente y secretario

10.1 El consejo de control nombra un presidente entre sus miembros. El consejo también puede nombrar entre sus miembros a un vicepresidente quien, en ausencia del presidente, ocupe el cargo y asuma las competencias del mismo. *(Práctica idónea 1.17)*

10.2 El consejo de control también nombra, entre sus miembros o fuera del consejo, un secretario, y toma las medidas oportunas para su eventual sustitución.

Artículo 11. Asambleas

11.1 El consejo de control convoca una asamblea siempre que al menos uno de sus miembros lo considere necesario.

11.2 Un miembro del consejo de control se puede hacer representar en la asamblea por otro miembro del consejo mediante un apoderamiento por escrito. Cada miembro del consejo de control puede representar como máximo a un miembro del consejo. Los miembros del consejo de control presentes en la asamblea deciden por mayoría de votos la admisión de terceros a la reunión.

11.3 El presidente de la mesa designa, antes del comienzo de la asamblea, al encargado de levantar el acta de la misma.

11.4 El presidente del consejo de control, o su sustituto, modera las asambleas del consejo. En ausencia de ambos, los miembros presentes designan por mayoría de votos a un presidente de la mesa.

11.5 El encargado de levantar acta hace constar en la misma todo lo que se discuta en la asamblea. El consejo de control aprueba el acta en la misma asamblea o en la asamblea siguiente. La aprobación del acta se hace constar mediante la firma de la misma por parte del presidente y del encargado de levantar acta de la asamblea durante la cual se aprueba.
(La obligación de levantar acta de cada asamblea y la firma del presidente garantizan que más adelante se puedan comprobar las decisiones tomadas).

11.6 El consejo de control se reúne con la comisión ejecutiva con la frecuencia que el consejo de control y la ejecutiva consideren oportuna.

Artículo 12. Toma de decisiones

12.1 Cada miembro del consejo de control tiene un voto.

12.2 Todas las decisiones del consejo de control se toman por mayoría de votos emitidos.

12.3 Las decisiones del consejo de control solo son vinculantes si durante la asamblea está presente o representada una mayoría de los miembros en funciones.

12.4 El consejo de control también puede tomar decisiones extraasamblearias, por escrito o por cualquier otro medio, siempre y cuando se haya informado a todos los miembros en funciones sobre la propuesta en cuestión y ninguno de ellos se ha opuesto de forma explícita a este método de toma de decisiones. El secretario del consejo de control elabora un informe sobre aquellas decisiones extraasamblearias que no se hayan tomado por escrito. El presidente del consejo firma dicho informe. La toma de decisiones por escrito se realiza mediante declaraciones escritas de todos los miembros en funciones del consejo de control.

APARTADO V. AÑO CONTABLE, CUENTAS ANUALES Y ADMINISTRACIÓN

Artículo 13. *Año contable y cuentas anuales*

13.1 El año contable de la fundación coincide con el año natural.

13.2 Una vez al año, dentro del plazo de seis meses después de la finalización del año contable, la comisión ejecutiva elabora las cuentas anuales y se las entrega al consejo de control. Dentro del plazo mencionado, la comisión ejecutiva también elabora y entrega al consejo de control una memoria anual, una declaración del contable y un informe de contabilidad del mismo. *(Práctica idónea 1.25)*

13.3 Las cuentas anuales están compuestas por un balance, una cuenta de pérdidas y ganancias y una memoria.

(Podría no coincidir con los requisitos contables en España, N. del T.)

Si la fundación ha suscrito el *Código de gestión cultural*, la memoria anual deberá indicar en qué medida se han aplicado los principios y prácticas idóneas del mismo y, en caso de divergencia, se justificarán los motivos.

En los artículos 5.5 y 9.7 de los reglamentos mencionados se pueden incluir disposiciones acerca de otras cuestiones que deban incluirse en la memoria anual.

(Práctica idónea 1.29)

13.4 Los directores de la comisión ejecutiva y los miembros del consejo de control firman las cuentas anuales. En caso de que falte la firma de uno o más de ellos, se incluye una nota al respecto justificando el motivo. *(Principio E8)*

13.5 El consejo de control designa a un contable para estudiar las cuentas anuales y establece las pautas de su tarea. En caso de que esta tarea no corresponda al consejo de control, la comisión ejecutiva tendrá competencia para ello. En la medida de lo posible, se aplicará también lo dispuesto en el artículo 2:393 del Código Civil. *(Esto último hace referencia al Código Civil de los Países Bajos, por lo que habría que buscar el equivalente en España, si lo hubiere. N. del T.)*

13.6 En caso de que la fundación incluya una o más empresas, según la definición del artículo 2:360, apartado 3 del Código Civil, y cumpla con los demás criterios establecidos por dicha disposición legal, también serán de aplicación para sus cuentas anuales los artículos 2:299a y 2:300 del Código Civil, así como el Libro 2, Título 9 del mismo. *(Este artículo hacer referencia al Código Civil de los Países Bajos, por lo que habría que buscar el equivalente en España, si lo hubiere. N. del T.)*

Artículo 14. Aprobación de las cuentas anuales

14.1 La comisión ejecutiva elabora las cuentas anuales y se las entrega al consejo de control para su aprobación.

14.2 El consejo de control aprueba las cuentas anuales. *(Principio D5)*

El consejo de control no podrá aprobar las cuentas anuales hasta que se haya reunido con el contable mencionado en el artículo 13 para discutir sus observaciones.

14.3 Una vez aprobadas las cuentas anuales, el consejo de control delibera y aprueba, si procede, la gestión de los miembros de la comisión ejecutiva, en la medida en que dicha gestión se pueda evaluar sobre la base de las cuentas anuales o cualquier otra información facilitada al consejo de control antes de la elaboración de las cuentas anuales. El alcance de la aprobación de la gestión de la comisión ejecutiva está sujeto a las limitaciones legales aplicables.

Artículo 15. Administración

15.1 La comisión ejecutiva tiene la obligación de llevar la administración del patrimonio y las tareas de la fundación, y de guardar los libros, documentos y otros soportes de información correspondientes, de tal forma que los derechos y obligaciones de la fundación sean conocidos en todo momento.

15.2 La comisión ejecutiva tiene la obligación de guardar durante siete años las cuentas anuales en papel, así como los libros, documentos y otros soportes de información mencionados en el presente artículo, sin perjuicio de lo dispuesto en el punto 15.3.

15.3 La información incluida en soportes de información, excepto las cuentas anuales elaboradas en papel, se pueden trasladar a otro soporte de información siempre y cuando dicha información quede reflejada en su totalidad en su nuevo soporte, esté disponible durante el tiempo previsto y se pueda acceder a ella en un plazo de tiempo razonable.

APARTADO VI. MODIFICACIÓN DE LOS ESTATUTOS, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 16. Modificación de los estatutos

16.1 El consejo de control tiene competencia para modificar los estatutos. La convocatoria de una asamblea del consejo de control en la que se vaya a deliberar una modificación de los estatutos deberá incluir una copia de la propuesta en cuestión. *(Principio E6)*

16.2 La modificación de los presentes estatutos se realizan mediante acta notarial. Todos los miembros de la comisión ejecutiva tienen competencia para firmar dicha acta.

Artículo 17. Disolución y liquidación

17.1 El consejo de control puede disolver la fundación.

17.2 La decisión de disolver la fundación incluye, además, el destino del saldo de la liquidación.

17.3 En caso de disolución de la fundación por decisión del consejo de control, los miembros de la comisión ejecutiva asumen la responsabilidad de liquidar el patrimonio de la fundación.

17.4 Durante la liquidación del patrimonio, los presentes estatutos siguen siendo de aplicación en la medida de lo posible.

17.5 Una vez liquidado el patrimonio de la fundación, los libros y documentos de la misma quedan bajo custodia de una persona designada por los encargados de ejecutar la liquidación y siguen disponibles durante el periodo establecido por la ley.

17.6 También son de aplicación para la liquidación las disposiciones correspondientes del Libro 2, Título 1 del Código Civil. *(Este artículo hace referencia al Código Civil de los Países Bajos, por lo que habría que buscar el equivalente en España, si lo hubiere. N. del T.)*

* * *

Modelo de reglamento del consejo de control

Modelo de control

Reglamento del consejo de control

Elaborado por el consejo de control el ...

APARTADO I. GENERAL

Artículo 1. Conceptos y terminología

El presente reglamento se ha elaborado en virtud del artículo 9.7 de los estatutos de la Fundación ... [] (la "fundación").

APARTADO II. COMPOSICIÓN

Artículo 2. Composición

2.1 El consejo de control elabora un perfil ideal en el que se determinan tanto el tamaño del propio consejo como las aptitudes ideales de sus miembros. De acuerdo con este perfil ideal, el consejo elabora perfiles individuales para cada miembro y los revisa de forma periódica, como mínimo siempre que haya una vacante, para comprobar que siguen siendo adecuados o para modificarlos según los nuevos requisitos. El perfil actual aplicable a los miembros del consejo de control se incluye en el Anexo 1. (*Prácticas idóneas 1.7, 1.8 y 1.12*)

2.2 El consejo de control está compuesto de tal forma que sus miembros pueden funcionar como controladores y asesores de forma individual. (*Práctica idónea 1.9*)

2.3 En el consejo de control no puede haber más de un antiguo miembro de la comisión ejecutiva (u otro cargo con capacidad para determinar la gestión). Esta persona, además, no puede ser presidente del consejo de control. *(Práctica idónea 1.10)*

2.4 El consejo de control busca más allá de sus contactos a la hora de contratar nuevos controladores. *(Práctica idónea 1.11)*

2.5 El consejo de control nombra un presidente entre sus miembros y puede nombrar también un presidente suplente y un secretario. La función de secretario es compatible con la de presidente suplente.

2.6 El secretario tiene a su cargo el archivo del consejo de control y elabora los informes de las asambleas del consejo. El presidente y el presidente suplente, o el secretario, firman en nombre del consejo:

- (a) Contratos con (miembros de) la comisión ejecutiva.
- (b) La correspondencia del consejo de control.
- (c) Los informes de las asambleas del consejo de control.

2.7 El consejo de control establece un esquema de ceses por etapas. El esquema actual se incluye en el anexo []. *(La propia fundación deberá elaborar este anexo)*

2.8 Los miembros del consejo de control que según el esquema de ceses por etapas deban dejar su cargo pueden ser reelegidos. Antes de que se cumpla el periodo de servicio de uno de sus miembros, el consejo de control delibera sobre la conveniencia de prolongar el nombramiento. A este respecto, se toma en consideración tanto el funcionamiento de la persona en cuestión como el perfil ideal más reciente. También se debe evaluar la conveniencia de renovar el consejo. *(Prácticas idóneas 1.12 y 1.14)*

2.9 El consejo de control establece un periodo de servicio de tres o cuatro años para los miembros del consejo, con respectivamente dos o una posibilidad de reelección. La duración máxima del cargo es, por lo tanto, nueve u ocho años. En caso de promoción de miembro corriente a presidente del consejo, el plazo máximo es de doce años. *(Práctica idónea 1.15)*

2.10 Los miembros del consejo de control deben dejar su cargo antes de tiempo cuando sea imperativo, por ejemplo, por funcionamiento indebido, desacuerdo estructural, conflicto de intereses irresoluble o situaciones similares. *(Práctica idónea 1.16)*

2.11 El consejo de control se encarga de evaluar una vez al año su funcionamiento interno y su interacción con la comisión ejecutiva, y deja constancia por escrito de los resultados de dicha evaluación y de los acuerdos alcanzados como consecuencia de los mismos. *(Práctica idónea 1.19)*

APARTADO III. COMPETENCIAS, RESPONSABILIDADES Y TAREAS

Artículo 3. Tareas

3.1 El consejo de control desempeña todas las tareas y tiene todas las competencias que le corresponden en virtud de la ley y de los estatutos de la fundación.

3.2 El consejo de control se encarga de controlar, vigilar y supervisar la gestión de la comisión ejecutiva y la marcha general de la fundación. El consejo de control apoya y asesora a la comisión ejecutiva. Los miembros de la comisión de control desempeñan su función de acuerdo con el interés de la fundación y de las partes implicadas en la misma. El consejo de control es responsable de la calidad de su propio trabajo.

3.3 El presidente del consejo de control ejerce de portavoz de cara a la comisión ejecutiva y puede optar por contar con el apoyo del vicepresidente u otro miembro del consejo para el desempeño de esta tarea.

Artículo 4. Competencias y responsabilidades

4.1 Sin perjuicio de lo dispuesto en los estatutos de la fundación, las competencias y responsabilidades del consejo de control incluyen, al menos:

- (a) El nombramiento, la cesión y penalización de los miembros de la comisión ejecutiva. La selección de miembros de la comisión ejecutiva se realiza de acuerdo a

un perfil ideal elaborado de antemano en el que se determinan el tamaño y la composición de la ejecutiva, tomando en consideración el carácter de la fundación, sus actividades y las aptitudes ideales de los directores. *(Práctica idónea 1.1)*

(b) La vigilancia de la composición y la calidad de la comisión ejecutiva, implicando, si se considera oportuno, a expertos ajenos a la institución en el proceso de selección de un puesto ejecutivo, especialmente para la contratación del director artístico estatutario. *(Práctica idónea 1.2)*

(c) La celebración anual de una reunión anual con todos los miembros de la comisión ejecutiva para evaluar su funcionamiento. Una delegación del consejo de control representa al consejo en dicha reunión y, posteriormente, el consejo al completo discute los resultados. El consejo de control elabora y archiva un informe sobre las reuniones con los miembros de la ejecutiva y las conclusiones obtenidas de las mismas. *(Práctica idónea 1.3)*

(d) El control del trabajo de la comisión ejecutiva y de la marcha general de los asuntos internos de la fundación.

(e) El asesoramiento y apoyo de la comisión ejecutiva.

(f) El establecimiento del reglamento de la comisión ejecutiva.

(g) La modificación de los estatutos.

(h) La representación de la fundación en caso de conflicto de intereses y ausencia o impedimento de la comisión ejecutiva.

(i) La aprobación o rechazo de las decisiones y los planes adoptados por la comisión ejecutiva, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 5.7 y 7 de los estatutos.

(j) La designación de un contable para evaluar las cuentas anuales, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 13.5 de los estatutos.

(k) La aprobación de las cuentas anuales y la consulta previa con el contable, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 14.2 de los estatutos.

APARTADO IV. ASAMBLEAS Y FORMA DE TRABAJO

Artículo 5. Asambleas y forma de trabajo

5.1 El consejo de control se reúne en privado o en presencia de la comisión ejecutiva. El consejo de control, en función de los intereses de la fundación, toma y justifica la decisión de invitar o no a los miembros del consejo de control.

5.2 El consejo de control se reúne una vez cada [] meses o con tanta frecuencia como se considere necesario para el buen funcionamiento del consejo. Las personas ajenas al consejo de control solo pueden asistir a una asamblea, o a parte de ella, por invitación explícita del consejo o del presidente del mismo.

5.3 La comisión ejecutiva puede proponer al consejo de control o al presidente del mismo la invitación de terceros a una asamblea o a una parte de ella.

5.4 El consejo de control se reúne según un calendario predeterminado a un año vista en el que se incluyen los temas habrán de tratarse las asambleas.

Artículo 6. *Proceso de toma de decisiones dentro del consejo de control*

6.1 Los miembros del consejo de control estimulan en la medida de lo posible la toma de decisiones por unanimidad.

6.2 Cada miembro del consejo de control tiene un voto.

6.3 En caso de que no sea posible lograr unanimidad y la ley, los estatutos de la empresa o este reglamento no prescriban mayorías más amplias, el consejo de control toma decisiones por mayoría simple de votos emitidos. En caso de empate, el voto del presidente del consejo decide. Las decisiones del consejo de control solo son vinculantes si durante la asamblea está presente o representada una mayoría de los miembros en funciones.

6.4 Las decisiones del consejo de control se toman, en principio, durante las asambleas.

6.5 Las decisiones relativas a una cuestión de la que sea responsable un miembro determinado del consejo de control, no se podrán tomar en ausencia de dicho miembro.

6.6 El consejo de control también puede tomar decisiones por escrito, siempre y cuando se haya informado a todos los miembros en funciones sobre la propuesta en cuestión y ninguno de ellos se ha opuesto de forma explícita a este método de toma de decisiones. La toma de decisiones por escrito se realiza mediante declaraciones escritas de todos los miembros en funciones del consejo de control. La declaración de un miembro que no desee ejercer su derecho a voto en una decisión que se vaya a tomar por escrito, debe especificar que dicho miembro no se opone a este método de toma de decisiones.

6.7 El consejo de control puede divergir de lo dispuesto en los artículos 6.3 (última frase), 6.4, 6.5 y 6.6 de este reglamento en caso de que el presidente lo considere necesario por el carácter urgente de la cuestión u otras circunstancias, siempre y cuando se ponga a todos los miembros del consejo en disposición de participar en el proceso. El presidente del consejo y el secretario, en caso de haberse designado, elaboran un informe de las decisiones tomadas de esta forma, el cual se añade a los documentos correspondientes a la asamblea del consejo de control inmediatamente posterior.

6.8 El presidente y el secretario del consejo de control tienen competencia para dar publicidad externa a una decisión del consejo por medio de una declaración.

APARTADO V. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Artículo 7. Transparencia y rendición de cuentas

7.1 El consejo de control se reúne de forma periódica con la comisión ejecutiva para discutir la marcha de los asuntos internos de la institución. Al menos una vez al año, consejo y ejecutiva intercambian puntos de vista sobre la estrategia, la gestión general y la situación financiera, incluyendo los presupuestos, las cuentas anuales y los sistemas de organización administrativa y control interno aplicados por la comisión ejecutiva. *(Práctica idónea 1.21)*

7.2 El consejo de control y la comisión ejecutiva determinan la conveniencia de contratar un seguro de responsabilidad civil para la institución y para ellos mismos. *(Práctica idónea 1.22)*

7.3 La comisión ejecutiva es la principal encargada de las reuniones sobre la marcha de la institución, si las hubiere, con partes interesadas externas. Si se considera deseable, también puede acudir a dichas reuniones un miembro del consejo de control. *(Práctica idónea 1.23)*

7.4 El consejo de control establece una relación abierta con los empleados y voluntarios de la institución, así como con sus órganos, como el consejo de empresa o de personal. *(Práctica idónea 1.24)*

7.5 La comisión ejecutiva establece los medios para que los empleados puedan denunciar (presuntas) irregularidades de carácter general, operacional o financiero, sin peligro para su posición jurídica. *(Práctica idónea 1.26)*

7.6 El consejo de control se reúne de acuerdo a un calendario fijado por escrito. En caso de ausencia frecuente, se llama la atención al controlador en cuestión. Por norma, la comisión ejecutiva asiste a las reuniones del consejo de control. El consejo de control se reúne al menos una vez al año sin la presencia de la comisión ejecutiva. *(Práctica idónea 1.27)*

7.7 La institución incluye en la memoria anual el perfil ideal de los miembros del consejo de control y los cargos relevantes ajenos a la institución que desempeñan (o han desempeñado) los controladores y los miembros de la comisión ejecutiva. En caso de que algún miembro del consejo de control ocupe su cargo por recomendación o aprobación de terceros, también se dejará constancia de este hecho. *(Práctica idónea 1.28)*

7.8 El consejo de control y la comisión ejecutiva indican en la memoria anual en qué medida se cumplen los principios y las prácticas idóneas del *Código de gestión cultural*. En caso de divergencia, se justifican las opciones de acuerdo con el principio de «aplicar o justificar el motivo para divergir». *(Práctica idónea 1.29)*

ANEXO 1

PERFIL IDEAL DEL CONSEJO DE CONTROL

1. DESCRIPCIÓN DEL CARÁCTER Y EL TAMAÑO DE LA FUNDACIÓN

Para determinar el tamaño y la composición del consejo de control se deben tener en cuenta el carácter y el tamaño de la fundación. Algunos de los factores que podrían ser importantes a este respecto son:

- El carácter y la cultura de la fundación.
- La estructura organizativa de la fundación.
- El número de trabajadores de la fundación.
- La estructura de las partes interesadas en la fundación.
- La forma de financiación y las subvenciones disponibles para la fundación.
- La composición y el tamaño de la comisión ejecutiva.

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DESEABLE DEL CONSEJO DE CONTROL

Algunos de los factores que podrían ser importantes para definir la composición ideal del consejo de control son:

- El desempeño responsable de todas las tareas asignadas al consejo de control en virtud de la ley, el *Código de gestión cultural* y otros reglamentos o normas de comportamiento.
- El equilibrio entre nacionalidades, sexo, edad, experiencia e historial de los miembros del consejo de control.
- Conocimientos, experiencia y afinidad con el carácter y la cultura de la fundación.
- La estructura organizativa de la fundación.
- La política social de la fundación.
- El papel de la fundación en la sociedad.

- El conocimiento (internacional) y la experiencia en el terreno cultural, financiero, jurídico, económico, comercial, social y comercial.

3. DESCRIPCIÓN DEL BAGAJE Y LAS APTITUDES IDEALES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE CONTROL

Algunos de los factores que podrían ser importantes para definir el bagaje y las aptitudes ideales de los miembros del consejo de control son:

- Conocimientos y experiencia en el terreno cultural, financiero, jurídico, económico, comercial, social y comercial.
- Experiencia en la gestión o el control de la comisión ejecutiva de una fundación similar.
- Experiencia nacional e internacional.
- Experiencia en el ámbito de la gestión cultural.
- Conocimientos, experiencia y afinidad con el campo de trabajo de la fundación.
- Disposición del tiempo y las aptitudes necesarias para controlar, vigilar, supervisar y estimular la gestión de la comisión ejecutiva y la marcha general de los asuntos internos de la fundación, sin demoras y de forma adecuada, así como para asesorar y apoyar a la ejecutiva en la preparación y ejecución de políticas de actuación.
- Disponer de la capacidad de actuar de forma independiente respecto a los demás miembros del consejo de control y de la comisión ejecutiva, trabajar de forma crítica y tomar medidas de gestión en ausencia de la comisión ejecutiva.
- Disposición para formar parte de comisiones de investigación o de otro tipo dentro de la fundación.
- Disposición para seguir programas de introducción y formación.
- Disposición para aceptar el reglamento del consejo de control.
- No tener intereses que puedan estar en conflicto con los de la fundación en el momento del nombramiento.
- Disposición y capacidad para actuar como presidente o vicepresidente del consejo de control.
- Disposición y capacidad para desempeñar las tareas de la comisión ejecutiva en caso de ausencia o impedimento de uno o más de los miembros de la misma.
- Capacidad de trabajo en equipo.

- Disponer de las características necesarias para encajar en el consejo de control en el momento del nombramiento.

4. TAMAÑO Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE CONTROL

4.1 El tamaño del consejo de control debe facilitar en todo momento el desempeño efectivo y responsable de sus tareas. Asimismo el tamaño del consejo deberá permitir que todos los miembros dispongan de la posibilidad de aportar sus cualidades específicas.

4.2 Sin perjuicio de lo estipulado en el artículo 4.1, el consejo de control estará compuesto por un máximo de [] miembros.

4.3 La composición del consejo de control debe permitir en todo momento que se cumpla lo determinado por el reglamento del consejo en la medida que las circunstancias lo permitan.

5. VARIOS

5.1 El consejo de control discutirá al menos una vez al año el perfil ideal, la composición y las competencias del consejo sin la presencia de la comisión ejecutiva.

5.2 El consejo de control discutirá cualquier cambio del perfil ideal de sus miembros con las partes implicadas y con el comité de empresa.

5.3 El presente perfil ideal del consejo de control deberá tomarse en consideración para cada nombramiento o reelección de alguno de sus miembros.

5.4 El presente perfil ideal del consejo de control está disponible para cualquier persona que se lo solicite a la fundación (solicitudes a la atención del secretario de la fundación).

Modelo de reglamento de la comisión ejecutiva

Modelo de control

Reglamento de la comisión ejecutiva

Propuesto por la comisión ejecutiva el ...

Aprobado por el consejo de control el ...

APARTADO I. GENERAL

Artículo 1. Conceptos y terminología

El presente reglamento fue propuesto por la comisión ejecutiva y aprobado por el consejo de control en virtud del artículo 5.5 de los estatutos de la Fundación ... [] (la "fundación").

APARTADO II. COMPOSICIÓN

Artículo 2. Composición

2.1 El consejo de control elabora un perfil ideal de la comisión ejecutiva en el que se determinan tanto el tamaño de la comisión como las aptitudes ideales de sus miembros. Para la elaboración de dicho perfil, el consejo de control toma en consideración el carácter de la fundación, sus actividades y las aptitudes ideales de los directores. De acuerdo con este perfil ideal, el consejo elabora perfiles individuales para cada miembro y los revisa de forma periódica, al menos, siempre que haya una vacante para comprobar que siguen siendo adecuados o para modificarlos según los nuevos requisitos. El perfil actual aplicable a los miembros del consejo de control se incluye en el Anexo 1. (*Práctica idónea 1.1*)

2.2 El consejo de control puede solicitar la ayuda de expertos ajenos a la institución en el proceso de selección de un miembro de la comisión ejecutiva, especialmente para la contratación del director artístico estatutario. *(Práctica idónea 1.2)*

2.3 Una delegación del consejo de control celebra una reunión anual con todos los miembros de la comisión ejecutiva para evaluar su funcionamiento y el consejo de control al completo discute los resultados. El consejo de control elabora y archiva un informe sobre las reuniones con los miembros de la ejecutiva y las conclusiones obtenidas de las mismas. *(Práctica idónea 1.3)*

2.4 La estructura y los importes de los honorarios de los miembros de la comisión ejecutiva se establecen de acuerdo con el carácter de la institución y la legislación aplicable o las condiciones de las subvenciones. *(Práctica idónea 1.4)*

2.5 Los miembros de la comisión ejecutiva deben comunicar cualquier puesto relevante que ocupen fuera de la organización. Como principio básico, se requiere autorización para ocupar cargos pagados y cargos no pagados cuyo desempeño pueda derivar en un conflicto de intereses. *(Práctica idónea 1.6)*

APARTADO III. COMPETENCIAS, RESPONSABILIDADES Y TAREAS

Artículo 3. Competencias y responsabilidades

3.1 La comisión ejecutiva desempeña todas las tareas y tiene todas las competencias que le corresponden en virtud de la ley y de los estatutos de la fundación.

3.2 La comisión ejecutiva elabora y revisa siempre que sea necesario los siguientes planes:

- (a) Un plan de gestión anual acompañado de los presupuestos correspondientes.
 - (b) Un plan de gestión plurianual.
 - (c) Un plan relativo a los sistemas adecuados de gestión y control de riesgos.
 - (d) Cualquier otro plan que solicite puntualmente el consejo de control.
- Todos estos planes requieren la aprobación del consejo de control.

3.3 La comisión ejecutiva requiere la aprobación del consejo de control para las decisiones relativas a:

- (a) La estrategia de la fundación, incluyendo las políticas artística y comercial, orientada a la consecución del objeto social estatutario.
- (b) La financiación de la estrategia de la fundación, incluidos los planes de captación de fondos.
- (c) Los medios necesarios para la gestión de la organización por medio de un sistema adecuado de gestión y control de riesgos.
- (d) El plan anual y los presupuestos correspondientes.
- (e) Las cuentas anuales y la memoria.
- (f) La firma de acuerdos de colaboración directa o indirecta con otra institución, así como la finalización de dicha colaboración.
- (g) Actos jurídicos como la solicitud de préstamos, la presentación de avales o garantías y la compra o venta de bienes registrables cuyo importe supere una cantidad determinada.
- (h) La definición, en líneas generales, de las condiciones laborales de empleados y voluntarios.
- (i) La aceptación de cargos ajenos a la fundación por parte de los miembros de la comisión ejecutiva.

Artículo 4. Tareas

4.1 La comisión ejecutiva es el órgano encargado de la gestión de la fundación. Esto implica, entre otras cosas, que la comisión ejecutiva es responsable de la consecución de los objetivos de la institución, la estrategia, las directrices y los resultados obtenidos como consecuencia de ellas. La ejecutiva responde ante el consejo de control y proporciona a este toda la información pertinente. La comisión ejecutiva tiene competencia para representar a la fundación.

4.2 En el cumplimiento de su función, la ejecutiva actúa de acuerdo con los intereses de la fundación y toma en consideración los intereses de las partes implicadas. Además, la ejecutiva es responsable del cumplimiento de toda la legislación y normativas aplicables.

4.3 La comisión ejecutiva determina el reparto de tareas entre sus miembros con la aprobación del consejo de control. Los directores ejecutivos designados especialmente

para desempeñar determinadas tareas de gestión son los responsables últimos de la gestión y supervisión de dichas tareas. El reparto de tareas actual se incluye en el anexo [].
(*La propia fundación deberá elaborar este anexo*)

APARTADO IV. ASAMBLEAS Y FORMA DE TRABAJO

Artículo 5. Asambleas y forma de trabajo

5.1 La comisión ejecutiva se reúne en privado o en presencia del consejo de control. La decisión de invitar o no a los miembros del consejo de control se toma y se justifica en función de los intereses de la fundación.

5.2 La comisión ejecutiva se reúne [semanalmente] o con tanta frecuencia como consideren necesario para el buen funcionamiento de la comisión uno o más miembros de la misma. Las personas ajenas a la comisión ejecutiva solo pueden asistir a una asamblea, o a parte de ella, por invitación explícita de la comisión o del presidente de la misma.

5.3 La comisión ejecutiva puede proponer al consejo de control o al presidente del mismo la invitación de terceros a una asamblea o a una parte de ella.

Artículo 6. Proceso de toma de decisiones dentro de la comisión ejecutiva

6.1 Los miembros de la comisión ejecutiva estimulan en la medida de lo posible la toma de decisiones por unanimidad.

6.2 Cada miembro de la comisión ejecutiva tiene un voto.

6.3 En caso de que no sea posible lograr unanimidad y la ley, los estatutos de la empresa o este reglamento no prescriban mayorías más amplias, la comisión ejecutiva toma decisiones por mayoría simple de votos emitidos. En caso de empate, el voto del presidente del consejo decide. Las decisiones de la comisión ejecutiva solo son vinculantes si durante la asamblea están presente o representada una mayoría de los miembros en funciones.

6.4 Las decisiones de la comisión ejecutiva se toman, en principio, durante las asambleas.

6.5 Las decisiones relativas a una cuestión de la que sea responsable un miembro determinado de la comisión ejecutiva, no se podrán tomar en ausencia de dicho miembro.

6.6 La comisión ejecutiva también puede tomar decisiones por escrito, siempre y cuando se haya informado a todos los miembros en funciones sobre la propuesta en cuestión y ninguno de ellos se ha opuesto de forma explícita a este método de toma de decisiones. La toma de decisiones por escrito se realiza mediante declaraciones escritas de todos los miembros en funciones de la comisión ejecutiva. La declaración de un miembro que no desee ejercer su derecho a voto en una decisión que se vaya a tomar por escrito, debe especificar que dicho miembro no se opone a este método de toma de decisiones.

6.7 La comisión ejecutiva puede divergir de lo dispuesto en los artículos 6.3 (última frase), 6.4, 6.5 y 6.6 de este reglamento en caso de que el presidente lo considere necesario por el carácter urgente de la cuestión u otras circunstancias, siempre y cuando se ponga a todos los miembros de la comisión en disposición de participar en el proceso. El presidente de la comisión y el secretario, en caso de haberse designado, elaboran un informe de las decisiones tomadas de esta forma, el cual se añade a los documentos correspondientes a la asamblea de la comisión ejecutiva inmediatamente posterior.

6.8 El presidente y el secretario de la comisión ejecutiva tienen competencia para dar publicidad externa a una decisión del consejo por medio de una declaración.

APARTADO V. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Artículo 7. Transparencia y rendición de cuentas

7.1 La comisión ejecutiva proporciona al consejo de control toda la información que este requiera para el buen desempeño de sus funciones, se lo hayan solicitado o no y a su debido tiempo (no por sorpresa). Dicha información incluye las políticas de contenidos y artísticas, así como la forma en que estas se han concretado. Los acuerdos sobre el contenido y la

frecuencia con que se proporciona información se establecen por escrito. (*Práctica idónea 1.20*)

7.2 La comisión ejecutiva se reúne de forma periódica con el consejo de control para discutir la marcha de los asuntos internos de la institución. Al menos una vez al año, consejo y ejecutiva intercambian puntos de vista sobre la estrategia, la gestión general y la situación financiera, incluyendo los presupuestos, las cuentas anuales y los sistemas de organización administrativa y control interno aplicados por la comisión ejecutiva. (*Práctica idónea 1.21*)

7.3 La comisión ejecutiva es la principal encargada de las reuniones sobre la marcha de la institución, si las hubiere, con partes interesadas externas. Si se considera deseable, también puede acudir a dichas reuniones un miembro del consejo de control. (*Práctica idónea 1.23*)

7.4 La comisión ejecutiva establece los medios para que los empleados puedan denunciar (presuntas) irregularidades de carácter general, operacional o financiero, sin peligro para su posición jurídica. (*Práctica idónea 1.26*)

7.5 La fundación incluye en la memoria anual el perfil ideal de los miembros del consejo de control y los cargos relevantes ajenos a la institución que desempeñan (o han desempeñado) los controladores y los miembros de la comisión ejecutiva. (*Práctica idónea 1.28*)

7.6 El consejo de control y la comisión ejecutiva indican en la memoria anual en qué medida se cumplen los principios y las prácticas idóneas del *Código de gestión cultural*. En caso de divergencia, se justifican las opciones de acuerdo con el principio de «aplicar o justificar el motivo para divergir». (*Práctica idónea 1.29*)

ANEXO 1

PERFIL IDEAL DE LA COMISIÓN EJECUTIVA

1. DESCRIPCIÓN DEL CARÁCTER Y EL TAMAÑO DE LA FUNDACIÓN

Para determinar el tamaño y la composición de la comisión ejecutiva se deben tener en cuenta el carácter y el tamaño de la fundación. Algunos de los factores que podrían ser importantes a este respecto son:

- El carácter y la cultura de la fundación.
- La estructura organizativa de la fundación.
- El número de trabajadores de la fundación
- La estructura de las partes interesadas en la fundación.
- La forma de financiación y las subvenciones disponibles para la fundación.
- La composición y el tamaño de la comisión ejecutiva.

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DESEABLE DE LA COMISIÓN EJECUTIVA

Algunos de los factores que podrían ser importantes para definir la composición ideal de la comisión ejecutiva son:

- El desempeño responsable de todas las tareas asignadas a la comisión ejecutiva en virtud de la ley, el *Código de gestión cultural* y otros reglamentos o normas de comportamiento.
- El equilibrio entre nacionalidades, sexo, edad, experiencia e historial de los miembros de la comisión ejecutiva.
- Conocimientos, experiencia y afinidad con el carácter y la cultura de la fundación.
- La estructura organizativa de la fundación.
- La política social de la fundación.
- El papel de la fundación en la sociedad.

- El conocimiento (internacional) y la experiencia en el terreno cultural, financiero, jurídico, económico, comercial, social y comercial.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS APTITUDES IDEALES Y EL HISTORIAL DE LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN EJECUTIVA

Algunos de los factores que podrían ser importantes para definir las aptitudes ideales y el historial de los miembros de la comisión ejecutiva son:

- Conocimientos y experiencia en el terreno cultural, financiero, jurídico, económico, comercial, social y comercial.
- Experiencia en la gestión o el control de una fundación similar.
- Experiencia nacional e internacional.
- Experiencia en el ámbito de la gestión cultural.
- Experiencia en procesos organizativos.
- Conocimientos, experiencia y afinidad con el campo de trabajo de la fundación.
- Disposición y aptitudes necesarias para preparar y ejecutar las políticas de gestión, así como para alcanzar los objetivos de la fundación y rendir cuentas al respecto ante el consejo de control facilitando toda la información necesaria para ello.
- Disponer de la capacidad de actuar de forma independiente y crítica respecto a los demás miembros de la comisión ejecutiva.
- Disposición para formar parte de comisiones de investigación o de otro tipo dentro de la fundación.
- Disposición para seguir programas de introducción y formación.
- Disposición para aceptar el reglamento de la comisión ejecutiva.
- No tener intereses que puedan estar en conflicto con los de la fundación en el momento del nombramiento.
- Disposición y capacidad para actuar como presidente o vicepresidente de la comisión ejecutiva.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Disponer de las características necesarias para encajar en el consejo de control en el momento del nombramiento.

4. TAMAÑO Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE CONTROL

4.1 El tamaño de la comisión ejecutiva debe facilitar en todo momento el desempeño efectivo y responsable de sus tareas. Asimismo el tamaño de la comisión deberá permitir que todos los miembros dispongan de la posibilidad de aportar sus cualidades específicas.

4.2 Sin perjuicio de lo estipulado en el artículo 4.1, la comisión ejecutiva estará compuesta por un máximo de [] miembros.

4.3 La composición de la comisión ejecutiva debe permitir en todo momento que se cumpla lo determinado por el reglamento de la comisión (en la medida que las circunstancias lo permitan).

5. VARIOS

5.1 El consejo de control discutirá al menos una vez al año, en privado, el perfil ideal, la composición y las competencias de la comisión ejecutiva.

5.2 La comisión ejecutiva discutirá cualquier cambio del perfil ideal de sus miembros con las partes implicadas y con el comité de empresa.

5.3 El presente perfil ideal de la comisión ejecutiva deberá tomarse en consideración para cada nombramiento o reelección de alguno de sus miembros.

5.4 El presente perfil ideal de la comisión ejecutiva está disponible para cualquier persona que se lo solicite a la fundación (solicitudes a la atención del secretario de la fundación).

Modelo de estatutos *(para una fundación, N. del T.)*

Modelo de administración y ejecutiva

Entre paréntesis, en gris, se incluyen comentarios adicionales relativos al artículo en cuestión.

Texto propuesto *(y comentarios)*

APARTADO I

Artículo 1. *Conceptos*

En los presentes estatutos se utilizan los siguientes conceptos:

El «consejo de administración» es el órgano directivo de la institución.

La «comisión ejecutiva» es el órgano encargado de las tareas definidas en el artículo 10 de estos estatutos.

«Por escrito» quiere decir por carta, fax, correo electrónico o mediante cualquier otro medio de transmisión que permita la recepción del mensaje en forma escrita.

El término «fundación» hace referencia a esta fundación.

APARTADO II. NOMBRE, DOMICILIO SOCIAL, OBJETO SOCIAL Y PATRIMONIO

Artículo 2. *Nombre y domicilio social (Requisito legal)*

2.1 El nombre de la fundación es:

Fundación []. *(La palabra «fundación» debe formar parte del nombre)*

2.2 La sede social de la fundación se encuentra en el municipio de [].

Artículo 3. *Objeto social y patrimonio*

3.1 El objeto social de la fundación es []. *(Requisito legal)*

3.2 Las actividades que desarrollará la fundación para cumplir su objeto social incluyen, entre otras, []. *(Estándar)*

3.3 El patrimonio de la fundación se empleará para cumplir el objeto social de la misma.

APARTADO III. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Artículo 4. *Miembros del consejo de administración*

4.1 El consejo de administración está compuesto por uno o más miembros. El consejo de administración determina el número de miembros del propio consejo. El consejo de administración conserva todas sus competencias incluso en aquellos casos en que, debido a circunstancias, no cuente con el número de miembros determinado por el propio consejo.

4.2 El consejo de administración nombra a sus propios miembros. Las vacantes, cuando se produzcan, se cubren con la mayor celeridad posible. *(Prácticas idóneas 2.7, 2.8, 2.10 y 2.12)*

4.3 El consejo de administración establece un perfil ideal para el tamaño y la composición del consejo, teniendo en cuenta el carácter de la fundación, sus actividades y las aptitudes ideales de sus miembros. Dicho perfil ideal determina que en el consejo de administración no puede haber más de un antiguo miembro de la comisión ejecutiva (u otro cargo con capacidad para determinar la gestión). Esta persona, además, no puede ser presidente del consejo de administración. El perfil ideal del consejo de administración se incluye en la memoria anual. El consejo de administración evalúa el perfil ideal de forma periódica y, en cualquier caso, siempre que haya una vacante. *(Prácticas idóneas 2.7, 2.8 y 2.10)*

4.4 La fundación establece un periodo de servicio de tres o cuatro años para los miembros del consejo de administración, con respectivamente dos o una posibilidad de reelección. La duración máxima del cargo es, por lo tanto, nueve u ocho años. En caso de promoción de miembro ordinario a presidente del consejo, la posibilidad de reelección es, respectivamente de dos o tres veces y el periodo máximo de servicio es, por lo tanto, de doce años.

El consejo de administración establece un calendario de ceses periódicos. Las modificaciones en dicho calendario no pueden suponer que un miembro en funciones del consejo se vea obligado a abandonar su cargo en contra de su voluntad antes de que se cumpla el periodo para el que fue nombrado. (*Prácticas idóneas 2.13 y 2.15*)

4.5 Los miembros del consejo de administración cesan sus funciones:

- (a) Al concluir el periodo para el cual fueron nombrados o por cesión según el calendario mencionado en el artículo 4.4.
- (b) Por renuncia voluntaria.
- (c) Por cesión impuesta por el consejo de administración debido a razones de peso, por ejemplo, funcionamiento indebido, desacuerdo estructural, conflicto de intereses irresoluble o situaciones similares.
- (d) Por cesión impuesta por decisión judicial en virtud de los supuestos previstos por la ley.
- (e) Por constitución de tutela o por decisión judicial por la que, como consecuencia de su estado físico o mental, se nombre un tutor sobre uno o más de sus bienes.
- (f) Por defunción.
- (g) Por quiebra o solicitud de suspensión de pagos para acogerse a la normativa de saneamiento de deudas prevista por la ley de quiebras (de los Países Bajos, N. del T.).

4.6 El cargo de miembro del consejo de administración es incompatible con la función de director ejecutivo (miembro de la comisión ejecutiva) o trabajador de la fundación.

Artículo 5. Tareas y competencias

5.1 El consejo de administración es el órgano directivo de la fundación.

5.2 El consejo de administración tiene competencia para firmar acuerdos de compra, venta o gravamen de bienes registrables, y acuerdos mediante los cuales la fundación se vincula

como avalista o prestataria solidaria, responde por un tercero o se ofrece como garantía de una deuda ajena. Asimismo, el consejo de administración tiene competencia para representar a la fundación en todo lo relativo a estas cuestiones.

5.3 Los miembros del consejo de administración no pueden —salvo permiso explícito del propio consejo— actuar como miembros de la comisión ejecutiva, del consejo de administración o de un órgano de control de una institución con el mismo objeto social, u otro similar, de la fundación. En caso de conceder permiso explícito para alguno de sus miembros, el consejo de administración puede limitar la duración de dicho permiso a un periodo de tiempo determinado. *(Práctica idónea 2.18)*

5.4 Los miembros del consejo de administración tienen obligación de informar sobre los cargos que ocupan en otras instituciones, incluyendo funciones en consejos de administración, comisariados y servicios de consultoría o asesoramiento. Asimismo, los miembros del consejo tienen obligación de informar sobre las relaciones comerciales entre la fundación y otra persona jurídica o empresa en la que estén involucrados personalmente de forma directa o indirecta. *(Práctica idónea 2.18)*

5.5 Como complemento a lo dispuesto en estos estatutos, el consejo de administración establece un reglamento con normas sobre la toma de decisiones y la forma de trabajo del propio consejo. *(Debido a su carácter interno, las prácticas idóneas relativas a este artículo deben incluirse en un reglamento independiente)*

5.6 El consejo de administración puede tomar decisiones por escrito en todo momento, siempre y cuando se haya presentado la propuesta correspondiente a todos sus miembros en funciones y ninguno de ellos se haya mostrado en desacuerdo con esta forma de tomar decisiones. El proceso de toma de decisiones por escrito tiene lugar mediante declaraciones por escrito de todos los miembros en funciones del consejo de administración.

5.7 El consejo de administración establece y revisa, siempre que sea necesario, los siguientes planes *(Desarrollo del principio B)*:

- (a) Un plan de gestión anual acompañado de los presupuestos correspondientes.
- (b) Un plan de gestión plurianual.
- (c) Cualquier otro plan que considere oportuno el propio consejo de administración.

Artículo 6. Presidente y secretario

6.1 El consejo de administración nombra un presidente entre sus miembros. El consejo también puede nombrar entre sus miembros a un vicepresidente quien, en ausencia del presidente, ocupe el cargo y asuma las competencias del mismo. *(Práctica idónea 2.17)*

6.2 El consejo de administración nombra además a uno de sus miembros, o a alguien ajeno al consejo, como secretario, y toma las medidas oportunas para reemplazarlo en caso de necesidad.

Artículo 7. Representación

7.1 El consejo de administración tiene competencia para representar a la fundación. Dicha competencia corresponde a dos miembros del consejo que actúan de forma conjunta. Un miembro del consejo de administración puede representar a la fundación de forma individual por medio de un apoderamiento, con las limitaciones que se hayan incluido en el mismo.

(Se puede decidir que un director tenga competencia para representar a la fundación de forma individual, o que un director determinado siempre tenga que firmar).

7.2 El consejo de administración puede nombrar agentes con capacidad general o parcial de representación. Cada uno de ellos representa a la fundación dentro de los límites establecidos en el marco de su nombramiento. El consejo de administración determina el título con el cual actúan estos agentes.

Artículo 8. Asambleas

8.1 El consejo de administración convoca una asamblea siempre que al menos uno de sus miembros lo considere necesario.

8.2 Un miembro del consejo de administración se puede hacer representar en la asamblea por otro miembro del consejo mediante un apoderamiento por escrito. Cada miembro del consejo de administración puede representar como máximo a un miembro del consejo. Los miembros del consejo de administración presentes en la asamblea deciden por mayoría de votos la admisión de terceros a la reunión.

8.3 El presidente de la mesa designa, antes del comienzo de la asamblea, al encargado de levantar el acta de la misma.

8.4 El presidente del consejo de administración, o su sustituto, modera las asambleas del consejo. En ausencia de ambos, los miembros presentes designan por mayoría de votos a un presidente de la mesa.

8.5 El encargado de levantar acta hace constar en la misma todo lo que se discuta en la asamblea. El consejo de administración aprueba el acta en la misma asamblea o en la asamblea siguiente. La aprobación del acta se hace constar mediante la firma de la misma por parte del presidente y del encargado de levantar acta de la asamblea durante la cual se aprueba. *(La obligación de levantar acta de cada asamblea y la firma del presidente garantizan que más adelante se puedan comprobar las decisiones tomadas).*

8.6 El consejo de administración se reúne con la comisión ejecutiva con la frecuencia que el consejo de administración y la ejecutiva consideren oportuna.

Artículo 9. Toma de decisiones

9.1 Cada miembro del consejo de administración tiene un voto.

9.2 Todas las decisiones del consejo de administración se toman por mayoría de votos emitidos.

9.3 Las decisiones del consejo de administración solo son vinculantes si durante la asamblea está presente o representada una mayoría de los miembros en funciones.

9.4 El consejo de administración también puede tomar decisiones extraasamblearias, por escrito o por cualquier otro medio, siempre y cuando se haya informado a todos los miembros en funciones sobre la propuesta en cuestión y ninguno de ellos se ha opuesto de forma explícita a este método de toma de decisiones. El secretario del consejo de administración elabora un informe sobre aquellas decisiones extraasamblearias que no se hayan tomado por escrito. El presidente del consejo firma dicho informe. La toma de decisiones por escrito se realiza mediante declaraciones escritas de todos los miembros en funciones del consejo de administración.

APARTADO IV. LA COMISIÓN EJECUTIVA

Artículo 10. *Directores*

10.1 La fundación consta de una comisión ejecutiva cuya función consiste en la preparación y gestión diaria de las decisiones del consejo de administración. *(Principio C)*

10.2 La comisión ejecutiva está compuesta por uno o más directores. El consejo de administración determina el número de directores.

10.3 El consejo de administración establece un perfil ideal para la composición de la comisión ejecutiva, teniendo en cuenta el carácter de la fundación, sus actividades y las aptitudes ideales de los directores. *(Práctica idónea 2.1)*

10.4 El consejo de administración, tomando en consideración el perfil ideal indicado en el apartado 10.3, nombra a los directores. *(Principio D1)*

10.5 El consejo de administración determina los honorarios y las demás condiciones laborales de los directores. *(Principio D2)*

10.6 El consejo de administración tiene competencia para suspender temporalmente o cesar de su cargo a cualquiera de los directores. *(Principio D3)*

Artículo 11. *Competencias, toma de decisiones y reparto de tareas.*

11.1 La comisión ejecutiva es responsable de la preparación de la estrategia, incluidas las políticas artística y comercial que deben conducir a la consecución del objeto social, de la preparación y ejecución de las decisiones del consejo de administración y de la marcha diaria de los asuntos internos de la fundación. *(Principio C)*

11.2 El consejo de administración determina las reglas sobre el proceso de toma de decisiones y la forma de trabajo de la comisión ejecutiva, incluida la forma de proporcionar información al consejo de control. En dicha propuesta se determinan, además, las tareas

que desempeñará de forma más específica cada director. Estas normas y reparto de tareas se fijan por escrito. *(Práctica idónea 2.5 y principio B10. Debido a su carácter interno, las prácticas idóneas que corresponderían a este epígrafe deben incluirse en un reglamento independiente)*

11.3 La comisión ejecutiva puede tomar decisiones por escrito en todo momento, siempre y cuando se haya presentado la propuesta correspondiente a todos los directores en funciones y ninguno de ellos se haya mostrado en desacuerdo con esta forma de tomar decisiones. El proceso de toma de decisiones por escrito tiene lugar mediante declaraciones por escrito de todos los directores en funciones. *(Desarrollo del principio C)*

11.4 Siempre que el consejo de administración lo solicite, la comisión ejecutiva establece y revisa en caso de necesidad los siguientes planes:

- (a) Un plan de gestión anual acompañado de los presupuestos correspondientes.
- (b) Un plan de gestión plurianual.
- (c) Cualquier otro plan que solicite puntualmente el consejo de administración.

APARTADO V. AÑO CONTABLE, CUENTAS ANUALES Y ADMINISTRACIÓN

Artículo 12. Año contable y cuentas anuales

12.1 El año contable de la fundación coincide con el año natural.

12.2 Una vez al año, dentro del plazo de seis meses después de la finalización del año contable, la comisión ejecutiva elabora las cuentas anuales y se las entrega al consejo de control. Dentro del plazo mencionado, la comisión ejecutiva también elabora y entrega al consejo de control una memoria anual, una declaración del contable y un informe de contabilidad del mismo. *(Práctica idónea 2.25, principio B6)*

12.3 Las cuentas anuales están compuestas por un balance, una cuenta de pérdidas y ganancias y una memoria.

(Podría no coincidir con los requisitos contables en España, N. del T.)

Si la fundación ha suscrito el *Código de gestión cultural*, la memoria anual deberá indicar en

qué medida se han aplicado los principios y prácticas idóneas del mismo y, en caso de divergencia, se justificarán los motivos.

En los artículos 5.5 y 11.2 de los reglamentos mencionados se pueden incluir disposiciones acerca de otras cuestiones que deban incluirse en la memoria anual, por ejemplo un informe de la comisión ejecutiva.

(Práctica idónea 2.29)

12.4 Los miembros del consejo de administración firman las cuentas anuales. En caso de que falte la firma de uno o más de ellos, se incluye una nota al respecto justificando el motivo. *(Principio D6)*

12.5 El consejo de administración designa a un contable para estudiar las cuentas anuales y establece las pautas de su tarea. En caso de que esta tarea no corresponda al consejo de control, la comisión ejecutiva tendrá competencia para ello. En la medida de lo posible, se aplicará también lo dispuesto en el artículo 2:393 del Código Civil. *(Esto último hace referencia al Código Civil de los Países Bajos, por lo que habría que buscar el equivalente en España, si lo hubiere. N. del T.)*

12.6 El consejo de administración no podrá aprobar las cuentas anuales hasta que se haya reunido con el contable mencionado en este artículo para discutir sus observaciones.

12.7 En caso de que la fundación incluya una o más empresas, según la definición del artículo 2:360, apartado 3 del Código Civil, y cumpla con los demás criterios establecidos por dicha disposición legal, también serán de aplicación para sus cuentas anuales los artículos 2:299a y 2:300 del Código Civil, así como el Libro 2, Título 9 del mismo. *(Este artículo hace referencia al Código Civil de los Países Bajos, por lo que habría que buscar el equivalente en España, si lo hubiere. N. del T.)*

Artículo 13. Administración

13.1 El consejo de administración tiene la obligación de llevar la administración del patrimonio y las tareas de la fundación, y de guardar los libros, documentos y otros soportes de información correspondientes, de tal forma que los derechos y obligaciones de la fundación sean conocidos en todo momento.

13.2 El consejo de administración tiene la obligación de guardar durante el tiempo previsto por la ley las cuentas anuales en papel, así como los libros, documentos y otros soportes de información mencionados en este artículo, sin perjuicio de lo dispuesto en el punto 13.3.

13.3 La información incluida en soportes de información, excepto las cuentas anuales elaboradas en papel, se pueden trasladar a otro soporte de información siempre y cuando dicha información quede reflejada en su totalidad en su nuevo soporte, esté disponible durante el tiempo previsto y se pueda acceder a ella en un plazo de tiempo razonable.

APARTADO VII. MODIFICACIÓN DE LOS ESTATUTOS, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 14. Modificación de los estatutos

14.1 El consejo de administración tiene competencia para modificar los estatutos.

(Principio B9)

14.2 La modificación de los estatutos requiere una mayoría de dos terceras partes de votos de los miembros en funciones del consejo de administración. En caso de que no estén presentes todos los miembros en funciones en una asamblea convocada para modificar los estatutos, se convoca una nueva asamblea, la cual no se celebrará antes de dos semanas ni más tarde de cuatro semanas a contar a partir de la fecha de la primera asamblea. La segunda asamblea puede tomar una decisión vinculante acerca de la propuesta, independientemente del número de miembros presentes, por mayoría de dos terceras partes de votos emitidos.

14.3 La convocatoria de una asamblea en la que se vaya a deliberar una modificación de los estatutos deberá incluir una copia de la propuesta en cuestión.

14.4 La modificación de los presentes estatutos se realizan mediante acta notarial. Todos los miembros del consejo de administración tienen competencia para firmar dicha acta.

Artículo 15. *Disolución y liquidación*

15.1 El consejo de administración puede disolver la fundación.

15.2 La decisión de disolver la fundación incluye, además, el destino del saldo de la liquidación.

15.3 En caso de disolución de la fundación por decisión del consejo de administración, los miembros del consejo asumen la responsabilidad de liquidar el patrimonio de la fundación.

15.4 Durante la liquidación del patrimonio, los presentes estatutos siguen siendo de aplicación en la medida de lo posible.

15.5 Una vez liquidado el patrimonio de la fundación, los libros y documentos de la misma quedan bajo custodia de una persona designada por los encargados de ejecutar la liquidación y siguen disponibles durante el periodo establecido por la ley.

15.6 También son de aplicación para la liquidación las disposiciones correspondientes del Libro 2, Título 1 del Código Civil. *(Este artículo hace referencia al Código Civil de los Países Bajos, por lo que habría que buscar el equivalente en España, si lo hubiere. N. del T.)*

* * *

Modelo de reglamento del consejo de administración

Modelo de control

Reglamento del consejo de administración

Elaborado por el consejo de administración el ...

APARTADO I. GENERAL

Artículo 1. Conceptos y terminología

El presente reglamento se ha elaborado en virtud del artículo [5.5] de los estatutos de la Fundación ... [] (la "fundación").

APARTADO II. COMPOSICIÓN

Artículo 2. Composición

2.1 El consejo de administración elabora un perfil ideal en el que se determinan tanto el tamaño del propio consejo como las aptitudes ideales de sus miembros. Para elaborar dicho perfil ideal, el consejo de administración toma en consideración el carácter y las actividades de la fundación. De acuerdo con este perfil ideal, el consejo de administración elabora perfiles individuales para cada miembro y los revisa de forma periódica, como mínimo siempre que haya una vacante, para comprobar que siguen siendo adecuados o para modificarlos según los nuevos requisitos. El perfil actual aplicable a los miembros del consejo de control se incluye en el Anexo 1. (*Prácticas idóneas 2.7 y 2.8*)

2.2 El consejo de administración está compuesto de tal forma que sus miembros pueden funcionar como administradores, además de asesores y controladores de la comisión ejecutiva, de forma individual, con independencia respecto a la ejecutiva y sin atender intereses parciales. *(Práctica idónea 2.9)*

2.3 En el consejo de administración no puede haber más de un antiguo miembro de la comisión ejecutiva (u otro cargo con capacidad de gestión). Esta persona, además, no puede ser presidente del consejo de administración. *(Práctica idónea 2.10)*

2.4 El consejo de administración busca más allá de sus contactos a la hora de nombrar nuevos miembros del consejo. *(Práctica idónea 2.11)*

2.5 El consejo de administración se encarga de que su composición sea equilibrada y adecuada para los objetivos de la institución. *(Práctica idónea 2.12)*

2.6 El consejo de administración establece un calendario de ceses periódicos. El esquema actual se incluye en el anexo []. [La propia fundación deberá elaborar este anexo]. *(Práctica idónea 2.13)*

2.7 Antes de que se cumpla el periodo de servicio de uno de sus miembros, el consejo de administración delibera sobre la conveniencia de prolongar el nombramiento. A este respecto, se toma en consideración tanto el funcionamiento de la persona en cuestión como el perfil ideal más reciente. También se debe evaluar la conveniencia de renovar el consejo. *(Práctica idónea 2.14)*

2.8 La institución establece un periodo de servicio de tres o cuatro años para los miembros del consejo, con respectivamente dos o una posibilidad de reelección. La duración máxima del cargo es, por lo tanto, nueve u ocho años. En caso de promoción de miembro corriente a presidente del consejo, el periodo máximo de servicio es de doce años. *(Práctica idónea 2.15)*

2.9 Los miembros del consejo de administración deben dejar su cargo antes de tiempo cuando sea imperativo, por ejemplo, por funcionamiento indebido, desacuerdo estructural, conflicto de intereses irresoluble o situaciones similares. *(Práctica idónea 2.16)*

2.10 El presidente del consejo de administración accede a su cargo por nombramiento. El presidente es responsable del funcionamiento adecuado del consejo de administración y constituye el principal punto de consulta para los demás miembros del consejo y la comisión ejecutiva. *(Práctica idónea 2.17)*

2.11 Los miembros del consejo de administración informan al mismo de sus cargos relevantes fuera de la institución. Un cargo fuera de la institución, pagado o no, es relevante cuando el desempeño del mismo pueda generar un conflicto de intereses con la institución. Para aceptar o continuar en un puesto de estas características es necesaria la aprobación del consejo de administración. *(Práctica idónea 2.18)*

2.12 El consejo de administración se encarga de evaluar una vez al año su funcionamiento interno y su interacción con la comisión ejecutiva, y deja constancia por escrito de los resultados de dicha evaluación y de los acuerdos alcanzados como consecuencia de los mismos. *(Práctica idónea 2.19)*

APARTADO III. COMPETENCIAS, RESPONSABILIDADES Y TAREAS

Artículo 3. Competencias y responsabilidades

3.1 El consejo de administración desempeña todas las tareas y tiene todas las competencias que le corresponden en virtud de la ley y de los estatutos de la fundación.

3.2 El consejo de administración establece y revisa, siempre que sea necesario, los siguientes planes:

- (a) Un plan de gestión anual acompañado de los presupuestos correspondientes.
- (b) Un plan de gestión plurianual.
- (c) Cualquier otro plan que considere oportuno el propio consejo de administración.

3.3 El consejo de administración es responsable de y tiene competencia para tomar decisiones relativas a las siguientes cuestiones:

- (a) La estrategia de la fundación, incluyendo las políticas artística y comercial, orientada a la consecución del objeto social estatutario.
- (b) La financiación de la estrategia de la fundación, incluidos los planes de captación de fondos.
- (c) El cumplimiento de toda la legislación y normativas aplicables.
- (d) Los medios necesarios para administrar el funcionamiento de la organización por medio de sistemas adecuados de control y gestión de riesgos.
- (e) El plan anual y los presupuestos correspondientes.
- (f) Las cuentas anuales y la memoria.
- (g) La firma de acuerdos de colaboración directa o indirecta con otra institución, así como la finalización de dicha colaboración.
- (h) Actos jurídicos como la solicitud de préstamos, la presentación de avales o garantías y la compra o venta de bienes registrables.
- (i) La modificación de los estatutos.
- (j) El reglamento de la comisión ejecutiva.
- (k) La definición, en líneas generales, de las condiciones laborales de empleados y voluntarios.
- (l) El nombramiento de un contable externo.
- (m) La aceptación de cargos ajenos a la fundación por parte de los miembros de la comisión ejecutiva.

El consejo de administración puede delegar en la comisión ejecutiva la elaboración y ejecución de decisiones relativas a las cuestiones enumeradas en este punto anterior. El reglamento de la comisión ejecutiva define el marco dentro del cual se ejercen los poderes delegados.

3.4 Además, el consejo de administración asume las siguientes competencias:

- (a) Nombramiento, despido y penalización de los miembros de la comisión ejecutiva.
- (b) Determinación de las condiciones laborales de los miembros de la comisión ejecutiva.
- (c) Supervisión de la comisión ejecutiva y la marcha general interna de la institución.
- (d) Asesoramiento de la comisión ejecutiva.
- (e) Representación de la institución en caso de conflicto de intereses, ausencia o incapacidad de la comisión ejecutiva.

(f) Capacidad para ver en todo momento libros y documentos contables o de otra índole.

Artículo 4. Tareas

4.1 El consejo de administración es el órgano directivo de la fundación. Esto implica, entre otras cosas, que el consejo de administración es responsable de la consecución de los objetivos de la institución, la estrategia, las directrices y los resultados obtenidos como consecuencia de ellas.

4.2 En el cumplimiento de su función, el consejo de administración actúa de acuerdo con los intereses de la fundación y toma en consideración los intereses de las partes implicadas. Además, el consejo es responsable del cumplimiento de toda la legislación y normativas aplicables.

4.3 El consejo de administración determina el reparto de tareas entre sus miembros con la aprobación del consejo de control. Los directores ejecutivos designados especialmente para desempeñar determinadas tareas de gestión son los responsables últimos de la gestión y supervisión de dichas tareas. El reparto de tareas actual se incluye en el anexo [].
(La propia fundación deberá elaborar este anexo)

APARTADO IV. ASAMBLEAS Y FORMA DE TRABAJO

Artículo 5. Asambleas y forma de trabajo

5.1 El consejo de administración se reúne de acuerdo a un calendario fijado por escrito. En caso de ausencia frecuente, se llama la atención a los miembros del consejo en cuestión. Por norma, la comisión ejecutiva asiste a las reuniones del consejo de administración. El consejo de administración se reúne al menos una vez al año sin la presencia de la comisión ejecutiva. *(Práctica idónea 2.27)*

5.2 El consejo de administración se reúne [mensualmente] o con tanta frecuencia como consideren necesario para el buen funcionamiento del consejo uno o más miembros del

mismo. Las personas ajenas al consejo de administración solo pueden asistir a una asamblea, o a parte de ella, por invitación explícita del consejo o del presidente del mismo.

5.3 El consejo de administración puede proponer al propio consejo o al presidente del mismo la invitación de terceros a una asamblea o a una parte de ella.

Artículo 6. *Proceso de toma de decisiones dentro del consejo de administración*

6.1 Los miembros del consejo de administración estimulan en la medida de lo posible la toma de decisiones por unanimidad.

6.2 Cada miembro del consejo de administración tiene un voto.

6.3 En caso de que no sea posible lograr unanimidad y la ley, los estatutos de la empresa o este reglamento no prescriban mayorías más amplias, el consejo de administración toma decisiones por mayoría simple de votos emitidos. En caso de empate, el voto del presidente del consejo decide. Las decisiones del consejo de administración solo son vinculantes si durante la asamblea está presente o representada una mayoría de los miembros en funciones.

6.4 Las decisiones del consejo de administración se toman, en principio, durante las asambleas.

6.5 Las decisiones relativas a una cuestión de la que sea responsable un miembro determinado del consejo de administración, no se podrán tomar en ausencia de dicho miembro.

6.6 El consejo de administración también puede tomar decisiones por escrito, siempre y cuando se haya informado a todos los miembros en funciones sobre la propuesta en cuestión y ninguno de ellos se ha opuesto de forma explícita a este método de toma de decisiones. La toma de decisiones por escrito se realiza mediante declaraciones escritas de todos los miembros en funciones del consejo de administración. La declaración de un miembro que no desee ejercer su derecho a voto en una decisión que se vaya a tomar por escrito, debe especificar que dicho miembro no se opone a este método de toma de decisiones.

6.7 El consejo de administración puede divergir de lo dispuesto en los artículos 6.3 (última frase), 6.4, 6.5 y 6.6 de este reglamento en caso de que el presidente lo considere necesario por el carácter urgente de la cuestión u otras circunstancias, siempre y cuando se ponga a todos los miembros del consejo en disposición de participar en el proceso. El presidente del consejo y el secretario, en caso de haberse designado, elaboran un informe de las decisiones tomadas de esta forma, el cual se añade a los documentos correspondientes a la asamblea del consejo de administración inmediatamente posterior.

6.8 El presidente y el secretario del consejo de administración tienen competencia para dar publicidad externa a una decisión del consejo por medio de una declaración.

APARTADO V. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Artículo 7. Transparencia y rendición de cuentas

7.1 La comisión ejecutiva proporciona al consejo de administración toda la información que este requiera para el buen desempeño de sus funciones, se lo hayan solicitado o no y a su debido tiempo (no por sorpresa). Dicha información incluye las políticas de contenidos y artísticas, así como la forma en que estas se han concretado. En caso de que el establecimiento o ejecución de políticas de gestión no se haya delegado a la comisión ejecutiva, sino que sea responsabilidad de uno o más miembros del consejo de administración, dichos miembros proporcionarán al consejo toda la información necesaria a su debido tiempo. Los acuerdos sobre el contenido y la frecuencia con que se proporciona información se establecen por escrito. *(Práctica idónea 2.20)*

7.2 El consejo de administración se reúne de forma periódica con la comisión ejecutiva para discutir la marcha de los asuntos internos de la institución. Al menos una vez al año, consejo y ejecutiva intercambian puntos de vista sobre la estrategia, la gestión general y la situación financiera, incluyendo los presupuestos, las cuentas anuales y los sistemas de organización administrativa y control interno. *(Práctica idónea 2.21)*

7.3 El consejo de administración y la comisión ejecutiva determinan la conveniencia de contratar un seguro de responsabilidad civil para la institución y para ellos mismos.

(Práctica idónea 2.22)

7.4 En caso de que se celebren reuniones sobre la marcha de la institución con partes interesadas externas, los encargados de atender son, dependiendo del tema, el consejo de administración, la comisión ejecutiva, o ambos. *(Práctica idónea 2.23)*

7.5 El consejo de administración establece una relación abierta con los empleados y voluntarios de la institución, así como con sus órganos, como el consejo de empresa o de personal. *(Práctica idónea 2.24)*

7.6 El consejo de administración se reúne al menos una vez al año con el contable externo para discutir, al menos, las cuentas anuales y los sistemas de control y gestión de riesgos. El consejo de administración recibe copia de todos los informes elaborados por el contable externo para la comisión ejecutiva. *(Práctica idónea 2.25)*

7.7 El consejo de administración establece los medios para que los empleados puedan denunciar (presuntas) irregularidades de carácter general, operacional o financiero, sin peligro para su posición jurídica. *(Práctica idónea 2.26)*

7.8 La institución incluye en la memoria anual el perfil ideal de los miembros del consejo de administración y los cargos relevantes ajenos a la institución que desempeñan (o han desempeñado) tanto estos como los miembros de la comisión ejecutiva. En caso de que algún miembro del consejo de administración ocupe su cargo por recomendación o aprobación de terceros, también se dejará constancia de este hecho. *(Práctica idónea 2.28)*

7.9 El consejo de administración y la comisión ejecutiva indican en la memoria anual en qué medida se cumplen los principios y las prácticas idóneas del *Código de gestión cultural*. En caso de divergencia, se justifican las opciones de acuerdo con el principio de «aplicar o justificar el motivo para divergir». *(Práctica idónea 2.29)*

ANEXO 1

PERFIL IDEAL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL CARÁCTER Y EL TAMAÑO DE LA FUNDACIÓN

Para determinar el tamaño y la composición del consejo de administración se deben tener en cuenta el carácter y el tamaño de la fundación. Algunos de los factores que podrían ser importantes a este respecto son:

- El carácter y la cultura de la fundación.
- La estructura organizativa de la fundación.
- El número de trabajadores de la fundación.
- La estructura de las partes interesadas en la fundación.
- La forma de financiación y las subvenciones disponibles para la fundación.
- La composición y el tamaño del consejo de administración.

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DESEABLE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Algunos de los factores que podrían ser importantes para definir la composición ideal del consejo de administración son:

- El desempeño responsable de todas las tareas asignadas al consejo de administración en virtud de la ley, el *Código de gestión cultural* y otros reglamentos o normas de comportamiento.
- El equilibrio entre nacionalidades, sexo, edad, experiencia e historial de los miembros del consejo de administración.
- Conocimientos, experiencia y afinidad con el carácter y la cultura de la fundación.
- La estructura organizativa de la fundación.
- La política social de la fundación.

- El papel de la fundación en la sociedad.
- El conocimiento (internacional) y la experiencia en el terreno cultural, financiero, jurídico, económico, comercial, social y comercial.

3. DESCRIPCIÓN DEL BAGAJE Y LAS APTITUDES IDEALES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Algunos de los factores que podrían ser importantes para definir el bagaje y las aptitudes ideales de los miembros del consejo de control son:

- Conocimientos y experiencia en el terreno cultural, financiero, jurídico, económico, comercial, social y comercial.
- Experiencia en la gestión o el control de la comisión ejecutiva de una fundación similar.
- Experiencia nacional e internacional.
- Experiencia en el ámbito de la gestión cultural.
- Experiencia en procesos organizativos.
- Conocimientos, experiencia y afinidad con el campo de trabajo de la fundación.
- Capacidad para elaborar y ejecutar la estrategia y las políticas de la fundación, así como para gestionar los resultados derivados de ellas, y capacidad para cumplir los objetivos de la fundación y rendir cuentas al respecto ante la comisión ejecutiva proporcionando la información necesaria para ello.
- Capacidad para actuar de forma independiente y crítica respecto a los demás miembros del consejo de administración y de la comisión ejecutiva.
- Disposición para formar parte de comisiones de investigación o de otro tipo dentro de la fundación.
- Disposición para seguir programas de introducción y formación.
- Disposición para aceptar el reglamento del consejo de administración.
- No tener intereses que puedan estar en conflicto con los de la fundación en el momento del nombramiento.
- Disposición y capacidad para actuar como presidente o vicepresidente del consejo de administración.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Disponer de las características necesarias para encajar en el consejo de administración en el momento del nombramiento.

4. TAMAÑO Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

4.1 El tamaño del consejo de administración debe facilitar en todo momento el desempeño efectivo y responsable de sus tareas. Asimismo el tamaño del consejo deberá permitir que todos los miembros dispongan de la posibilidad de aportar sus cualidades específicas.

4.2 Sin perjuicio de lo estipulado en el artículo 4.1, el consejo de administración estará compuesto por un máximo de [] miembros.

4.3 La composición del consejo de administración debe permitir en todo momento que se cumpla lo determinado por el reglamento del consejo (en la medida que las circunstancias lo permitan).

5. VARIOS

5.1 El consejo de administración discutirá al menos una vez al año el perfil ideal, la composición y las competencias del consejo de administración y de la comisión ejecutiva, sin la presencia esta última.

5.2 El consejo de administración discutirá cualquier cambio del perfil ideal de sus miembros con las partes implicadas y con el comité de empresa.

5.3 El presente perfil ideal del consejo de administración deberá tomarse en consideración para cada nombramiento o reelección de alguno de sus miembros.

5.4 El presente perfil ideal del consejo de administración está disponible para cualquier persona que se lo solicite a la fundación (solicitudes a la atención del secretario de la fundación).

Modelo de reglamento de la comisión ejecutiva

Modelo de administración y ejecutiva

Reglamento de la comisión ejecutiva

Establecido por el consejo de administración el ...

APARTADO I. GENERAL

Artículo 1. Conceptos y terminología

El presente reglamento se ha establecido en virtud del artículo [11.2] de los estatutos de la Fundación ... [] (la "fundación").

APARTADO II. COMPOSICIÓN

Artículo 2. Composición

2.1 El consejo de administración elabora un perfil ideal de la comisión ejecutiva en el que se determinan tanto el tamaño de la comisión como las aptitudes ideales de sus miembros. De acuerdo con este perfil ideal, el consejo elabora perfiles individuales para cada miembro y los revisa de forma periódica, como mínimo siempre que haya una vacante, para comprobar que siguen siendo adecuados o para modificarlos según los nuevos requisitos. El perfil actual aplicable a los miembros del consejo de control se incluye en el Anexo 1.

(Práctica idónea 2.1)

2.2 El consejo de administración puede solicitar la ayuda de expertos ajenos a la institución en el proceso de selección de un miembro de la comisión ejecutiva, especialmente para la contratación del director artístico estatutario. *(Práctica idónea 2.2)*

2.3 Una delegación del consejo de administración celebra una reunión anual con todos los miembros de la comisión ejecutiva para evaluar su funcionamiento y el consejo de administración al completo discute los resultados. El consejo de administración elabora y archiva un informe sobre las reuniones con los miembros de la ejecutiva y las conclusiones obtenidas de las mismas. *(Práctica idónea 2.3)*

2.4 La estructura y los importes de los honorarios de los miembros de la comisión ejecutiva se establecen de acuerdo con el carácter de la institución y la legislación aplicable o las condiciones de las subvenciones. *(Práctica idónea 2.4)*

APARTADO III. COMPETENCIAS, RESPONSABILIDADES Y TAREAS

Artículo 3. Competencias y responsabilidades

3.1 La comisión ejecutiva desempeña todas las tareas y tiene todas las competencias que le corresponden en virtud de la ley y de los estatutos de la fundación.

3.2 La comisión ejecutiva es responsable de la preparación y ejecución de las decisiones del consejo de administración y de la marcha diaria de los asuntos internos de la fundación.

3.3 La comisión ejecutiva elabora —a solicitud del consejo de administración— y revisa siempre que sea necesario los siguientes planes:

(a) Un plan de gestión anual acompañado de los presupuestos correspondientes.

(b) Un plan de gestión plurianual.

(c) Cualquier otro plan que solicite puntualmente el consejo de administración.

3.4 El consejo de administración puede delegar en la comisión ejecutiva, además, la preparación y ejecución de decisiones relativas a:

- (a) La estrategia de la fundación, incluyendo las políticas artística y comercial, orientada a la consecución del objeto social estatutario.
- (b) La financiación de la estrategia de la fundación, incluidos los planes de captación de fondos.
- (c) El cumplimiento de toda la legislación y normativas aplicables.
- (d) Los medios necesarios para administrar el funcionamiento de la organización por medio de sistemas adecuados de control y gestión de riesgos.
- (e) El plan anual y los presupuestos correspondientes.
- (f) Las cuentas anuales y la memoria.
- (g) La firma de acuerdos de colaboración directa o indirecta con otra institución, así como la finalización de dicha colaboración.
- (h) Actos jurídicos como la solicitud de préstamos, la presentación de avales o garantías y la compra o venta de bienes registrables.
- (i) La modificación de los estatutos.
- (j) El reglamento de la comisión ejecutiva.
- (k) La definición, en líneas generales, de las condiciones laborales de empleados y voluntarios.
- (l) La aceptación de cargos ajenos a la fundación por parte de los miembros de la comisión ejecutiva.

Artículo 4. Tareas

4.1 El presidente de la comisión ejecutiva ejerce de portavoz de cara al consejo de administración y puede optar por contar con el apoyo del vicepresidente u otro miembro de la comisión para el desempeño de esta tarea.

4.2 La comisión ejecutiva determina el reparto de tareas entre sus miembros con la aprobación del consejo de administración. Los directores ejecutivos designados especialmente para desempeñar determinadas tareas de gestión son los responsables últimos de la gestión y supervisión de dichas tareas. El reparto de tareas actual se incluye en el anexo []. *(La propia fundación deberá elaborar este anexo)*

APARTADO IV. ASAMBLEAS Y FORMA DE TRABAJO

Artículo 5. Asambleas y forma de trabajo

5.1 La comisión ejecutiva se reúne en privado o en presencia del consejo de administración. La comisión ejecutiva, en función de los intereses de la fundación, toma y justifica la decisión de invitar o no a los miembros del consejo de administración.

5.2 La comisión ejecutiva se reúne [semanalmente] o con tanta frecuencia como consideren necesario para el buen funcionamiento de la comisión uno o más miembros de la misma. Las personas ajenas a la comisión ejecutiva solo pueden asistir a una asamblea, o a parte de ella, por invitación explícita de la comisión o del presidente de la misma.

5.3 El consejo de administración puede proponer a la comisión ejecutiva o al presidente de la misma la invitación de terceros a una asamblea o a una parte de ella.

APARTADO V. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Artículo 6. Transparencia y rendición de cuentas

6.1 Los miembros de la comisión ejecutiva deben comunicar al consejo de administración cualquier puesto relevante que ocupen fuera de la organización. Como principio básico, se requiere autorización para ocupar cargos pagados y cargos no pagados cuyo desempeño pueda suponer un conflicto de intereses con la fundación.

ANEXO 1

PERFIL IDEAL DE LA COMISIÓN EJECUTIVA

1. DESCRIPCIÓN DEL CARÁCTER Y EL TAMAÑO DE LA FUNDACIÓN

Para determinar el tamaño y la composición de la comisión ejecutiva se deben tener en cuenta el carácter y el tamaño de la fundación. Algunos de los factores que podrían ser importantes a este respecto son:

- El carácter y la cultura de la fundación.
- La estructura organizativa de la fundación.
- El número de trabajadores de la fundación
- La estructura de las partes interesadas en la fundación.
- La forma de financiación y las subvenciones disponibles para la fundación.
- La composición y el tamaño de la comisión ejecutiva.

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DESEABLE DE LA COMISIÓN EJECUTIVA

Algunos de los factores que podrían ser importantes para definir la composición ideal de la comisión ejecutiva son:

- El desempeño responsable de todas las tareas asignadas a la comisión ejecutiva en virtud de la ley, el *Código de gestión cultural* y otros reglamentos o normas de comportamiento.
- El equilibrio entre nacionalidades, sexo, edad, experiencia e historial de los miembros de la comisión ejecutiva.
- Conocimientos, experiencia y afinidad con el carácter y la cultura de la fundación.
- La estructura organizativa de la fundación.
- La política social de la fundación.
- El papel de la fundación en la sociedad.

- El conocimiento (internacional) y la experiencia en el terreno cultural, financiero, jurídico, económico, comercial, social y comercial.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS APTITUDES IDEALES Y EL HISTORIAL DE LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN EJECUTIVA

Algunos de los factores que podrían ser importantes para definir las aptitudes ideales y el historial de los miembros de la comisión ejecutiva son:

- Conocimientos y experiencia en el terreno cultural, financiero, jurídico, económico, comercial, social y comercial.
- Experiencia en la gestión o el control de una fundación similar.
- Experiencia nacional e internacional.
- Experiencia en el ámbito de la gestión cultural.
- Experiencia en procesos organizativos.
- Conocimientos, experiencia y afinidad con el campo de trabajo de la fundación.
- Capacidad para elaborar la estrategia artística y comercial, orientada a la consecución del objeto social de la fundación.
- Capacidad para actuar de forma independiente y crítica respecto a los demás miembros de la comisión ejecutiva y para tomar medidas de gestión en ausencia o impedimento del consejo de administración.
- Disposición para formar parte de comisiones de investigación o de otro tipo dentro de la fundación.
- Disposición para seguir programas de introducción y formación.
- Disposición para aceptar el reglamento de la comisión ejecutiva.
- No tener intereses que puedan estar en conflicto con los de la fundación en el momento del nombramiento.
- Disposición y capacidad para actuar como presidente o vicepresidente de la comisión ejecutiva.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Disponer de las características necesarias para encajar en el consejo de control en el momento del nombramiento.

4. TAMAÑO Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE CONTROL

4.1 El tamaño de la comisión ejecutiva debe facilitar en todo momento el desempeño efectivo y responsable de sus tareas. Asimismo el tamaño de la comisión deberá permitir que todos los miembros dispongan de la posibilidad de aportar sus cualidades específicas.

4.2 Sin perjuicio de lo estipulado en el artículo 4.1, la comisión ejecutiva estará compuesta por un máximo de [] miembros.

4.3 La composición de la comisión ejecutiva debe permitir en todo momento que se cumpla lo determinado por el reglamento de la comisión (en la medida que las circunstancias lo permitan).

5. VARIOS

5.1 El consejo de administración discutirá al menos una vez al año, en privado, el perfil ideal, la composición y las competencias de la comisión ejecutiva.

5.2 La comisión ejecutiva discutirá cualquier cambio del perfil ideal de sus miembros con el consejo de administración, las partes implicadas y con el comité de empresa.

5.3 El presente perfil ideal de la comisión ejecutiva deberá tomarse en consideración para cada nombramiento o reelección de alguno de sus miembros.

5.4 El presente perfil ideal de la comisión ejecutiva está disponible para cualquier persona que se lo solicite a la fundación (solicitudes a la atención del secretario de la fundación).

* * *

Modelo de estatutos *(para una fundación, N. del T.)*

El modelo de administración

Entre paréntesis, en gris, se incluyen comentarios adicionales relativos al artículo en cuestión.

Texto propuesto *(y comentarios)*

APARTADO I

Artículo 1. *Conceptos*

En los presentes estatutos se utilizan los siguientes conceptos:

El «consejo de administración» es el órgano directivo de la institución.

«Por escrito» quiere decir por carta, fax, correo electrónico o mediante cualquier otro medio de transmisión que permita la recepción del mensaje en forma escrita.

El término «fundación» hace referencia a esta fundación.

APARTADO II. NOMBRE, DOMICILIO SOCIAL, OBJETO SOCIAL Y PATRIMONIO

Artículo 2. *Nombre y domicilio social (Requisito legal)*

2.1 El nombre de la fundación es:

Fundación []. *(La palabra «fundación» debe formar parte del nombre)*

2.2 La sede social de la fundación se encuentra en el municipio de [].

Artículo 3. Objeto social y patrimonio

3.1 El objeto social de la fundación es []. (*Requisito legal*)

3.2 Las actividades que desarrollará la fundación para cumplir su objeto social incluyen, entre otras, []. (*Estándar*)

3.3 El patrimonio de la fundación se empleará para cumplir el objeto social de la misma.

APARTADO III. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Artículo 4. Miembros del consejo de administración

4.1 El consejo de administración está compuesto por un número de miembros por determinar. El consejo de administración conserva todas sus competencias incluso en aquellos casos en que, debido a circunstancias, no cuente con el número de miembros determinado por el propio consejo.

4.2 El consejo de administración nombra a sus propios miembros. Las vacantes, cuando se produzcan, se cubren con la mayor celeridad posible.

4.3 El consejo de administración establece un perfil ideal para el tamaño y la composición del consejo, teniendo en cuenta el carácter de la fundación, sus actividades y las aptitudes ideales de sus miembros. El perfil ideal del consejo de administración se incluye en la memoria anual. El consejo de administración evalúa el perfil ideal de forma periódica y, en cualquier caso, siempre que haya una vacante. (*Prácticas idóneas 3.1, 3.5 y 3.20*)

4.4 La fundación establece un periodo de servicio de tres o cuatro años para los miembros del consejo de administración. El consejo de administración establece un calendario de ceses periódicos. Las modificaciones en dicho calendario no pueden suponer que un miembro en funciones del consejo se vea obligado a abandonar su cargo en contra de su voluntad antes de que se cumpla el periodo para el que fue nombrado. Los miembros salientes pueden ser reelegidos dos veces (si el periodo de servicio es de tres años) o una sola vez (si el periodo de servicio es de cuatro años). En caso de promoción de miembro

ordinario a presidente del consejo, la posibilidad de reelección es, respectivamente de dos o tres veces. *(Práctica idónea 3.8)*

4.5 Los miembros del consejo de administración cesan sus funciones:

- (a) Al concluir el periodo para el cual fueron nombrados o por cesión según el calendario mencionado en el artículo 4.4.
- (b) Por renuncia voluntaria.
- (c) Por cesión impuesta por el consejo de administración debido a razones de peso, por ejemplo, funcionamiento indebido, desacuerdo estructural, conflicto de intereses irresoluble o situaciones similares. *(Práctica idónea 3.9)*
- (d) Por cesión impuesta por decisión judicial en virtud de los supuestos previstos por la ley.
- (e) Por constitución de tutela o por decisión judicial por la que, como consecuencia de su estado físico o mental, se nombre un tutor sobre uno o más de sus bienes.
- (f) Por defunción.
- (g) Por quiebra o solicitud de suspensión de pagos para acogerse a la normativa de saneamiento de deudas prevista por la ley de quiebras (de los Países Bajos, N. del T.).

Artículo 5. Tareas y competencias

5.1 El consejo de administración es el órgano directivo de la fundación. *(Principios A y B)*

5.2 El consejo de administración tiene competencia para firmar acuerdos de compra, venta o gravamen de bienes registrables, y acuerdos mediante los cuales la fundación se vincula como avalista o prestataria solidaria, responde por un tercero o se ofrece como garantía de una deuda ajena. Asimismo, el consejo de administración tiene competencia para representar a la fundación en todo lo relativo a estas cuestiones. *(En caso de que los estatutos no mencionen de forma explícita estas competencias, la fundación no podrá realizar estos actos jurídicos)*

5.3 Los miembros del consejo de administración no pueden —salvo permiso explícito del propio consejo— actuar como miembros de la comisión ejecutiva, del consejo de administración o de un órgano de control de una institución con el mismo objeto social, u otro similar, de la fundación. *(Práctica idónea 3.11)*

5.4 Los miembros del consejo de administración tienen obligación de informar sobre los cargos que ocupan en otras instituciones, incluyendo funciones en consejos de administración, comisariados y servicios de consultoría o asesoramiento. Asimismo, los miembros del consejo tienen obligación de informar sobre las relaciones comerciales entre la fundación y otra persona jurídica o empresa en la que estén involucrados personalmente de forma directa o indirecta. *(Práctica idónea 3.11)*

5.5 Como complemento a lo dispuesto en estos estatutos, el consejo de administración establece un reglamento con normas sobre la toma de decisiones y la forma de trabajo del propio consejo. *(Debido a su carácter interno, las prácticas idóneas relativas a este artículo deben incluirse en un reglamento independiente)*

5.6 El consejo de administración puede tomar decisiones por escrito en todo momento, siempre y cuando se haya presentado la propuesta correspondiente a todos sus miembros en funciones y ninguno de ellos se haya mostrado en desacuerdo con esta forma de tomar decisiones. El proceso de toma de decisiones por escrito tiene lugar mediante declaraciones por escrito de todos los miembros en funciones del consejo de administración.

5.7 El consejo de administración establece y revisa, siempre que sea necesario, los siguientes planes *(Desarrollo del principio B)*:

- (a) Un plan de gestión anual acompañado de los presupuestos correspondientes.
- (b) Un plan de gestión plurianual.
- (c) Cualquier otro plan que considere oportuno el propio consejo de administración.

Artículo 6. Presidente y secretario

6.1 El consejo de administración nombra un presidente entre sus miembros. El consejo también puede nombrar entre sus miembros a un vicepresidente quien, en ausencia del presidente, ocupe el cargo y asuma las competencias del mismo. *(Práctica idónea 3.10)*

6.2 El consejo de administración nombra además a uno de sus miembros, o a alguien ajeno al consejo, como secretario, y toma las medidas oportunas para reemplazarlo en caso de necesidad.

Artículo 7. Representación

7.1 El consejo de administración tiene competencia para representar a la fundación. Dicha competencia corresponde a dos miembros del consejo que actúan de forma conjunta. Un miembro del consejo de administración puede representar a la fundación de forma individual por medio de un apoderamiento, con las limitaciones que se hayan incluido en el mismo.

(Se puede decidir que un director tenga competencia para representar a la fundación de forma individual, o que un director determinado siempre tenga que firmar).

7.2 El consejo de administración puede nombrar agentes con capacidad general o parcial de representación. Cada uno de ellos representa a la fundación dentro de los límites establecidos en el marco de su nombramiento. El consejo de administración determina el título con el cual actúan estos agentes.

Artículo 8. Asambleas

8.1 El consejo de administración celebra una asamblea siempre que el presidente o dos o más de sus miembros lo consideren necesario, y al menos una vez al año.

8.2 El secretario del consejo de administración convoca las asambleas con conocimiento del presidente. El presidente, de forma individual, o dos o más de los miembros del consejo, también tienen competencia para convocar una asamblea.

8.3 La convocatoria de la asamblea se realiza por escrito, a más tardar siete días antes de la asamblea.

8.4 La convocatoria incluye el orden del día. Aquellas cuestiones que no aparezcan en el orden del día se podrán tratar siempre y cuando se tome en consideración lo dispuesto en el presente artículo 8 de los estatutos.

8.5 Las asambleas se celebran en el lugar determinado por el presidente del consejo de administración. No obstante, cuando la asamblea haya sido convocada por dos o más de los miembros del consejo, serán ellos quienes determinen el lugar de reunión.

8.6 Un miembro del consejo de administración se puede hacer representar en la asamblea por otro miembro del consejo mediante un apoderamiento por escrito. Cada miembro del consejo de administración puede representar como máximo a un miembro del consejo. Los miembros del consejo de administración presentes en la asamblea deciden por mayoría de votos la admisión de terceros a la reunión.

8.7 El presidente del consejo de administración, o su sustituto, modera las asambleas del consejo. En ausencia de ambos, los miembros presentes designan por mayoría de votos a un presidente de la mesa. El presidente de la mesa designa entre los presentes a un encargado de levantar acta.

8.8 El encargado de levantar acta hace constar en la misma todo lo que se discuta en la asamblea. El consejo de administración aprueba el acta en la misma asamblea o en la asamblea siguiente. La aprobación del acta se hace constar mediante la firma de la misma por parte del presidente y del encargado de levantar acta de la asamblea durante la cual se aprueba.

Artículo 9. *Toma de decisiones*

9.1 Cada miembro del consejo de administración tiene un voto.

9.2 Todas las decisiones del consejo de administración se toman por mayoría simple de votos emitidos, excepto que la ley o los presentes estatutos prescriban mayorías más amplias.

9.3 Las decisiones del consejo de administración solo son vinculantes si una mayoría de los miembros en funciones están presentes en la asamblea, excepto que la ley o los presentes estatutos prescriban un quórum más amplio.

9.4 En caso de que no se hayan seguido las disposiciones establecidas por estos estatutos para la convocatoria de asambleas, las decisiones del consejo de administración solo serán vinculantes en caso de que todos los miembros en funciones estén presentes o representados y ninguno de ellos se haya opuesto de forma explícita.

9.5 El consejo de administración también puede tomar decisiones extraasamblearias, por escrito o por cualquier otro medio, siempre y cuando se haya informado a todos los miembros en funciones sobre la propuesta en cuestión y ninguno de ellos se ha opuesto de forma explícita a este método de toma de decisiones. El secretario del consejo de administración elabora un informe sobre aquellas decisiones extraasamblearias que no se hayan tomado por escrito. El presidente del consejo firma dicho informe. La toma de decisiones por escrito se realiza mediante declaraciones escritas de todos los miembros en funciones del consejo de administración.

APARTADO IV. AÑO CONTABLE, CUENTAS ANUALES Y ADMINISTRACIÓN

Artículo 10. *Año contable y cuentas anuales*

10.1 El año contable de la fundación coincide con el año natural.

10.2 Una vez al año, dentro del plazo de seis meses después de la finalización del año contable, el consejo de administración elabora las cuentas anuales. Dentro del plazo mencionado, el consejo de administración elabora también una memoria anual, una declaración del contable y un informe de contabilidad del mismo. *(Práctica idónea 3.15)*

10.3 Las cuentas anuales están compuestas por un balance, una cuenta de pérdidas y ganancias y una memoria. *(Podría no coincidir con los requisitos contables en España, N. del T.)*

Si la fundación ha suscrito el *Código de gestión cultural*, la memoria anual deberá indicar en qué medida se han aplicado los principios y prácticas idóneas del mismo y, en caso de divergencia, se justificarán los motivos.

En el artículo 5.5 del reglamento mencionado se pueden incluir disposiciones acerca de otras cuestiones que deban incluirse en la memoria anual.

(Práctica idónea 2.29)

10.4 Los miembros del consejo de administración firman las cuentas anuales. En caso de que falte la firma de uno o más de ellos, se incluye una nota al respecto justificando el motivo. *(Principio B1)*

10.5 El consejo de administración designa a un contable para estudiar las cuentas anuales y establece las pautas de su tarea. En la medida de lo posible, se aplicará también lo dispuesto en el artículo 2:393 del Código Civil. *(Esto último hace referencia al Código Civil de los Países Bajos, por lo que habría que buscar el equivalente en España, si lo hubiere. N. del T.)*

10.6 El consejo de administración no podrá aprobar las cuentas anuales hasta que se haya reunido con el contable mencionado en este artículo para discutir sus observaciones.

10.7 En caso de que la fundación incluya una o más empresas, según la definición del artículo 2:360, apartado 3 del Código Civil, y cumpla con los demás criterios establecidos por dicha disposición legal, también serán de aplicación para sus cuentas anuales los artículos 2:299a y 2:300 del Código Civil, así como el Libro 2, Título 9 del mismo. *(Este artículo hace referencia al Código Civil de los Países Bajos, por lo que habría que buscar el equivalente en España, si lo hubiere. N. del T.)*

Artículo 11. Administración

11.1 El consejo de administración tiene la obligación de llevar la administración del patrimonio y las tareas de la fundación, y de guardar los libros, documentos y otros soportes de información correspondientes, de tal forma que los derechos y obligaciones de la fundación sean conocidos en todo momento.

11.2 El consejo de administración tiene la obligación de guardar durante el tiempo previsto por la ley las cuentas anuales en papel, así como los libros, documentos y otros soportes de información mencionados en este artículo, sin perjuicio de lo dispuesto en el punto 11.3.

11.3 La información incluida en soportes de información, excepto las cuentas anuales elaboradas en papel, se pueden trasladar a otro soporte de información siempre y cuando dicha información quede reflejada en su totalidad en su nuevo soporte, esté disponible durante el tiempo previsto y se pueda acceder a ella en un plazo de tiempo razonable.

APARTADO V. MODIFICACIÓN DE LOS ESTATUTOS, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 12. *Modificación de los estatutos*

12.1 El consejo de administración tiene competencia para modificar los estatutos.

12.2 La modificación de los estatutos requiere una mayoría de dos terceras partes de votos de los miembros en funciones del consejo de administración. En caso de que no estén presentes todos los miembros en funciones en una asamblea convocada para modificar los estatutos, se convoca una nueva asamblea, la cual no se celebrará antes de dos semanas ni más tarde de cuatro semanas a contar a partir de la fecha de la primera asamblea. La segunda asamblea puede tomar una decisión vinculante acerca de la propuesta, independientemente del número de miembros presentes, por mayoría de dos terceras partes de votos emitidos.

12.3 La convocatoria de una asamblea en la que se vaya a deliberar una modificación de los estatutos deberá incluir una copia de la propuesta en cuestión.

12.4 La modificación de los presentes estatutos se realizan mediante acta notarial. Todos los miembros del consejo de administración tienen competencia para firmar dicha acta.

Artículo 13. *Disolución y liquidación*

13.1 El consejo de administración puede disolver la fundación.

13.2 La decisión de disolver la fundación incluye, además, el destino del saldo de la liquidación.

13.3 En caso de disolución de la fundación por decisión del consejo de administración, los miembros del consejo asumen la responsabilidad de liquidar el patrimonio de la fundación.

13.4 Durante la liquidación del patrimonio, los presentes estatutos siguen siendo de aplicación en la medida de lo posible.

13.5 Una vez liquidado el patrimonio de la fundación, los libros y documentos de la misma quedan bajo custodia de una persona designada por los encargados de ejecutar la liquidación y siguen disponibles durante el periodo establecido por la ley.

13.6 También son de aplicación para la liquidación las disposiciones correspondientes del Libro 2, Título 1 del Código Civil. *(Este artículo hace referencia al Código Civil de los Países Bajos, por lo que habría que buscar el equivalente en España, si lo hubiere. N. del T.)*

Modelo de reglamento del consejo de administración

Modelo de administración

Reglamento del consejo de administración

Elaborado por el consejo de administración el ...

APARTADO I. GENERAL

Artículo 1. Conceptos y terminología

El presente reglamento se ha elaborado en virtud del artículo [5.5] de los estatutos de la Fundación ... [] (*la "fundación"*).

APARTADO II. COMPOSICIÓN

Artículo 2. Composición

2.1 El consejo de administración elabora un perfil ideal en el que se determinan tanto el tamaño del propio consejo como las aptitudes ideales de sus miembros. Para elaborar dicho perfil ideal, el consejo de administración toma en consideración el carácter y las actividades de la fundación. De acuerdo con este perfil ideal, el consejo de administración elabora perfiles individuales para cada miembro y los revisa de forma periódica, como mínimo siempre que haya una vacante, para comprobar que siguen siendo adecuados o para modificarlos según los nuevos requisitos. El perfil actual aplicable a los miembros del consejo de control se incluye en el Anexo 1. (*Prácticas idóneas 3.1 y 3.2*)

2.2 El consejo de administración está compuesto de tal forma que sus miembros pueden funcionar como administradores de forma independiente y sin atender intereses parciales.

(Práctica idónea 3.3)

2.3 El consejo de administración busca más allá de sus contactos a la hora de nombrar nuevos miembros del consejo. *(Práctica idónea 3.4)*

2.4 El consejo de administración se encarga de que su composición sea equilibrada y adecuada para los objetivos de la institución. *(Práctica idónea 3.5)*

2.5 El consejo de administración establece un calendario de ceses periódicos. El esquema actual se incluye en el anexo []. [La propia fundación deberá elaborar este anexo]. *(Práctica idónea 3.6)*

2.6 Antes de que se cumpla el periodo de servicio de uno de sus miembros, el consejo de administración delibera sobre la conveniencia de prolongar el nombramiento. A este respecto, se toma en consideración tanto el funcionamiento de la persona en cuestión como el perfil ideal más reciente. También se debe evaluar la conveniencia de renovar el consejo. *(Práctica idónea 3.7)*

2.7 La institución establece un periodo de servicio de tres o cuatro años para los miembros del consejo, con respectivamente dos o una posibilidad de reelección. La duración máxima del cargo es, por lo tanto, nueve u ocho años. En caso de promoción de miembro corriente a presidente del consejo, el periodo máximo de servicio es de doce años. *(Práctica idónea 3.8)*

2.8 Los miembros del consejo de administración deben dejar su cargo antes de tiempo cuando sea imperativo, por ejemplo, por funcionamiento indebido, desacuerdo estructural, conflicto de intereses irresoluble o situaciones similares. *(Práctica idónea 3.9)*

2.9 El presidente del consejo de administración accede a su cargo por nombramiento. El presidente es responsable del funcionamiento adecuado del consejo de administración y constituye el principal punto de consulta para los demás miembros del consejo y la comisión ejecutiva. *(Práctica idónea 3.10)*

2.10 Los miembros del consejo de administración informan al mismo de sus cargos relevantes fuera de la institución. Un cargo fuera de la institución, pagado o no, es relevante cuando el desempeño del mismo pueda generar un conflicto de intereses con la institución. Para aceptar o continuar en un puesto de estas características es necesaria la aprobación del consejo de administración. *(Práctica idónea 3.11)*

2.11 El consejo de administración se encarga de evaluar una vez al año su funcionamiento interno y su interacción con la comisión ejecutiva, y deja constancia por escrito de los resultados de dicha evaluación y de los acuerdos alcanzados como consecuencia de los mismos. *(Práctica idónea 3.12)*

APARTADO III. COMPETENCIAS, RESPONSABILIDADES Y TAREAS

Artículo 3. Competencias y responsabilidades

3.1 El consejo de administración desempeña todas las tareas y tiene todas las competencias que le corresponden en virtud de la ley y de los estatutos de la fundación.

3.2 El consejo de administración establece y revisa, siempre que sea necesario, los siguientes planes:

- (a) Un plan de gestión anual acompañado de los presupuestos correspondientes.
- (b) Un plan de gestión plurianual.
- (c) Cualquier otro plan que considere oportuno el propio consejo de administración.

3.3 El consejo de administración es responsable de y tiene competencia para tomar decisiones relativas a las siguientes cuestiones:

- (a) La estrategia de la fundación, incluyendo las políticas artística y comercial, orientada a la consecución del objeto social estatutario.
- (b) La financiación de la estrategia de la fundación, incluidos los planes de captación de fondos.
- (c) El cumplimiento de toda la legislación y normativas aplicables.
- (d) Los medios necesarios para administrar el funcionamiento de la organización por

medio de sistemas adecuados de control y gestión de riesgos.

(e) El plan anual y los presupuestos correspondientes.

(f) Las cuentas anuales y la memoria.

(g) La firma de acuerdos de colaboración directa o indirecta con otra institución, así como la finalización de dicha colaboración.

(h) Actos jurídicos como la solicitud de préstamos, la presentación de avales o garantías y la compra o venta de bienes registrables.

(i) La modificación de los estatutos.

(j) La definición, en líneas generales, de las condiciones laborales de empleados y voluntarios.

(k) El nombramiento de un contable externo.

Artículo 4. Tareas

4.1 El consejo de administración es el órgano directivo de la fundación. Esto implica, entre otras cosas, que el consejo de administración es responsable de la consecución de los objetivos de la institución, la estrategia, las directrices y los resultados obtenidos como consecuencia de ellas.

4.2 En el cumplimiento de su función, el consejo de administración actúa de acuerdo con los intereses de la fundación y toma en consideración los intereses de las partes implicadas. Además, el consejo es responsable del cumplimiento de toda la legislación y normativas aplicables.

4.3 El consejo de administración determina el reparto de tareas entre sus miembros con la aprobación del consejo de control. Los directores ejecutivos designados especialmente para desempeñar determinadas tareas de gestión son los responsables últimos de la gestión y supervisión de dichas tareas. El reparto de tareas actual se incluye en el anexo [].

(La propia fundación deberá elaborar este anexo)

APARTADO IV. ASAMBLEAS Y FORMA DE TRABAJO

Artículo 5. *Asambleas y forma de trabajo*

5.1 El consejo de administración se reúne de acuerdo con las disposiciones estipuladas por los estatutos. Las personas ajenas al consejo de administración solo pueden asistir a una asamblea, o a parte de ella, por invitación explícita del consejo o del presidente del mismo.

5.2 El consejo de administración se reúne de acuerdo a un calendario fijado por escrito. Dicho calendario se adjunta al presente reglamento como anexo []. *(La propia fundación deberá elaborar este anexo)*. En caso de ausencia frecuente, se llama la atención a los miembros del consejo en cuestión. Pueden asistir a las reuniones del consejo de administración uno o más empleados o terceros designados por el consejo. El consejo de administración se reúne al menos una vez al año sin la presencia de terceros. *(Práctica idónea 3.19)*

Artículo 6. *Proceso de toma de decisiones dentro del consejo de administración*

6.1 Los miembros del consejo de administración estimulan en la medida de lo posible la toma de decisiones por unanimidad.

6.2 Cada miembro del consejo de administración tiene un voto.

6.3 En caso de que no sea posible lograr unanimidad y la ley, los estatutos de la empresa o este reglamento no prescriban mayorías más amplias, el consejo de administración toma decisiones por mayoría simple de votos emitidos. En caso de empate, el voto del presidente del consejo decide. Las decisiones del consejo de administración solo son vinculantes si durante la asamblea está presente o representada una mayoría de los miembros en funciones.

6.4 Las decisiones del consejo de administración se toman, en principio, durante las asambleas.

6.5 Las decisiones relativas a una cuestión de la que sea responsable un miembro determinado del consejo de administración, no se podrán tomar en ausencia de dicho miembro.

6.6 El consejo de administración también puede tomar decisiones por escrito, siempre y cuando se haya informado a todos los miembros en funciones sobre la propuesta en cuestión y ninguno de ellos se ha opuesto de forma explícita a este método de toma de decisiones. La toma de decisiones por escrito se realiza mediante declaraciones escritas de todos los miembros en funciones del consejo de administración. La declaración de un miembro que no desee ejercer su derecho a voto en una decisión que se vaya a tomar por escrito, debe especificar que dicho miembro no se opone a este método de toma de decisiones.

6.7 El consejo de administración puede divergir de lo dispuesto en los artículos 6.3 (última frase), 6.4, 6.5 y 6.6 de este reglamento en caso de que el presidente lo considere necesario por el carácter urgente de la cuestión u otras circunstancias, siempre y cuando se ponga a todos los miembros del consejo en disposición de participar en el proceso. El presidente del consejo y el secretario, en caso de haberse designado, elaboran un informe de las decisiones tomadas de esta forma, el cual se añade a los documentos correspondientes a la asamblea del consejo de administración inmediatamente posterior.

6.8 El presidente y el secretario del consejo de administración tienen competencia para dar publicidad externa a una decisión del consejo por medio de una declaración.

APARTADO V. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Artículo 7. Transparencia y rendición de cuentas

7.1 Los miembros del consejo de administración proporcionan al consejo toda la información sobre sus tareas y responsabilidades asignadas que este requiera para el buen desempeño de sus funciones, se lo hayan solicitado o no y a su debido tiempo (no por sorpresa). Dicha información incluye las políticas de contenidos y artísticas, así como la forma en que estas se han concretado. (*Práctica idónea 3.13*)

7.2 El consejo de administración se reúne de forma periódica para discutir la marcha de los asuntos internos de la institución. Al menos una vez al año, el consejo delibera sobre la estrategia, la gestión general y la situación financiera, incluyendo los presupuestos, las cuentas anuales y los sistemas de organización administrativa y control interno. *(Práctica idónea 3.14)*

7.3 El consejo de administración determina la conveniencia de contratar un seguro de responsabilidad civil para la institución y para el propio consejo. *(Práctica idónea 3.15)*

7.4 El consejo de administración establece una relación abierta con los empleados y voluntarios de la institución, así como con sus órganos, como el consejo de empresa o de personal. *(Práctica idónea 3.16)*

7.5 El consejo de administración se reúne al menos una vez al año con el contable externo para discutir, al menos, las cuentas anuales y la calidad de la organización administrativa. Todos los miembros del consejo de administración reciben copia de los informes elaborados por el contable externo para el consejo. *(Práctica idónea 3.17)*

7.6 El consejo de administración establece los medios para que los empleados puedan denunciar (presuntas) irregularidades de carácter general, operacional o financiero, sin peligro para su posición jurídica. *(Práctica idónea 3.18)*

7.7 La institución incluye en la memoria anual el perfil ideal de los miembros del consejo de administración y los cargos relevantes ajenos a la institución que desempeñan (o han desempeñado) los mismos. En caso de que algún miembro del consejo de administración ocupe su cargo por recomendación o aprobación de terceros, también se dejará constancia de este hecho. *(Práctica idónea 3.20)*

7.8 El consejo de administración y la comisión ejecutiva indican en la memoria anual en qué medida se cumplen los principios y las prácticas idóneas del *Código de gestión cultural*. En caso de divergencia, se justifican las opciones de acuerdo con el principio de «aplicar o justificar el motivo para divergir». *(Práctica idónea 3.21)*

ANEXO 1

PERFIL IDEAL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL CARÁCTER Y EL TAMAÑO DE LA FUNDACIÓN

Para determinar el tamaño y la composición del consejo de administración se deben tener en cuenta el carácter y el tamaño de la fundación. Algunos de los factores que podrían ser importantes a este respecto son:

- El carácter y la cultura de la fundación.
- La estructura organizativa de la fundación.
- El número de trabajadores de la fundación.
- La estructura de las partes interesadas en la fundación.
- La forma de financiación y las subvenciones disponibles para la fundación.
- La composición y el tamaño del consejo de administración.

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPOSICIÓN IDEAL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Algunos de los factores que podrían ser importantes para definir la composición ideal del consejo de administración son:

- El desempeño responsable de todas las tareas asignadas al consejo de administración en virtud de la ley, el *Código de gestión cultural* y otros reglamentos o normas de comportamiento.
- El equilibrio entre nacionalidades, sexo, edad, experiencia e historial de los miembros del consejo de administración.
- Conocimientos, experiencia y afinidad con el carácter y la cultura de la fundación.
- La estructura organizativa de la fundación.
- La política social de la fundación.
- El papel de la fundación en la sociedad.

- El conocimiento (internacional) y la experiencia en el terreno cultural, financiero, jurídico, económico, comercial, social y comercial.

3. DESCRIPCIÓN DEL BAGAJE Y LAS APTITUDES IDEALES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Algunos de los factores que podrían ser importantes para definir el bagaje y las aptitudes ideales de los miembros del consejo de control son:

- Conocimientos y experiencia en el terreno cultural, financiero, jurídico, económico, comercial, social y comercial.
- Experiencia en la gestión o el control de la comisión ejecutiva de una fundación similar.
- Experiencia nacional e internacional.
- Experiencia en el ámbito de la gestión cultural.
- Experiencia en procesos organizativos.
- Conocimientos, experiencia y afinidad con el campo de trabajo de la fundación.
- Capacidad para elaborar y ejecutar la estrategia y las políticas de la fundación, así como para gestionar los resultados derivados de ellas, y capacidad para cumplir los objetivos de la fundación.
- Capacidad para actuar de forma independiente y crítica respecto a los demás miembros del consejo de administración.
- Disposición para formar parte de comisiones de investigación o de otro tipo dentro de la fundación.
- Disposición para seguir programas de introducción y formación.
- Disposición para aceptar el reglamento del consejo de administración.
- No tener intereses que puedan estar en conflicto con los de la fundación en el momento del nombramiento.
- Disposición y capacidad para actuar como presidente o vicepresidente del consejo de administración.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Disponer de las características necesarias para encajar en el consejo de administración en el momento del nombramiento.

4. TAMAÑO Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

4.1 El tamaño del consejo de administración debe facilitar en todo momento el desempeño efectivo y responsable de sus tareas. Asimismo el tamaño del consejo deberá permitir que todos los miembros dispongan de la posibilidad de aportar sus cualidades específicas.

4.2 Sin perjuicio de lo estipulado en el artículo 4.1, el consejo de administración estará compuesto por un máximo de [] miembros.

4.3 La composición del consejo de administración debe permitir en todo momento que se cumpla lo determinado por el reglamento del consejo (en la medida que las circunstancias lo permitan).

5. VARIOS

5.1 El consejo de administración discutirá cualquier cambio del perfil ideal de sus miembros con las partes implicadas y con el comité de empresa.

5.2 El presente perfil ideal del consejo de administración deberá tomarse en consideración para cada nombramiento o reelección de alguno de sus miembros.

5.3 El presente perfil ideal del consejo de administración está disponible para cualquier persona que se lo solicite a la fundación (solicitudes a la atención del secretario de la fundación).

* * *

Miembros del consejo consultivo para la elaboración del *Código de gestión cultural*

Ldo. C.H. Boer, presidente de la entidad coordinadora de las orquestas sinfónicas de Holanda, fundador de Boer & Croon

Ldo. Abg. L.C. Brinkman, presidente de la Fundación para la cultura Príncipe Bernhard

Sra. Lda. L. Burghout, secretaria general de Directie Overleg Dans (órgano consultivo para la defensa de los intereses del sector de la danza)

Drs. M. Daamen, director del teatro municipal de Amsterdam

Sra. Lda. S. den Hamer, directora del Festival Internacional de Cine de Rotterdam.

Abg. H.J. Jong, director VNT/CNO

Sra. T.M. Lodder, directora de la Ópera Nacional de Holanda

Abg. J.W. Loot, director general de la Orquesta del Auditorio Real

Abg. A.R.T. Odle, socio de Baker & McKenzie

Abg. J. Pollmann, director comercial ANP

Equipo *Gestión cultural de Kunst & Zaken*

Ing. M. Anderson, director del programa

Sra. F. Martens, colaboradora del programa

Ldo. V. Wollaert, colaborador del programa

Listado de instituciones consultadas *(Entre paréntesis, aclaraciones del traductor)*

Amsterdams Fonds voor de Kunsten *(Fundación para las artes de Ámsterdam)*

Baker & McKenzie *(Consultoría legal)*

Brabantse Museumstichting *(Fundación de museos de Brabante)*

De Kunstconnectie/VKV *(Institución dedicada a la formación artística)*

Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten *(Fundación para el arte amateur y las artes escénicas)*

Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing *(Fundación para la programación escénica y el marketing)*

Gelders Erfgoed *(Patrimonio cultural y artístico de Gelderland)*

Gelders Geologisch Museum *(Museo geológico de Gelderland)*

Gemeente Amsterdam *(Ayuntamiento de Ámsterdam)*

Gemeente Delft *(Ayuntamiento de Delft)*

Gemeente Emmen *(Ayuntamiento de Emmen)*

Gemeente Schiedam *(Ayuntamiento de Schiedam)*

Internationaal Filmfestival Rotterdam *(Festival internacional de cine de Rotterdam)*

Interprovinciaal Overleg *(Órgano de consulta interprovincial)*

Jeugdtheaterschool Oost-Groningen *(Escuela de teatro juvenil de la zona este de Groninga)*

Kunst en Cultuur Noord-Holland *(Arte y cultura Holanda Septentrional)*

Kunstencentrum Het Klooster/Theater de Kloostertuin Woerden *(Centro cultural y teatro)*

Ministerie van OCW *(Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia)*

Munttheater *(Teatro Munt)*

Museaal & Historisch Perspectief Noord-Holland *(Perspectiva histórica y museística de Holanda Septentrional)*

Nederlands Fonds voor de Film *(Fundación neerlandesa para el cine)*

Nederlands Steendrukmuseum *(Museo neerlandés de la litografía)*

Noord Nederlands Orkest *(Orquesta de Holanda del Norte)*

Noordbrabants Museum *(Museo de Brabante del Norte)*

Openbare Bibliotheek Amersfoort *(Biblioteca pública de Amersfoort)*

PricewaterhouseCoopers *(Consultoría legal)*

Prins Bernhard Cultuurfonds *(Fundación para la cultura Príncipe Bernhard)*

Productiehuis Brabant *(Producción de teatro y danza en Brabante)*

Provincie Friesland *(Provincia de Frisia)*

Stadsschouwburg Amsterdam (*Teatro municipal de Ámsterdam*)

Stichting De Kamervraag (*Pequeña fundación cultural*)

Stichting Kasteelconcerten (*Fundación para la producción de conciertos en edificios históricos*)

Stichting Noorderkerkconcerten (*Fundación para la producción de conciertos en la iglesia del Norte de Amsterdam*)

Stichting WORM (*Fundación para la difusión de vanguardias audiovisuales*)

Streekhistorisch Centrum Huize ter Marse (*Museo histórico de Westerwolde*)

Theater Diligentia (*Teatro de La Haya*)

Theater Pepijn (*Teatro de La Haya*)

Toneelschuur Haarlem (*Pequeño teatro en Haarlem*)

Valkerij en Sigarenmakerij Museum (*Museo de la cetrería y fabricación de puros*)

Vereniging van Fondsen in Nederland (*Asociación de fundaciones neerlandesas*)

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (*Asociación de ayuntamientos neerlandeses*)

VSB Fonds (*Fundación para mejorar la calidad de la sociedad holandesa*)

* * *