

La evaluación del consejo de administración

Cómo determinar si el órgano de gobierno funciona adecuadamente y sirve a su propósito

Marco de referencia, metodologías y puntos de mejora en la estructura y el funcionamiento del consejo

Governance Actually somos un Think Tank y un observatorio sobre temas de Gobierno Corporativo, Riesgos, Control Interno y Auditoría.

GOVERNANCE ACTUALLY

Analysis Paper

Julio 2026

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. El propósito del consejo como punto de partida	4
2.1. Las funciones esenciales del órgano	4
2.2. Qué significa "funcionar adecuadamente"	4
3. Marco normativo y de referencia	5
3.1. España, la obligación legal y las recomendaciones del código	5
3.2. Referencias internacionales	5
4. Las dimensiones de la eficacia del consejo	6
4.1. Composición y estructura	7
4.2. Procesos y dinámica de trabajo	7
4.3. Comportamiento y cultura	7
4.4. Resultados	8
5. Metodologías e instrumentos de evaluación	8
5.1. La autoevaluación interna	8
5.2. La evaluación externa facilitada	8
5.3. La evaluación individual, del presidente y de las comisiones	9
5.4. Evidencias objetivas e indicadores	9
6. Del diagnóstico a la mejora	10
6.1. El plan de acción y su seguimiento	10
6.2. Transparencia y rendición de cuentas	10
6.3. Errores frecuentes que vacían el proceso	10
7. Una guía orientativa para abordar el proceso	11
8. Conclusiones y reflexiones finales	12
9. Bibliografía y referencias	13

1. Introducción

El consejo de administración es el órgano al que la mayor parte del ordenamiento jurídico y los códigos de buen gobierno confían la supervisión última de las sociedades mercantiles. Evalúa la estrategia, controla a la dirección, aprueba la información financiera, vigila los sistemas de gestión de riesgos y de control interno y fija, con su ejemplo, el *tone at the top*¹ de toda la organización. Resulta paradójico, sin embargo, que el órgano encargado de evaluar a todos los demás haya sido, durante décadas, el menos evaluado. Los consejeros valoraban el desempeño del primer ejecutivo, de la alta dirección y del auditor externo, pero rara vez sometían a examen riguroso su propio funcionamiento.

Esa asimetría ha ido corrigiéndose. En España, desde la reforma introducida por la Ley 31/2014, la Ley de Sociedades de Capital² (LSC) obliga a los consejos de las sociedades cotizadas a evaluar anualmente su funcionamiento y el de sus comisiones; y a aprobar un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas. Los principales códigos internacionales -el británico, los estándares de cotización estadounidenses o las directrices europeas para el sector financiero- caminan en la misma dirección. La cuestión ya no es si el consejo debe evaluarse, sino cómo hacerlo para que el ejercicio tenga valor real y no se reduzca a un trámite documental.

Conviene subrayar, además, de dónde procede la legitimidad del órgano. Los consejeros son nombrados y reemplazados libremente por la junta general -artículos 214 y 223 de la LSC-, que aprueba, además, en su caso, la gestión de la sociedad conforme al artículo 164. Aunque en rigor jurídico el consejo es un órgano de administración de la sociedad, obligado a actuar en defensa del interés social, su posición es la de depositario de la confianza de la propiedad, ante la que responde. Desde esta perspectiva, la evaluación periódica del consejo trasciende a la mejora interna: es una pieza del ciclo de rendición de cuentas del órgano ante la junta general que lo eligió; la cual debería poder conocer cómo el consejo examina su propio funcionamiento y qué medidas adopta para corregir las deficiencias que detecta.

Este documento aborda esa cuestión en tres planos. Primero, delimita qué significa que un consejo "funcione adecuadamente" y sirva a su propósito, distinguiendo la eficacia sustantiva del mero cumplimiento formal. Segundo, describe el marco normativo aplicable y las dimensiones y metodologías de evaluación disponibles; desde la autoevaluación mediante cuestionarios, hasta la evaluación externa facilitada. Tercero, analiza cómo convertir el diagnóstico en mejoras verificables de la estructura y el funcionamiento del órgano y cuáles son los errores que con más frecuencia vacían de contenido el proceso.

¹ El "tone at the top" se puede definir como el compromiso de los principales administradores y ejecutivos con la ética, el cumplimiento y el control interno y es un factor determinante para la eficacia del sistema de control interno de las organizaciones.

² LSC: Ley de Sociedades de Capital, texto refundido aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio. El artículo 529 nonies fue introducido por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, para la mejora del gobierno corporativo.

2. El propósito del consejo como punto de partida

Ninguna evaluación es posible sin un referente contra el que evaluar. Antes de preguntarse si el consejo funciona bien, hay que precisar para qué existe. Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE³ sintetizan ese propósito en dos ideas: orientar la estrategia de la empresa y supervisar eficazmente a la dirección, rindiendo cuentas ante la sociedad y sus accionistas. De ese doble mandato, derivan las funciones que cualquier marco de evaluación debe cubrir de cara a la evaluación del funcionamiento del consejo de administración

2.1. Las funciones esenciales del órgano

Orientación estratégica. El consejo revisa y aprueba la estrategia, los presupuestos y las operaciones corporativas de mayor trascendencia. En el derecho español, estas competencias son indelegables para las sociedades cotizadas conforme al artículo 529 ter de la LSC.

Supervisión de la dirección. El consejo nombra, evalúa, establece la remuneración y, cuando procede, sustituye al primer ejecutivo y a la alta dirección; y asegura la existencia de planes de sucesión ordenados. Una parte sustancial de los fracasos de gobierno corporativo se explica por consejos que no ejercieron a tiempo esta función. Las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones canalizan la mayor parte de estas funciones en el seno de los consejos.

Riesgos, control interno y supervisión de la información. El consejo determina la política de control y gestión de riesgos, supervisa los sistemas internos de información y control y vela por la integridad de la información financiera y de sostenibilidad que la sociedad pública. No en vano, la supervisión de los sistemas internos de información y control figura entre las facultades indelegables del consejo de las sociedades cotizadas -artículo 529 ter de la LSC- y la formulación de las cuentas anuales lo es para todo consejo de administración conforme al artículo 249 bis. Las comisiones de auditoría canalizan buena parte de esta labor, pero la responsabilidad última permanece en el pleno del consejo.

Cultura e integridad. El consejo define, con sus decisiones y con su comportamiento, la cultura de integridad de la organización. El *tone at the top* no es una declaración, sino la suma de señales que el órgano emite cuando aprueba el código ético, las retribuciones, tolera o corrige conductas y decide qué asuntos merecen más su tiempo.

2.2. Qué significa "funcionar adecuadamente"

Un consejo puede cumplir escrupulosamente el calendario de sesiones, aprobar todos los puntos del orden del día y documentar sus actas de forma impecable y, aun así, no servir a su propósito. La historia reciente del gobierno corporativo ofrece numerosos ejemplos de sociedades que contaban con una arquitectura formal completa -comisiones especializadas, reglamentos detallados, mayoría de consejeros independientes- en las que, sin embargo, el órgano no cuestionó a tiempo decisiones de la dirección, no detectó señales de alerta que estaban a su alcance o no reaccionó con la rapidez que la situación exigía. La estructura formal es condición necesaria del buen gobierno, pero no es suficiente ni impide por sí sola el fallo de fondo.

³ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE fueron revisados por última vez en 2023.

La eficacia del consejo es, por tanto, una cuestión sustantiva y no formal. Se manifiesta en la calidad de las decisiones, en la capacidad de cuestionar a la dirección con independencia de criterio, en la anticipación de riesgos y en la coherencia entre lo que el órgano aprueba y lo que después supervisa. La evaluación que aquí se analiza tiene sentido precisamente porque el cumplimiento normativo, siendo necesario, no garantiza lo anterior.

3. Marco normativo y de referencia

3.1. España, la obligación legal y las recomendaciones del código

El artículo 529 nonies de la LSC impone al consejo de administración de las sociedades cotizadas la obligación de realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y de proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas. El resultado de la evaluación debe consignarse en el acta de la sesión o incorporarse a esta como anexo. Se trata de una obligación legal, no de una recomendación sujeta al principio de cumplir o explicar (*comply or explain*).

Sobre esa base legal, el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV⁴, aprobado en 2015 y revisado en 2020, añade en su Recomendación 36 que el consejo en pleno evalúe una vez al año la calidad y eficiencia de su funcionamiento, el trabajo y la composición de sus comisiones, la diversidad en la composición y competencias del propio consejo, el desempeño del presidente y del primer ejecutivo y la actividad y aportación de cada consejero. Recomienda además que, al menos cada tres años, el consejo cuente para la evaluación con el apoyo de un consultor externo independiente, cuya independencia debe ser verificada por la comisión de nombramientos, y que el proceso y las áreas evaluadas se describan en el Informe Anual de Gobierno Corporativo⁵.

La práctica de mercado ha asumido ampliamente estas exigencias. Según el Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración, en su edición de 2021, el 98 % de las 100 principales sociedades cotizadas españolas analizadas declaraba realizar una evaluación de su consejo, porcentaje que alcanzaba el 100 % en el caso de las sociedades del IBEX-35. Las ediciones posteriores del mismo índice constatan, además, un aumento sostenido del porcentaje de compañías que realizan la evaluación con ayuda externa. El reto en España ya no es la existencia del ejercicio, sino su profundidad.

3.2. Referencias internacionales

El código de gobierno corporativo del Reino Unido, emitido por el FRC⁶, ha sido el referente histórico en esta materia. Exige una revisión anual del desempeño del consejo, de sus comisiones, del presidente y de los consejeros individuales, y establece que, en las sociedades del índice FTSE 350, esa revisión cuente con facilitación externa al menos cada tres años, identificando en el informe anual al facilitador y sus eventuales vínculos con la sociedad. La revisión del código de 2024 refuerza el énfasis en los resultados del proceso frente a su mera descripción.

⁴ CNMV: Comisión Nacional del Mercado de Valores, supervisor de los mercados de valores españoles.

⁵ IAGC: Informe Anual de Gobierno Corporativo, que las sociedades cotizadas españolas remiten anualmente a la CNMV.

⁶ FRC: Financial Reporting Council, regulador británico responsable del UK Corporate Governance Code.

En Estados Unidos, las normas de cotización de la NYSE⁷ exigen en su sección 303A.09 que las sociedades cotizadas adopten directrices de gobierno corporativo que incluyan una autoevaluación anual del consejo y de sus comisiones. La SEC⁸ no impone una metodología concreta, pero la presión de los inversores institucionales ha convertido la calidad del proceso de evaluación en un asunto recurrente del diálogo con emisores y en las políticas de voto de los principales *proxy advisors*⁹.

En la Unión Europea, no existe una norma general que imponga la evaluación del consejo a todas las sociedades cotizadas, materia que permanece en los códigos nacionales bajo el principio de *comply or explain* consagrado en la Directiva 2013/34/UE para la declaración de gobierno corporativo. Sí existe, en cambio, una exigencia sectorial intensa: las directrices de la EBA¹⁰ sobre gobierno interno, aplicables a las entidades de crédito, requieren que el órgano de administración evalúe periódicamente la eficacia de sus prácticas de gobierno, individual y colectivamente, y que los supervisores puedan revisar ese proceso.

Jurisdicción	Fuente principal	Exigencia
España	Art. 529 nonies LSC y Recomendación 36 del Código de Buen Gobierno de la CNMV	Evaluación anual obligatoria del consejo y sus comisiones con plan de acción; consultor externo independiente al menos cada tres años (recomendación); descripción del proceso en el IAGC
Reino Unido	UK Corporate Governance Code (FRC)	Revisión anual del consejo, comisiones, presidente y consejeros; facilitación externa al menos cada tres años en el FTSE 350 (<i>comply or explain</i>)
Estados Unidos	NYSE Listed Company Manual, sección 303A.09	Autoevaluación anual del consejo y de sus comisiones como condición de cotización
Unión Europea (banca)	Directrices de la EBA sobre gobierno interno	Evaluación periódica de la eficacia del órgano de administración, sujeta a revisión supervisora

Fuente: elaboración propia a partir de la LSC, el Código de Buen Gobierno de la CNMV, el UK Corporate Governance Code, el NYSE Listed Company Manual y las directrices de la EBA.

4. Las dimensiones de la eficacia del consejo

Evaluar el consejo exige descomponer la pregunta general de si funciona adecuadamente en dimensiones observables. La práctica profesional y la literatura de gobierno corporativo coinciden en cuatro planos: la composición y estructura del órgano, sus procesos de trabajo, los comportamientos y cultura, y los resultados de su actuación. Un buen marco de evaluación cubre los cuatro; los procesos débiles suelen limitarse al primero.

⁷ NYSE: New York Stock Exchange. Las exigencias de gobierno corporativo para emisores figuran en la sección 303A de su Listed Company Manual.

⁸ SEC: Securities and Exchange Commission, supervisor de los mercados de valores de Estados Unidos.

⁹ Proxy advisor: entidad independiente que presta servicios de asesoramiento en materia de voto a inversores institucionales.

¹⁰ EBA: European Banking Authority (Autoridad Bancaria Europea). Sus directrices sobre gobierno interno (EBA/GL/2021/05) desarrollan la Directiva 2013/36/UE.

4.1. Composición y estructura

Competencias colectivas. ¿Reúne el consejo, en su conjunto, las competencias que la estrategia de la compañía exige? La herramienta habitual es la matriz de competencias o *skills matrix*, que cruza los perfiles de los consejeros con las capacidades necesarias -sector, finanzas, tecnología, riesgos, sostenibilidad, experiencia internacional- e identifica carencias que deben orientar los futuros nombramientos.

Independencia y diversidad. La evaluación debe examinar si el peso de los consejeros independientes es suficiente y real, si existen relaciones o antigüedades que erosionen la independencia efectiva y si la diversidad -de género, pero también de perfil, edad y procedencia- es adecuada.

Arquitectura del órgano. El análisis alcanza al tamaño del órgano -la recomendación española lo sitúa entre cinco y quince miembros-, al diseño y composición de las comisiones, a la separación o acumulación de los cargos de presidente y primer ejecutivo y, en su caso, a las funciones del consejero coordinador. Estructuras formalmente correctas pueden resultar disfuncionales si las comisiones duplican debates del pleno o si la información llega al consejo ya filtrada.

4.2. Procesos y dinámica de trabajo

Agenda y uso del tiempo. El análisis de las agendas de un ejercicio completo es una de las evidencias más reveladoras de una evaluación. Permite cuantificar cuánto tiempo dedica el consejo a estrategia, talento y riesgos frente a asuntos regulatorios o de trámite, y detectar si el orden del día lo construye de facto la dirección sin contrapeso del presidente y del secretario.

Calidad de la información. Los consejeros solo pueden desempeñar su función si reciben información completa, equilibrada y con antelación suficiente. La evaluación examina la calidad de la documentación, su extensión y foco, la existencia de sesiones monográficas o *deep dives* sobre asuntos críticos y el acceso directo de los consejeros a directivos y expertos.

Papel del presidente y del secretario. El presidente organiza el debate, asegura que todas las voces se escuchen y evita que las sesiones se conviertan en presentaciones unidireccionales de la dirección. El secretario, por su parte, garantiza la regularidad formal y material de las actuaciones y canaliza el flujo de información. La evaluación de ambos papeles es tan relevante como la del órgano en su conjunto.

4.3. Comportamiento y cultura

La dimensión más difícil de medir es también la más determinante. Un consejo eficaz combina cohesión con capacidad de desafío: los consejeros cuestionan las propuestas de la dirección sin que ello se perciba como deslealtad, y el desacuerdo se expresa en las reuniones del consejo y no en conversaciones paralelas. Los fenómenos que degradan esta dinámica están bien documentados: el *groupthink* o pensamiento de grupo, la deferencia excesiva hacia un presidente o primer ejecutivo carismático, el peso desproporcionado de los consejeros más antiguos o la pasividad de quienes acumulan demasiados mandatos para dedicar tiempo suficiente a cada uno.

Estos rasgos no afloran en un cuestionario estandarizado. Requieren entrevistas individuales confidenciales y, en las evaluaciones externas más completas, la observación directa de sesiones del consejo por parte del facilitador. La experiencia de los evaluadores profesionales

coincide en que las respuestas escritas tienden a la complacencia y que las carencias reales emergen en la conversación privada.

4.4. Resultados

La última dimensión conecta el funcionamiento del órgano con sus efectos. ¿Se ejecutan y se siguen los acuerdos adoptados? ¿Existió plan de sucesión cuando hubo que reemplazar al primer ejecutivo? ¿Anticipó el consejo los riesgos que después se materializaron o reaccionó tarde? ¿Es coherente la retribución aprobada con el desempeño real? La evaluación retrospectiva de decisiones concretas -una adquisición, una desinversión, una crisis- suele aportar más aprendizaje que cualquier batería de preguntas genéricas.

5. Metodologías e instrumentos de evaluación

5.1. La autoevaluación interna

El formato más extendido es el cuestionario de autoevaluación anual, habitualmente coordinado por el secretario del consejo o por la comisión de nombramientos, al que los consejeros responden de forma individual y cuyos resultados agregados se presentan y debaten en el pleno del consejo. Bien diseñado -con preguntas específicas, escalas que obliguen a discriminar y espacio para comentarios cualitativos-, es un instrumento útil y proporcionado para los años en que no interviene un consultor externo. Su principal debilidad es la fatiga: cuando el cuestionario se repite sin cambios ejercicio tras ejercicio, las respuestas convergen hacia la puntuación máxima y el ejercicio pierde capacidad de diagnóstico.

Una variante más exigente añade entrevistas individuales del presidente con cada consejero -o del consejero coordinador con el presidente- para contrastar y profundizar los resultados del cuestionario. Esta combinación eleva sensiblemente la calidad del diagnóstico sin coste externo, aunque depende de la disposición del presidente a escuchar críticas que pueden afectarle directamente.

5.2. La evaluación externa facilitada

La intervención de un consultor externo independiente -recomendada en España al menos cada tres años y exigida con la misma periodicidad en el FTSE 350 británico- aporta tres ventajas difíciles de replicar internamente. Primera, la franqueza: los consejeros hablan con más libertad ante un tercero sujeto a confidencialidad que ante el secretario o el presidente. Segunda, la referencia comparativa: el evaluador profesional aporta *benchmarking* frente a prácticas de otros consejos. Tercera, la legitimidad de las conclusiones incómodas: señalar que un consejero no contribuye, que el presidente monopoliza el debate o que una comisión no funciona es más viable cuando lo hace un externo.

Un proceso externo completo suele combinar revisión documental -reglamentos, agendas, actas, documentación distribuida-, entrevistas individuales con todos los consejeros y con directivos que reportan al consejo, cuestionarios de contraste y, en su versión más profunda, la observación presencial de una o varias sesiones. La selección del evaluador exige la misma disciplina que cualquier otra contratación sensible: verificación de independencia por la comisión de nombramientos -como pide la Recomendación 36 del Código de Buen Gobierno de la CNMV

en España-, atención a conflictos de interés cuando el evaluador presta además servicios de búsqueda de consejeros, y rotación periódica del proveedor para evitar la captura.

5.3. La evaluación individual, del presidente y de las comisiones

La Recomendación 36 española incluye expresamente el desempeño y la aportación de cada consejero, el del presidente y el del primer ejecutivo de la compañía. La evaluación individual es la pieza más delicada del sistema: bien conducida, alimenta las propuestas de reelección con criterios objetivos y facilita salidas ordenadas; mal conducida, se percibe como un ajuste de cuentas. La práctica más sólida combina la autoevaluación de cada consejero con la valoración de sus pares mediante *peer review* confidencial, cuyos resultados individuales gestiona el presidente -o, respecto del presidente, el consejero coordinador- y solo se trasladan de forma agregada al pleno. Las comisiones, por su parte, deben evaluarse con la misma lógica que el pleno, prestando atención específica a la sobrecarga de la comisión de auditoría, destino habitual de cada nueva obligación regulatoria.

5.4. Evidencias objetivas e indicadores

La evaluación no debe descansar solo en percepciones. Existen evidencias objetivas verificables: la asistencia efectiva a las sesiones, la antelación real con la que se distribuye la documentación, la distribución del tiempo de las agendas por materias, el grado de ejecución de los planes de acción de evaluaciones anteriores, las horas de formación de los consejeros o el número de sesiones sin presencia de ejecutivos. Ninguno de estos indicadores mide por sí solo la eficacia, pero su evolución en el tiempo delata tendencias que las respuestas subjetivas tienden a suavizar.

Instrumento	Qué aporta	Principales limitaciones
Cuestionario de autoevaluación	Cobertura sistemática de todas las dimensiones; comparabilidad entre ejercicios; bajo coste	Complacencia y fatiga si se repite sin cambios; poca profundidad cualitativa
Entrevistas individuales	Franqueza; detección de dinámicas de la sala y conflictos latentes	Depende de la habilidad y neutralidad del entrevistador; difícil de agregar
Observación de sesiones	Evidencia directa del debate real, del papel del presidente y de la participación efectiva	Posible alteración del comportamiento observado; requiere evaluador externo experimentado
Revisión documental y de agendas	Datos objetivos sobre uso del tiempo, calidad de la información y seguimiento de acuerdos	No capta la calidad del debate ni los comportamientos
<i>Benchmarking</i> externo	Referencia comparativa frente a prácticas de mercado	Riesgo de imitación acrítica de prácticas ajenas al contexto de la sociedad

Fuente: elaboración propia.

6. Del diagnóstico a la mejora

6.1. El plan de acción y su seguimiento

En el modelo español, el plan de acción no es opcional: el artículo 529 nonies de la LSC lo configura como consecuencia obligada de la evaluación. Un plan de acción útil comparte tres rasgos. Es concreto: identifica medidas -renovar un perfil del consejo, reordenar la agenda anual, reforzar la documentación de un tipo de asunto, establecer sesiones sin ejecutivos- y no aspiraciones genéricas. Tiene responsables y plazos: normalmente el presidente, el secretario o la comisión de nombramientos. Y se cierra el ciclo: la evaluación del ejercicio siguiente comienza revisando el grado de ejecución del plan anterior, de modo que el proceso acumula aprendizaje en lugar de reiniciarse cada año.

6.2. Transparencia y rendición de cuentas

La Recomendación 36 del Código de Buen Gobierno español pide que el proceso de evaluación y las áreas evaluadas se describan en el IAGC que las sociedades remiten a la CNMV. Este informe, cuya elaboración exige el artículo 540 de la LSC, se integra como sección separada del informe de gestión conforme al artículo 538 y se pone a disposición de los accionistas con ocasión de la junta general ordinaria, de modo que la descripción del proceso de evaluación constituye ya, formalmente, información rendida a la propiedad. La norma no exige, en cambio, que los resultados de la evaluación se presenten o debatan en la junta general; hacerlo de forma sintética -por boca del presidente o del consejero coordinador, y sin descender a valoraciones individuales- es una práctica avanzada, plenamente coherente con la condición del consejo como depositario de la confianza de los accionistas ante quienes rinde cuentas.

La calidad de la información publicada es, sin embargo, muy desigual: abundan los párrafos estandarizados que se repiten literalmente ejercicio tras ejercicio y que informan de que la evaluación se realizó, pero no de qué se concluyó ni de qué se va a cambiar. Los inversores institucionales y los *proxy advisors* prestan una atención creciente a esta información, y la tendencia internacional -visible en el código británico de 2024- apunta a exigir menos descripción del proceso y más evidencia de sus resultados. Publicar las áreas de mejora identificadas, sin necesidad de detallar valoraciones individuales, es una práctica que distingue a los emisores que se toman el ejercicio en serio.

6.3. Errores frecuentes que vacían el proceso

El formalismo. El cuestionario reciclado se responde en minutos, las medias rondan la puntuación máxima y el informe concluye que el consejo funciona satisfactoriamente. El indicio más fiable de este patrón es una serie histórica de evaluaciones sin una sola área de mejora relevante.

La captura por el presidente. Cuando el evaluado organiza su propia evaluación -fija el alcance, elige el instrumento, administra los resultados-, el proceso tiende a confirmar el statu quo. El contrapeso natural es atribuir la supervisión del proceso a la comisión de nombramientos y dar un papel activo al consejero coordinador en la evaluación del presidente.

La ausencia de consecuencias. Diagnósticos certeros que no se traducen en cambios -en la composición, en la agenda, en las reelecciones- enseñan al consejo que la evaluación es inocua,

y las siguientes ediciones pierden franqueza. La credibilidad del proceso depende de que alguna vez tenga efectos visibles.

Los conflictos del evaluador. Contratar al evaluador externo que también busca consejeros para la sociedad, o mantenerlo indefinidamente, reproduce en pequeño el conflicto de independencia que la normativa de auditoría combate desde hace dos décadas. La verificación de independencia que exige la Recomendación 36 debe ser real y documentada.

Conviene, por último, reconocer los límites del instrumento. La evaluación del consejo es una herramienta de mejora, no una garantía: consejos formalmente bien evaluados han presidido fracasos notorios. Su valor no está en el informe que produce, sino en la conversación que obliga a mantener y en la incomodidad productiva que introduce en un órgano cuya principal amenaza, como advertía ya el Código Unificado español de 2006, es la rutina y la inercia.

7. Una guía orientativa para abordar el proceso

Las secciones anteriores describen el qué y el porqué de la evaluación del consejo de administración. Esta última sección propone, con carácter abierto y adaptable a cada organización, una secuencia de trabajo que ordena el cómo. No pretende ser un procedimiento cerrado: cada consejo deberá modularla en función de su tamaño, su composición, su historia evaluadora y el momento del ciclo trienal en que se encuentre.

Fase primera, definición del alcance y gobierno del proceso. El proceso comienza acotando qué se va a evaluar en el ejercicio en curso -pleno, comisiones, presidente, consejeros individuales-, con qué profundidad y con qué instrumentos, y quién lo gobernará. La supervisión debe residir en la comisión de nombramientos, con un papel activo del consejero coordinador en todo lo relativo al presidente. Es también el momento de decidir si el ciclo corresponde a una autoevaluación interna o a una evaluación con auxilio externo, y de verificar, en este segundo caso, la independencia del facilitador.

Fase segunda, recogida de evidencias objetivas. Antes de preguntar, conviene observar. La revisión del reglamento del consejo, de las agendas y actas del ejercicio, de la documentación distribuida y de los indicadores objetivos disponibles -asistencia, antelación de los envíos, distribución del tiempo por materias, grado de ejecución del plan de acción anterior- permite construir una fotografía factual del funcionamiento del órgano que después se contrasta con las percepciones de sus miembros.

Fase tercera, contraste de percepciones. El cuestionario, cuando se utilice, debe revisarse cada año para evitar la fatiga y orientarse a las dimensiones descritas en la sección 4. Las entrevistas individuales confidenciales son el instrumento de mayor rendimiento diagnóstico y deben cubrir a todos los consejeros y, deseablemente, a los directivos que reportan de forma habitual al órgano. En los ciclos con facilitación externa, la observación de una o varias sesiones completa el diagnóstico con evidencia directa de la dinámica de la sala.

Fase cuarta, informe y deliberación. Los resultados se integran en un informe que distinga con claridad fortalezas, áreas de mejora y propuestas de acción, y que preserve la confidencialidad de las valoraciones individuales, gestionadas por el presidente o, respecto de este, por el consejero coordinador. El valor del informe no está en su extensión sino en el debate monográfico que el pleno debe dedicarle, sin presencia de la dirección en lo que proceda.

Fase quinta, plan de acción y seguimiento. El ciclo se cierra con el plan de acción que exige el artículo 529 nonies de la LSC -medidas concretas, responsables y plazos-, su constancia en acta, la descripción del proceso en el IAGC y la revisión del grado de ejecución como primer punto de la evaluación del ejercicio siguiente. Sin este cierre, todo lo anterior es diagnóstico sin tratamiento.

Una última consideración práctica. La calidad del proceso depende menos de los formularios que de la mirada que lo conduce. Contar con el acompañamiento de un tercero independiente y especializado en gobierno corporativo, control interno y auditoría -el perfil propio de los observatorios y *think tanks* dedicados a estas materias- aporta método contrastado, referencias de mercado y la distancia necesaria para formular las conclusiones que resulta difícil verbalizar desde dentro. La decisión de con quién recorrer el proceso es, en sí misma, una primera señal del rigor con que el consejo se toma su propia evaluación.

8. Conclusiones y reflexiones finales

La evaluación del consejo de administración ha dejado de ser una práctica voluntarista para convertirse, en España, en una obligación legal con arquitectura propia: evaluación anual, plan de acción, constancia en acta, apoyo externo trienal recomendado y transparencia en el IAGC. La adopción formal es hoy casi universal entre las grandes cotizadas. Pero la universalidad del trámite convive con una enorme dispersión en su profundidad, y es precisamente esa profundidad -no la existencia del ejercicio- la que separa a los consejos que aprenden de los que se autoafirman.

Tres ideas resumen el análisis. La primera es que evaluar exige un referente: solo puede juzgarse el funcionamiento del consejo contra una definición explícita de su propósito y de las funciones que debe cumplir, y por ello la evaluación bien hecha empieza siendo una conversación sobre para qué existe el órgano. La segunda es que las dimensiones decisivas son las menos visibles: la composición y los procesos se auditan con relativa facilidad, pero la eficacia real se juega en los comportamientos -la capacidad de desafío, la gestión del disenso, el equilibrio de poder entre presidente, primer ejecutivo y consejeros independientes-, que solo afloran con entrevistas confidenciales, observación directa y evaluadores dispuestos a decir lo incómodo. La tercera es que el proceso vale lo que valga su cierre: sin plan de acción concreto, con responsables, plazos y revisión al año siguiente, la evaluación es un espejo que nadie mira.

Queda una reflexión de fondo. El consejo es el único órgano de la sociedad que no tiene un superior jerárquico que lo evalúe; su rendición de cuentas ante la junta general es real pero episódica y agregada. La evaluación periódica -especialmente cuando incorpora una mirada externa independiente- es el mecanismo con el que el órgano suplente esa ausencia de supervisor y se somete voluntariamente a la disciplina que él mismo exige al resto de la organización.

En este contexto, la evaluación periódica del consejo —especialmente cuando incorpora una perspectiva externa e independiente— constituye el principal mecanismo para fortalecer su capacidad de autorreflexión, impulsar la mejora continua y reforzar su responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.

Más allá de sus efectos sobre la eficacia del órgano, un consejo que se evalúa con rigor transmite un mensaje inequívoco de liderazgo, ejemplaridad y compromiso con el buen gobierno. Demuestra que aplica a sí mismo los mismos estándares de exigencia,

transparencia y mejora continua que promueve para el resto de la organización, proyectando así la manifestación más creíble del tono marcado desde la alta dirección (*tone at the top*).

9. Bibliografía y referencias

Comisión Nacional del Mercado de Valores (2020). Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (revisión de junio de 2020). Madrid: CNMV.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (2006). Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Madrid: CNMV.

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (art. 529 nonies, introducido por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre). Boletín Oficial del Estado.

European Banking Authority (2021). Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU (EBA/GL/2021/05). París: EBA.

Financial Reporting Council (2024). UK Corporate Governance Code. Londres: FRC.

New York Stock Exchange. Listed Company Manual, sección 303A.09, Corporate Governance Guidelines. Nueva York: NYSE.

OCDE (2023). Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE. París: OECD Publishing.

Spencer Stuart (2021 y 2025). Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración, ediciones 25.^a y 29.^a. Madrid: Spencer Stuart.

Unión Europea. Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre los estados financieros anuales (declaración de gobierno corporativo). Diario Oficial de la Unión Europea.