

**RAMÓN LÓPEZ VILAS**

*Abogado*

*Catedrático de Derecho Civil*

*Magistrado del Tribunal Supremo, excedente*

*Vocal Permanente de la Comisión General de Codificación*

*Académico de Número de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación*

**CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO**  
**PARA LA**  
**REFUNDACIÓN DE LA SGAE**

**BUFETE LÓPEZ-VILAS**  
ABOGADOS

---

MONTE ESQUINZA, 24 - 2º  
28010 - MADRID

TEL: (34) 91 310 67 30 - FAX: (34) 91 319 89 87

RAMÓN LÓPEZ VILAS

INFORME PARA LA  
NECESARIA REFORMA DEL  
FUNCIONAMIENTO  
DE LA SOCIEDAD GENERAL  
DE AUTORES Y EDITORES  
(SGAE)

Madrid, 25 de Noviembre de 2011

Pg. 7	<b><u>I.- INTRODUCCIÓN</u></b>
Pg. 10	<b><u>II.- LA SGAE: RAZÓN DE SER DE LA SGAE. MARCO LEGAL, ORGANIZACIÓN Y RÉGIMEN ELECTORAL VIGENTE.</u></b>
Pg. 10	<b>A) Razón de ser de la SGAE.</b>
	1.- La Gestión.
	2.- La Promoción.
	3.- La Protección.
Pg. 15	<b>B) Marco Legal</b>
Pg. 20	<b>C) Organización.</b>
	1.- La Asamblea General.
	2.- El Presidente del Consejo de Dirección (PCD). La figura de D. Eduardo Bautista.
	3.- La Junta Directiva.
	4.- El Consejo de Dirección
Pg. 34	<b>D) Régimen electoral vigente. Necesidad de su urgente revisión.</b>
Pg. 45	<b><u>III.- EXAMEN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA SGAE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS: PROYECTOS TECNOLÓGICOS E INMOBILIARIOS.</u></b>
Pg. 45	<b>A) Hechos acreditados relativos a la Sociedad Digital de Autores y Editores (SDAE) y el Proyecto ARTERIA.</b>

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

1.- SDAE, Proyecto TESEO y MICROGÉNESIS.

- a) SDAE
- b) Proyecto TESSEO
- c) MICROGÉNESIS

2.- Proyecto ARTERIA.

Pg. 59 **B) Diagnóstico del funcionamiento de la SGAE.**

Pg. 73 **IV.- NORMAS DEL BUEN GOBIERNO**

Pg. 74 **A) Principios rectores y valores fundamentales.**

Pg. 76 **B) Principios de transparencia y honorabilidad en relación con los socios.**

1.- Introducción

2.- Información a los socios y rendición de cuentas.

3.- Información sobre los derechos universales.

Pg. 82 **C) Principios de transparencia y honorabilidad en relación con los clientes.**

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

- 1.- Amplia información sobre acuerdos generales con asociaciones.
- 2.- Reglas para la aprobación y la modificación de las tarifas.
- 3.- Información sobre el repertorio.
- 4.- Tratamiento y solución de los conflictos.

Pg. 88

### **D) Relación con los proveedores**

- 1.- Antecedentes
- 2.- Medidas a adoptar.
  - a) Medidas relativas a la integridad y a la independencia.
  - b) Medidas relativas a la concurrencia y a la transparencia

Pg. 97

### **E) Criterios de atribución de las ayudas y prestaciones.**

Pg. 98

### **F) La estructura administrativa.**

Pg. 100

### **G) Los mecanismos de control interno**

- 1.- Principios generales
- 2.- En relación con los costes de gestión
- 3.- En relación con la inversión de la Tesorería.

**RAMÓN LÓPEZ VILAS**

4.- En relación con los Principios a aplicar en las relaciones con Entidades afiliadas o colaboradoras.

Pg. 105 **H) Reglas internas de comportamiento.**

Pg. 107 **I) La gestión del personal.**

Pg. 109 **J) Relación con el Ministerio de Tutela (Cultura) o, en su caso, Secretaria del Estado.**

1.- Actualidad.

2.- Información a suministrar.

Pg. 116 **K) Las relaciones con los medios de comunicación.**

Pg. 118 **V.- RESUMEN EJECUTIVO**

**I**  
**INTRODUCCIÓN**

Los acontecimientos acaecidos en la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE) el 1 de julio de 2011, que desembocaron en la imputación de cuatro altos directivos de la Entidad en un Procedimiento seguido por el Juzgado Central de Instrucción nº 5 de la Audiencia Nacional por presuntas desviaciones de fondos procedentes de la recaudación de la Entidad gestora, llevaron a la Junta Directiva de la SGAE, a través de su Comisión Rectora, a tomar, el 5 de julio de 2011, una serie de acuerdos encaminados a corregir los procedimientos y mecanismos de control internos existentes en SGAE y posibilitar la reconstrucción de la imagen y reputación de la Entidad.

La actual Comisión Rectora de SGAE, reunida de nuevo el 21 de julio de 2011, decidió ordenar la constitución de una Comisión de Investigación, designándome, por unanimidad, Presidente de la citada Comisión de Investigación. El mandato que para ello se me confirió fue amplio, sin limitaciones ni interferencias.

Pocos días después, concretamente el 4 de agosto de 2011, la prestigiosa Auditora Ernst & Young recibió el encargo de SGAE de integrarse y formar parte de la Comisión por mi presidida, para analizar minuciosamente los hechos y datos objeto de la citada investigación relativa a las prácticas y procedimientos de actuación de la SGAE en los últimos años.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

En este punto quiero ya anticipar y dejar constancia, en mi nombre y en el de mis muy competentes y profesionales compañeros de Ernst & Young, que, en todo momento, hemos podido trabajar con absoluta independencia y hemos obtenido toda la colaboración requerida de los distintos Departamentos y Órganos de gobierno de la Entidad, con el fin de llevar a cabo una investigación rigurosa e independiente en los términos encomendados por los actuales responsables de la SGAE.

Posteriormente, y a la vista de algunas serias dudas que surgidas al constatar de importantes flujos de dinero salidos de SGAE y sociedades de su entorno (SDAE y FUNDACIÓN AUTOR), los actuales responsables de SGAE, en octubre pasado, han conferido a la Comisión el encargo formal de ampliar la investigación al ámbito de las cuantiosas inversiones realizadas en la adquisición de inmuebles (la mayoría en propiedad y algunos en régimen de concesión administrativa). Me refiero al denominado Proyecto ARTERIA, que afecta y se refiere a la compra de diversos teatros y “espacios teatrales”, alguno de ellos con anexos de pisos o locales comerciales.

Con base en el riguroso examen técnico de Auditoría realizado por Ernst & Young y a la vista también de las cincuenta entrevistas practicadas a lo largo de estos meses con personas vinculadas a SGAE, la actual Comisión Rectora me ha solicitado que, en mi condición de Presidente de la Comisión de Investigación, procediera a redactar y formular el presente Informe en el que se contiene un diagnóstico del funcionamiento de la SGAE en los últimos años y la inclusión, en concordancia con la idea de una “Refundación de la SGAE”, de una serie de recomendaciones y pautas encaminadas a corregir algunas prácticas pasadas y a conseguir y consolidar una SGAE con una estructura de gobierno más racional, más compartida y más



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

transparente, emplazándome a que este Informe lo emitiera y entregara a la Junta Rectora antes de la Asamblea de Socios de la Entidad, a celebrar el próximo día 30 del corriente mes de Noviembre.

Al tiempo que cumplo el compromiso asumido por lo que concierne a la fecha de entrega del presente Informe, quiero expresamente puntualizar, en cuanto a su extenso contenido, que en él no pretendo realizar un enjuiciamiento de conductas desde una perspectiva judicial, ni una calificación de comportamientos y tipificaciones propias del orden jurisdiccional. Funciones y competencias que, obviamente y sin injerencias por mi parte, están residenciadas en el Juzgado Central nº 5 de la Audiencia Nacional.

Mi Informe pretende explicar, desde un punto de vista más generalista y de diagnóstico societario, el porqué la SGAE se ha visto envuelta en los recientes acontecimientos de todos conocidos, qué controles han fallado en su estructura de gobierno y en su funcionamiento y qué aspectos, en mi opinión, deberán corregirse y mejorarse en la Entidad para evitar incurrir en situaciones análogas o parecidas.

En definitiva, estamos, cara al futuro más deseable, en presencia de lo que me he permitido llamar un "Código de Buen Gobierno para la Refundación de la SGAE", sin que la idea de Refundación, superadora de los hechos determinantes de la conmoción acaecida en la sede de la SGAE el pasado día 1 de Julio, signifique ruptura frontal con los más de cien años de historia de la Entidad.

II

**LA SGAE: RAZÓN DE SER DE LA SGAE.MARCO  
LEGAL, ORGANIZACIÓN Y RÉGIMEN  
ELECTORAL VIGENTE**

**A) Razón de ser de la SGAE.**

En aras de una deseable Refundación de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE), y de la adopción de un Código de Buen gobierno, creo que no bastaría sólo con la corrección puntual de determinadas anomalías producidas en algunos aspectos del funcionamiento de la Entidad, sino que, vista la conmoción producida en la Institución y la muy negativa proyección mediática de lo acontecido, me permitiría aconsejar a los actuales responsables de la SGAE, una serena y profunda reflexión, ahondando en las raíces que explican y justifican la razón de ser de la Entidad, recordando al efecto cual es la finalidad de la Institución y en este sentido conviene traer a colación y tener siempre presente que las tres funciones esenciales de la SGAE son la gestión, la promoción y la protección de la Propiedad Intelectual, y que es en el marco de esas funciones esenciales donde está asentada y configurada la finalidad auténtica, genuina y definitoria de la SGAE. En definitiva esas son –lo reitero conscientemente- las razones que legitiman y justifican la razón de ser de la SGAE.

**1.- La Gestión:**

La Ley de Propiedad Intelectual, en el Título IV, sobre “las Entidades de Gestión de los derechos reconocidos en la Ley”, define éstas (en el artículo 147) como “Entidades legalmente constituidas, que tengan establecimiento en territorio español y pretendan dedicarse, en nombre propio o ajeno, a la gestión de derechos de explotación u otros de carácter patrimonial, por cuenta y en interés de varios

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

autores u otros titulares de derechos de Propiedad Intelectual”.

Y en el artículo 151, referido a los Estatutos, se dice que: “en los Estatutos de las Entidades de gestión se hará constar (apartado 2, párrafo 1º): “el objeto y fines, que será la gestión de los derechos de Propiedad Intelectual”.

Dicha gestión -de los derechos de explotación u otros de carácter patrimonial- tiene tres hitos: la recaudación, la identificación y el reparto, debiendo realizarse de tal manera que los gastos de gestión sean los mínimos posibles y que se pierda la menor cantidad posible de dinero entre el que se recauda y el que se reparte, porque es un dinero que pertenece, en realidad, a sus legítimos dueños, a quienes hay que identificar previamente para que éstos queden personalizados con sus nombres y apellidos como beneficiarios y destinatarios de aquél.

El Artículo 154 de la LPI, referido al Reparto de derechos, dice en su apartado 1 que: “El reparto de los derechos recaudados se efectuará equitativamente entre los titulares de las obras o producciones utilizadas, con arreglo a un sistema predeterminado en los Estatutos y que excluya la arbitrariedad” y su apartado 2: “Las Entidades de gestión deberán reservar a los titulares una participación en los derechos recaudados proporcional a la utilización de sus obras”.

Por tanto, para una buena gestión de los derechos de Propiedad Intelectual, es esencial la identificación, tanto del uso efectivo de las obras, como de los titulares de las mismas. La identificación debe entenderse como la fase inmediatamente previa al reparto efectivo, porque sin identificación, obviamente, no puede producirse el reparto propiamente dicho. En la fase de reparto entendido éste en un sentido amplio, se sitúa cronológicamente pues la identificación y el reparto en sentido estricto o material. En consecuencia, los sistemas (de recaudación y de reparto)

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

que minimicen o no impulsen la identificación, se apartan de la fundamentación y de la legitimación de la gestión de la Propiedad Intelectual. Por eso creo que deben adoptarse sistemas e instrumentos que incentiven la identificación y deben desterrarse aquellas prácticas (o conflictos de intereses) que favorezcan, o puedan parecer que favorecen, la generación de masas de “derechos sin identificar”, que, a la postre, no se reparten y que pasan a engrosar, por prescripción, los fondos de la Entidad, a los cinco o quince años, según los casos. Actitud posiblemente tentadora y sencilla (basta no impulsar ni estimular la identificación) pero frontalmente contraria y vulneradora de la esencia de una Entidad de gestión de derechos de autor, que supondría, por tanto, una pésima gestión de derechos.

### 2.- La Promoción

Como hemos dicho, la actividad principal, esencial o definitoria de una “Entidad de Gestión” es, justamente, la gestión de los derechos a ella encomendada por los titulares. Y el objeto y fin primordial de una “Entidad de Gestión” es hacer una buena gestión de los mismos, antes que y por encima de cualquier otra actividad complementaria que puedan desarrollar. Es más, me atrevo a decir que las Entidades de gestión no deberían desarrollar ninguna otra actividad complementaria o secundaria, si con ello se perjudica o distrae de manera importante la actividad consustancial de gestión, que es, reitero una vez más, la razón de ser que legitima su existencia.

No obstante, en el artículo 151, apartado 2, párrafo 2º, de la LPI (recientemente modificado), se prevé que: “Asimismo, podrán realizar actividades distintas a la gestión de los derechos de Propiedad Intelectual siempre que las mismas estén vinculadas al ámbito cultural de la Entidad y se

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

cumpla el requisito de ausencia de ánimo de lucro establecido en el artículo 147.”

Y el artículo 155, referido a la Función social, establece que: “Las Entidades de gestión, directamente o por medio de otras Entidades, fomentarán la promoción de actividades o servicios de carácter asistencial en beneficio de sus socios, así como la realización de actividades de formación y promoción de autores y artistas intérpretes o ejecutantes”.

En este marco legal, corresponde a los Órganos de gobierno de la Entidad decidir mesuradamente el alcance de las medidas promocionales, planificando y programando en el tiempo su implementación.

Pues bien, dicho y recordado todo lo anterior, en mi opinión y desde la perspectiva de la gestión de la Entidad, no parece razonable haber realizado determinadas actividades complementarias en los términos desmedidos en que se ha hecho en los últimos tiempos por la SGAE a través de la Fundación Autor. Si la idea de la adquisición de algún teatro en España podría ser atractiva y beneficiosa para los autores (como plataformas de promoción y difusión) y aceptable y comprensible para la opinión pública, no parece que así haya sido en los términos megalómanos en los que se ha hecho por la SGAE en estos últimos años, con inversiones millonarias, tanto en España como en el extranjero, que suponen la asunción de riesgos empresariales elevados, adjudicándose, incluso, con los “espacios teatrales”, pisos, apartamentos y hasta algún local comercial, lo que hace más indefendible los términos y dimensiones de esas desproporcionadas inversiones.

### 3.- La Protección.

El artículo 147 de la LPI dice que las Entidades que pretendan dedicarse a la gestión de los derechos de Propiedad Intelectual “deberán obtener la oportuna

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

autorización del Ministerio de Cultura, con objeto de garantizar una adecuada protección de la Propiedad Intelectual". Y el artículo 148, sobre las Condiciones de la autorización, en su apartado c), dice: "Que la autorización favorezca los intereses generales de la protección de la Propiedad Intelectual".

Esto quiere decir que una cosa es la actividad principal que deben desarrollar las Entidades de Gestión (la gestión de los derechos de Propiedad Intelectual) y otra cosa, que no deben perder nunca de vista, es el objeto u objetivo, misión o finalidad última de esa gestión, que es la protección de la Propiedad Intelectual, en general, más allá de la protección concreta de los concretos derechos de Propiedad Intelectual, cuya gestión les ha sido encomendada por sus titulares.

Por eso son "Entidades de interés general" y no meras asociaciones privadas, de interés particular, como otras tantas asociaciones. Y, por eso, están sujetas a un régimen de autorización administrativa y a una vigilancia del Ministerio de Cultura en la gestión de los derechos de sus socios, parecido al Protectorado que ejerce el Ministerio sobre las Fundaciones culturales, que, aunque sean de naturaleza privada, también son "Entidades de interés general".

Autorización y vigilancia que, sin embargo, no se aplica al resto de Asociaciones culturales.

Por tanto, una gestión eficaz de los derechos concretos de Propiedad Intelectual encomendados a una Entidad de Gestión, no debe hacerse de tal manera (por ejemplo, con métodos de recaudación agresivos o desconsiderados o con repartos poco transparentes), que, en vez de favorecer los intereses generales de la protección de la Propiedad Intelectual, de lugar a que se ponga ésta en cuestión por algunos usuarios o por los ciudadanos en general, convirtiendo tal misión en una actividad o función afectada

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

por la crítica o la mala prensa. Sería un mal servicio a la protección misma de la Propiedad Intelectual hecha por quienes tienen, precisamente y por definición, el deber de protegerla.

Las consideraciones anteriores relativas a la gestión, la promoción y la protección de la Propiedad Intelectual como funciones esenciales de la SGAE, además de desarrollarse como normas de Buen gobierno en la SGAE salida de la catarsis producida con los acontecimientos de principios de Julio del presente año, creo que deberían tener también consecuencias regulatorias, de manera que, de cara a la futura modificación de la Ley de Propiedad Intelectual, pudieran convertirse en propuestas concretas de la SGAE, abordando la clarificación y desarrollo del régimen de las Entidades de gestión y la adaptación de éstas al nuevo entorno digital de la Sociedad de la Información, al tiempo que se precisen, en fin las competencias de vigilancia o inspección del Ministerio de Cultura o de la Secretaría de Estado correspondiente, en defecto de Departamento ministerial.

### **B) Marco legal**

Las Entidades de gestión colectiva como la SGAE, tienen encomendada, en el ámbito de lo que constituye el marco general de protección de los derechos de Propiedad Intelectual, tanto en España como en los países de nuestro entorno, unas funciones básicas sin las cuales no es posible hacer efectivo de forma plena el reconocimiento de los derechos que nuestro sistema legal reconoce tanto a los autores como al resto de titulares de derechos de Propiedad Intelectual. En el Preámbulo de la Ley de Propiedad Intelectual de 1.987 se dice textualmente que *“Es un hecho, reconocido por las instituciones de la Comunidad Europea, que los titulares de derechos de Propiedad*

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

*Intelectual únicamente pueden lograr su real efectividad actuando colectivamente a través de organizaciones que ejerzan facultades de mediación o gestión de los derechos mencionados”.*

Dentro de estas facultades a las que me refiero, estarían las básicas a las que viene dedicada una Entidad de gestión colectiva de derechos de autor como la SGAE, y que son las siguientes:

- 1.- Controlar la utilización de las obras u otras prestaciones y perseguir las infracciones.
- 2.- Negociar con los usuarios la concesión de autorizaciones y las condiciones de ejercicio de los derechos de remuneración.
- 3.- Conceder autorizaciones a cambio de una remuneración adecuada y razonable.
- 4.- Y vigilar el cumplimiento de las autorizaciones, recaudando los rendimientos económicos de las obras.

El desarrollo de esta actividad, requiere de un marco legal específico, regulado en la norma legal aludida, que paso a analizar a continuación

La Sociedad, en su actual configuración legal, fue autorizada para actuar como Entidad de gestión de derechos de Propiedad Intelectual en virtud de Orden del Ministerio de Cultura de 1 de junio de 1988 (BOE nº 134, de 4 de Junio de 1988) conforme a lo que actualmente previene el artículo 147 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril. La Sociedad General de Autores y Editores es hoy una Entidad de gestión colectiva de derechos de Propiedad Intelectual, continuadora de la Sociedad de Autores Españoles fundada en 1899, y de la Sociedad



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

General de Autores de España, constituida, con la naturaleza de sociedad civil particular, el 3 de Marzo de 1932. En su forma actual, se constituyó, en cumplimiento de lo establecido en la disposición transitoria séptima de la Ley 22/1987, de 11 de Noviembre, de Propiedad Intelectual, como Asociación sin ánimo de lucro. Consta inscrita como tal en el Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio del Interior con el número 82.089.

La naturaleza jurídica de la Sociedad y del resto de Entidades de gestión colectiva, es la de Asociación sin ánimo de lucro y, por lo tanto, acogida en lo que se refiere a su regulación básica a lo establecido por la Ley 1/2002, que regula este tipo de Entidades.

De esta misma naturaleza de Asociación sin ánimo de lucro, participan la mayor parte de Entidades de gestión de derechos constituidas en el resto de Europa, tales como la Francesa SACEM, la alemana GEMA, o la inglesa PRS. Todas ellas se acogen a la regulación legal de las Asociaciones privadas vigentes en cada país, con las excepciones y especialidades que se establecen en las norma reguladoras de la Propiedad Intelectual, al igual que sucede en España. La única excepción a esta regla general, la constituye en Europa el caso italiano. La Entidad italiana, SIAE, es una Entidad de base asociativa, pero de carácter público, que ejerce su actividad en régimen de monopolio, al igual que lo hacía la SGAE antes de la aprobación de la Ley de Propiedad Intelectual del año 1.987.

Ahora bien, aparte de la regulación aplicable a su naturaleza asociativa, es evidente que el objeto al que vienen dedicadas este tipo de Organizaciones, requiere de una regulación específica que tenga en cuenta, no solo la especial naturaleza de los derechos que gestionan, sino también la especial situación

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

que ocupan los titulares de los mismos en relación con éstos y con la explotación de las obras.

Esta regulación específica de las Entidades de gestión colectiva se contempla en el Título IV del vigente Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual. En éste Cuerpo legal, se recogen los requisitos para el funcionamiento de esas Entidades, el contenido mínimo que deben tener sus estatutos, los derechos y obligaciones de los socios, el contenido mínimo del contrato de gestión por el que se regulan las relaciones entre los miembros y la Entidad, los mecanismos de control y, en definitiva, todos aquellos requisitos que deben reunir estas Organizaciones para que sean legalmente autorizadas por el Ministerio de Cultura.

No debemos olvidar que las Entidades de gestión colectiva requieren necesariamente para poder llevar a cabo su actividad como tales, de una autorización administrativa, sin la cual no pueden ejercer como Entidades de gestión. Autorización que, tal y como viene configurada en la Ley, está más cercana a la discrecionalidad que a un proceso reglado sometido a unos requisitos claros y expresos.

Este sometimiento a una tutela y supervisión pública, va a determinar y condicionar su funcionamiento. En el origen y razón de la supervisión administrativa, se halla la especial posición que ocupan estas Entidades en el mercado de los derechos de Propiedad Intelectual. Su actuación en el ámbito de la gestión colectiva y la especial importancia que su correcto desempeño tiene para la cultura, justifican un grado de intervención pública derivada del interés general que la Ley de Propiedad Intelectual atribuye a la protección de la Propiedad Intelectual. El Estado tiene evidentemente interés en que la gestión se efectúe de forma eficiente en razón a la protección del bien cultural, pues es

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

consciente que son instrumentos imprescindibles para la efectiva protección de los autores.

Ya he transcrito en el apartado anterior lo que, a este respecto, se dice en la Exposición de motivos que acompaño la aprobación de la primera Ley de Propiedad Intelectual de la democracia. Merece que extendamos esa cita para comprender la vinculación que realiza el legislador entre la función y actuación de las Entidades de gestión y el fomento de la cultura:

*“Los requisitos y obligaciones establecidos, así como las facultades de autorización y vigilancia sobre estas Entidades que la Ley atribuye al Ministerio de cultura, tienen como finalidad garantizar la eficacia en la administración de los derechos encomendados. En particular, se pretende establecer los medios de control por parte de los titulares de los derechos comprendidos en la gestión de la Entidad y, así mismo, favorecer la difusión de las obras y la explotación de los derechos gestionados... En definitiva, mediante el conjunto de instituciones analizadas que suponen una profunda modernización del régimen jurídico de la Propiedad Intelectual, la presente Ley se propone dar adecuada satisfacción a la demanda de nuestra sociedad de otorgar el debido reconocimiento y protección de los derechos de quienes a través de las obras de creación contribuyen tan destacadamente a la formación y desarrollo de la cultura y de la ciencia para beneficio y disfrute de todos los ciudadanos.”*

La tutela y supervisión administrativa puede ejercerse por la Administración mediante mecanismos tales como inspecciones y auditorías, la presencia de un miembro de la Administración en los Órganos de gobierno de la Entidad, así como el sometimiento

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

de la aprobación y reforma estatutaria, a un sistema de doble autorización: el interno, por los Órganos soberanos de la Entidad, y el externo, por parte de la Administración pública.

Este es a grandes rasgos el marco legal en el que opera la SGAE, y en el que ha venido desarrollando su actividad. Marco legal bajo el cual han tenido lugar los hechos que motivan el presente Informe y que lamentablemente no han sido detectados ni corregidos por los mecanismos de control tanto internos de la propia SGAE, como por los de la Administración en su función fiscalizadora de las Entidades de esta naturaleza. Bien es verdad, que estos hechos han incidido, fundamentalmente, en áreas laterales a las funciones básicas y nucleares de la SGAE como Entidad de gestión en su labor de recaudación y reparto de los derechos que la Ley le tiene asignadas. Todo ello propiciado por una concentración excesiva de poder, que hacía descansar la mayor parte de las decisiones adoptadas en este ámbito, en la confianza personal y no en criterios de eficacia y solvencia profesional con sometimiento a auditoria y medición periódicas.

Desde esta perspectiva, y aunque no sea mi cometido, resultaría conveniente examinar si el marco legal actual en el que se desenvuelve la gestión colectiva requeriría una actualización que reforzara los mecanismos de tutela que se prevén en la Ley; pero que claramente han resultado ineficaces. Más adelante, me referiré a ello brevemente.

### **C) Organización.**

La estructura orgánica de la Sociedad viene establecida en el Título III de sus Estatutos. En él se recogen los cinco Órganos de la Entidad y se regula su constitución y funcionamiento.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Los principales Organos decisorios de la Sociedad son los siguientes:

- La Asamblea General
- El Presidente del Consejo de Dirección.
- La Junta Directiva
- El Consejo de Dirección

1.- La Asamblea General es el Órgano supremo de expresión de la voluntad social, y su regulación estatutaria no presenta ninguna peculiaridad especial que precise de un análisis en profundidad, salvo, y lo queremos subrayar expresamente, lo reducido de su cuerpo de electores comparado con el número de socios, lo cual resulta espectacularmente llamativo y necesitado de explicación y subsiguiente corrección y modificación.

Me consta que esta reflexión ha calado en la actual Dirección de la Entidad y que en estas últimas semanas se están formalizando y definiendo iniciativas para ampliar el número de socios con derecho a voto. He tenido acceso al texto ya propuesto y debo decir que apoyo y aplaudo decididamente la ampliación pretendida de participación en la vida política de la Entidad.

Entiendo que dicha extensión no sea universal como una primera reacción inicial y crítica podría reclamar. Baso esta conclusión en dos motivos. El primero, por la naturaleza económica de la Entidad, y el segundo, por la inexistencia de vinculación real de la Entidad con una parte de su colectivo.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Es fácil comprender que siendo una agrupación de carácter económico, basada en la aportación por los autores de su propiedad a cambio de recibir una administración de los mismos, debe existir una vinculación de interés entre la participación política y la aportación del autor.

Es cierto que SGAE podría aceptar como socios a aquellos creadores cuyas obras son explotadas comercialmente; lo que facilitaría que, posteriormente, reconociera derechos de participación a todos sus socios. Así, he visto que operan algunas otras Entidades de gestión europeas cuyos colectivos están conformados por socios profesionales. En estas Entidades no todos los creadores pueden formar parte de la Entidad. Es preciso que sus creaciones sean explotadas comercialmente en el mercado. Pero SGAE no ha actuado de esta manera. Cualquier autor, por el mero hecho de crear una composición, puede devenir miembro, aunque sus obras no sean nunca objeto de una explotación comercial. Por ello, puesto que SGAE acepta la condición de miembro de cualquier persona que acredite la creación de una obra sin exigir que exista comercialización de la misma, comprendo que pueda existir una falta de "*afectio societatis*" que explique que no se reconozca un voto universal.

Ahora bien, creo que los responsables de SGAE deberían reflexionar sobre la conveniencia en el futuro de reconocer una cierta participación a aquellos colectivos de creadores, especialmente los noveles, que conforman su potencial de futuro. Fórmulas que atribuyan alguna representación a este grupo de creadores, contribuirá también a generar una sociedad más abierta a las

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

demandas que plantean los sectores más jóvenes que conforman las nuevas generaciones de autores.

En esta línea, para mi necesaria, de apertura, creo que, aunque es muy positivo el reconocimiento de derechos de participación política a los herederos de autores, la Sociedad debería igualmente considerar si en el futuro sería conveniente propiciar una representación directa de este colectivo también en sus Órganos de gobierno.

### 2.- El Presidente del Consejo de Dirección (P.C.D.). La figura de D. Eduardo Bautista:

El Presidente del Consejo de Dirección tiene, en los Estatutos de la SGAE, amplísimas facultades, tales como presidir y convocar el Consejo de Dirección y aquellos otros grupos de trabajo o Comisiones que le indique la Junta Directiva; proponer a la Junta Directiva los miembros que deben integrar el Consejo de Dirección, de entre los miembros de la propia Junta; actuar como representante ejecutivo de la Junta Directiva ante la Sociedad y ante terceros; actuar como máximo responsable de la política general de la Sociedad en materia de relaciones institucionales, sociales y profesionales; operar con Bancos y otros establecimientos de crédito, realizando todo cuanto se previene en la legislación y prácticas bancarias, entre otras.

Más allá del texto estatutario, debo subrayar el grado extremo de poder que recaía en el actual Presidente del Consejo de Dirección quien definía la estrategia y las actividades ejecutivas de la Entidad. Esta concentración

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

de poder de decisión intensa resulta, además, si cabe, incrementada, al ostentar también las funciones de responsable ejecutivo de las acciones artísticas y culturales, lo que extiende a este ámbito una influencia personal y disminuye la independencia del tejido social.

Creo, en relación con este aspecto, que la Sociedad debería considerar cuanto antes la conveniente separación de la responsabilidad de la gestión colectiva y de la gestión de las ayudas en materia cultural. A este respecto he observado que Entidades de gestión extranjera consagran, en sus Estatutos, el principio de exclusión de los programas de ayudas de los proyectos liderados por miembros del Consejo de Administración. Entiendo, igualmente, que una medida de esta naturaleza también contribuiría a mejorar considerablemente la independencia personal y el ejercicio supervisor de los miembros del Consejo.

Por otra parte, aunque es un tema siempre recurrente en materia societaria el debate entre la necesidad de asegurar una Dirección sólida que asegure la unicidad de la organización, frente a una Dirección más coral, ya ha quedado dicho que, en el caso de la SGAE, se aprecia una excesiva dependencia del Consejo respecto al principal ejecutivo, que claramente debilita el ejercicio eficaz y real de su función de supervisión. Creo sinceramente, que el Presidente del Consejo de Dirección no debería tener la capacidad de proponer la designación de los miembros del Consejo. Un principio más acorde con los principios de jerarquía y de democracia interna aconsejaría que el Presidente fuera elegido libremente por la Junta Directiva, asegurando con mayor rotundidad la



## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

independencia de sus miembros en el ejercicio de la labor de control de principal ejecutivo. La necesidad de separar (separación, hoy, inexistente en SGAE), el cargo del Presidente del Consejo y la función del primer ejecutivo de la Sociedad es además recomendación habitual en los Códigos de Buen Gobierno en el ámbito empresarial y financiero.

Examinadas las circunstancias concretas de SGAE, la experiencia de gestión de la Organización revela que el liderazgo incontestable que, hasta ahora, se ha propiciado con esta unión de figuras no ha conducido a que el Consejo desarrolle eficazmente su función y ha contribuido igualmente a la tan reiterada concentración excesiva de responsabilidad y capacidad de decisión en el máximo ejecutivo de la Entidad.

Por el contrario, la separación que propongo propiciaría que los miembros del Consejo incrementaran su labor de crítica y censura a la Dirección ejecutiva y que el Presidente del Consejo hubiera de aumentar la transparencia y flujo de la información necesaria para que los miembros de este Órgano puedan ejercer su tarea de supervisión, contribuyendo a que el trabajo colegiado del Consejo de Dirección se desarrolle sin imposiciones.

Examinado el marco estatutario, creo que, para entender lo que ha sido la SGAE de los últimos años, resulta imprescindible tomar en consideración y referirse explícitamente, por su indiscutible influencia y relevancia en la Entidad, a la persona y a la figura de D. Eduardo Bautista. Con su dedicación absoluta a la SGAE desde hace veintiocho años en puestos de máxima

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

responsabilidad (Vicepresidente ejecutivo, Consejero Delegado y Presidente del Consejo de Dirección), la concentración de poder progresivamente acumulado en su persona como titular de tales puestos absolutamente relevantes y ejecutivos, y los modos resueltamente exigentes en la ejecución y desarrollo de sus propuestas y proyectos, aceptados por los Órganos colegiados correspondientes, D. Eduardo Bautista no sólo propició una red de clientelismo y fidelidades personales, sino que, además y con ello, la Institución objetivamente quedó abocada a lo que me permito llamar una marcada “devaluación funcional” de los Órganos de gobierno de la SGAE, donde la sumisión a la persona y a las directrices del P.C.D. y la adhesión reiterada a sus propuestas o estrategias se convirtieron en norma o praxis habituales en la Institución.

Los grandes Proyectos y las grandes estrategias (con las cuantiosas inversiones y compromisos económicos que comportaron varias de ellas) se acordaban en los Órganos colegiados correspondientes, pero es un dato reiterado por todos los ejecutivos de la SGAE entrevistados por la Comisión por mi presidida, que la gestión y presentación de aquellos eran siempre a iniciativa de D. Eduardo Bautista, quién así ejercía, no sólo las facultades propias e inherentes al cargo que ostentaba, sino también el papel o figura de “líder carismático”, de general e indiscutida aceptación dentro de la Entidad, y con el aval mediático de esa imagen pública por todos conocida (“la SGAE de Teddy Bautista”).

A este respecto, me resultó muy expresiva y significativa la manifestación reiterada por los entrevistados,

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

responsables de departamentos, en el sentido de que “ningún punto del Consejo de Dirección se podía plantear sin, previamente, tener la aquiescencia del P.C.D.” o, en términos plenamente coincidentes con lo así expresado: “Todos los Directores sabíamos que no se podía tratar ningún tema en el Consejo de Dirección que no hubiese sido tratado anteriormente y de forma bilateral con Eduardo Bautista”.

Para comprender este alineamiento constante de la Junta Directiva y del Consejo de Dirección con su máximo ejecutivo, procede recordar y tener muy presente el dato fáctico indiscutible del impresionante crecimiento recaudatorio de la SGAE en todos estos años y el prestigio y la proyección internacional de la Entidad, especialmente en el mundo latinoamericano, donde en varios de estos países, se le contempla y cita como ejemplo emblemático a seguir en la gestión y protección de los derechos de autor. Méritos que han de reconocérsele al Sr. Bautista, investido así de una reconocida “*autoritas*”, y siempre empeñado y comprometido en su idea, alguna vez expresamente proclamada por él mismo, de “transformar y convertir una SGAE del siglo XIX, en la SGAE del siglo XXI”.

En relación con lo anterior, no sería justo silenciar que la SGAE, durante el mandato del Sr. Bautista, creció en su recaudación de derechos, de apenas 30 millones de euros en 1983, a la cifra record de ingresos por importe de 377 millones en 2007 o la correspondiente al pasado año 2010 de 341 millones.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

En lo que concierne a su marcado liderazgo, tampoco puede obviarse que D. Eduardo Bautista ha ocupado puestos tan relevantes como la Presidencia de la Confederación Internacional de Sociedades de Autores desde 2000 a 2004. Ha sido galardonado con innumerables premios, entre otros, Orden de Jaime el Conquistador, Medalla de Oro de la Comunidad Canaria, Orden de Oro del Gobierno cubano, Master de Oro del Forum de la Alta Dirección, Llave de Oro de la ciudad de Miami. Ostenta la condición de Patrono de ilustres Fundaciones como la del Real Instituto Elcano, del Berklee College of Music o de la Fundación Euroamérica. Sus reconocimientos en medios de comunicación como persona influyente en el sector de la música son incontables, de las que únicamente destaco que el Billboard –periódico de referencia internacional en música– le nombró uno de los diez Music Key-players en 2007.

Hombre firmemente convencido de sus propuestas de cambio para transformar la Organización para convertirla en un protagonista internacional y clave en el sector de las industrias culturales. En este sentido, en la extensísima declaración que D. Eduardo Bautista efectuó ante la Comisión de Investigación, reafirmó su fé inquebrantable en la necesidad de impulsar en la SGAE “cambios paradigmáticos” ya que en su opinión, las Sociedades de Autores “no podrán sobrevivir...si se mantienen en el marco decimonónico de meras Entidades de Gestión Administrativa, esa labor la pueden llevar a cabo Entidades financieras, compañías de seguros, cooperativas de usuarios y gestoras de fondos, despojando así, a los autores del control sobre sus obras, de la posibilidad de fijar precios y condiciones de uso.” Por

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

eso, explicó que le parecía esencial promover “un Proyecto de posicionamiento estratégico en el mundo a favor de la difusión de la cultura española” y que concretó, entre otras cosas, refiriéndose a Arteria, “en la creación de Plataformas de Conocimiento e Incubadoras de Talento que faciliten la difusión territorial e internacional de sus obras, en un momento en que las industrias tradicionales han fracasado con sus modelos obsoletos y donde los gobiernos, víctimas de la crisis global, destinarán cada vez menos recursos públicos a la Cultura y a la educación cultural, así como a la enseñanza de formas de Gestión Cultural donde el protagonismo pasa de las Instituciones públicas a la Sociedad Civil. En otras palabras llegamos a una época donde las audiencias tendrá que costearse las culturas y el entretenimiento que sean de su preferencia, modelo ya imperante en las áreas de influencia anglosajona.”

He recogido literalmente afirmaciones del Sr. Bautista que, creo, reflejan claramente el planteamiento ambicioso de sus proyectos y estrategias, para lo que estaba convencido que la SGAE debería ser una plataforma llamada a convertirlos en realidad.

Y es, precisamente, en este contexto y en el marco de estas grandes estrategias visionarias donde se produce la situación patológica de una SGAE de crecimiento hipertrófico en su actividad complementaria, asumiendo sus Órganos de gobierno, sin apenas réplica, los deseos de su líder. Esta situación requiere, en mi opinión, que la nueva SGAE aborde una serena e inaplazable reflexión comprensiva de su objetivo primordial, que justifica y legitima su existencia, su funcionamiento colegiado con

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

los necesarios controles internos de la actividad desplegada, y, en definitiva, la razón de ser y modo de actuar de la deseable SGAE. Y todo ello, sin que tal planteamiento implique o suponga, ni una ruptura frontal con la SGAE ya centenaria, ni con la SGAE de los últimos años, a la que habrá que reconocerle los méritos de un impresionante incremento recaudatorio y el reconocido prestigio y difusión internacional alcanzado.

3.- La Junta Directiva.- Es el Órgano de gobierno y de representación de SGAE, compuesto por 38 miembros representantes de las distintas categorías de socios que existen en la Entidad (autores de gran derecho, de pequeño derecho, audiovisuales y editores musicales). La elección de los miembros de la Junta Directiva se lleva a efecto en Asamblea General extraordinaria mediante un proceso electoral recogido en los Estatutos de la SGAE.

La Junta Directiva tiene atribuidas funciones generales de fijación de la estrategia de la Sociedad y control de la actividad del Consejo de Dirección. De la lectura de las Actas de la Junta, se desprende más su carácter de Órgano institucional, representativo, receptor de información; pero no se aprecia que se organice para generar en su seno debates que permitan discutir sobre el posicionamiento de la Entidad, las líneas posibles de actuación y la determinación y fijación de las políticas generales de la Entidad.

La documentación suministrada a sus miembros resulta abundante; pero se aprecia un exagerado alineamiento recurrente de sus miembros con las propuestas de la

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

Dirección ejecutiva sin apenas discrepancia, salvo en áreas muy concretas y por grupos muy limitados.

Hay, además, una reiteración de funciones entre el Consejo de Dirección y la Junta Directiva que confunde la división competencial y reduce los controles internos y la crítica. La Sociedad y los máximos responsables de la misma deberán considerar y examinar la posibilidad, que veo aconsejable, que la actividad de este último órgano se orientara más al examen de la coincidencia de las actividades concretas con los fines de la organización y al examen y definición de las grandes líneas estratégicas de la Entidad, para lo que sería preciso alterar su forma de funcionamiento actual a fin de propiciar e institucionalizan el debate y la deliberación que me parecen absolutamente necesarios en la Refundación de la SGAE, habida cuenta de la importancia y relevancia empresarial y financiera.

No he podido constatar, que la Junta Directiva (comentario que hago extensible al Consejo de Dirección) tenga establecidos mecanismos periódicos que obligue a sus miembros a re-examinar la eficiencia de su propia actividad tanto en la labor de control que les corresponde como en el resto de atribuciones encomendadas. De la lectura de las actas de estos Órganos, tampoco he inferido indicios de evaluaciones periódicas a este respecto ni tan siquiera del Presidente y primer ejecutivo de la Entidad. Sugiero y recomiendo a la nueva Dirección de SGAE que examine la posible articulación de revisiones periódicas, tanto del funcionamiento como de la eficiencia de la forma de funcionamiento de sus Órganos de gobierno, Presidente, Junta Directiva y Consejo de Dirección, haciendo extensiva esta práctica al examen de las

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Comisiones especializadas creadas por la propia Junta Directiva.

4.- El Consejo de Dirección.- Es el Órgano encargado de la administración permanente y ejecutiva de la Entidad. Es propiamente un Consejo de Administración. Está formado por las siguientes personas: su Presidente, doce miembros de la Junta Directiva designados por ésta precisamente a propuesta del Presidente del Consejo de Dirección; el Director General; el Secretario General y cinco directivos de la administración de la Sociedad. Sólo el Presidente y los miembros de la Junta tienen derecho a voto. El Consejo ejerce todas las competencias ejecutivas de la Sociedad, salvo las que expresamente correspondan a la Junta Directiva y a la Asamblea General.

Como ya adelante, resulta paradójico que la elección del Presidente del Consejo de Administración no se realice por el Consejo, sino que sea precisamente el denominado "PCD" (Presidente del Consejo de Dirección) el que proponga la designación de sus miembros, lo que redunda en una clara sintonía y hasta escandalosa sumisión de los miembros del Consejo ante el máximo ejecutivo de la Entidad. Dada la extracción de los miembros del Consejo del colectivo autoral, su selección por la Alta Dirección contribuye a diluir su responsabilidad y a incrementar el alineamiento personal y "*de facto*" incondicional con la Presidencia ejecutiva.

No he apreciado, como he señalado, ausencia formal de información a los Consejeros, pero sí noto la carencia de un programa de aprendizaje que permita a sus miembros conocer con precisión la alta responsabilidad que asumen,



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

las fuentes de información con la que pueden completar o complementar la que oficialmente se les dirige para conformación de la voluntad en los Consejos e, incluso, la posibilidad de dirigirse directamente a los técnicos de la Entidad o a terceros para recabar, en su caso, el asesoramiento que consideren preciso.

Ahora bien, creo que no sólo es necesario que los miembros de los Órganos de gobierno dispongan de la información que debe conducir a una enriquecedora deliberación. En mi opinión me parece también imprescindible que asuman la responsabilidad que le incumbe de forma efectiva. Naturalmente, esto significa, como ya avance anteriormente, una dedicación en tiempo que, a veces, impide la concurrencia de personas con un nivel de ocupación profesional elevado en el mundo artístico.

La Sociedad debe examinar las obligaciones precisas de dedicación que deben asumir los Consejeros y establecer mecanismos que aseguren un buen y responsable desempeño de sus funciones.

La Sociedad ha introducido límites a la presencia temporal de los Consejeros. Es cierto, sin embargo, que una duración amplia garantiza la aprehensión más profunda de los temas y, por tanto, la continuidad de la vigilancia en los objetivos fijados.

En este sentido, me llama la atención que con posterioridad a la denuncia en la Asamblea General de 2007 en la que un socio denunció la política de contratación seguida por el Sr. Neri con Micrógenesis, no

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

se planteara un debate en profundidad ni en la Junta Directiva ni en el Consejo. Atribuyo esta omisión a la nueva conformación de sus integrantes derivada de las elecciones de Junio de 2007, y me pregunto si una continuidad de miembros hubiera permitido el seguimiento más riguroso de esta denuncia. Ciertamente, el equipo técnico realizó nuevamente, en ese momento, un informe que se elevó a la Presidencia; pero el tratamiento a nivel del Órgano directivo, acaso, hubiera propiciado que la respuesta del Presidente fuese otra más contundente que la que, entonces, se produjo.

Esa experiencia, me anima a sugerir a SGAE la conveniencia de examinar la introducción de mecanismos que establezcan relevos parciales en las plazas de los Consejeros, lo que permitiría equilibrar experiencia con renovación.

### **D.- Régimen Electoral vigente. Necesidad de su urgente revisión.**

Como en todas las Asociaciones, el sistema de elección de sus Órganos de gobierno es un elemento fundamental del funcionamiento de la Organización. A través de él, se va a determinar cuál es el grado y el nivel de participación de los miembros de la Entidad, así como cuál va a ser la composición de estos Órganos de gobierno. La especial naturaleza de la que gozan las Entidades de gestión colectiva, que en caso de la SGAE, adquiere todavía mayor relevancia al tratarse de una Entidad "general" de gestión de derechos, que agrupa en su seno a distintos grupos autorales, hace que la regulación de la participación electoral alcance una mayor complejidad, siendo

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

expresión de la capacidad de influencia y de poder de los colectivos autorales que la integran.

Como ya he indicado anteriormente, en su regulación básica, las Entidades de gestión colectiva están reguladas, como Asociaciones que son, por la Ley de Asociaciones 1/2002, de 22 de marzo. En el artículo 2.5 de esta norma legal se establecen los principios generales por los que debe regirse el sistema de representación de todas las Entidades:

*“5. La organización interna y el funcionamiento de las asociaciones deben ser democráticos, con pleno respeto al pluralismo. Serán nulos de pleno derecho los pactos, disposiciones estatutarias y acuerdos que desconozcan cualquiera de los aspectos del derecho fundamental de asociación”.*

En el artículo 21 de esta misma norma, se reconoce el ejercicio del derecho al voto a favor de sus asociados para la elección de los Órganos de gobierno y representación de la Entidad:

*“Todo asociado ostenta los siguientes derechos:...A participar en las actividades de la asociación y en los Órganos de gobierno y representación, a ejercer el derecho de voto, así como a asistir a la Asamblea General, de acuerdo con los Estatutos”.*

Es evidente que los principios expresados, que se concretan en el de participación, democracia y pluralismo, deben ser respetados por cualquier Asociación de la naturaleza que sea. Ello no impide que, en las normas especiales que regulan las Entidades de gestión, se recojan determinadas especialidades regulatorias que, tal y como antes he indicado, intentan adaptar

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

las normas generales a las especificidades de estas Entidades. Así en el artículo 151 de la Ley de Propiedad Intelectual, se establece al respecto:

*“Sin perjuicio de lo que dispongan otras normas que les sean de aplicación, en los Estatutos de las Entidades de gestión se hará constar:*

*Las clases de titulares de derechos comprendidos en la gestión y, en su caso, las distintas categorías de aquéllos a efectos de su participación en la administración de la Entidad.*

*Los derechos de los socios y, en particular, el régimen de voto, que podrá establecerse teniendo en cuenta criterios de ponderación que limiten razonablemente el voto plural”*

Aparecen en este precepto los distintos elementos específicos que vienen a adaptar los principios generales de participación antes mencionados, a la especial naturaleza económica de las Entidades de gestión de derechos. En primer lugar, se recoge que pueden existir distintas categorías de titulares de derechos dentro de la Entidad, como de hecho sucede en la regulación del régimen electoral de la SGAE (titulares originarios, derivativos, por representación...) y que estas distintas categorías pueden dar lugar a un tratamiento diverso en relación con el régimen electoral.

En el segundo párrafo del mismo artículo, aparece otro elemento consustancial a la regulación de los regímenes electorales de las Entidades de gestión, como es, la posibilidad de establecer sistemas de ponderación del voto, en función de determinados condicionamientos. Ponderación que no puede llegar a poner en cuestión, la necesaria pluralidad de dicho voto.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

No podemos perder de vista que el objeto de las Entidades de gestión de derechos, no es otro que el control de las utilidades de las obras que componen su repertorio y la gestión de los derechos reconocidos a los titulares de estas obras, resultantes de la explotación de los mismos. Gestión que queda concretada especialmente en la recaudación y en el reparto de estos derechos. Esto significa que, dado que el uso y explotación de este repertorio de obras no va a ser homogéneo, los distintos titulares de estas Entidades van a recibir de manera desigual el fruto de la explotación de sus obras, y por lo tanto, va a ser necesario establecer algún criterio de ponderación que distinga entre el mayor o menor peso económico de los distintos socios de la Entidad.

Establecido este marco general regulatorio, cabe entrar a analizar el régimen electoral concreto que contemplan los Estatutos de la SGAE.

Los elementos sobre los cuales se establece el derecho al voto de los integrantes de la Sociedad, tienen una relación directa con el carácter con el que se accede a la misma y con la recaudación del socio. Estas circunstancias son las que principalmente determinan la regulación estatutaria del régimen electoral.

El primer y principal principio rector de la normativa electoral se basa en la distinción entre las categorías de miembros. A este respecto, en el artículo 15 de los Estatutos de la SGAE se indica que *“Son miembros de la Sociedad las personas, naturales o jurídicas, titulares de alguno de los derechos objeto de la gestión de aquélla y que le hayan confiado su administración conforme a lo dispuesto en estos Estatutos.”* A continuación, en el número 2 de este mismo artículo 15 se recoge el concepto de “titular de derechos” haciendo la distinción entre los “titulares originarios” o

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

autores, y los titulares "derivativos" por cualquier causa, o cesionarios de los mismos: *"Se entiende por titulares: los autores y sus sucesores por causa de muerte así como los adquirentes por actos entre vivos de derechos de autor en virtud de cesión u otro título traslativo o constitutivo de los mismos, comprendidos los licenciatarios o concesionarios en exclusiva de tales derechos, a los que se asimilan los agentes o representantes de autores de obras dramáticas, dramático musicales o literarias que no sean miembros de la Sociedad."*

Se articula así, la primera distinción entre los dos grandes grupos de miembros de la Entidad, como son, los miembros estatutarios, o socios propiamente dichos, y los miembros no estatutarios o no socios, que serían aquellos que habiendo conferido a la Entidad de gestión la administración de sus derechos, a través de cualquier forma aceptada legalmente, no pueden encuadrarse en alguna de las categorías profesionales descritas en el artículo 16 y que son las siguientes: escritores (obras literarias); compositores (obras musicales, dramático-musicales, coreográficas y audiovisuales); letristas (de composiciones musicales); autores dramáticos; coreógrafos; mimos; directores-realizadores (de obras audiovisuales); argumentistas y guionistas (de obras audiovisuales); autores de obras no musicales creadas especialmente para producciones de "multimedia" y editores musicales.

Los miembros de la Entidad de gestión únicamente pueden tener la condición de auténtico socio, si son titulares de derechos y pertenecen a alguna de las categorías profesionales descritas en el artículo 16 de los Estatutos. El resto serán administrados, titulares derivativos de los derechos de los gestionados por la Entidad, que le han confiado la administración de los mismos. De esta distinción nacen las dos categorías de miembros citadas

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

(“miembros estatutarios” o socios, y “miembros no estatutarios” o administrados).

Tener en cuenta esta diferencia que acabo de recoger es fundamental a la hora de establecer la participación electoral de los integrantes de cada una de estas categorías, ya que los únicos que son titulares del derecho de sufragio en la Entidad, tanto activo como pasivo, son los miembros profesionales de la misma. Los no profesionales carecen de estos derechos, y por lo tanto, no pueden participar activamente en los procesos de elección de los órganos rectores de la Entidad.

Se establece así un primer elemento diferenciador que, sin duda, va a provocar una peculiaridad del sistema de elección, en la medida que no todos los integrantes de la sociedad pueden participar en los procesos de elección de sus órganos representativos. Es evidente que el socio propiamente dicho de una Entidad como esta, lo es el socio titular profesional de derechos. Pero no deja de ser paradójico, el que parte de los titulares de los derechos que son administrados por la Entidad, aunque lo sean por la vía de la cesión y no pertenezcan a ninguna de las categorías profesionales reconocidas, cuyos derechos van a ser administrados por la misma, no encuentren ningún cauce de participación en la organización. Las decisiones que se adopten por los órganos rectores de la sociedad sobre la forma en la que se ejerza dicha administración, van a tener repercusión sobre los derechos de los que son titulares estos miembros, aunque la titularidad de los mismos no sea originaria.

Establecida esta primera distinción entre las dos grandes categorías de los miembros pertenecientes a la Sociedad, las normas estatutarias vigentes distinguen dos tipos de votos (“voto temporal” o “voto permanente”) fijados en razón a la recaudación

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

anual o histórica, ponderando grandemente los votos con causa en la misma.

Esta forma de actuar trae causa en gran medida, en mi opinión, en el hecho de que la Entidad no sujete al cumplimiento de ninguna formalidad específica el acceso a la misma, y que se encuentre con un voluminoso número de miembros cuyas obras no han sido comercializadas.

Tal y como he indicado anteriormente, a diferencia de lo que sucede en la regulación de otras Entidades de gestión del ámbito europeo, el acceso a la Entidad no está sometido a ninguna condición especial más allá del cumplimiento de los requisitos antes indicados. En la Sociedad homóloga francesa, por ejemplo, que gestiona los derechos de autor sobre las obras musicales, se exige, para acceder a la condición de miembro de la Entidad, presentar un mínimo de cinco obras y que, al menos una de ellas, haya sido, bien grabada en un fonograma, o bien representada cinco veces en cinco sesiones públicas durante un periodo mínimo de seis meses, todo ello sometido a la decisión final y discrecional del Consejo de Administración de la Entidad.

En la propia Entidad española, en un pasado no muy lejano de la misma, se requería acreditar, para acceder a ser miembro de la misma, la condición de "autor profesional" evaluando el Órgano rector de la SGAE esta condición mediante la realización de un examen de acceso.

Es importante resaltar estas circunstancias, ya que en ellas, creo que se halla el origen de los sistemas de ponderación del voto establecido en la SGAE, marcado básicamente, por el gran número de miembros sin obras en explotación.



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

En suma, el acceso, pues, al derecho de participación política no nace de la condición de socio, sino de haber reunido los requisitos exigidos para poder tener acceso a la titularidad de los votos.

Nos encontramos, por tanto, que la condición de "miembro de la Entidad" por si misma, no da acceso a los derechos de participación política, pero es que tampoco la condición de "socio", como tal, da derecho a dicha participación. Los derechos de sufragio, tal y como veremos más adelante, únicamente la van a adquirir aquellos socios de la Entidad que reúnan un determinado nivel de recaudación.

En el artículo 21 de los Estatutos, se establecen los requisitos para poder acceder, tanto a los votos temporales, como a los votos permanentes: *"2.- Los votos temporales o permanentes de que dispondrá cada socio serán los que le correspondan en función de su condición de autor o editor musical, de la recaudación bruta, de la modalidad de derechos en que ésta se haya producido y de la pertenencia de las obras de las que traigan causa tales derechos a las categorías de gran derecho, pequeño derecho y obras audiovisuales, conforme se determina en el Anexo A de estos Estatutos para los votos temporales y, según se determina en el Anexo B para los votos permanentes. 3.- Para la determinación de los votos temporales se tendrá en cuenta la recaudación bruta anual obtenida en el año inmediatamente anterior al del ejercicio del derecho de voto. Para la adquisición los votos permanentes se tendrá en cuenta la suma de las recaudaciones brutas que haya tenido el socio en los cinco años inmediatamente anteriores al ejercicio del derecho de voto que se sumarán a los ya reconocidos anteriormente."*

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Vuelve a tener en cuenta el precepto transcrito, la propia naturaleza de las obras de creación, al distinguir entre los llamados votos temporales y los permanentes, en lo que podría ser la traslación del principio clásico de que el “autor sigue la suerte de su obra”. El éxito de la explotación de una obra de creación, está condicionado a la mayor o menor aceptación que esta obra tenga por parte del público al que va dirigido. Y esta aceptación puede tener carácter temporal o más permanente, en la medida que el éxito de la obra sea más o menos efímero. Esta reflexión está en la base de la distinción entre votos permanentes y votos temporales, en la medida que la recaudación de las obras, que en este caso es la forma de medir su éxito, se prolongue o no en el tiempo.

En las normas actualmente aplicables de la Sociedad General de Autores, los requisitos económicos para el acceso a los votos temporales y permanentes, vienen recogidos en los anexos A y B de los Estatutos, distinguiendo entre las distintas categorías de autores y de obras. Para el caso de los Autores, y en relación con los derechos recaudados por la comunicación pública de obras, se fija el umbral de recaudación en el último ejercicio, para el acceso a un voto temporal, entre los 2.290.-€ y los 5.726.-€. A partir de ahí, el segundo voto se alcanzaría con una recaudación mínima de 5.726.-€ y que no sobrepasara los 12.981.-€. El tercer voto de este limite recaudatorio y hasta los 20.999.-€; el cuarto hasta los 44.923.-€ y el quinto voto y máximo, a partir de una recaudación superior a esta cifra.

En el caso de los Editores, los rangos económicos son más elevados, ya que el primer voto temporal en relación con la comunicación pública de las obras de pequeño derecho, se obtiene a partir de una recaudación anual de 4.584 €, y el quinto voto con una recaudación superior a 59.563.-€

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Aceptando, por las razones explicadas anteriormente, un régimen diferenciador de socios, debo indicar y precisar de inmediato que a mi juicio, estos principios deberían hacerse compatibles con el mantenimiento de un derecho amplio de participación en la Entidad; modificación que, sin duda, ayudaría a mejorar la imagen de la nueva SGAE debidamente asentada en criterios más democráticos, plurales y transparentes.

Asimismo, el establecimiento de elementos de ponderación del voto basados en la mayor o menor recaudación de los derechos gestionados, no debería traer como resultado, el establecimiento en la Entidad de determinados grupos de socios que se conviertan en los permanentes árbitros del derecho de participación en la misma, al haber consolidado de manera permanente una posición derivada de su recaudación de derechos a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, concluyo este apartado sobre un tema tan impactante y sensible a la opinión pública, insistiendo en la conveniencia de modular el régimen electoral de tal manera que, manteniendo la necesaria ponderación en el voto, se amplíe significativamente la base social con derecho a participación dentro de la Entidad. En definitiva, voto ponderado si, pero no voto censitario limitado sólo a los mayores repertorios.

Debo terminar este punto, afirmando que me consta que la ampliación de la base de participación social ha sido uno de los deseos mayoritariamente expresados por los socios de la Entidad a raíz de los hechos que motivan este Informe, y que esta demanda social se está acometiendo actualmente en el seno de la Organización mediante la correspondiente reforma estatutaria, de modo que en el próximo proceso electoral,

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

previsto para comienzos del próximo año, pueda llevarse a cabo al amparo de unas nuevas reglas del juego que acojan estas reivindicaciones.

La reforma planteada por la Comisión de reforma de los Estatutos, a la que he tenido acceso, orienta las modificaciones en una línea que creo razonable y muy positiva. Animaría, en todo caso, a los nuevos responsables de SGAE que, cara al futuro, incluso extendieran más participación a colectivos minoritarios como sugería anteriormente al tratar el punto de la Asamblea General.

III

**EXAMEN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA  
SGAE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS: PROYECTOS  
TECNOLÓGICOS E INMOBILIARIOS**

**A) Hechos acreditados relativos a la Sociedad Digital de Autores y Editores (SDAE) y al Proyecto ARTERIA.**

De acuerdo con la investigación llevada a cabo por Ernst & Young se han constatado los siguientes datos relativos, de un lado a SDAE, Proyecto TESEO y MICROGÉNESIS, y de otro, a Proyecto ARTERIA.

1.- SDAE, Proyecto TESEO y MICROGÉNESIS.

a) SDAE

Durante los últimos años, y partiendo de la información contable de SGAE, se han producido las siguientes salidas de fondos desde SGAE en relación con los proyectos tecnológicos:

1. En los ejercicios 1997 a 2011, SGAE ha aportado, de forma directa o indirecta, un importe aproximado de 87,1 millones de euros a SDAE, Portal Latino, S.L. y Microgénesis, S.A.
2. De esta cantidad, 71,4 millones de euros fueron canalizados originalmente por SGAE a SDAE a través de las siguientes vías:

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

a.- Pagos por un total de 39,5 millones de euros (IVA incluido) por el desarrollo de plataformas y aplicaciones informáticas necesarias para la actividad de SGAE, de los cuales los pagos por TESEO suponen un total de 25,1 millones de euros.

b.- El otorgamiento de préstamos y pólizas de créditos vivos concedidos por la SGAE a la SDAE que han ascendido a un total de 1,3 millones de euros.

c.- Aportaciones a la SDAE en forma de ampliaciones de capital por un total de 11,4 millones de euros, de los cuales un total de 3,3 millones de euros son aportaciones en efectivo y los restantes 8,1 millones de euros son aportaciones no dinerarias.

d.- La adquisición de los inmuebles sitos en los números 4 y 6 de la Calle Abdón Terradas, también para reestructurar financieramente la sociedad. El precio total satisfecho a la SDAE por la adquisición de dicho inmuebles ascendió a 8,8 millones de euros (IVA incluido).

e.- Transferencias de SGAE a SDAE en concepto de subvenciones por un total de 0,9 millones de euros.

f.- Pagos satisfechos por la SGAE a la SDAE en base al contrato marco de servicios generales por un total de 4,2 millones de euros (IVA incluido).

g.- Otros gastos de gestión, así como otros pagos diversos por un total de 5,3 millones de euros (IVA incluido).

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

3.- Financiación por parte de SGAE a Portal Latino (filial de SDAE) por un importe de 10,7 millones de euros.

4.- Un total de 5 millones de euros son fondos que se destinaron directamente de la SGAE a Microgénesis (IVA incluido).

5.- De los 71,4 millones de euros mencionados anteriormente, una parte importante tuvo como receptor a Microgénesis. Al no disponer de la contabilidad completa de SDAE, gestionada por Microgénesis, no hemos podido determinar la cantidad de forma directa. No obstante, de las cuentas anuales de la propia Microgénesis se desprende que su facturación asciende a 40 millones de euros (IVA incluido) desde el 1999 al 2010 y que la mayoría de esta facturación se corresponde con facturación efectuada a SDAE y a la SGAE.

Microgénesis no sólo ha prestado servicios informáticos a SGAE, sino que ha realizado las tareas de administración de la Sociedad SDAE y la gestión de las subvenciones para proyectos tecnológicos.

6.- La contabilidad de Microgénesis y de las sociedades dependientes de esta compañía o de sus socios no ha podido ser, por razones obvias, examinada por la Comisión de investigación.

7.- La gran mayoría de las contrataciones de SDAE con Microgénesis se han realizado sin que consten expedientes de contradicción de precios, revisión de los márgenes comerciales o sometimiento a licitación abierta.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

En los informes de Auditoría de Cuentas Anuales de varios años emitidos por la firma BDO se hizo constar que “La Sociedad para el desarrollo de su actividad suscribe principalmente acuerdos de colaboración con la empresa Microgénesis, S.A. que le permiten atender los encargos recibidos de la SGAE, que representan el 83% de la facturación de SDAE” (tomado de las cuentas del año 2008). Dichos informes se circulaban a los socios conjuntamente con las cuentas de SGAE

### b) Proyecto TESEO

TESEO se presentó en diciembre de 2002 por D. Eduardo Bautista García como un proyecto tecnológico destinado a situar a la SGAE en el siglo XXI. El proyecto iba destinado al rediseño de los procesos y a dotar a la SGAE de la infraestructura tecnológica necesaria para acometer sus funciones de forma acorde con las necesidades que planteaban los nuevos retos de la era digital a raíz de internet y las nuevas tecnologías.

La filosofía del proyecto pasaba por romper con la forma de funcionar en el pasado centenario de la SGAE, e ir a un modelo de software que eliminara la dependencia de las grandes empresas de software como Microsoft, SAP, software AG, y otras. La arquitectura tecnológica que se diseñó era de cliente-servidor, eliminando la dependencia del Host de Fujitsu con el que la SGAE venía funcionando y que, en la actualidad, se mantiene y no se prevé su pronta desconexión.

1.- De conformidad con la propia contabilidad de SGAE, el proyecto TESEO, (una revisión completa de los



## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

procedimientos de trabajo y soporte técnico de los mismos) ha consumido 27,3 millones de euros de la inversión total antes citada. La diferencia entre la cifra pagada por SGAE a SDAE por TESEO (25,1 millones) y la aquí indicada, se corresponde a cantidades no satisfechas directamente por SGAE.

La Sociedad Microgénesis tramitaba las solicitudes de subvenciones y préstamos bonificados a organismos oficiales en relación con todos proyectos tecnológicos. No se ha podido verificar y tener acceso a esta documentación que pudiera modificar al alza las cifras antes indicadas.

2.- El Proyecto Teseo disponía de varios módulos que cubrían los diferentes aspectos funcionales en los procesos de identificación, gestión y reparto de los derechos de autor. Un detalle de los principales módulos es el siguiente:

T.WDOC, T.TIS, T.IPI, T.EDOC, T.SDG, T.ARGOS, T.MONITOR, T.GLOCO, T.FRAME

Dentro de este proyecto se contemplaba también la sustitución del Programa financiero y contable de SAP por el software "Open Bravo".

La duración inicial del proyecto prevista fue de no más de tres años, aunque finalmente se extendió por un tiempo mucho más largo.

3.- Es opinión del equipo técnico de Ernts &Young que el proyecto TESEO presenta como aspecto positivo el desarrollo de un Framework que ha aportado un

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

considerable valor añadido a la plataforma en la que se soportan las herramientas de sistemas de SGAE.

Ahora bien, el examen del proyecto ha puesto de manifiesto entre otras las siguientes deficiencias:

a) La gestión del proyecto ha descansado en servicios mayoritariamente subcontratados con Microgénesis sin adecuados mecanismos de control y seguimiento.

b) El proyecto está lejos de haber satisfecho las expectativas que se fijaron en su lanzamiento, ha tenido un coste excesivo en relación con sus resultados y ha padecido retrasos constantes sin un efectivo control y medición de resultados y precios. En este sentido, en las entrevistas realizadas se han citado casos en que Microgénesis ha facturado horas hombre por importes sensiblemente superiores a los satisfechos por ella misma y de forma duplicada.

c) Open Bravo no es un Programa financiero apropiado técnicamente para una sociedad como la SGAE. La decisión de su implementación fue incorrecta y ha supuesto pagos por un importe que es cercano 2,5 millones de euros. En la actualidad, SGAE y sus sociedades siguen utilizando el SAP como software financiero.

d) Como ya se ha apuntado anteriormente el Proyecto se ha demorado en el tiempo sin que se hayan pedido responsabilidades por retrasos de varios años y algunos módulos han quedado sin desarrollar.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

e) La representación de los trabajadores, a través del Comité de Empresa, ha elaborado un documento que critica severamente tanto el resultado final de TESEO como su realización por parte de Microgénesis ya que provocó el apartamiento forzado de buena parte del personal técnico de SGAE y un coste final de asunción de 19 personas que contaban con el know-how sobre su funcionamiento.

### c) MICROGÉNESIS

Ernst & Young ha constatado a partir de la información que obra en las inscripciones practicadas en el Registro Mercantil, en concreto, en los folios 110 y siguientes del tomo 3.561 de la sección 8ª hoja M-60.110 referentes a la sociedad Microgénesis, S.A., y en los folios 60 y siguientes del tomo 15.243 de la Sección 8ª, hoja número M-255271, referentes a la Sociedad Digital de Autores y Editores, S.L. (SDAE), la siguiente información:

1. D. José Luis Rodríguez Neri fue Consejero y Director General de la SDAE, filial al 100% de la SGAE, desde su constitución en febrero de 2000.
2. D. José Luis Rodríguez Neri fue, además, nombrado Director de Gestión de la Información de SGAE tras el fallecimiento en enero de 2005 de D. Carlos Llamazares, anterior Director de Gestión de la Información de SGAE. En el Acta de la reunión del Consejo de Dirección de SGAE, de 25 de febrero de 2005, se confirmó su nombramiento. Desde entonces, el Sr. Rodríguez Neri compatibilizó ambos cargos hasta julio de 2011.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

3. Microgénesis es una sociedad constituida el 17 de junio de 1992, entre otras personas, por D<sup>a</sup> Leticia Rodríguez Álvarez y Antonia García Pombo, respectivas hija y compañera de D. José Luis Rodríguez Neri.
4. D<sup>a</sup> María Antonia García Pombo figura registralmente como propietaria del 81,25% de las acciones de Microgénesis desde 1997 ,y como propietaria del 100% desde el ejercicio 2000 hasta el año 2007. D<sup>a</sup> María Antonia García Pombo fue Presidente, Consejera Delegada y Administradora única hasta marzo de 2001.
5. Desde marzo de 2001, fueron Administradores de Microgénesis, D. José Luis Rodríguez Neri, D. Rafael Ramos y D<sup>a</sup> Eva García Pombo, cesando el primero como Administrador en diciembre de 2002. D<sup>a</sup> Eva García Pombo se mantuvo como administradora solidaria junto D. Rafael Ramos hasta el ejercicio 2010, en el que fue nombrado éste último Administrador Unico.
6. En las cuentas anuales de Microgénesis, S.A. depositadas en el Registro Mercantil, correspondientes a los ejercicios 2000 y 2001, se expresa que D. José Luis Rodríguez Neri tenía el 100% de las acciones de Microgénesis, S.A.
7. El 2 de abril de 2007, en Junta General de Accionistas de Microgénesis se acordó ampliar su capital en 200.000 euros. Como resultado quedaron como accionistas las sociedades siguientes: Ribera de Mayorga, S.L. (83% de las acciones). D. Rafael Ramos (5% de las acciones), D.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Celedonio Martín (3% de las acciones), D. Jerónimo Macanás (3% de las acciones), D<sup>a</sup> Gemma Rebollo (3% de las acciones) y D<sup>a</sup> Eva García Pombo (3% de las acciones). En abril de 2010, después de una operación de reducción y ampliación de capital, D. Rafael Ramos pasó a ostentar el 88% de las acciones de Microgénesis.

8. La sociedad Ribera de Mayorga, S.L. es propiedad en un 60% de D<sup>a</sup> Elena Vázquez Serrano, pareja de D. Rafael Ramos, un 30% de D. David Villalonga (hijo de D<sup>a</sup> Elena Vázquez) y el restante 10% de D. Rafael Ramos.
9. D. Rafael Ramos figura en los organigramas de SDAE como Director Financiero hasta el ejercicio 2008, cargo que compatibilizó con el de Administrador Solidario de Microgénesis desde Diciembre de 2002. La Administración Solidaria de Microgénesis la realizaba junto con D<sup>a</sup> Eva García Pombo (hermana de la compañera de D. José Luis Rodríguez Neri y responsable jurídico de SDAE).

### 2.- Proyecto ARTERIA

1. La inversión de la Fundación en el Proyecto Arteria ha sido de 255,1 millones de euros a septiembre de 2011.
2. Esta inversión está financiada en créditos bancarios por importe de 145 millones de euros. Respecto a esta cantidad, SGAE ha otorgado garantías a los bancos por valor de 137,2 millones de euros, que se desglosan de la siguiente manera: Aval de 9 millones de euros del Teatro Campos; Aval de 2 millones de euros del Cine California; Aval a Banesto por importe de 17,5 millones de euros; aval

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

- de 52 millones para el Teatro Al Andalus en Sevilla y confort letter de 56,7 millones de euros por los Teatros Lope de Vega y Coliseum.
3. De los 256 millones de euros, las inversiones se han producido en España por importe de 215 millones de euros por los proyectos realizados en España y de 40,1 millones de euros en el extranjero.
  4. La gestión de algunas de la compras de los espacios de Arteria ha ocasionado elevadas inversiones completamente frustradas por importe algo superior a 8,8 millones de euros que han tenido que asumirse como pérdidas por Fundación Autor. Salvo el caso de Príncipe Pío – 2,0 millones-, en los restantes proyectos abortados (fundamentalmente, Teatro de Zaragoza -1,4 millones-, Torre de Valencia – 2,7 millones- y Boadilla del Monte -2,7 millones-), una parte importante de esta inversión se ha consumido básicamente en pago de honorarios de los dos arquitectos, D. Santiago Fajardo y D. Antón García Abril, que han intervenido en los proyectos de Fundación a propuesta de su Presidente.
  5. Las inversiones en los restantes proyectos resultan elevadas en relación con la rentabilidad que deriva de la explotación ordinaria de los mismos. En Gran Vía la inversión ha sido de 82,9 millones de euros y los espacios no generan ingresos superiores a tres millones y medio anuales.
  6. La inversión en el teatro Parallel ha alcanzado la cifra de 12,1 millones y la duración de la concesión es por 10 años

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

por lo que la recuperación de la inversión es altamente improbable, máxime cuando se inició su explotación, restaban 6 años de concesión.

7. La inversión actual en el teatro de Sevilla resulta cercana a 62,5 millones de euros, probablemente alcance los 78 millones, y no consta que se haya realizado previamente un estudio de mercado que explique las posibilidades de rentabilización de dicho espacio. El informe del Banco sobre la valoración de dicho espacio, en razón a la comercialización futura, es de 23.815.600 de euros.
8. En México, se compraron propiedades para hacer un espacio teatral en el centro de la ciudad en el año 2005. Posteriormente, se abandonó este proyecto, al presentar el Presidente del Consejo de Dirección un nuevo proyecto de construcción de un teatro en otra parte de la capital. La inversión en uno de estos inmuebles (la Casona) ha sido superior a 2,5 millones de euros y, sin embargo, la valoración para su venta es de algo más de 700.000 euros.

La inversión prevista en curso para el Teatro Cervantes es por importe de 25 millones de euros. Tampoco consta ningún plan de negocio con estudio de mercado sobre la viabilidad de la explotación de dicho espacio.

9. En Buenos Aires, Fundación Autor adquirió el teatro Metropolitan por importe de 5,5 millones de euros. Este teatro ha presentado rentabilidades positivas anualmente del entorno de 300.000 dólares. Pero, en términos de su venta, la Dirección Económica financiera lo ha tasado en 4,6 millones de euros. En esta ciudad, la Fundación ha promovido, además, un espacio de oficinas con una

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

inversión realizada de 10 millones de euros. En este caso, se espera obtener con su venta la totalidad de la inversión realizada.

10. La gestión de las obras fue controlada, en un primer momento a través de la compañía Gerens Hill y, posteriormente, con una reducción de sus funciones, fue corresponsabilidad de D. Angel Quintanilla y D. Emilio Cabrera, personas elegidas y de la confianza plena de D. Eduardo Bautista, que han sido apartadas por la nueva Dirección. De la lectura de las Actas de Arteria y de las entrevistas personales, se observa que han sido numerosos los incrementos presupuestarios que se han planteado a los órganos de gobierno para atender nuevos requerimientos o cambios en los planteamientos iniciales, muchos de ellos fruto de decisiones personales del propio presidente, lo que evidencia un alto nivel de imprevisión y una actuación basada en decisiones individuales sin justificación económica.

También se ha podido detectar que algunas de las contrataciones en el ámbito de las obras se han efectuado sin contradicción previa de precios.

Igualmente, se observan incrementos en los presupuestos de equipamiento, especialmente en el caso de Sevilla donde se observa un incremento presupuestario de 10 millones de euros que inciden en la misma actuación no profesional.

11. D. Angel Quintanilla ha gestionado, además, el espacio conocido como CATA, dotado de estudios de



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

grabación para audio y video, con una inversión superior a 16 millones de euros. Pese a lo alto de la dotación, la sociedad que gestiona el centro viene presentando pérdidas de 2,5 millones de euros anuales. La actual Dirección económica financiera ha concluido que la explotación del centro no resulta viable desde el punto de vista económico.

12. La programación de los espacios teatrales en explotación fue encomendada a un profesional externo D. Luis Álvarez; no existiendo en realidad ningún órgano colegiado que establezca previamente las líneas o programas de actuación o decida sobre las concretas obras seleccionadas en cada uno de los espacios. Es fácil observar que no existe una relación entre los enormes recursos utilizados y la rentabilidad obtenida, ni el uso principal de los espacios para la promoción del repertorio de la propia Entidad.

A continuación exponemos los datos de inversión prevista y realizada a septiembre de 2011 en bienes inmuebles vinculados al Proyecto Arteria en Fundación Autor.

Hasta aquí, con el Cuadro 1 que sigue y se incluye y reproduce en la página siguiente, los datos fácticos y valoraciones del Estudio de auditoría llevado a cabo por los auditores de Ernst & Young, miembros de la Comisión de Investigación que tengo el honor de presidir.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

*Cuadro 1: Cifra de inversión en bienes inmuebles vinculados al Proyecto Arteria en Fundación Autor y Arteria Promociones Culturales, S.L.U. (Importes expresado en millones de euros)*

<b>Proyectos</b>	<b>Inversión Prevista</b>	<b>Inversión Realizada</b>
<i>Proyectos Nacionales</i>		
Arteria Sevilla - Al Andalus	68,8	62,5
Teatros Coliseum y Lope de Vega	83,7	83,7
Teatro Parallel Barcelona	11,7	12,1
Teatro Campos Eliseos (Bilbao)	17,2	17,2
Cine California (Sala Berlanga)	5,2	5,2
<i>Proyectos Internacionales</i>		
Teatros Cervantes y Lírico de México	24,5	21,7
La Casona	2,7	2,7
Sede Buenos Aires - Carlos Pellegrini	19,8	10,0
Teatro Metropolitan	5,5	5,5
ABC Bogotá	0,2	0,2
<i>Proyectos Fallidos</i>		
Palacio del Infante D. Luis (Boadilla del Monte)	36,7	2,7
Teatro Fleta – Zaragoza	46,4	1,4
Torre Berklee - Escuela Música (Valencia)	92,0	2,7
Teatro Príncipe Pío	2,0	2,0
<i>Otros</i>		
Edificio Fundación Autor	7,4	7,4
CATA	16,4	16,4
Wonderland Entertainment - Teatro Calderón	1,7	1,7
<b>Total</b>	<b>441,9</b>	<b>255,1</b>

*Fuente: Los datos de inversión prevista han sido facilitados por la Dirección Financiera de la Fundación Autor y los datos de inversión realizada son los que figuran como inversión material en la información contable de Fundación Autor, Arteria Promociones Culturales y sus sociedades filiales que también nos ha facilitado la Dirección Financiera de Fundación Autor.*

## **B) Diagnóstico del funcionamiento de la SGAE.**

No puede entenderse cómo la Sociedad de Autores y Editores (SGAE) con más de cien años de historia pudo verse abocada a una situación como la actual, si no se tiene en cuenta que la Organización de la Entidad, actuaba en la práctica sin una estructura de poder auténticamente compartida y colegiada, que buscara y consolidara los necesarios equilibrios, dispusiera de una adecuada distribución funcional y efectiva de competencias, y se ejerciera una supervisión real y efectiva por los Organos de gobierno.

Como ya he señalado en el apartado relativo a la figura del Presidente del Consejo de Dirección, D. Eduardo Bautista García, asumió responsabilidades ejecutivas en la SGAE desde 1983. Desde entonces, se aprecian diversos hitos estatutarios y organizativos que han conducido a que los Órganos colegiados directivos declinen en la práctica su papel de auténticos Órganos rectores, ante la supremacía y preeminencia de la figura del Presidente del Consejo de Dirección (PCD).

Es posible comprobar los pasos de este proceso paulatino en los propios cambios de las normas reglamentarias de la SGAE. Los Estatutos de la Sociedad de Autores que he examinado, y que son anteriores a la década de los ochenta, tradicionalmente, definían una estructura de poder basada en una Asamblea General, un Consejo de Administración (hoy, denominada, Junta Directiva) y una Comisión Permanente o Delegada (hoy, denominado, Consejo de Dirección) que, conformada por autores y editores, dirigía el día a día de la Entidad y supervisaba la gestión y desempeño de un grupo de Altos Directivos (Director General, Interventor, Secretario general y Administrador). En esta estructura, el Presidente de la Organización ostentaba una

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

posición institucional que repetía en todos los Órganos colegiados y contaba con un Consejero delegado que servía de nexo entre el Consejo de Administración y la Dirección técnica de los servicios.

A partir de la reforma de los años ochenta, esta estructura de poder cambió notablemente. D. Eduardo Bautista que había entrado a formar parte del Órgano de Gobierno como Consejero en 1977, pasó a ser Vicepresidente en 1983, y posteriormente en 1988, al unificarse en los Estatutos la figura de la Vicepresidencia con la de Consejero Delegado, el Sr. Bautista acumuló ambas posiciones, disponiendo no sólo de las funciones ejecutivas y de Dirección de la Entidad, sino la responsabilidad de las relaciones públicas y la gerencia del Fondo Asistencial y Cultural. La concentración era ya importante, pero, se trataba, al menos, de un cargo electivo.

En 1995, se alteraron nuevamente los Estatutos de la Sociedad para eliminar la figura del Vicepresidente-Consejero Delegado, creando el puesto de "Presidente del Consejo de Administración" en el que se residenciaban todas las funciones ejecutivas, y que ocuparía D. Eduardo Bautista.

En dicha reforma de 1995, se introdujo, además, la desvinculación de esta posición directiva (PCD), creada *ex novo*, de su condición de elegible, como, en cambio, ocurría con los puestos de Vicepresidente y Consejero delegado que D. Eduardo Bautista había ostentado hasta entonces. En adelante, la Junta Directiva podría elegir, de entre su seno o fuera de él, al máximo ejecutivo de la Sociedad. Es más, es curioso observar que su situación de cargo permanente, ajeno a los avatares electorales, se reforzaría mediante su alta en la Seguridad Social en el año

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

1998; y, definitivamente, se consolidaría a través de la suscripción de un contrato de Alta Dirección por el Sr. Bautista en el año 2000 en el que, curiosamente, se hace una referencia a su antigüedad en el puesto de trabajo desde el año 1983.

En este proceso, resulta llamativo observar que esta desvinculación del puesto de PCD del proceso electoral, no eliminó su condición de miembro con derecho de voto en el Consejo de Dirección, que mantuvo en los Estatutos y que le otorga los mismos atributos y facultades que al resto de los miembros del Consejo que se han sometido a la elección en las urnas.

Resulta, igualmente, destacable que la competencia para proponer la designación de los concretos miembros del Órgano ejecutivo (Consejo de Dirección) se traslade de la Junta Directiva al propio PCD. Así pues, a partir del nombramiento de D. Eduardo Bautista como PCD, éste pasa a tener una enorme influencia para elegir a los miembros del Órgano que habría de controlarle, aceptándose y tolerándose tal situación en el seno de la Organización, sin que conste en ningún acta de alguno de los Órganos colegiados oposición o repulsa alguna a esta situación.

Sin embargo, la Auditoria de gestión que se realizó a SGAE, precisamente en el año 1996, por encargo del Ministerio de Cultura, apuntó estos excesos, al señalar, respecto de los Órganos de Administración, que: *“Consideramos que los actuales procedimientos pueden resultar insuficientes para evitar el anquilosamiento de los órganos de administración. Hay que destacar el hecho de que el 52% de los miembros elegidos en las últimas elecciones a la Junta Directiva ya formaban parte de la anterior, incluyendo el presidente de la sociedad y el presidente del Consejo.”*

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Esta recomendación lamentablemente no fue atendida por la Organización. Al contrario, el proceso de acumulación de poder en una persona fue creciente desde entonces, y el Sr. Bautista pasó a consagrarse “pública y mediáticamente” como “el líder carismático” de la SGAE, tal como ya hemos señalado.

A este incremento de autoridad, pero también de prestigio y confianza por parte del Consejo en su Presidente al que le acompañaban excelentes resultados económicos, no es ajeno que una Organización que dispone teóricamente de amplias normas de control interno para su actividad como Entidad de gestión, admitiera ámbitos exentos de dicho control. Son muchos los datos que avalan el conocimiento generalizado y consiguiente aceptación por los Órganos de Gobierno de que la altísima inversión en la total renovación informática abordada por la SGAE (y que parece que era razonablemente necesaria), se canalizara a través de un proveedor en posible conflicto de intereses, cuando dicho proyecto tecnológico contaba con el aval y respaldo de su máximo ejecutivo, y se presentaba dentro de un cambio tecnológico imprescindible para la Organización.

El debilitamiento progresivo durante años de un control efectivo del Consejo de Administración a las iniciativas de su más alto ejecutivo permitió que aquel no examinara con el debido rigor las muchas propuestas o decisiones personales del PCD no ajustándose a las pautas de calidad que la propia Organización, al parece, exige que se apliquen en su actividad como Entidad de gestión.

La SGAE ofrece, además, las características propias de una organización asociativa en la que los miembros de los Órganos de Gobierno han tendido, en todos estos años, a descansar una parte importante de sus decisiones en la confianza personal de

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

un líder, especialmente cuando resulta que la Dirección ejecutiva se residencia, como es el caso, en una persona emanada de su mismo colectivo, admirada y respetada por la mayoría del colectivo. Y junto a ello, conviene señalar también en esta exposición descriptiva que D. Eduardo Bautista, no sólo asumió las funciones ejecutivas de la Entidad, sino que desarrolló y fomentó una amplia actividad en el ámbito de la promoción de eventos culturales. La dirección por la misma persona de esta actividad propiciaba probablemente, de forma querida o involuntaria, la creación de un clientelismo en torno al máximo ejecutivo, contribuyendo decisivamente a reducir la crítica de las decisiones adoptadas por D. Eduardo Bautista.

La falta de contrapesos correctores y moduladores de un excesivo poder personal está apuntada también en la Auditoría del Ministerio de Cultura a la que me he referido anteriormente, al destacar dicha Auditoría que no existía ninguna figura independiente del Consejo de Dirección que controlara la operatividad de los Órganos ejecutivos de gobierno.

Hay que hacer referencia, en fin, al dato de que, tradicionalmente, la única mínima oposición al PCD proviniese del colectivo editorial (que mantiene contractualmente una tensión con el colectivo de autores), lo cual ha servido para arrinconar estas visiones críticas, y presentarlas hábilmente ante los autores como infundadas y movidas por intereses contrarios a los “legítimos” de los creadores.

Si esta apreciación es evidente en lo que se refiere a la decisión de crear y mantener la estructura de desarrollo de sistemas informáticos en SDAE, se incrementa cuando se examina la evolución de las inversiones culturales en teatros a través de Arteria. Se aprecia que las decisiones de compra de “espacios

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

teatrales” no estaban soportadas en una estrategia meditada concienzudamente con un plan de negocio que justificara económicamente la inversión y su viabilidad. Eran decisiones individuales, movidas por una idea general, acaso bienintencionada, pero sin que existiera suficientemente un necesario estudio, soporte y planificación de riesgos y rentabilidades.

Debo indicar que, aunque no comparta su criterio, no tengo motivo para dudar de las convicciones expresadas por el Sr. Bautista sobre su firme creencia en la bondad de crear lo que ha denominado, en la entrevista con la Comisión de Investigación que presido, como “Red de Centros de Conocimiento/incubadoras de Talento que permitiera dar un salto cualitativo en el ámbito de las industrias culturales”.

Y es indudable también que los buenos resultados de crecimiento en recaudación de la Entidad estimularon y consolidaron en los miembros que conformaban cada cuatro años sus Órganos de gobierno la imagen de líder infalible de D. Eduardo Bautista, propiciando así a una supervisión “anestesiada” y prácticamente inexistente de sus propuestas.

Pero, tampoco puede obviarse que, en algún caso, aquellos que mostraron una oposición abiertamente discrepante resultaron apartados de los Órganos de gobierno, bien al perder la posibilidad de presentarse en la “lista oficial”, bien incluso perdiendo su condición de miembros en el Consejo de Administración, como ocurrió, por ejemplo, en el año 2010 con D. José Miguel Fernández Sastrón.

Tal estructura conlleva un régimen de gobierno muy jerarquizado, de liderazgo categórico e indiscutible, en el que la crítica se



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

reduce muy ostensiblemente, y donde las normas generales pueden ser excepcionadas con la amplitud que, finalmente, decida el máximo responsable de la Organización.

Debe también afirmarse que, en lo que he podido verificar, los miembros de los Órganos de gobierno recibían, en general, una información suficientemente amplia, previa a la toma de decisiones, y que todos los grandes proyectos se sometieron, incluso reiteradamente, a aprobación de los Órganos de gobierno de la SGAE. Pero el hecho de que no se aprecie falta sustancial de información hacia los Órganos de Gobierno; no significa que los Directivos integrantes de los mismos, salvo excepciones, ejercitaran una labor de escrutinio y cuestionamiento de las propuestas y decisiones del líder.

La lectura de las actas muestra paladinamente la facilidad con la que D. Eduardo Bautista obtenía el respaldo de sus iniciativas, y la adhesión de los miembros de los Órganos de gobierno a sus posiciones, sin las debidas deliberaciones. De las conversaciones de varios Consejeros, se desprende que la Presidencia se ejercía, además, de forma muy asertiva, y con base en la “*autoritas*” y el prestigio acumulado por el PCD, lo que daba lugar a la eliminación de una buena parte de la discrepancia.

Por otra parte, la información judicial a la que he tenido acceso, aseverada en varias entrevistas, apunta a una clara intervención de la Presidencia en la selección de los candidatos a formar parte de la Junta Directiva.

Este proceso acrecentaba, en su caso, la “deuda” de miembros de los Órganos de Gobierno con la persona que debía ser objeto de su control, provocando así una atenuación del rigor de la

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

censura a la que deberían haberse sometido las decisiones del Presidente ejecutivo de la Entidad, cuando así fuese oportuno.

Todo ello ha dado lugar, a mi juicio, a una estructura muy débil del Órgano de administración donde éste responde a una concepción muy jerarquizada del poder, lo que dificulta el ejercicio real de responsabilidades en el seno de su Junta Directiva, y que ésta delegue conscientemente buena parte de ellas en su Presidente ejecutivo.

Al hilo de lo dicho en relación con los Consejeros de la SGAE, personalmente estimo y considero que la complejidad objetiva y la trascendencia económica de algunos temas abordados en la gestión de una Organización tan importante como es hoy día la SGAE, debería requerir una dedicación y una responsabilidad mayores de sus Directores, para poder así ejercer eficaz y responsablemente las competencias propias de su condición y, acaso, la atención y auxilio de expertos externos cuando, excepcionalmente, aquellos lo estimaren necesario. No pongo en duda que varios miembros de los Órganos de gobierno son personas con formación, tanto en temas organizativos como empresariales, pues a la vista de sus nombres resulta que, cuando no desarrollan su propia actividad empresarial, son directivos de Compañías propias o ajenas en el ámbito de la cultura. Considero, por tanto, que la mayoría de ellos pueden poseer capacitación y preparación para la asunción de las labores de Dirección; pero creo que un efectivo y deseable control de la labor ejecutiva requiere, además de una clara independencia personal respecto del primer ejecutivo, también una dedicación de tiempo suficiente para poder asimilarla, y ejercer, en consecuencia, una supervisión real de la gestión de aquel.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

La inexistencia de límites de permanencia en los puestos de máxima responsabilidad y la carencia de pluralidad en los Órganos de gobierno ha propiciado y facilitado, más aún, lo que he llamado la sumisión de los Órganos de gobierno a D. Eduardo Bautista, con reducción evidente de la función de control que debieran desempeñar dichos Directivos. Como ha quedado ya dicho, D. Eduardo Bautista ha venido ostentando la máxima responsabilidad de la Entidad desde hace casi treinta años, con una acumulación creciente de poder que se aprecia claramente en los sucesivos cambios estatutarios. Simultáneamente, trasciende un debilitamiento de la diversidad de opiniones en los Consejos y la desaparición de toda estructura administrativa colegiada. No sólo ha desaparecido un puesto de Alta dirección tan necesario como es la figura del Interventor, sino que, el denominado Directorio de la Entidad, aparece configurado en los Estatutos, en realidad, como un Órgano de apoyo al Presidente, creado a su voluntad y con las funciones que determine este.

En este mismo orden de cosas, conviene puntualizar que, aunque los Estatutos de la SGAE contemplan la existencia de dos Altos directivos, además del Presidente, que son el Director General y el Secretario General, la realidad de la Organización, que he podido conocer a lo largo de estos meses de análisis e investigación de la SGAE, refleja de forma patente que dichos puestos habían quedado despojados en la práctica de una función real efectiva de Alta Dirección, (absorbida y ejercida por el Presidente), entendiéndose por Alta Dirección lo que el Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, precisa respecto de quienes “ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa, y relativos a los objetivos generales de la misma, con autonomía y plena responsabilidad”.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

La estructura de Dirección del equipo técnico o ejecutivo de la Entidad se caracteriza por una Dirección General muy debilitada. El Presidente del Consejo de Dirección ocupa la posición y la designación de CEO (chief executive officer), asumiendo la máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa. Decide los presupuestos de la Entidad, y los presenta a los Órganos de gobierno, tanto ante la Asamblea de socios como ante la Junta Directiva. Dirige áreas completas como son todas las que tienen que ver con la Comunicación, las Relaciones institucionales, con los Socios, los fondos culturales, Arteria y, muy significativamente, todo lo concerniente con la importante Área tecnológica de Sistemas, en la cual existe y destaca un Director General (el Sr. Rodríguez Neri) que depende directamente del Presidente, entronizado por la confianza de éste en una situación privilegiada y dominante respecto del resto de Directores de área.

La generación y creación de una estructura organizativa como SDAE, S.L. más allá de la Entidad de gestión matriz, con el citado Director General, (formalmente complementado con un Órgano de administración seleccionado por la propia SGAE), ha dificultado la visibilidad completa de la Organización y ha propiciado que las reglas de calidad y procedimientos que, por regla general, regían en la Entidad de gestión principal, fueran completamente desatendidas en dicha Empresa filial.

La creación de esta unidad y la atribución de la responsabilidad del Área de informática al Sr. Rodríguez Neri por parte de D. Eduardo Bautista en Enero del año 2005, y ratificada por el Consejo de Dirección en Febrero del mismo año, conllevaba evidentes riesgos que fueron incrementados en razón al alto grado de libertad que se atribuyó a su actividad dentro de SDAE antes y después de este año, llegando a tener sus propias áreas

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

departamentales (financiero, contabilidad, personal, jurídico, etc.) regentadas por personas elegidas y dependientes del Sr. Rodríguez Neri con independencia de SGAE.

He leído las explicaciones que facilitó el Presidente cuando comenzó la colaboración con Microgénesis y que atribuía esta decisión organizativa a la necesidad de buscar experiencia exterior, ajena a la burocracia de SGAE: *"Casi todas las empresas que tienen una preocupación sobre el cambio, han creado departamentos que investigan los aspectos interesantes o críticas que pueden ayudar a mejorar sus objetivos empresariales. En el caso de SGAE se quiere investigar en dos direcciones: una, en la de las herramientas y su entronque con el mundo real; y otra, investigar la propia gestión de SGAE, ver qué mecanismos pueden mejorar la gestión para hacerla más económica, más diversificada y más completa. Se hicieron indagaciones en el mercado exterior y se encontró una empresa, Microgénesis, cuyo Director es D. José Neri, con la que se ha formalizado un contrato para abordar una línea de investigación y desarrollo con una serie de programas que serán los que se analicen en esta Comisión"*. (Acta 1/98, de febrero de 1998, de la Comisión de Seguimiento de actividades de Investigación y Desarrollo).

Puedo comprender esa argumentación, pero resulta criticable que, paralelamente, no se sometiera a esta unidad a las mismas reglas de control que el resto de los departamentos de SGAE. Esta omisión de gestión debe atribuirse personalmente a D. Eduardo Bautista. El Sr. Rodríguez Neri reportaba al Presidente directamente. El Propio Presidente se situó como responsable del cambio de sistemas, asumiendo la Dirección máxima de TESEO (denominación que agrupa este proyecto de cambio tecnológico en SGAE) y, en numerosas ocasiones ratificó la

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

confianza plena y personal en la actividad del Sr. Neri sin más comprobaciones.

Los planes y decisiones estratégicos en el Área de gestión de información que, como es lógico, constituyen una parte esencial de la actividad de las Entidades recaudadoras de derechos de Propiedad Intelectual, fueron adoptados, como ya ha quedado dicho, sin ninguna garantía de concurrencia, transparencia ni contraste o variedad de ofertas. Bastó sólo la confianza y relación personal del líder carismático (el Sr. Bautista), con su patrocinado (el Sr. Neri), depositando así en supuestos valores y capacidades personales importantísimos recursos y grandes facultades decisorias, sin que existiera tampoco un análisis periódico real de cumplimiento de objetivos y resultados, pese, insisto, a la cuantía económica de la inversión tecnológica y a las reservas de algunos sobre el éxito y la eficiencia total de la nueva implantación en ciertos aspectos ó sectores.

Entiendo que fuera necesario e incluso urgente abordar el proyecto de sustitución de los procedimientos y sistemas informáticos de SGAE para adaptarlos al nuevo mercado digital. He podido conocer que, en efecto, proyectos similares fueron también asumidos por la mayoría de las Entidades de gestión europeas. Sin embargo, resulta incuestionable que para efectuar este gran Proyecto, millonario en costes, el Presidente del Consejo de Dirección confió decididamente y sin alternancia posible en una sola persona, el Sr. Rodríguez Neri y éste a su vez en el Sr. Ramos, y que tal decisión supuso y significó, además, la postergación y el desaprovechamiento del personal y el equipo técnico de la propia SGAE.

Aunque no me corresponda a mí valorar la competencia profesional de los señores Rodríguez Neri y Ramos (en un caso,

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

asentada en la práctica de muchos años y, en el otro, con titulación oficial), lo que no puedo obviar es el juicio extremadamente negativo referido al modo de decidir, al respecto, del primer y máximo ejecutivo de la SGAE, y de la manera en que se convirtió en “dogma” incuestionable lo realizado y ejecutado por aquellos. En efecto, la crítica y la censura está plenamente justificada y resulta obligada, en primer lugar, por la manera de contratar o encargar dichos servicios, sin la más mínima concurrencia de posibles empresas interesadas y sin ajustarse, de modo transparente, a ningún procedimiento de adjudicación; y, en segundo lugar, por no ordenar las oportunas medidas de control, supervisión o corrección.

No quisiera terminar esta parte del diagnóstico de la SGAE sin aludir a que, en mi opinión, la extraordinaria dependencia de la SGAE de su Presidente ejecutivo ha llevado a una devaluación progresiva del segundo ejecutivo de la Entidad y de sus competencias, como, en general, las de todo el equipo directivo. El Director General actuaba, hasta lo que he podido conocer, como un coordinador de los Departamentos no administrados directamente por el Presidente; pero carecía de capacidad y autonomía para tomar decisiones estratégicas. He verificado que, en todo caso, dentro de la SGAE existen una serie de protocolos de calidad, normas internas de control y seguimiento de políticas presupuestarias habitualmente aplicadas.

En el ámbito de gestión presupuestaria, resulta llamativo también que la Dirección económico financiera de SDAE, recayera en el Sr. Ramos y que la elaboración de presupuestos de Sistemas no siguiera el cauce ordinario de todos los Departamentos. La fórmula habitual al respecto seguía un protocolo en el que el Director Económico Financiero revisaba y discutía las propuestas con cada responsable de área. Posteriormente, eran re-

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

examinadas por el Director General para alcanzar los objetivos generales y, finalmente, presentadas al Presidente para su verificación final. Según he podido conocer, en el caso de los Presupuestos de Sistemas (incluyendo SDAE), y en razón a la categoría de Director General del Sr. Neri, todo lo relativo a los mismos era discutido y despachado directamente por éste con el Presidente y comunicado a la Dirección financiera y a la Dirección General. La constancia en el seno de la SGAE de los despachos directos frecuentísimos del PCD con el Sr. Rodríguez Neri, que me han reiterado de forma unánime en las entrevistas realizadas, le facilitaron a éste una autonomía absolutamente amplia y un respaldo completo.

A la vista de todo lo expuesto, resulta obligado recomendar vívamente a la nueva Dirección de la SGAE una serie de cambios necesarios y urgentes en los procedimientos internos de funcionamiento de la SGAE y de su entorno que redunden en una mejora, no sólo para corregir las deficiencias evidentes que he podido detectar, especialmente en el referido Departamento digital, sino en la Organización de la Entidad en su conjunto. Creo sinceramente que la SGAE se halla en un momento crucial para llevar a cabo una revisión integral, tanto de los procedimientos internos de la Entidad, como de sus relaciones con los distintos agentes que conforman su razón de ser: socios, usuarios, proveedores y consumidores con la recomendable potenciación de algunas Áreas o Departamentos (imagen, marketing, comunicación). Todo ello con el firme compromiso de evitar que situaciones análogas a la vivida recientemente puedan reproducirse en el futuro y con la irrenunciable finalidad de recuperar el buen nombre de una Institución centenaria y muy importante para el fomento y la protección de la cultura española.



IV  
**NORMAS DE BUEN GOBIERNO**

He observado que numerosas Entidades de gestión colectiva europeas, como cualquier compañía de cierta relevancia que actúe en el mercado, declaran expresamente la Misión, Objetivos y Principios rectores de su actividad. No lo he encontrado en el caso de la Sociedad española. Laguna que, a mi juicio, debería ser recogida por los responsables de la nueva SGAE resultante de la Refundación que me permito proponer o sugerir.

Creo que sería recomendable que la Junta Directiva haciendo partícipe en su elaboración al cuerpo social de la Organización, estableciera de modo categórico la misión central y fundamental de la Entidad y su ámbito genuino, evitando un desbordamiento injustificado más allá de lo que son las funciones nucleares y definitorias de la SGAE con invasión de otros sectores, por ejemplo el empresarial, que, en principio, le son ajenos y que han supuesto inversiones multimillonarias difícilmente comprensibles para la ciudadanía.

Tal declaración explícita debería extenderse a los valores y principios que inspiran la gestión de la SGAE y que han de presidir la cultura de la Entidad.

Tales declaraciones, evidentemente, deben presidir el Código de Buen Gobierno con el que la Sociedad debe dotarse. Y es que, igualmente, más allá de las normas estatutarias que contienen una descripción de las competencias que se atribuyen a los Órganos y determinadas reglas consuetudinarias o reglamentarias incorporadas como forma de funcionamiento, SGAE tampoco dispone de un Código de Buen gobierno ni de un

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Código de normas elaboradas que articulen internamente y en detalle el Gobierno corporativo.

Aunque su carácter centenario y, acaso, el reconocimiento tradicional de sus funciones podrían explicar esta ausencia, es lo cierto que la ampliación y diversificación de sus actividades en los últimos años hacen más llamativa esa carencia y revelan la necesidad de una declaración expresa que permita constatar y enjuiciar el alineamiento de su actividad con su objetivo, facilitando el juicio de los socios sobre todo ello.

Dada su importancia, me parece esencial reiterar la necesidad de que la SGAE hiciera el ejercicio colectivo de concretar con claridad su objetivo, y fijar el ámbito de actuación necesario para alcanzarlo, estableciendo los Principios de comportamiento que debe respetar para la consecución de sus fines, asumiendo y dando cumplimiento así a la alta responsabilidad que le concierne en la contribución del desarrollo cultural en España y de la cultura española en el extranjero.

Cumplimentando en su integridad el encargo recibido de la SGAE me permito sugerir las siguientes recomendaciones:

### **A) Principios rectores y Valores fundamentales.**

Como acabo de anticipar, la Entidad debería indicar los Valores considerados fundamentales, (compartidos y asumidos por toda la estructura societaria), que han de presidir la actividad tendente al cumplimiento de su misión. Estos Valores deberían quedar destacadamente proclamados en unos Principios rectores o básicos de la Institución que sirvan de guía de la Organización y marquen la actividad y funcionamiento de todas sus áreas, tal y

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

como tienen otras Entidades similares del entorno europeo. Posiblemente, la Sociedad implícitamente los ha tenido presentes en su actividad. Pero de lo que se trata con el establecimiento y proclamación de estas Normas de Gobierno es de hacer público a toda la Organización y a toda la sociedad, cuales son las reglas y Principios a los que queda sometido el funcionamiento de la Entidad, de modo que su actividad pueda ser examinada y enjuiciada a la luz de los mismos. Entre ellos paso a enumerar como fundamentales los siguientes:

1. La SGAE es una Entidad sin ánimo de lucro y deberá desarrollar su actividad buscando en todo momento el beneficio de sus socios, pero sin apartarse de la precitada naturaleza
2. La SGAE desarrolla su actividad en el marco del sistema de gestión colectiva, por lo que sus acciones deberán estar encaminadas a su fortalecimiento y desarrollo, reforzando sus relaciones con el resto de Entidades y facilitando la gestión de los derechos de sus socios en nuestro país.
3. La SGAE tendrá presente, tanto en su sistema tarifario como en sus relaciones con los usuarios de derechos, su posición singular como Entidad de gestión, respetando en todo caso las disposiciones legales que regulan, tanto nacional como internacionalmente, el derecho de la competencia.
4. En cualquier caso, deberá someter su funcionamiento a unas reglas claras y preestablecidas que eviten en todo momento cualquier situación de indefensión

5. Todas las acciones de la SGAE deberán estar encaminadas al respeto y al fortalecimiento de la Propiedad Intelectual en España y en el resto de mundo.

## **B) Principios de transparencia y honorabilidad en relación con los socios.**

### **1.- Introducción**

El socio es el titular y propietario de la Entidad y a él deben ir dirigidos los máximos esfuerzos de información y de rendición de cuentas sobre el funcionamiento de la Sociedad, así como de la gestión concreta y puntual realizada con sus obras y la recaudación de los derechos derivados de la explotación de las mismas. La SGAE debe remitir todas las informaciones útiles para que conozcan y entiendan la lógica, las finalidades y las modalidades de las reglas de reparto y de liquidación de los derechos.

En particular, la Entidad debe garantizar en la práctica el ejercicio del derecho de información y de control de la gestión de los socios, poniendo por ejemplo, a su disposición, además de los Estatutos y del Reglamento general de la Entidad, una documentación o "Guía del socio", que les permita tener una visión clara y completa de las disposiciones aplicables a la Entidad y, en particular, de las reglas de funcionamiento internas de la Sociedad y las modalidades concretas según las cuales pueden participar en la vida social de la SGAE.

La SGAE debería también proceder a una evaluación puntual de la estructura, racionalidad y eficacia de la actividad recaudatoria y el nivel de información remitida a los socios en el Informe de Actividad sobre el coste total de la recaudación de los derechos

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

generales. Los procedimientos, tanto de cobro como de reparto y sus plataformas técnicas que le dan soporte, deben hacerse comprensibles también a la ciudadanía con explicaciones generales, pero también de detalle, para todo el que desee profundizar en las mismas.

Rememorando de nuevo cual es la finalidad y razón de ser de la SGAE, sugeriría a la Sociedad que procediera a una evaluación periódica de las herramientas y aplicaciones informáticas a su disposición para seguir la aplicación de los procedimientos de recaudación, identificación, reparto y liquidación de los derechos, y garantizar al máximo, la eficacia, fiabilidad y transparencia de estas operaciones. Medir y valorar además, la comprensibilidad de sus normas, servirá para mejorarlas, tanto sustancialmente como en la redacción y explicación de las mismas.

### 2.- Información al socio y rendición de cuentas

Como es bien sabido un instrumento fundamental para la información al socio de la gestión realizada, así como para facilitarle el estado de situación de la Entidad es la "Memoria anual de la Entidad de gestión".

Como es bien sabido un instrumento fundamental para la información al socio de la gestión realizada, así como para facilitarle el estado de situación de la Entidad es la "Memoria anual de la entidad de gestión". El contenido de esta memoria, como elemento básico de información entre la entidad y los socios, además de cumplir con los requisitos establecidos legalmente en cuanto a su contenido, debería servir para trasladar a la base social el estado de situación de la entidad, incorporando todos aquellos datos necesarios para ello. El borrador del

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Anteproyecto de Ley de 2003, para la modificación de la Ley de Propiedad Intelectual, detectaba esta carencia en la actual regulación del TRLPI, y recogía de manera expresa el contenido que esta memoria debía tener para poder cumplir con la finalidad indicada. Datos que debían estar a disposición de los socios antes de la Asamblea General para poder concurrir a la misma con toda la información necesaria. Este contenido era el siguiente:

“1º.- Las cantidades provenientes de la facturación y de la recaudación efectivamente percibida correspondientes al ejercicio desglosados por cada uno de los derechos y las modalidades de explotación administrados.

2º.- El importe de las cantidades totales repartidas, desglosado por cada uno de los derechos y las modalidades de explotación administrados, con detalle en todos los casos de los siguientes extremos:

- Las cantidades percibidas por los miembros de la entidad y por las entidades de gestión nacionales y extranjeras.
- Las cantidades repartidas y puestas a disposición de sus titulares, pero aún no efectivamente percibidas por éstos.
- Las cantidades pendientes de asignación en el reparto.
- Las cantidades asignadas a titulares que no sean miembros de la entidad en los casos de gestión colectiva obligatoria.

3º.- Los descuentos aplicados a cada uno de los derecho y modalidades de explotación administrados.

4º.- El informe de gestión, en el que se debe explicar la evolución y la situación de la entidad, los acontecimientos importantes para la misma, ocurridos después del cierre del

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

ejercicio, la evolución previsible de la entidad y las actividades de investigación y desarrollo realizadas en materias tales como sistemas de gestión de derechos.

5º.- Las cantidades destinadas al cumplimiento de la función social, desglosadas por conceptos e indicando las entidades que realicen las correspondientes actividades, los proyectos aprobados y las cantidades destinadas a cada uno de ellos.

6º.- Las modificaciones de los estatutos, normas de régimen interno y funcionamiento y del contrato de gestión, aprobadas durante el ejercicio.

7º.- Los contratos suscritos con asociaciones de usuarios y con otras entidades de gestión, nacionales y extranjeras.

8º.- Las evolución del número de miembros de la entidad, por cada una de las categorías previstas en los estatutos".

Obligaciones similares vienen recogidas en regulaciones de nuestro entorno, que vienen a incidir en esta obligación de información de cara a los socios de la entidad. Siguiendo con las referencias a las regulaciones de Portugal y Luxemburgo, a las que he hecho referencia, en ambas se recogen éstas obligaciones de manera muy similar a la que hemos mencionado del borrador de la Ley del año 2.003, incidiendo en la necesidad de poner ante los socios toda la información que fuera necesaria para conocer el verdadero estado de situación de la entidad de gestión.

En la actualidad, la SGAE realiza anualmente una Memoria de Gestión que es presentada para su aprobación a la Asamblea General. Pero hay que reconocer que esta Memoria en ningún caso llega al grado y nivel de información que hemos venido examinando. Sería, por tanto, muy necesario que dicha Memoria se ajustara más a los estándares de información indicados y

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

vigentes en otros países, lo que, sin duda, aportaría al socio mayores elementos de conocimiento y de valoración respecto al grado de cumplimiento de los objetivos de la SGAE aumentándose así, sin duda, el nivel de rigor y transparencia exigibles en la Entidad.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en relación con los socios, y en concreto, en relación a las operaciones de reparto es el relativo a la identificación de las obras. Me parece fundamental e irrenunciable que SGAE avance en los sistemas de identificación y documentación de obras, ya que de ello depende que las operaciones de reparto puedan llevarse a cabo con mayor diligencia y eficiencia, cumpliendo así, los principios que toda Entidad de gestión, que es que el autor perciba los beneficios que su obra genere.

En este punto, y recordando una vez más la razón de ser de la SGAE, animo vehementemente a la nueva Dirección para que extreme los esfuerzos a fin de que las cantidades recaudadas que queden pendientes de identificación sean las menores posibles. Más allá de que las cantidades recaudadas y no repartidas deban ser destinadas a actividades culturales, sociales y de promoción del repertorio, habrá que establecer sistemas eficaces que permitan reducir al máximo las cantidades que realmente no puedan ser identificadas para su reparto. Cada vez más la tecnología permite que sean mayores y más avanzados los sistemas que pueden ponerse al servicio de la identificación de obras y, por lo tanto, cada vez tiene menos justificación el hecho de que la SGAE tenga pendientes de identificación una cantidad importante de derechos (de conformidad con el primer informe de AEVAL, en torno al 4% de sus ingresos). Por ello, sería muy deseable, a mi juicio, que los esfuerzos a realizar por la nueva SGAE para reducir este "pendiente de identificación"



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

quedasen reflejados de manera independiente en sus informes y que se reforzaran los procedimientos de alerta a los socios para aumentar el acceso y transparencia hacia estos datos. Creo, en fin, que la Sociedad debiera, además, considerar la posible eliminación futura de estas cantidades de “pendientes de identificación”, mediante su retorno a los socios cuando provengan de cantidades recibidas a tanto alzado o por el uso global de su repertorio. Transcurrido un periodo transitorio para lograr su identificación, podrían repartirse dichas cantidades sobre las obras identificadas.

### 3.- Información sobre derechos universales

Por último, otra cuestión que podría incluirse en la información sobre el reparto de derechos, es la relativa a las cantidades repartidas a los no-socios. Como es sabido, las Entidades de gestión colectiva tienen encomendada, en relación con determinados derechos de simple remuneración, la gestión íntegra de todos aquellos que se devenguen con independencia de que las obras de cuya explotación deriven, hayan sido puestas en gestión en la Entidad, y por lo tanto, no importando que el titular de los derechos sea socio o no de la misma. En estos casos, también recomiendo que se mejoren los mecanismos de información, ya que los destinatarios de estos derechos, al no ser miembros de la Sociedad, no pueden hacer valer los mecanismos de control que la misma brinda a sus socios. Habrá que trasladar, por tanto, los mecanismos de transparencia a estos autores, de tal manera que el servicio público (así me atrevo a calificarlo) que la Ley obliga a realizar a las Entidades de gestión en estos supuestos, se pueda llevar a cabo de manera eficaz y transparente. Ello implicaría que en la Memoria anual, aparecieran identificados, de manera separada e independiente, los derechos de los no socios que han sido

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

recaudados por la Entidad y el sector de explotación de obras de dónde derivan.

### **C) Principios de transparencia y honorabilidad en relación con los clientes.**

La transparencia en las relaciones con los clientes es un elemento imprescindible para despejar cualquier duda de legitimidad. Para ello, propongo que se incida en las siguientes líneas de comportamiento:

#### **1.- Amplia información sobre acuerdos generales con asociaciones.**

La Entidad debe velar por proporcionar a los clientes la información suficiente en relación con el desglose de los derechos a pagar, en particular en el marco de los acuerdos comerciales concluidos con las federaciones u organismos profesionales representantes de un grupo de usuario.

Dichos acuerdos deben publicitarse de forma inequívoca tanto a los miembros de esas organizaciones como a los clientes individuales que pudieran verse beneficiados por dichos acuerdos.

Los textos de los acuerdos deben publicitarse en la propia página web de la Entidad de forma que puedan ser de general acceso, además, de su registro en el Ministerio de Cultura.

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

### **2.- Reglas para la aprobación y modificación de las tarifas**

SGAE debe, además, explicitar con ocasión de la aprobación de cada tarifa las razones que le asisten para determinar su valor en relación con la aportación que realice a cada sector de clientes y el uso del repertorio.

Debe igualmente y con carácter previo a la aprobación de tarifas, realizar prospecciones del mercado, negociando, el contenido de las mismas con asociaciones representativas del sector.

En el estudio previo a la aprobación tarifaria debería, además, efectuar un análisis comparativo con tarifas de servicios similares prestados por Entidades de su entorno nacional e internacional.

Las tarifas deben, además, siempre que sea posible, ofrecer la posibilidad al cliente de satisfacer la remuneración en razón al grado de uso efectivo del repertorio con precios gradualizados a dicho consumo.

En los casos de conflicto con asociaciones de clientes, SGAE debería ofrecer su voluntad de someter dicha controversia a un sistema de mediación o arbitraje. Y aceptar, incluso, la fijación de precios para todos los derechos de remuneración que sean objeto de sus gestión.

A este problema, la Comisión Nacional de la Competencia dedicaba una parte importante de su informe en el que señalaba lo ineficaz de los mecanismos legales actuales para solventar los conflictos. Citaba su resolución de 9 de

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

diciembre de 2008 en la que se mostraba la frustración por la ineficiencia de la Comisión de Propiedad Intelectual:

“no resulta irrelevante ponder de manifiesto que en los cerca ya de 20 años de vida de la CPI...aunque le han llegado algunos conflictos entre Entidades de gestión y usuarios, nunca se ha producido un pronunciamiento de fondo ni, en consecuencia, ha arbitrado o mediado en ningún conflicto de esta u otra naturaleza.”

Aunque ya existe, afortunadamente, algún antecedente de intervención de la CPI, debe reconocerse que su función aún es muy limitada. Un compromiso obligatorio de SGAE de sometimiento al CPI o a cualquier otro que merezca respeto de las partes, creo que podría contribuir al cambio radical del actual estado de situación.

### 3.- Información sobre el repertorio

Hay que recordar y subrayar que el repertorio de obras es la base de la gestión de la SGAE, ya que representa el capital creativo que la misma ofrece a los usuarios. Por lo tanto, el conocimiento del contenido por el usuario de este capital es fundamental para conocer cual es la oferta cultura que esta Entidad formula a la sociedad.

Es cierto, y hay que recordarlo expresamente que en los últimos años la Sociedad ha realizado un verdadero esfuerzo para avanzar en el sentido apuntado, estando en la actualidad muy por delante de otras Entidades. En la página web de la Entidad existe un acceso para poder conocer cuál es el repertorio gestionado, aunque entiendo

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

que habría que hacer un mayor esfuerzo en tal sentido con actuaciones proactivas de información.

En este sentido, no está de más recordar que la gestión transparente del repertorio hoy día aparece ya en las regulaciones legales de nuestro entorno. Así, en distintas regulaciones europeas se establece la obligación de dar a conocer el contenido del repertorio gestionado. Así lo recoge el Capítulo VII de la Ley Belga, el Código de la Propiedad Intelectual francés, y la Ley de Luxemburgo en su artículo el Art. 66.4.

El Código de buenas prácticas que estamos proponiendo, sería una oportunidad dónde recoger, al igual que lo hacen las regulaciones mencionadas, la obligación de la entidad de hacer público de manera clara y transparente el repertorio gestionado, de tal manera que pueda ser accesible por los usuarios. Hay que hacer notar que esta práctica ya es posible en la actualidad, en la página web de la SGAE, aunque sería necesario establecerlo como obligación permanente de la entidad y, como digo, facilitar su acceso.

Esta declaración debería ir acompañada del reforzamiento de las actuales herramientas informáticas ya puestas a disposición del público en general, mediante una difusión de las mismas y su individualización para colectivos de usuarios, información de cómo hacer el acceso de manera fácil y eficaz, respetándose, en todo caso, la privacidad de la información de aquellos datos que formen parte de la esfera privada y personal de los autores titulares de estas obras.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Debo recordar que el informe de la Comisión Nacional de la Competencia en relación con las Entidades de gestión colectiva de 2009, advertía sobre la falta de transparencia de los repertorios efectivamente gestionados por las Entidades de gestión. Creo que todo el esfuerzo que la Sociedad pueda realizar para facilitar la información a los clientes dividida por géneros, tipos de contenidos o cualesquiera otro que resulte eficaz, redundará en gran manera en superar las críticas anudadas a esta falta de información.

### 4.- Tratamiento y solución de los conflictos

Otro aspecto importante a implementar es el relativo a las reclamaciones. Me refiero a la conveniencia de establecer cauces y procedimientos a través de los cuales los usuarios de los derechos y clientes de la sociedad puedan canalizar sus quejas y reclamaciones respecto del funcionamiento de la Entidad o del trato que la misma les haya podido dispensar, lo cual resulta básico para aumentar la credibilidad en su funcionamiento. Tengo que reconocer que, en este aspecto, la creación reciente de la figura del "Defensor del Cliente" apunta en el buen sentido, si bien su creación ha podido pasar bastante desapercibida, tanto para la propia organización como para los usuarios. Por ello, me parece inaplazable relanzar, difundir y reforzar esta figura, dándole un mayor protagonismo en lo que es el funcionamiento de la organización.

La Sociedad debería, además, desarrollar compromisos relativos al trato con los clientes, extendiéndolos a todos sus representantes.

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

El Código de buenas prácticas que la Sociedad británica ha aprobado para sus relaciones con clientes puede ser buen ejemplo de lo que creo debería aprobar la Sociedad española.

Los representantes de la sociedad deben abordar a los clientes de forma cortés y profesional para lo que se requiere una formación específica que la sociedad debe proporcionar a su personal.

Al tratar con los clientes, debe reconocérseles un derecho a información que no debe ser sólo oral sino por escrito, en la que se detalle el marco legal de actuación de la Entidad, sus tarifas y los derechos de los clientes.

Al cliente debe reconocérsele el derecho a un trato justo en relación con otros clientes de similares características y el acceso a un sistema de quejas con resolución en un plazo razonable.

El cliente debe tener acceso a un sistema de quejas en el supuesto de que no le sean resueltas por el procedimiento ordinario. SGAE ha concretado este procedimiento en el defensor del cliente. Su grado de utilización testimonial en la actualidad refleja la necesidad de que SGAE informe sobre su existencia y los derechos que incumben a los clientes.

**D) Relación con los proveedores.**

1.- Antecedentes

He podido comprobar que la SGAE cuenta con procedimientos internos de ordenación de los procesos de compras y protocolización de las relaciones con los proveedores. Del informe del Ernst & Young resultan, sin embargo, evidentes deficiencias en dichos procedimientos en las actividades desarrolladas con y por las filiales de la SGAE, tales como SDAE o Arteria consagrado al sector inmobiliario.

La SGAE cuenta con un Proyecto de Mejora aprobado el 1 de Enero de 2.009, en el que de manera reglada se recoge el Procedimiento de Compras por parte de la Entidad. Este proyecto fue la recopilación en un único proceso de calidad, de las distintas normas de contratación que habían regido en la empresa anteriormente. La finalidad de estas normas fue, sin duda, la de organizar y unificar el proceso de compras e inversiones de la Entidad, de tal manera que se respetaran los controles, estableciendo para ello una centralización de las tareas relacionadas con esta actividad, que facilitara la gestión y administración de las mismas.

En el protocolo, se fijan los requisitos que deben observarse para poder llevar a cabo cualquier tipo de compra o contratación de servicios. De entre ellos, cabe destacar los siguientes:



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

- Se fijan las distintas normas en función del importe de la compra a realizar.
- Se establece el nivel de aprobación que dichas compras deben seguir, en función de la cuantía de las mismas.
- En aquellas compras superiores a 6.000.-€, se establece la necesidad con carácter general de presentar tres ofertas de proveedores distintos.
- Se unifican y se sistematizan los modelos de formularios a seguir para llevar a cabo las solicitudes y aprobación de las compras.
- Se establece un proceso reglado para aprobar la realización de las compras, así como el sistema posterior para el pago de las facturas resultantes y entrega de las mercancías o prestación de los servicios.

Pues bien, como he indicado, estos procesos no se han hecho extensivos a las filiales de la Sociedad, como lo era la SDAE, lo que ha permitido que muchas de las contrataciones y compras efectuadas en éste ámbito quedasen fuera del control adecuado, degenerando todo ello en actitudes y comportamientos censurables.

Lo mismo ha ocurrido en relación con los mecanismos internos de medición del desempeño de los fines de la Entidad y de control interno del desarrollo de la actividad de sus distintas áreas. Me refiero en particular a la normativa de calidad a la que viene sometiéndose SGAE desde hace más de una década, la cual, ha quedado circunscrita, meramente, a la actividad desarrollada por la Entidad de gestión.

**2- Medidas a adoptar**

En el ámbito de la relación con proveedores y de la contratación de bienes y servicios, la situación descrita en los párrafos precedentes ha permitido que contrataciones, especialmente las llevadas a cabo por la filial SDAE , hayan carecido de filtros y de mecanismos de control que permitiesen un seguimiento de la contratación, tanto desde el punto de vista de su rendimiento como del punto de vista del gasto y la eficiencia vinculada a cada uno de los contratos.

La SGAE debe, con carácter urgente, cubrir esa laguna y extender los mecanismos de control y calidad a todas sus áreas de actividad (intensificando las realizadas por la matriz, y extendiéndolas también a la desempeñadas por cada una de sus filiales), si quiere impulsar la eficiencia en la contratación y erradicar las “zonas oscuras”, propicias a generar abusos de poder, ineficacias y falta de rigor en la contratación y en el seguimiento y control interno de la misma.

Además, si bien los pasos que la SGAE había dado hasta el momento en este sentido pueden calificarse como positivos (mediante la aprobación de los protocolos internos de compras existentes), animaría a la Entidad a reforzar las normas adoptadas y evitar cualquier zona exenta de las mismas. Es necesario aprovechar el proceso de profunda transformación y renovación que en estos momentos se está llevando a cabo en el seno de la Entidad para dotarla de unas herramientas de contratación eficaces que le permitan operar, en las relaciones con los proveedores, con la máxima transparencia y eficiencia posibles, así como

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

erradicar para siempre toda sombra de duda en relación con sus prácticas contractuales.

La SGAE ha de ser todo lo ambiciosa posible en la puesta en marcha de mecanismos internos de contratación que garanticen la transparencia, la eficiencia, la igualdad de oportunidades y eviten los conflictos de intereses que puedan producirse en el seno de sus Organos de gobierno (o los de cualquiera de sus filiales). Su papel relevante como uno de los motores económicos de la industria cultural de nuestro país, su trayectoria y su interés en recuperar el prestigio perdido así lo exigen.

Para ello, propongo que SGAE se dote de una normativa interna de contratación incluso más amplia y minuciosa que la vigente en la actualidad, y que ésta sea aplicable, con el mismo rigor, tanto en su seno como en sus organizaciones colaboradoras. Aconsejo que se adopte una normativa interna de contratación que, inspirada en los principios que rigen la contratación del sector público, así como en iniciativas adoptadas por otras entidades de gestión europeas, en particular las contenidas en el Código de Conducta de SIAE, abarque todas sus áreas de actividad y esté basada en la integridad, la independencia y la concurrencia como elementos básicos de las relaciones con los proveedores. Obviamente, para que dicha normativa surta todos los efectos beneficiosos posibles, es imprescindible que a la misma se le dote de la publicidad suficiente para que pueda llegar a sus destinatarios (los proveedores) de manera sencilla y accesible.

Esta normativa, podría descansar en las siguientes medidas:

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

### **a.- Medidas relativas a la integridad y a la independencia**

En primer lugar, cualquier proceso de compra que se inicie, por la SGAE o por cualquiera de sus filiales, deberá de basarse en la búsqueda del máximo beneficio económico, así como en la protección de su imagen.

A tal fin, los responsables de los departamentos o áreas de la Entidad que tengan capacidad de decidir o participen en dichos procesos de contratación, deberán garantizar las mismas oportunidades de participación en la selección a todos aquellos proveedores que cumplan con los requisitos necesarios para participar.

Uno de los elementos que deberá de incluir la normativa interna de contratación que desarrolle la SGAE será la exigencia, como regla general, a todos los responsables de contratación de la Entidad y/o de sus filiales, de contar en la selección de proveedores con más de dos ofertas, salvo en casos excepcionales y previamente recogidos en la norma interna de contratación.

Asimismo, la SGAE y/o sus Organizaciones colaboradoras, como medida de salvaguarda y garantía de buen resultado, antes de cerrar un proceso de contratación, deberían de comprobar que los proveedores participantes en la selección

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

disponen de medios técnicos y económicos, estructuras organizativas, experiencia, sistemas de calidad y recursos adecuados a las necesidades del proyecto y a la imagen de SGAE. Por ejemplo, SGAE podría exigir al proveedor que le informase en el caso de que el importe estimado del contrato fuera superior al 50% de su volumen total de negocio.

La publicidad en los procedimientos de contratación es otra herramienta necesaria para garantizar la transparencia, la integridad y la independencia en las relaciones con los proveedores. Para ello, la SGAE debería de publicar su normativa interna de contratación en su página web, en un lugar de fácil acceso y visibilidad para todos aquellos interesados en contratar con la Entidad. Es conveniente que dicha publicación vaya acompañada de un anuncio para cada proceso de contratación, en el que se detallen claramente el objeto del contrato, los requisitos para su ejecución, los plazos, los requisitos que tienen que cumplir las empresas que presenten ofertas, etc.

También sería deseable que la SGAE y sus filiales exigiesen a los proveedores con los que contraten, la firma de una declaración de conocimiento de la normativa interna de contratación de la Entidad y un compromiso de no realizar ningún comportamiento que pudiera inducir a la SGAE o a quienes actúen por ella a vulnerar los principios recogidos en su reglamentación.

La integridad, la transparencia y la independencia son principios que han de regir la actividad contractual de

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

la SGAE, no sólo en sus relaciones externas (es decir, con los proveedores) sino también en sus estructuras internas. Para ello, SGAE debería de exigir a todos sus empleados, así como a los miembros de la Junta directiva y demás órganos de gobierno el respeto a dichos principios. Sería necesario impedir mediante normativa interna, ciertas conductas, tales como recibir directa o indirectamente dinero u otro beneficio por parte de cualquier sujeto distinto de la SGAE para la ejecución de un contrato.

Sería también necesario desarrollar medidas en el Estatuto y/o Reglamento de la SGAE que impidiesen a los miembros de la Junta Directiva o del Consejo de Dirección participar en votaciones en las que se decida sobre contratos en los que, directa o indirectamente, pudieran tener algún interés económico .

Existen además otras medidas que la SGAE podría adoptar con la finalidad de reforzar la integridad y la independencia en la contratación, tales como:

- Evitar que los proyectos a largo plazo se basen en contratos a corto plazo que requieran de continuas renovaciones con revisión de los precios.
- Evitar que los contratos de consultoría sean puestos en marcha sin una adecuada transferencia a la SGAE de metodologías, instrumentos, experiencias y competencias
- Evitar inducir a un proveedor a celebrar un contrato desfavorable para él, insinuándole la

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

posibilidad de celebrar posteriormente un contrato más ventajoso.

b) Medidas relativas a la concurrencia y a la transparencia.

Uno de los pilares en los que se asienta el sistema de contratación del sector público es el de la concurrencia. Este principio tiene como objetivo lograr que toda persona interesada pueda participar en el procedimiento de adjudicación de un contrato, presentando al efecto la correspondiente oferta o proposición, de tal modo que la Entidad impulsora de la contratación pueda disponer de una pluralidad de ofertas para seleccionar aquella que mejor se acomode a sus intereses.

Se persigue con ello el acceso a la contratación en condiciones de igualdad, ya que la libre concurrencia favorece la eficiencia en la contratación y favorece la incorporación de la tecnología punta a los procesos de la Entidad.

Obviamente, los beneficios de asegurar la libre concurrencia son claramente trasladables al sector privado y, sin duda, constituyen una buena práctica a adoptar, mediante medidas internas que garanticen la contratación bajo el principio de la libre competencia. Por ello, SGAE debería de acoger el respeto a dicho valor, también, como un principio rector de su normativa interna de contratación.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

En este sentido, la normativa interna de cada contratación que desarrolle la SGAE debería de incluir en su redactado la información suficiente que permita al proveedor presentar su oferta en igualdad de oportunidades con otras empresas concurrentes; y debería de ir acompañada de información complementaria y concreta para cada caso, en forma de anuncio, así como ser pública y estar al alcance de todos los interesados de manera sencilla, por ejemplo, a través de su difusión en la página web de la Entidad.

No me voy a extender más de lo ya dicho en dar detalles sobre cuál debería de ser el contenido que la norma de contratación de la SGAE debería de contener. Creo que lo más relevante ha sido citado ya. Pero sí me gustaría terminar este apartado mencionando otros principios rectores de la contratación del sector público que, en mi opinión, también podrían ser tomados en cuenta por la SGAE a la hora de regular su actividad contractual y que están íntimamente ligados con los principios de integridad, concurrencia e independencia que señalaba al inicio de de este apartado:

- Principio de pluralidad: exige que pueda llegar a conocimiento de los posibles interesados la convocatoria del procedimiento para la contratación.
- Principio de transparencia: implica que todos los participantes deban poder conocer previamente las normas aplicables al contrato que se pretende licitar, así como tener la certeza de que dichas normas se aplican de igual forma a todas las empresas.



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

- Principio de confidencialidad: SGAE debe respetar la confidencialidad de la información facilitada por los empresarios y que éstos hayan designado como confidencial.
- Principio de igualdad y no discriminación: supone la exigencia de efectuar una descripción no discriminatoria del objeto y fin del contrato y salvaguardar la igualdad de acceso para todas las empresas interesadas en participar en el proceso de contratación.

### **E) Criterios de atribución de las ayudas y prestaciones**

La honestidad de los miembros de los Órganos de gobierno y del personal debe comprender y suponer el desempeño de su actividad en el interés de la Entidad, sin estímulos terceros y sin atender a ningún tipo de presión que pudiera direccionar su conducta a intereses espúreos. Para reforzar esta línea de conducta, recomendaría reducir los ámbitos discrecionales de atribución de ayudas o préstamos extraordinarios que pueden conferir un rol decisivo a determinados Órganos de gobierno, y articular mecanismos donde los servicios encargados de instruir esos expedientes objetiven al máximo los criterios de atribución de tales prestaciones.

En materia de ayudas a colectivos, especialmente cuando se trata de asociaciones de autores y grupos profesionales, recomiendo de modo muy decidido que los responsables de la SGAE hagan un esfuerzo mayor encaminado a abrir un proceso transparente y accesible a todos los colectivos. Deberían ser especialmente cuidadosos estableciendo que las condiciones de acceso a las ayudas y a la correspondiente adjudicación se

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

basen en programas de acción medibles y cuantificables en su realización, llevándose a efecto todo ello con mayor control y transparencia.

Convendría, además, que se establecieran mecanismos de supervisión y verificación de gastos para evitar cualquier duda de parcialidad en los casos de proximidad de las elecciones. Recomendaría que estas acciones fueran asumidas por Comisiones independientes de autores de diversa composición y personalidades competentes que garanticen la objetividad del proceso y su equilibrio, por ejemplo mediante la rotación suficientemente rápida de los miembros que componen dichas instancias.

Ciertamente, en estos casos como en cualquier supuesto de ayuda, sugiero vivamente que se incluya una cláusula que exija la devolución de las subvenciones en el caso de no realización, total o parcial, de los proyectos, lo que implícitamente significa y abunda en el correspondiente seguimiento efectivo del destino de las ayudas.

### **F) La Estructura administrativa**

La Sociedad debería mantener una estructura administrativa en la que, con carácter prioritario y decidido, se evite la concentración de poder, y en la que las reglas de organización permitan que los miembros de sus Órganos de gobierno participen realmente en la toma de decisiones.

Para facilitar esta orientación, es preciso, no sólo que la información se facilite con claridad, documentando debidamente las propuestas y estrategias a seguir, sino que se proporcione a

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

los administradores la formación necesaria para que puedan entender en todo su extensión al sentido y el alcance de dichas propuestas y estrategias, necesitadas siempre de la debida y efectiva deliberación en el seno de los Órganos colegiados.

En tal sentido sugiero que, al comienzo de cada mandato, los miembros elegidos sean informados de las responsabilidades que asumen como administradores, sus derechos a la obtención de información y supervisión de la actividad gestora, así como de sus obligaciones de confidencialidad, lealtad y compromiso con la Organización, debiendo informar inexcusablemente de cualquier conflicto de intereses en que pudieran estar incurso.

Sugeriría, igualmente, a la Entidad que se dotara de un Comité de Auditoría que, periódicamente, examinara la efectividad e idoneidad del sistema de control interno en todos sus componentes y realizara anualmente un informe a la Junta Directiva, dando cuenta del seguimiento de las recomendaciones emitidas para activar plenamente el Código de Buen Gobierno.

El Comité de Auditoría sería el garante de la independencia y objetividad del departamento interno de calidad y control, asegurándose del cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

El Comité de Auditoría debería establecer un canal de denuncias donde puedan ser comunicados los incumplimientos del Código de Buen Gobierno o la comisión de infracciones de los códigos de conducta que puedan ser desarrollados para todo el personal.

En este sentido, y teniendo en cuenta la entrada en vigor del nuevo Código Penal que establece la responsabilidad de las personas jurídicas por delitos cometidos en su nombre por

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

empleados o administradores, la SGAE debiera abordar la aprobación de un Modelo de Prevención de Delitos.

El Comité de Auditoría debería establecer un canal de denuncias donde puedan ser comunicados los incumplimientos del Código de Buen Gobierno o la comisión de infracciones de los códigos de conducta que puedan ser desarrollados para todo el personal.

En este sentido, y teniendo en cuenta la entrada en vigor del nuevo Código Penal que establece la responsabilidad de las personas jurídicas por delitos cometidos en su nombre por empleados o administradores, la SGAE debiera abordar la aprobación de un Modelo de Prevención de Delitos.

Este Comité de Auditoría servirá para transmitir a la Organización un tono adecuado de respeto a los principios y valores de la organización y, muy especialmente, de la transparencia en toda la actividad de los departamentos.

### **G. Los Mecanismos de control interno.**

#### **1. Principios generales**

He comprobado que, en principio, SGAE tiene mecanismos de medición del desarrollo de sus actividades y ha integrado varias normas de calidad, reconocidas internacionalmente. Así por ejemplo la SGAE cuenta con la certificación ISO 9001/2008 de Calidad, en relación con todos sus procesos internos de funcionamiento (recaudación y reparto, facturación, compras, funcionamiento de los distintos departamentos etc) y también con la certificación ISO 27001/2007 de Seguridad de la Información, para todo lo

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

relativo al tratamiento de la información realizado por la Entidad.

Sin embargo, he observado con sorpresa que la Sociedad ha limitado dichos mecanismos de medición a su actividad principal o matriz como Entidad de gestión y, por el contrario no ha extendido ni utilizado ningún instrumento de medición o control del desempeño en las áreas autónomas.

Con el fin de garantizar el respeto de los procedimientos y proporcionar información veraz y correcta sobre la situación de todo el grupo, así como prevenir los riesgos en que la Entidad pudiera incurrir, recomendaría que la Organización difundiera, a todos los niveles y organizaciones que dependan de ella, reglas de control con fijación de objetivos y mediciones del desempeño de la actividad de forma permanente, regular y transparente.

En materia laboral, por ejemplo, creo que el mecanismo seguido hasta ahora, en el que el control de los salarios también descansaba en el Presidente del Consejo de Dirección, debería inmediatamente reformarse para que el Consejo de Administración tenga un conocimiento cabal de los mecanismos de fijación de las retribuciones, así como de los gastos incurridos en actividades de representación, desplazamientos o actividades institucionales.

Sin embargo, y más allá de estas normas específicas, recomendaría que se robustecieran en general los mecanismos de control económico y financiero internos. La dirección económica financiera ha venido desempeñando esta función, si bien no ha actuado, acaso por no haber sido definida esta con claridad, como una verdadera Intervención

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

contable y financiera. Por ello, y con el fin de aumentar y mejorar los mecanismos de control en esta área, sería conveniente el establecimiento de lo que se podría llamar un área de "auditoría interna" que de manera permanente e independiente del departamento económico, fiscalice y controle el nivel de cumplimiento de los Principios y normas del funcionamiento económico aplicables en general y que la propia Sociedad se haya fijado para su funcionamiento.

Por lo que respecta a las normas de contabilidad, hay que destacar que en algún país europeo como sucede en Francia, (que he tenido en cuenta las especiales características de las Entidades de gestión y la finalidad a la que vienen dedicadas), la Ley establece una regulación específica en materia de contabilidad a la que deben sujetarse estas Entidades.

En España, en cambio, no existe esta regulación específica y por lo tanto, todo lo que haya que regular en esta materia habrá que hacerlo por la vía del establecimiento de normas internas de funcionamiento. Sería recomendable hacer extensiva a la SGAE, dada su naturaleza de entidad sin ánimo de lucro, en todo lo que tenga que ver con la elaboración de los presupuestos, la contabilidad y el seguimiento e información presupuestaria, la aplicación de las normas contables que regulan las Entidades sin fines lucrativos y que quedan recogidas en El Plan General de Contabilidad. Ello dotaría a toda esta materia contable de un nivel de rigor y credibilidad, del que carece en la actualidad.

Estas medidas deberían seguir las recomendaciones fijadas en los Informes de AEVAL, así como en el borrador del Real Decreto de modificación de la LPI de 2003 al que me he

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

referido a lo largo de este informe. De igual modo, aconsejo tener en cuenta, las propuestas sobre la política presupuestaria de éstas Entidades que se recogen en el Proyecto y que se concretan básicamente en que la propuesta de presupuestos así como las cuentas anuales junto con el informe del auditor se pondrá a disposición de los miembros de la Entidad en su domicilio social y en el de sus delegaciones territoriales con la debida antelación para que puedan ser examinadas por los socios antes de su aprobación.

### 2.- En relación con los costes de gestión

Aconsejo que la Entidad desarrolle una política de evaluación periódica más constante de sus costes de gestión, comparando cada línea de ingresos y reparto de la Entidad para determinar la evolución de la productividad.

Creo, igualmente, que sería muy positivo que la Sociedad midiera los costes soportados por la Entidad en concepto de gastos inmobiliarios y la superficie disponible en relación con la plantilla y valorara el ratio y la justificación que se dé con vistas a las necesidades de recepción de los socios, reuniones o manifestaciones culturales relacionadas con la Entidad.

En esta línea de actuación recomendaría que la Sociedad iniciara una reflexión más profunda destinada a generalizar los controles independientemente de cualquier reclamación o sospecha de fraude, con el fin de enmarcar este procedimiento como un proceso normal en sus relaciones con terceros.

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

### **3.- En relación con la inversión de la Tesorería**

La Entidad debiera enmarcar su política de inversión en reglas y procedimientos definidos en un protocolo de inversión de la tesorería validado por el Consejo de Administración de la Entidad. Recomendaría que, dado su volumen, la SGAE redactara en este protocolo en el que se detallan los procedimientos y orientaciones que deben gobernar la política de gestión y de inversión de la Entidad, así como formalizar las reglas y los criterios a aplicar para garantizar la seguridad de los fondos.

En este sentido, sería muy útil que el protocolo incorporara, al menos:

- Un análisis de la evolución de la tesorería, en particular sobre su origen, explicando la política de inversión, y de utilización de productos financieros.
- Un sistema de evaluación periódica ante los Directores del Consejo de Administración de los resultados de las inversiones.
- La obligación de presentar un informe anual financiero con informaciones de los productos elegidos, la evolución de los costes de funcionamiento y el ratio de coste/recaudación.
- Definición de procedimientos y criterios de competencia de los bancos para las prestaciones de gestión de la tesorería y de las inversiones.

### **4.- En relación con los Principios a aplicar en las relaciones con Entidades afiliadas o colaboradoras.**

En la decisión de creación de organismos y/o actividades nuevas, tanto en el marco de su actividad principal como en la



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

actividad complementaria, la Sociedad debe guiarse por la legitimidad de su actuación, sujeta a la verificación, respetuosa de las normas, procedimientos y reglamentos y basada en informaciones correctas y completas.

En este ámbito, también, la Sociedad debe aplicar códigos de conducta en los que se prohíba la recepción directa o indirecta de dinero o cualquier otro beneficio por cualquier tercero para la ejecución de un acto de responsabilidad de su cargo o desempeño.

En todo caso, debo indicar que la creación de cualquier sociedad mercantil debe estar especialmente justificada y responder a una necesidad que impida desarrollar la actividad directamente a través de la propia Entidad.

### **H.- Reglas internas de comportamiento**

Los Órganos de gobierno deben, además, incorporar reglas internas de comportamiento y Principios de conducta que eviten los conflictos de intereses entre los administradores, o sus familiares más directos, y la Sociedad, comunicando en todo caso su existencia al Consejo de Administración. Estas normas deben incorporar, al menos, las siguientes reglas:

- No desempeñar cargos en empresas competidoras de la Sociedad o de su grupo.
- No utilizar, con fines privados, información no pública de la Sociedad.
- No hacer uso indebido de activos de la Sociedad ni tampoco valerse de su posición en ésta para obtener una ventaja patrimonial.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

- No aprovecharse de las oportunidades del negocio que conozca por su condición de consejero.
- Mantener en secreto, aún después de su cese, cuantos datos e informaciones reciba en el desempeño de su cargo, no pudiendo utilizarlos en beneficio propio, ni facilitarlos a terceros, sin perjuicio de las obligaciones de transparencia e información que impongan la legislación mercantil y la de los mercados de valores.
- Abstenerse de intervenir en las deliberaciones y votaciones sobre propuestas de nombramiento, reelección o cese cuando les afecten.
- Notificar a la Sociedad los cambios significativos en su situación profesional, los que afecten a la condición en cuya virtud hubiera sido designado como consejero, o los que puedan entrañar un conflicto de intereses.

Informar a la Sociedad de todas las reclamaciones judiciales, administrativas o de cualquier otra índole que por su importancia pudieran incidir en la reputación de la Sociedad. Dichos deberes deberían extenderse a quienes, aún sin ostentar una posición formal de administrador, desempeñan en la Sociedad un papel de índole similar, es decir:

- las personas físicas que representan los administradores que sean personas jurídicas;
- los altos ejecutivos de la sociedad aunque no ostenten la condición de consejeros;
- los administradores de hecho, es decir, aquellas personas que en la realidad del tráfico desempeñan sin título las anteriores funciones;

Asimismo, podría ser conveniente que este ejercicio de transparencia que vengo proponiendo, se traslade también

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

al ámbito de las retribuciones de los Consejeros y Alta Dirección, haciendo accesible esta información a los socios de la Entidad. Igualmente debería hacerse extensiva a todos los socios, la información relativa a la estructura de funcionamiento interno de la Entidad, tanto a nivel del Organigrama de la organización como respecto de los grupos de trabajo y Comisiones de los que pueda dotarse la misma para llevar a cabo su cometido, así como las condiciones de acceso y participación en estos grupos y Comisiones, y la retribución por la intervención en los mismos.

### **I) La Gestión del personal.**

En honor a la verdad, debo decir que he recibido concretas quejas de la representación del personal de SGAE que considera que, en el pasado, no se han observado principios adecuados de gestión de los recursos humanos. Aunque sus críticas se centran en el ámbito del área de Sistemas y están relacionados con el especial trato suministrado a personal proveniente de empresas vinculadas a dicha Dirección, creo que también las recomendaciones que propongo pueden extenderse a toda la Organización.

Recomiendo a la nueva Dirección de SGAE que integre un sistema que asegure que todos sus empleados tienen igualdad de condiciones y oportunidades, muy especialmente en el crecimiento y en el desarrollo de su progresión profesional.

Recomiendo, igualmente, que SGAE introduzca sistemas de evaluación generalizada de las competencias de sus trabajadores, examen del clima laboral y fomente la formación y

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

progresión en estrecha relación con las necesidades actuales y futuras de competencias laborales.

Conviene que la SGAE establezca claramente reglas en las que se prohíba tajantemente cualquier forma de intimidación o amenaza, de manera que cada trabajador pueda desempeñar correctamente su función y se ofrezca suficiente garantía para que los trabajadores puedan participar en la crítica constructiva y en la denuncia, en su caso, de aquellos comportamientos cuya corrección contribuya a la mejora de la actividad de la Organización.

Por otro lado, parece aconsejable que la SGAE desarrolle con más detalle las obligaciones del empleado en relación con la Entidad. Todos los trabajadores de la SGAE o de sus filiales deben conocer y aplicar un Código de conducta, en el cual la actuación leal y con buena fe guíe su actuación laboral. Convendría desarrollar un Código deontológico acordado con el Comité de Empresa y en el que se establezca especial atención a la resolución de los conflictos de intereses. Los trabajadores deben garantizar que sus criterios de actuación estén exclusivamente delimitados y presididos por el interés de SGAE, de acuerdo con las instrucciones en tal sentido de los Órganos de gobierno. Debe evitarse a toda costa cualquier situación de conflicto de intereses entre las actividades económicas personales y/o familiares y las funciones ejercidas en la Sociedad. A título de ejemplo, las siguientes situaciones pueden producir un conflicto de interés:

- Intereses económicos y financieros del empleado y/o de su familia en actividades relativas a los aprovisionamientos, a la protección de la Propiedad Intelectual o a otros ámbitos de actividad de la Sociedad,

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

incluido el desarrollo de actividades laborales, de cualquier tipo, de proveedores, asociados u otros sujetos en contacto con la SGAE.

- Utilización de la propia posición laboral dentro de la SGAE o utilización de las informaciones obtenidas en el ejercicio de sus funciones para intereses personales propios o de terceros, en contra de los intereses de la Sociedad.

Antes de aceptar un cargo de asesoramiento, gestión, administración u otro cargo a favor de otro sujeto distinto de la SGAE, o en el caso de que se produzca una situación de conflicto aunque potencial, de intereses, cada trabajador está obligado a comunicárselo a su superior jerárquico y, en su defecto, al Consejo de Dirección.

### **J) Relación con el Ministerio de Tutela (Cultura) o, en su caso, Secretaria de Estado.**

#### 1.- Actualidad

He verificado que la Administración de la SGAE cursa todas las actas de sus órganos de gobierno al Ministerio de Cultura. Sugeriría que la SGAE acompañase a estas actas una presentación que mejore la comprensión de las acciones llevadas a cabo, con los estudios complementarios que se han tenido en cuenta para las propuestas y acuerdos adoptados.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Ciertamente, convendría que el marco jurídico de la gestión colectiva resultara más claro en las labores de tutela de su actividad, colaborando a un perfeccionamiento de su gestión y, en suma, a la mejora de su reputación social, hoy tan dañada.

No es objeto de estas recomendación o normas de Buen Gobierno incluir propuestas de carácter legislativo, pero creo que contribuiría notablemente a la mejora de la gestión de la Propiedad Intelectual (finalidad que, como ya he dicho, nuestra Ley considera de interés general), que existieran mecanismos eficaces para orientar, supervisar y mejorar la actuación de las Entidades de gestión colectiva a nivel nacional.

Llegados a este punto, quiero destacar y subrayar que esta es una cuestión que está mereciendo atención en diversos países de nuestro entorno, lo que refleja una preocupación que trasciende nuestras fronteras. De hecho, son muchas las iniciativas legales que se han realizado ya en países próximos o que están en curso de llevarse a efecto. También son varias las propuestas que sin discurrir por la vía legal, persiguen la misma finalidad, impulsando Códigos de conducta como el que suscribo.

Así, por ejemplo, en el Informe elaborado por el profesor Ian Hargreaves, encargado por el Gobierno británico para examinar el marco actual de la Propiedad Intelectual, y que ha sido publicado muy recientemente (concretamente en Mayo del corriente año 2011), se insiste en la necesidad de esta clarificación de la función de Tutela en la gestión colectiva, concretamente en el Apartado dedicado a la "Gestión colectiva: principios y transparencia" se dice y

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

habla literalmente de “los procesos de licenciamiento de los derechos de autor deben ser claros...En muchas áreas, las Entidades de gestión colectiva son responsables de que dichos estándares se mantengan correctamente.”

La respuesta del Gobierno británico a este Informe, que se acaba de publicar en Agosto de 2011, muestra su preocupación por incrementar Reglas de buenas prácticas, afirmando literalmente:

“Copyright collecting societies play a major role in copyright licensing. The Government sees collecting societies as an important part of the UK’s future success whose status would be reinforced by visible adherence to good practice. Like the review, the Government has heard a range of concerns about the operation of copyright collecting societies in the UK and elsewhere: from members on questions of transparency and governance, and from licensees concerning what they see as heavy-handed, misleading or unfair practice in charging for usage of works. The EU is looking at the need for a common standard within Europe, which the Government welcomes; such transparency would be in the interest of UK creators and rights holders. If the UK is going to be a leader in European licensing, we will need also to be a leader in good practice. This is particularly true if we are to introduce an orphan works or extended collective licencing regime.

We recognize the valuable work done by collecting societies such as PRS for Music to adopt codes of conduct, and the development of a model code under the aegis of the British Copyright Council. These are a good start, but for them to be demonstrably effective they will need to become more robust, enforceable codes with independent review

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

mechanisms. The Government will publish minimum standards for voluntary codes in early 2012 and consult with collecting societies on their implementation”.

Con esta misma preocupación, aunque en un sentido diferente, con sistemas de control públicos, la legislación francesa nos muestra un excelente ejemplo con la implantación de un modelo que debemos sin duda examinar. El artículo 321-13-III del Código de la Propiedad Intelectual contempla la existencia de una “Comisión de control de las cuentas y gestión de las Entidades de percepción y de repartición de derechos de Propiedad Intelectual, así como de sus filiales y de los Organismos que ellas controlan”. Esta Comisión francesa se sitúa en el marco y sede del Tribunal de Cuentas, elabora regularmente un programa anual de trabajo, y realiza una labor de análisis anual de temas diversos. Su forma de actuación me parece enormemente constructiva, pues en su labor estable y permanente predomina el objetivo de robustecer los mecanismos de actuación de las Entidades, traduciéndose todo ello en recomendaciones para las mismas, acompañadas por un seguimiento anual de su puesta en aplicación por parte de éstas.

Similar al tratamiento de la legislación francesa, es la holandesa, cuya Ley contempla un Consejo Supervisor de las Entidades de gestión colectiva desde 2003, en razón al carácter monopolístico de estas Organizaciones. El llamado “College van Toezicht collectieve beheersorganisaties Auteurs” (Consejo Supervisor de las Organizaciones de gestión colectiva de derechos de autor) realiza también un Informe de gestión anual de estas Entidades que remite al Ministerio de Justicia y que, a su vez, somete al Congreso.



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

No insistiré en otros mecanismos de control existentes en otros países. Sin embargo, he podido constatar y por ello quiero en este punto indicarlo que, en el pasado, el Ministerio de Cultura sometió a la Sociedad de Autores a Auditorias de Gestión independientes, habiéndolo hecho también el Tribunal de Cuentas, con anterioridad a la Ley de 1987, en razón a la naturaleza de Corporación de derecho público que tenía en aquel tiempo. A este respecto, me parece especialmente interesante la realizada por el Ministerio de Cultura en el año 1996, pues en ella se recogía incluso una propuesta de recomendaciones a la Entidad para la mejora de su gestión, con un seguimiento por el Ministerio de las actuaciones de la Entidad en relación con las mismas. Un funcionamiento, en definitiva, que, de haberse seguido y cumplimentado, hubiera sido muy parecido al aplicado por las legislaciones francesa o holandesa cuyos preceptos básicos acabamos de examinar.

A nivel de la Unión Europea, la Comisión publicará en el próximo año 2012 la futura iniciativa legislativa comunitaria sobre la gestión colectiva de los derechos, incluyendo criterios y normas básicas de transparencia y buen gobierno de las Sociedades de gestión colectiva. Estos criterios comunes, que abordarán la cuestión de las relaciones de las Sociedades con los asociados y los usuarios, contribuirán a reforzar la confianza del público hacia estas Sociedades y tendrán que guiar a la SGAE en su deseable afán de transparencia y eficiencia.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

### 2. -Información a suministrar

Volviendo a nuestro país es evidente que la regulación actual que se contiene a este respecto en el vigente Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, adolece de un importante grado de concreción, con grandes lagunas respecto al nivel de información que deben facilitar las Entidades de gestión al Ministerio sobre su funcionamiento. Este aspecto fue otro de los que el Proyecto de Ley del año 2.003, (que no llegó a aprobarse), trataba de subsanar, definiendo cuales eran los niveles de información que las Entidades debían facilitar. En dicho Proyecto se establecía que las Entidades de gestión habían de entregar la siguiente información:

1. El modelo de contrato de gestión y sus modificaciones.
2. Las tarifas generales y sus modificaciones
3. Los contratos generales con asociaciones de usuarios
4. Los contratos de representación con Entidades de gestión nacionales y extranjeras
5. Las cuentas anuales junto con el Informe del auditor y la Memoria de gestión, una vez aprobadas por la Asamblea General
6. La información que acredite la evolución de las cantidades a que se refieren los apartados 4 a 7 del artículo 153 (relativos a las cantidades recaudadas y transitoriamente no repartidas) y las relativas a los gastos incurridos exclusivamente en la realización de las actividades mencionadas en el último párrafo del apartado 6 del mismo artículo. Dicha documentación será objeto de verificación contable por los auditores de la Entidad, y el informe resultante será remitido junto con ésta.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

7. Los acuerdos adoptados por la Asamblea general, el Consejo de administración u Órgano de gobierno equivalente y los restantes Órganos de gobierno colegiados.
8. Los nombramientos y ceses de sus apoderados generales y administradores.

Quedó clara con ello, aunque no se llegara a la aprobación, cual era la voluntad del legislador a la hora de ejercer la tutela sobre las Entidades de gestión. Todo estímulo o incremento de la transparencia que la SGAE ponga en marcha, debe tener en cuenta que la Administración, como garante del funcionamiento de las Entidades de gestión, debe tener conocimiento y acceso a los que son los elementos básicos y nucleares de la Entidad, así como a la información necesaria para poder determinar si la misma cumple o no con los requisitos que la Ley establece y le son exigibles en su funcionamiento.

Animaría, pues, a la nueva SGAE, como muestra expresiva y decidida de su Refundación, a que voluntariamente y sin demora integrase en sus normas de Buen Gobierno estas obligaciones de información, y a la que debería añadir, en mi opinión, al menos, las siguientes:

-Información periódica sobre los repartos, los sistemas aplicados, los mecanismos de identificación aplicados, los porcentajes de pendientes y los esfuerzos realizados para su reducción.

-Información sobre la evolución de los costes de gestión, los descuentos aplicados a cada modalidad de derecho, y las normas de control aplicadas para el control y reducción de los mismos.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

- Información sobre las normas de gobierno, su organización y reglas de seguimiento.
- Los planes de información a los socios y clientes sobre sus obligaciones y derechos, las quejas recibidas y la resolución dada a las mismas.

### **K) Relaciones con los medios de comunicación**

Dada la posición preeminente de la Entidad, esta debe valorar la responsabilidad que tiene frente a la comunidad en la que realiza su actividad y asumir su obligación de contribuir al reconocimiento del valor cultural como elemento esencial para el desarrollo económico y social.

En su labor, la Sociedad General de Autores no puede enfrentarse a los conflictos desde la intolerancia, la agresividad o la incomprensión de las conductas sociales. Eso no significa su aceptación ni la abdicación de la defensa de los derechos de sus miembros. La Sociedad obtendrá mejores resultados para el reconocimiento de la importancia de la adecuada protección de la Propiedad Intelectual si se esfuerza por intentar resolver los conflictos desde la transparencia y pedagogía, explicando su misión e integrando su servicio dentro de la cadena del sector cultural.

Los medios de comunicación son interlocutores privilegiados de la opinión pública y la Entidad debe asumir respecto a ellos una especial obligación de información transparente; respondiendo sus dudas y explicando los extremos de su actividad con el detalle que sea preciso.

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

Los acontecimientos que afectan a su filial SDAE han añadido un halo de duda sobre su función como Entidad de gestión, que sólo puede despejarse desde una actividad abierta a la crítica, participando en el debate social sobre la Propiedad Intelectual con explicación real de sus resultados económicos y una información fluida y transparente sobre su actividad.

El segundo informe publicado por AEVAL sobre gestión colectiva revela claramente que la sociedad española es receptiva a la necesidad de satisfacer una remuneración a la comunidad creativa por lo que una actividad enraizada en ese principio que actúe con equidad y claridad debe merecer la aprobación pública si se despliega con la suficiente inteligencia en su comunicación pública.

Por último, quiero terminar, indicando que la percepción de los medios, mejoraría si la Entidad se esfuerza, en el sentido que comentaba el citado informe de AEVAL cuando señalaba, y lo reitero por compartir también dicho consejo, la conveniencia de mantener la independencia respecto de partidos políticos u organización de cualquier signo.

V

**RESUMEN EJECUTIVO**

1.- El presente Informe no efectúa un enjuiciamiento de conductas desde una perspectiva judicial, ni una calificación de comportamientos y tipificaciones propias del orden jurisdiccional.

El Informe pretende explicar, desde un punto de vista más generalista y de diagnóstico societario, el porqué la SGAE se ha visto envuelta en los recientes acontecimientos de todos conocidos, qué controles han fallado en su estructura de gobierno y en su funcionamiento y qué aspectos, en opinión personal de su redactor, deberán corregirse y mejorarse en la Entidad para evitar incurrir en situaciones análogas o parecidas, ofreciendo una propuesta de "Código de Buen Gobierno para la Refundación de la SGAE"

2.- Para realizar este análisis, el Informe recuerda cuáles son las tres funciones esenciales de la SGAE: la gestión, la promoción y la protección de la Propiedad Intelectual. En el marco de esas funciones esenciales es donde está asentada y configurada la finalidad auténtica, genuina y legitimadora de la SGAE.

La gestión -de los derechos de explotación u otros de carácter patrimonial- tiene tres hitos: la recaudación, la identificación y el reparto, debiendo realizarse de tal manera que los gastos de gestión sean los mínimos posibles y que se pierda la menor cantidad posible de dinero entre el que se recauda y el que se reparte, porque es un dinero que pertenece, en realidad, a sus legítimos dueños

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

En el proceso de identificación, la Entidad debe adoptar sistemas e instrumentos que incentiven la identificación y debe desterrar aquellas prácticas que puedan generar dudas o conflictos de intereses porque dicha bolsa alimente otros objetivos secundarios.

La promoción de la obras de su repertorio forma parte de la actividad complementaria de la Entidad respecto de su actividad principal. Los Órganos de Gobierno deben fijar el alcance de su actividad de forma mesurada, sin que pueda esta actividad poner en riesgo su actividad de gestión.

Una gestión eficaz de los derechos concretos de Propiedad Intelectual encomendados a una Entidad de Gestión y el desarrollo de su labor promocional no debe hacerse de tal manera que, en vez de favorecer los intereses generales de la protección de la Propiedad Intelectual, de lugar a que se ponga ésta en cuestión por algunos usuarios o por los ciudadanos en general, convirtiendo tal misión en una actividad o función afectada por la crítica o la mala prensa.

3.- El Informe señala que la importancia que la actuación correcta de la Sociedad General de Autores tiene para la cultura justifica un grado elevado de tutela pública derivado del interés general que la Ley de Propiedad Intelectual atribuye a la protección de la Propiedad Intelectual. El Estado tiene evidentemente interés en que la gestión se efectúe de forma eficiente en razón a la protección del bien cultural, pues es consciente que son instrumentos imprescindibles para la efectiva protección de los autores. Aunque debe reconocerse la autonomía de actuación de estas Entidades, estos mecanismos de tutela han fallado y deberán ser examinados en el futuro por la Administración,

## RAMÓN LÓPEZ VILAS

creando mecanismos idóneos y colaborando estrechamente con la propia Entidad para su fortalecimiento.

4.- El Informe examina la figura de D. Eduardo Bautista porque ha marcado los treinta últimos años de actividad de la Entidad. Señala que el Sr. Bautista, elevado a una posición de autoridad indiscutible por sus logros en el aumento experimentado en la recaudación, promovió que la Sociedad emprendiera grandes estrategias visionarias con un crecimiento desproporcionado y descontrolado, tanto en la actividad de desarrollo de sistemas digitales como en la denominada actividad complementaria de la Organización, Arteria. El Informe señala que la falta de apenas oposición en la Junta Directiva, requiere, que la nueva SGAE aborde una serena e inaplazable reflexión comprensiva de su objetivo primordial, que justifica y legitima su existencia, su funcionamiento colegiado con los necesarios controles internos de la actividad desplegada, y, en definitiva, la razón de ser y modo de actuar de la deseable SGAE.

El Informe indica que no puede entenderse la situación actual de la Entidad sin tener en cuenta el grado de concentración de poder progresivamente acumulado en la persona de D. Eduardo Bautista García, y los modos resueltamente exigentes en la ejecución y desarrollo de sus propuestas y proyectos, aceptados por la Junta Directiva y Consejo de Dirección de la SGAE. La Dirección de la gestión y la administración de los fondos culturales por D. Eduardo Bautista no sólo propició una red de clientelismo y fidelidades personales, sino que, además y con ello, la Institución objetivamente quedó abocada a una marcada “devaluación funcional” de los Órganos de gobierno de la SGAE, donde la sumisión a la persona y a las directrices del P.C.D. y la adhesión reiterada a sus propuestas o estrategias se convirtieron



## RAMÓN LÓPEZ VILAS

en norma o praxis habituales en la Institución, convirtiéndose una institución centenaria en “la SGAE de Teddy Bautista”.

Por eso, el informe propone que la Entidad revise profundamente la estructura de poder dentro de la Organización para evitar recaer en situaciones de concentración excesiva de poder, imponiendo la división de funciones entre el Consejo y su Presidente, garantizando que el primero realice una actividad independiente del control de su máximo ejecutivo.

5.- El Informe sitúa dentro de esa línea de actuación excesiva, tanto el Proyecto de reforma de Sistemas encauzado a través de SDAE, como el Proyecto de red de teatros, ARTERIA. Ambos han supuesto desembolsos excesivos para la Entidad. Los resultados de TESEO, principal actividad de SDAE, no han satisfecho las expectativas y, en su ejecución, se han incumplido de forma alarmante, por su volumen y duración, las mínimas reglas de conflictos de intereses.

ARTERIA ha supuesto un desgaste notable, tanto por los elevadísimos recursos empleados que no responden a criterios profesionales de sostenibilidad económica, como en la reputación de una Entidad, cuya vertiente empresarial desmesurada resultaba incomprensible en razón a su naturaleza y fines.

6.- Para abordar un cambio real en la estructura de poder, el Informe señala que la Reforma del Régimen electoral resulta inaplazable, de tal manera que debe ampliarse la base de participación social, llevándose a cabo con carácter de urgencia. El Informe valora positivamente la Reforma propuesta de cambio de los Estatutos.; pero anima a la Organización a, profundizar en

## **RAMÓN LÓPEZ VILAS**

esa línea con reconocimiento expreso de mayores derechos a colectivos minoritarios en futuras reformas.

7.- Para ayudar a la Refundación de la Sociedad, el informe, por último, aconseja que se adopten unas Normas de Buen Gobierno especialmente estrictas, donde se aborden, entre otros, los siguientes aspectos:

A.- Declaración expresa por la Sociedad, con implicación de su cuerpo social de su misión, objetivos, principios y valores para evitar la realización de funciones que no respondan a los mismos.

B.- Establecimiento de reglas de transparencia y honorabilidad en relación con los socios, con una mayor información sobre el grado de eficiencia de la Entidad y de cada Departamento, con explicación detallada de los sistemas de reparto, reducción e incluso eliminación, de las cantidades “pendientes de identificación”.

C.- Normas de relación con los clientes en las que la Entidad se obligue a dar copia de sus convenios generales, se generalicen los beneficios a todos los usuarios que se hallen en las mismas condiciones de forma activa, se informe del repertorio de forma clara y se someta a sistemas arbitrales obligatorios la resolución de los conflictos.

En relación con las tarifas, el informe pide que la Entidad, antes de fijarlas, realice una negociación real con los colectivos de usuarios y, previamente a su aprobación, acredite los estudios económicos que la justifican.

**RAMÓN LÓPEZ VILAS**

D.- Normas de relación con los proveedores que exija la publicitación de las ofertas y consagre la concurrencia e igualdad de trato de todos los interesados en participar.

E.- Reducción de los ámbitos discrecionales de atribución de ayudas o préstamos extraordinarios y tramitación transparente y objetiva de las solicitudes de subvención.

F.- Creación de una estructura de gobierno plural y desconcentrada, creando un Comité de Auditoría interna que vigile el cumplimiento de la normativa de calidad, tanto en SGAE como en su Entidades filiales.

G.- Establecimiento de Protocolos de resolución de los conflictos de intereses y transparencia en la fijación de las retribuciones.

H.- Establecimiento de normas de comportamiento para todos los empleados, donde se asegure igualdad de condiciones y respeto a los valores proclamados por la Entidad.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ramón López Vilas', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

RAMÓN LÓPEZ VILAS

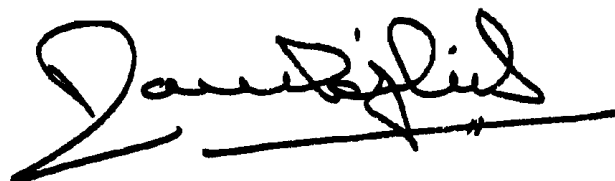
### **Declaración de Compatibilidad**

He terminado este Informe el día 25 de Noviembre de 2011. Lo he realizado, confiando en que pueda ser de ayuda para la SGAE en la reconstrucción de su Organización y reputación.

Al efectuar su entrega, quiero señalar que no he prestado nunca servicios profesionales para clientes que pudieran encontrarse en conflicto de intereses con la Sociedad General de Autores y Editores, y respecto a esta Entidad, únicamente he prestado un servicio profesional anterior, consistente en la elaboración de un Dictamen en el que se me pidió que examinara la conformidad a Derecho de un posible préstamo entre SGAE y la Fundación Autor, y que en nada contradice ni altera lo expuesto en este Informe.

El equipo auditor a Ernst & Young Forensic (FIDS), quienes me han informado que es el primer servicio que prestan para la SGAE. La compañía Ernst & Young si ha prestado otros servicios a la Entidad, siempre vinculados al área tributaria y, actualmente, es la Compañía elegida para realizar la auditoría de sus cuentas anuales.

Por último, tanto yo como el socio de Ernst & Young, responsable de este trabajo, conocimos y vimos físicamente, por primera y única vez, a D. Eduardo Bautista el pasado día 18 del corriente mes de Noviembre, con ocasión de su extensísima declaración (doce horas) ante la Comisión de Investigación que me honro en presidir.



BUFETE LÓPEZ-VILAS  
ABOGADOS

MONTE ESQUINZA, 24 - 2º  
28010 - MADRID  
TEL: (34) 91 310 87 30 - FAX: (34) 91 319 89 87