

Código de Buen Gobierno para la Refundación  
de la SGAE • Informe para la necesaria  
reforma del funcionamiento de la Sociedad  
General de Autores y Editores

Madrid, 28 de noviembre de 2011

La Comisión de Investigación, promovida por la Junta Directiva de la Sociedad General de Autores y Editores, a través de su Comisión Rectora, para esclarecer públicamente los hechos acontecidos en la Sociedad en los últimos años y que condujeron a la intervención de la Audiencia Nacional el pasado 1 de julio, ha presentado hoy, lunes 28 de noviembre, las conclusiones de la investigación externa e independiente realizada en las últimas semanas.

El análisis llevado a cabo pretende explicar por qué la Sociedad se ha visto envuelta en estos acontecimientos, qué controles han fallado en su estructura de gobierno y qué debería corregirse para evitar incurrir en situaciones parecidas y, al mismo tiempo, posibilitar la reconstrucción de la imagen y la reputación de la entidad. Todo ello, en aras de una deseable Refundación de la Sociedad y de la adopción de un Código de Buen Gobierno.

El encargado de las labores de investigación ha sido el presidente de dicha comisión, el catedrático de Derecho Civil Ramón López Vilas, ex magistrado del Tribunal Supremo y Académico de número de la Real Academia de Legislación y Jurisprudencia, en colaboración con la consultora Ernst&Young. El mandato conferido fue amplio, sin limitaciones ni interferencias.

## PRINCIPALES CONCLUSIONES

### **1. ¿Por qué la Sociedad General de Autores y Editores, con más de 100 años de historia, se ha visto abocada a una situación como la actual?**

Como primer paso, y fundamental para entender todo lo acontecido, es preciso tener claras las tres funciones esenciales de la SGAE, que legitiman y justifican su existencia: **la gestión, la promoción y la protección de la Propiedad Intelectual**. Una buena o una mala praxis de cualquiera de ellas explicarían que se puedan dar situaciones como las acontecidas.

Por ejemplo, la **GESTIÓN** de los derechos de explotación u otros de carácter patrimonial contempla tres hitos: **la recaudación, la identificación y el reparto**.

Para la identificación deben realizarse grandes esfuerzos y sobre todo desterrar cualquier posible sospecha de conflicto de intereses. Si se alimenta con el pendiente de identificación una actividad como Arteria se puede dar la sospecha de que no se trabaja lo suficiente en la identificación.

Su **consecuencia inmediata** sería que estaríamos ante una actitud tentadora y sencilla (basta no impulsar ni estimular la identificación), aunque contraria a la esencia de la Entidad.

La SGAE es, por encima de todo, una “Entidad de Gestión”. Tiene que realizar labores de **PROMOCIÓN, pero son actividades complementarias**. Por eso, **no parece razonable, y resulta claramente desmesurado haber acometido determinadas iniciativas en los últimos tiempos con el volumen y riesgo con que se han emprendido por parte de la SGAE a través de su Fundación Autor**.

Por último, la **PROTECCIÓN** de la Propiedad Intelectual y cómo se ejecuta. **Una gestión eficaz de los derechos concretos de Propiedad Intelectual no debe hacerse de tal manera dé lugar a que se pongan en cuestión por algunos usuarios o por los ciudadanos en general, generando una mala imagen**.

La SGAE no debe abdicar de su labor; pero debe realizarla desde la transparencia, la pedagogía y la razonabilidad.

### **Concentración de poder**

La organización de la entidad es otra de las claves para entender lo ocurrido. Nos hemos encontrado con una estructura **de poder extremadamente concentrada y en el que la que la Organización no mantenía los necesarios equilibrios y contrapesos** para garantizar eficazmente la salvaguardia de los posibles conflictos de interés y un **ejercicio real de supervisión y control por parte del Consejo de Dirección a su máximo ejecutivo**.

Eduardo Bautista ha ostentado la máxima responsabilidad de la entidad desde hace veintiocho años (1983), con una acumulación creciente de poder que se aprecia en los sucesivos cambios estatutarios, encaminados a debilitar el papel de su Junta Directiva y fortalecer la supremacía y preeminencia del presidente.

Simultáneamente, se aprecia un debilitamiento de la diversidad de opiniones en los Consejos y la desaparición de toda estructura administrativa colegiada.

**La descomposición progresiva durante años de un control efectivo del Consejo de Administración permitió a su más alto ejecutivo que las decisiones de la entidad, en las áreas de Sistemas y de Arteria, se correspondieran a decisiones personales, intuitivas, y, hasta cierto punto, caprichosas, sin respaldo en los criterios de medición que la propia Organización contempla en su actividad como entidad**.

## **2. Eduardo Bautista y José Luis Rodríguez Neri**

La generación de una estructura organizativa como SDAE, S.L. –filial digital de la SGAE- separada de la entidad de gestión, con un Director General (José Luis Rodríguez Neri) al frente, ha dificultado la visibilidad completa de la organización, y ha propiciado que las reglas de calidad y procedimientos que debieran regir en la entidad de gestión, fueran completamente desatendidas en dicha empresa filial.

## **3. La naturaleza de los trabajos: algunos de los grandes proyectos de la SGAE –desarrollo de plataformas tecnológicas- dependían del Área de Gestión de la Información que dirigía Neri.**

En efecto, muchas de las decisiones estratégicas en el área de **Gestión de Información**, que constituye una parte esencial de la actividad de las entidades recaudadoras de derechos de Propiedad Intelectual y cuyo costes se pueden considerar multimillonarios, se han adoptado en razón de la confianza personal, depositando en supuestos valores personales recursos y capacidades de decisión **sin que existiera un análisis periódico real de cumplimiento de resultados.**

**TESEO** es el gran proyecto tecnológico destinado a situar a la SGAE en el siglo XXI. Con un coste de 27 millones de euros, al frente del mismo estaba José Luis Rodríguez Neri, y la gestión mayoritaria del proyecto ha descansado en servicios subcontratados mayoritariamente con Microgénesis, una de las empresas vinculadas al propio Neri.

### **Las cifras**

1. Durante los ejercicios de 1997 a 2011, la SGAE ha aportado, de forma directa o indirecta, un importe aproximado de **86,1 millones de euros** a:

SDAE  
Portal Latino, S.L.  
Microgénesis S.A.

2. De esta cantidad, **71,4 millones de euros fueron canalizados originalmente por la SGAE a la SDAE** a través de las siguientes vías:

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 TESEO supone un total de 25,1 millones de euros. La cifra de 25,1 sólo recoge lo pagado por la SGAE a la SDAE en concepto de TESEO.

b.- El otorgamiento de préstamos y pólizas de créditos vivos concedidos por la SGAE a la SDAE por valor 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 que 3,3 millones son aportaciones en efectivo y los restantes 8,1 millones de euros son 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 los mismos fue de 8,8 millones de euros.

e.- Transferencia de SGAE a SDAE en concepto de subvenciones por un total de 900 mil euros.

f.- Pagos satisfechos por la SGAE a la SDAE en base al contrato marco de servicios generales por 4,2 millones de euros.

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

3. Financiación por parte de SGAE a Portal Latino por un importe de 10,7 millones de euros.

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

**Nota:** de los 71,4 millones de euros, una parte importante tuvo como receptor a **Microgénesis**, empresa de la que fue administrador José Luis Rodríguez Neri, desde marzo de 2001 a diciembre de 2002. Le sucederá su socio Rafael Ramos y Eva García Pombo, hermana de su compañera. No se ha podido determinar la cantidad exacta, pero de las cuentas anuales de esta empresa se desprende que su facturación asciende a 40 millones de euros desde 1999 a 2010 y que la mayoría procede de la realizada a la SGAE.

## FLUJO DE DINERO DE LA SGAE a SDAE Periodo de 1997-2011



#### **4. Falta de rigor en el control presupuestario.**

En el caso de los presupuestos del área 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 con el Presidente del Consejo.

#### **5. No a las voces críticas.**

Tampoco puede obviarse que aquellos directivos que mostraban una posición más crítica resultaban 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.

Ahora bien, 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 propició el **clientelismo** en torno al máximo ejecutivo y la reducción de la crítica a las decisiones adoptadas bajo su mandato.

La Presidencia se ejercía, además, de forma muy agresiva con las posiciones no ya contrarias, sino meramente críticas, impidiendo el debate.

#### **5. ARTERIA, su gestora de teatros, la otra vía de escape de los fondos**

Existe un evidente paralelismo en esta forma de organización y la que se aprecia en **Arteria**, donde una responsabilidad tan importante como la gestión de obras y compras se “externaliza”, y se sitúa en personas de la confianza del Presidente del Consejo de Dirección que en la Fundación Autor actúa como Director General de la misma.

**Arteria** se ha llevado a cabo en razón, igualmente, a un marco de actuación personalista, careciendo de una base de reflexión económica o un plan realista de explotación. Las decisiones de compra de espacios **no estaban soportadas en una estrategia previa con un plan de negocio que justificara económicamente la inversión**. Eran decisiones individuales, movidas por una idea general, acaso bienintencionada, pero sin que existiera suficientemente un necesario estudio, soporte y planificación de riesgos o rentabilidades.

Las cifras de Arteria:

1. La inversión de la Fundación Autor 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. La SGAE ha dado garantías a los bancos sobre dicha financiación por valor de 137,2 millones de euros, desglosado 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 y aval de 52 millones de euros para el teatro Al-Andalus en Sevilla y *confort letter* de 56,7 millones euros por los Teatros Lope de Vega y Coliseum.
3. De los 255,1 millones de euros, las inversiones en España han ascendido a 215 millones de euros y en el extranjero ascienden a 40,1 millones de euros.
4. La gestión de algunas de las 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.
5. Salvo el caso de Príncipe Pío -2 millones-, en los restantes proyectos abortados (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 a los arquitectos Santiago Fajardo y Antón García Abril, que han intervenido en los proyectos de Fundación, elegidos personalmente por el Presidente, sin mediar nunca concurso público.
6. Relación de inversiones por edificios:

Proyectos	Inversión Realizada	Inversión Prevista	Observaciones
España			
Teatros Gran Vía (Coliseum y Lope de Vega)	83,7 mill. €	83,7 mill. €	No generan ingresos superiores a 3,5 mill. € al año
Teatro Paral-lel (Barcelona)	12,1 mill. €	11,7 mill. €	La recuperación de la inversión es imposible
Teatro Arteria Sevilla-Al Andalus	62,5 mill. €	68,8 mill. €	El informe del Banco sobre su valoración es de 23.815.600 €
Teatro Campos Elíseos (Bilbao)	17,2 mill. €	17,2 mill. €	
Cine California (Sala Berlanga)	5,2 mill. €	5,2 mill. €	



México			
La Casona	2,7 mill. €	2,7 mill. €	La valoración para su venta es de algo más de 700.000 euros
Teatros Cervantes y Lírico	21, 7 mill. €	24, 5 mill. €	No existe plan de negocio con estudio de mercado sobre su viabilidad.
Colombia			
ABC Bogotá	0,2 mill. €	0,2 mill. €	
Argentina			
Teatro Metropolitan	5,5 mill. €	5,5 millones de euros.	Rentabilidades positivas anuales de 300.000 dólares.
Sede Carlos Pellegrini Buenos Aires.	10 mill. €	19, 8 mill. €	Con su venta se espera recuperar la inversión.
Otros			
Edificio Fundación Autor	7,4 mill. €	7,4 mill. €	
Wonderland Haagen Dasz-Teatro Calderón	1,7 mill. €	1,7 mill. €	
CATA	16,4 mill. €	16,4 mill. €	Pérdidas anuales de 2,5 millones de euros.
Proyectos fallidos			
Palacio Infante Don Luis (Boadilla)	2,7 mill. €	36,7 mill. €	
Teatro Fleta-Zaragoza	1,4 mill. €	46,4 mill. €	
Torre Berklee-Valencia	2,7 mill. €	92,0 mill. €	
Teatro Príncipe Pío	2,0 mill. €	2,0 mill. €	
<b>TOTAL</b>	<b>255,1 mill. €</b>	<b>441,9 mill. €</b>	

7. Sobre la gestión de las obras, fue controlada en un primer momento por la compañía Gerens Hill. Posteriormente, fue corresponsabilidad de Ángel Quintanilla y Emilio Cabrera, personas elegidas y de confianza de Eduardo Bautista. Apartadas por la nueva dirección.
8. La programación de los espacios teatrales fue encomendada a 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.

9. No existe una relación entre los recursos utilizados y la rentabilidad obtenida, ni el uso principal de los espacios para la promoción del repertorio de la propia entidad.

## NORMAS DE BUEN GOBIERNO

1. Establecimiento de los principios rectores y de los valores fundamentales: Declaración expresa de la misión, objetivos y principios de la Entidad por parte de la Junta Directiva con la implicación del cuerpo social de la Organización para evitar que se realicen otras funciones no establecidas.
2. Principios de transparencia y honorabilidad en relación con los socios:
  - Mejor y más información a los socios.
  - Mayor apertura a aquellos colectivos de creadores, especialmente noveles, que conforman su potencial de futuro.
  - Evaluación puntual de la estructural, racionalidad y eficacia de la actividad recaudatoria.
  - Avances en los sistemas de identificación de las obras con el fin de que las cantidades recaudadas que queden pendientes de identificación sean las menores posibles o incluso desaparezcan.
  - La figura del no-socio: mejora de los mecanismos de información sobre sus derechos.

**“Mayor apertura a aquellos colectivos de creadores, especialmente noveles, que conforman su potencial de futuro”**

3. Principios de transparencia y honorabilidad en relación con los clientes:
  - Amplia información sobre acuerdos generales con asociaciones.
  - Reglas para aprobación y modificación de las tarifas: unas tarifas justas, y buena voluntad para, en caso de conflicto con asociaciones de clientes, someterse a un sistema de mediación o arbitraje.
  - Información sobre el repertorio de forma clara y transparente.
  - Trato y solución de conflictos: reforzamiento de la figura del “Defensor del Cliente”.

**“Unas tarifas justas, y buena voluntad para, en caso de conflicto con asociaciones de clientes, someterse a un sistema de mediación o arbitraje”**

4. Relación con los proveedores: la SGAE debe con carácter urgente extender los mecanismos de control y calidad a todas sus áreas de actividad, no sólo la realizada por la matriz, sino también la desempeñada por cada una de sus filiales. Creación de una nueva **NORMATIVA** de contratación que contemple:

- Medidas relativas a la integridad y la independencia
- Medidas relativas a la concurrencia

5. Criterios de atribución de las ayudas y prestaciones:

- Reducción de los ámbitos discrecionales de atribución de ayudas o préstamos extraordinarios que pueden conferir un rol decisivo a determinados Órganos de Gobierno.
- Creación de servicios encargados de instruir esos expedientes de ayudas y máxima objetividad en los criterios de atribución de las prestaciones.

6. Estructura administrativa: evitar la concentración de poder y reglas de organización que garanticen que los miembros de sus Órganos de Gobierno participen realmente. Creación de un **Comité de Auditoría**.

7. Los mecanismos de control interno:

- Aunque la SGAE cuenta ya con ellos, no debe limitarlos a la medición de su actividad principal o matriz como Entidad, sino extenderlo al resto de áreas autónomas.
- Fijación de reglas de control con fijación de objetivos y mediciones de resultados.
- Fortalecer los mecanismos de control económico y financiero internos con la creación de 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 que se hayan fijado.

**“Extender los mecanismos de control interno a todas la áreas autónomas de la SGAE”**

8. Reglas internas de comportamiento: entre otras, la transparencia en la información sobre las retribuciones de los Consejeros y Alta Dirección y sobre el propio organigrama.

### **“Transparencia en las retribuciones de los Consejeros y Alta Dirección”**

9. La gestión de personal:
  - Creación de un sistema que asegure que todos sus empleados tienen igualdad de condiciones y oportunidades.
  - Evaluación de las competencias de sus trabajadores
  - Establecimiento de reglas que prohíban tajantemente cualquier forma de intimidación o amenaza para que el trabajador desempeñe correctamente su función.
  - Creación de un Código de Conducta.
10. Relación con el Ministerio de Tutela o Secretaría de Estado, como muestra expresiva y decidida de su refundación.
11. Relación con los medios de comunicación: la entidad debe asumir respecto a ellos una especial obligación de información transparente.