

Avanzando la agenda de
**Transparencia, Buen Gobierno
e Integridad** en empresas
no cotizadas. Guía práctica



CLÚSTER TRANSPARENCIA,
BUEN GOBIERNO E INTEGRIDAD

Índice

Presentación y agradecimientos	3
Introducción	4
Mapa de lectura	6
TGI <i>Business case</i>	8
Creando una agenda TGI	8
Transparencia	9
Buen Gobierno	19
Integridad	25

Presentación y agradecimientos

Agradecimientos: Cristina Juliani, David Menéndez, María José Gálvez, Javier Dueñas, Francisco Cortés, Juan Maggio, Susana Posadas y Ana María Marín.

Título: Avanzando la agenda de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad en empresas no cotizadas. Guía práctica

Autores de la publicación: Jaime Silos y Ricardo Trujillo

Equipo técnico y de comunicación: Germán Granda, Natalia Montero, Nuria Combrado y Rafael Zamorano

Diseño y maquetación: Cambio de Sentido

ISBN: 978-84-697-7885-2

Copyright: © Forética es la propietaria del contenido de este documento y tiene reservados todos los derechos de traducción y/o reproducción total o parcial de la publicación por cualquier medio, que ha de realizarse citando siempre a la organización como fuente.

Sobre Forética

Forética es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial / sostenibilidad líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios.

Forética ha sido elegida por el World Business Council for Sustainable Development como su único representante en España y por tanto nombrada Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible. Además, forma parte del Consejo de Administración de CSR Europe.

En España, Forética forma parte del Consejo Estatal de RSE como vocal experto. Asimismo, es propietaria de la Norma SGE 21, primer sistema de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación. En la actualidad, más de un centenar de empresas y organizaciones están certificadas con la Norma en España y Latinoamérica.

Editado por FORÉTICA

c/ Almagro, 12 – 3ª planta – 28010

(Madrid)

Noviembre 2017

www.foretica.org

Sobre el Clúster de **Transparencia, Buen Gobierno e Integridad**

El Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad (TGI) se establece como una plataforma de empresas coordinada por Forética en España con el objetivo de servir de punto de encuentro empresarial en liderazgo, conocimiento, intercambio y diálogo en los ámbitos de transparencia, buen gobierno e integridad.

Su objetivo fundamental es contribuir a la acción en estos campos y trasladar al contexto español las principales tendencias y conversaciones a nivel mundial de estas temáticas, desde la perspectiva empresarial, colaborando con las Administraciones Públicas y líderes de opinión.

El Clúster TGI está compuesto por 48 grandes empresas, que representan a más de 600.000 empleados y más del 20% del PIB de España en volumen de facturación.

Dentro de sus áreas de trabajo destacan las siguientes:

- Cuantificación del valor de la transparencia y de la buena gobernanza en las empresas y su impacto en el mercado.
- Análisis del grado de interés por parte de los inversores en el empleo de la información extra-financiera en su toma de decisiones.
- Contribución y desarrollo de la agenda de transparencia, buen gobierno e integridad en todas las organizaciones.

Precisamente en el marco de ésta última el Clúster TGI se complace en publicar el presente documento "Avanzando la agenda de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad en empresas no cotizadas. Guía práctica". Esta guía tiene como objetivo contribuir al conocimiento y acción en las áreas de transparencia, buen gobierno e integridad para las sociedades no cotizadas.

Durante el año 2017 las empresas líderes del Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad son Aena, Bankia, Grupo Cooperativo Cajamar y Leroy Merlin.

Las empresas participantes del Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad son: Airbus, Atresmedia, Banco Santander, Bankinter, BT España, Calidad Pascual, Cecabank, CIE Automotive, Correos, Cuatrecasas, DKV Seguros, Ebro Foods, Ecoembes, El Corte Inglés, EMASESA, Enagás, Endesa, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Grupo Antolín, GSK, Heineken, Ibercaja, ICO, Isdefe, ILUNION, Indra, KPMG, LafargeHolcim, Lilly, Mediaset, Meliá, Metro de Madrid, Mutua Madrileña, OHL, Popular, Quironsalud, Reale Seguros, Red Eléctrica, Sacyr, Sanitas, SuezEnvironnement España y Vodafone.



Objetivos del Clúster

- Trasladar al contexto español las principales tendencias y conversaciones a nivel mundial en materia de transparencia, buen gobierno e integridad desde la perspectiva empresarial.
- Contribuir a la generación de conocimiento en la temática tratada y al diálogo entre empresas.
- Colaborar con Administraciones Públicas y líderes de opinión para el impulso de la transparencia, la integridad y el buen gobierno a nivel nacional.
- Desarrollar una posición de liderazgo empresarial como punto de referencia español en materia de transparencia, buen gobierno e integridad.

5

Mapa de Lectura



- **Transparencia**
- **Buen gobierno**
- **Integridad**



**Pinche en “...+info”
para más información
del programa de la
empresa deseada**



**Se abrirá un nuevo
documento con toda la
información de la buena
práctica de dicha empresa**

...Sin embargo, el grueso del tejido empresarial español lo componen Pymes y empresas no cotizadas

Empresas no cotizadas

99,6 %

De las empresas en España son Pymes

96 %

De las Grandes empresas no cotizan en bolsa



La transparencia, el buen gobierno y la integridad como instrumentos de competitividad

- El TOP 10 de las economías más transparentes crecen un **20% más rápido** que las economías más avanzadas*
- Las empresas con **mejor calificación en gobierno corporativo...**

Aumentan un 3,76% la rentabilidad al año**

Reducen un 1,95% el riesgo soportado por el inversor**

¿Cómo hacerlo?

Avanzando la agenda de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad en empresas no cotizadas. Guía práctica



Las empresas no cotizadas deben estar a la vanguardia en la integración de la transparencia, el buen gobierno y la integridad en su modelo de gestión

Transparencia

5 Herramientas Clave para la integración de la transparencia en las empresas no cotizadas:

- Informe de RSE o modelo de reporting
- Estrategia de comunicación corporativa
- Redes Sociales o Canales Corporativos
- Comunicación Interna
- Auditorías



Iniciativas destacadas

+ 15 Ejemplos de Buenas prácticas de empresas en la integración de la transparencia en su estrategia + Link a buenas prácticas

Buen Gobierno

5 Herramientas Clave para la integración del buen gobierno en las empresas no cotizadas:

- Misión, visión, valores
- Estructura de Gobierno: órganos y su composición
- Mecanismos de incentivos y remuneración de la alta dirección
- Política de RSE
- Planes de sucesión



Iniciativas destacadas

+ 9 Ejemplos de Buenas prácticas de empresas en la integración del buen gobierno en su estrategia + Link a buenas prácticas

Integridad

4 Herramientas Clave para la integración de la integridad en las empresas no cotizadas:

- Sistema de Prevención de delitos
- Código ético
- Mapa de Riesgos
- Canales de denuncia (whistleblowing o Speak up systems)



Iniciativas destacadas

+ 12 Ejemplos de Buenas prácticas de empresas en la integración de la integridad en su estrategia + Link a buenas prácticas

* Fuente FMI y Forética

** Fuente: Informe RSE y Marca España. Empresas sostenibles, país competitivo http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/informe_rse_marca_espana.pdf

El *Business case* de TGI

Desde principios del siglo XXI se ha puesto de manifiesto un incremento de la importancia de los aspectos no financieros, tanto en el sector público como en el privado. La combinación de una crisis económica intensa, unida a la proliferación de numerosos y notorios casos de corrupción a nivel internacional, ha desembocado en notables progresos, tanto en el grado de exigencia como en los sistemas de medición de la transparencia, el buen gobierno y la integridad (TGI).

A este contexto se suma la evidencia de que el impulso de estas materias por parte del sector empresarial se traduce en una reducción de riesgos y un aumento de la competitividad. Estudios como *RSE y Marca España: Empresas Sostenibles, País Competitivo* ponen de manifiesto que las empresas que presentan una mejor calificación en gobierno corporativo consiguieron aumentar un 3,76% su rentabilidad anual, reduciendo el riesgo soportado por el inversor en un 1,95%. Encontramos, por tanto, que el aumento de la transparencia, el impulso de la integridad en la gestión y la priorización de la buena gobernanza hace a las empresas más competitivas e incrementa su atractivo de cara a los inversores, que están priorizando criterios ASG en su toma de decisiones

Sin embargo, el desarrollo de los aspectos regulatorios, el aumento de las exigencias y la cobertura mediática en torno a la buena gobernanza empresarial, ha tenido una afectación mucho más intensiva en las empresas cotizadas, siendo éstas las que han desarrollado de una forma más clara los aspectos de transparencia, buen gobierno e integridad en su gestión. Esta mayor atención al mercado cotizado, no obstante, no es proporcional en términos de representatividad en la economía española. Si profundizamos en la morfología de nuestro mercado, nos encontramos con que 99,6% del total de las empresas españolas son pymes que generan siete de cada diez puestos de trabajo. Es más, si analizamos exclusivamente el segmento de grandes empresas, observamos que el 96% de las mismas no cotizan en bolsa. En este sentido, existe un gap



importante en los niveles de exigencia entre empresas cotizadas respecto a las no cotizadas que puede tener un impacto severo en términos de competitividad.

¿Cómo pueden las empresas no cotizadas, representantes principales de nuestro mercado empresarial, estar a la vanguardia en la integración de la transparencia, el buen gobierno y la integridad en su gestión?

A través de esta Guía, el Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad, coordinado por Forética, pretende contribuir al conocimiento y proporcionar herramientas prácticas para que las empresas no cotizadas puedan trazar su propia agenda en materia de gestión transparente, íntegra y basada en una buena gobernanza.

Esta Guía recoge y analiza **14 herramientas principales, 7 iniciativas y 36 buenas prácticas de referencia, presentadas por los miembros del Clúster**, como claves para desarrollar una agenda de transparencia, buen gobierno e integridad en empresas no cotizadas.

Creando una agenda TGI

Transparencia

Transparencia

La transparencia implica poner a disposición de los grupos de interés la información necesaria para el escrutinio y evaluación de la actividad de la empresa.

Este proceso de rendición de cuentas es un pilar fundamental de los procesos de gobernanza de una organización. Los mecanismos de transparencia constituyen un ejercicio de exposición pública de las operaciones empresariales que ayuda a un mejor control de riesgos, a una identificación de áreas de preservación de valor de la compañía, y a su vez refuerzan el compromiso de los grupos de interés con la organización. Además, permite elevar los niveles de permeabilidad en la organización, haciéndola más abierta a la hora de integrar sugerencias de mejora y más innovadora a la hora de aprovechar nuevos nichos de mercado.

La transparencia empresarial, para ser eficaz, requiere de un ejercicio de equilibrio entre la rendición de cuentas más allá de los requisitos legales, y la competitividad de las compañías. En ocasiones, una transparencia radical puede redundar en una pérdida de competitividad ya que puede exponer métodos productivos o atributos distintivos y diferenciadores de las organizaciones. En otros casos, un exceso de transparencia puede suponer un perjuicio o un menoscabo de derechos de terceros, como son los proveedores y los propios empleados de la compañía. Por ello, la transparencia debe estar inspirada en tres principios fundamentales:

- **La materialidad, contribuyendo a la estrategia:** Un análisis de la materialidad de una organización implica una evaluación de las prioridades estratégicas de la empresa y las expectativas de sus grupos de interés. El análisis permitirá a la organización identificar aquellas áreas prioritarias para las que se esperan los compromisos y acciones de la empresa, incluyendo, por supuesto,

Elementos para la transparencia en la organización

asuntos de temática medioambiental, social y de buen gobierno, así como aspectos financieros. El análisis de materialidad exige una relación directa con los grupos de interés. En el ejercicio de recabar esta información, las empresas se benefician también del descubrimiento de oportunidades de minimización de costes, identificación de riesgos e, incluso, ayudan a la detección de posibles oportunidades de negocio.

- **La interiorización de la responsabilidad de la organización para con sus grupos de interés:** Un componente clave en la transparencia de una organización es incorporar el compromiso de reportar los impactos y logros en los aspectos que la organización y sus grupos de interés han identificado como materiales, sea el resultado el esperado o no. La organización debe estar dispuesta a aceptar resultados inesperados, y su publicación contribuye a la creación de valor a largo plazo para la empresa, incrementando la confianza de los grupos de interés. La proactividad en lidiar con este tipo de situaciones da la oportunidad de incrementar la credibilidad de la organización, tanto interna como externamente.
- **Información verificable, relevante y detallada:** La transparencia únicamente genera valor si la información puesta a disposición de los grupos de interés incluye un nivel de detalle suficiente como para permitir la evaluación del desempeño de la organización en los aspectos económicos, ambientales y sociales más relevantes. Por supuesto, la información aportada ha de ser veraz. Esto permite reforzar la confianza entre la empresa y sus grupos de interés.



Informe de RSE o modelo de reporting

La publicación de la información no financiera –o de Responsabilidad Social Empresarial– constituye el elemento central del modelo de transparencia de la organización. Estas memorias anuales sirven de soporte para documentar en un solo canal toda la información, acciones e hitos de aspectos relevantes (ASG y financieros), con el objetivo de hacer esa información accesible a los grupos de interés. El incremento de los niveles de desarrollo legislativo en esta cuestión, como la Directiva de Divulgación No Financiera mencionada más adelante, no van a hacer sino acelerar su preeminencia.

Existe una amplia gama de metodologías ya establecidas para el *reporting* de factores ambientales, sociales y de buen gobierno que una organización puede implementar. En la sección iniciativas, puede consultar las distintas alternativas de reporte en aspectos extra-financieros.



Estrategia de comunicación corporativa

Una estrategia de comunicación sólida y enfocada a los ámbitos más adecuados para una organización puede suponer un activo importante a la hora de consolidar la transparencia corporativa. Esta estrategia debe ayudar a comunicar a empleados, clientes, colaboradores, suministradores o incluso competidores cualquier aspecto que la organización haya considerado que es material, y es capaz de hacer llegar esta información de manera eficiente, creíble y concisa.

Elementos para la transparencia en la organización



Redes sociales o canales corporativos

De cara a los grupos de interés externos, así como al público en general, la organización debe analizar la posibilidad de utilizar, no sólo canales corporativos, sino también redes sociales. Twitter, LinkedIn, Facebook y otras plataformas abren nuevos canales de comunicación que permiten un diálogo y actualización de la información en tiempo real. Para que esta estrategia funcione, la comunicación de hitos relevantes, la presentación de eventos o la divulgación de materiales de la empresa deberían reflejar, tanto las prioridades estratégicas –es decir, la materialidad–, como los datos o iniciativas que la organización considere más importantes.



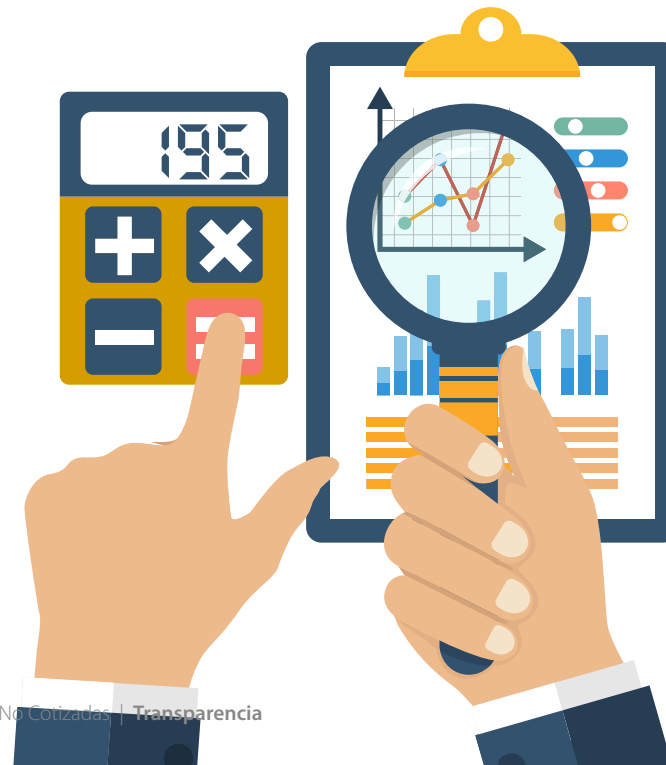
Comunicación interna

A su vez, los canales de comunicación interna de la organización constituyen otro componente esencial. Uno de los grupos de interés críticos para cualquier empresa son sus propios empleados; los canales de comunicación interna, tales como los emails periódicos a toda la plantilla o las redes sociales internas, son un mecanismo idóneo para trasladar internamente información detallada sobre los aspectos RSE y lograr el compromiso de los trabajadores.



Auditorías

Las auditorías, como proceso de verificación de que la información ambiental, social y de buen gobierno proporcionada por la empresa es verídica, es un componente importante a la hora de contribuir al posicionamiento de transparencia de la organización. Además de optimizar los procesos de recolección de datos para el *reporting*, las auditorías son uno de los elementos más relevantes del proceso constante de preservar la confianza de los grupos de interés en la organización – un proceso necesario en el que el valor de la empresa se ve afectado, tanto negativa como positivamente, por su interacción los *stakeholders*.



Iniciativas



Directiva de Divulgación de Información No Financiera

Normativa europea que obliga a determinadas empresas de más de 500 empleados y de interés público (cotizadas, sector bancario, asegurador, ...) a reportar de manera pública aspectos no financieros con carácter anual.

Según esta normativa a partir de 2017 ya es obligatorio reportar de acuerdo con el criterio de cumplir o explicar- junto a las cuentas anuales, aspectos no financieros del negocio, incluyendo información sobre los impactos ambientales, sociales y de personal, respeto a los Derechos Humanos, lucha contra la corrupción y el soborno o diversidad. Es la primera vez que, en el ámbito europeo, se regula la obligación de reportar este tipo de información y la periodicidad de estos informes.

[...+info](#)



La Directiva anticipa un cambio legislativo en Europa y posiblemente a medio plazo incorpore a la obligación de reportar a un mayor número de empresas y organizaciones. Puede que próximamente también afecte a las organizaciones no cotizadas.



GRI

Global Reporting Initiative (GRI) es el modelo de *reporting* no financiero de referencia, tanto en España como a nivel mundial. Su estructura consiste en una serie de indicadores económicos, medioambientales, sociales y de buen gobierno. En su versión más reciente estos indicadores aparecen agrupados en lo que se ha denominado estándares. También incluyen la realización y publicación de un análisis de materialidad con los grupos de interés como parte del informe.

Como ejemplo de su preeminencia como modelo de *reporting*, esta metodología es utilizada o referenciada en sus informes de RSE por la totalidad de los miembros del IBEX 35, según datos publicados por el propio GRI.

[...+info](#)



El modelo de reporte más comúnmente utilizado por las empresas. Te ayuda a comprender cómo realizar un análisis de materialidad y a reportar sólo los aspectos más relevantes para tu organización.



Buenas prácticas



IR

Integrated Reporting (IR) es un modelo de reporte basado en la premisa de no *compartimentalizar* la información proporcionada. Su esencia consiste en combinar aspectos financieros con otros no financieros. Su enfoque es informar holísticamente a los grupos de interés acerca de las formas en las que la organización maximiza el valor compartido de sus operaciones en el corto, medio y largo plazo.

Aporta estándares diferenciados por sector, así como una herramienta online de materialidad con sugerencias acerca de factores posiblemente relevantes, así como de temáticas que, acorde a su metodología, serán relevantes para una mayoría de empresas, independientemente del sector en el que operen.



Un modelo de reporte intuitivo que permite explicar cómo los aspectos ASG apoyan el modelo de sostenibilidad de tu organización y contribuyen a la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés.

[...+info](#)



SASB

La *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) es una iniciativa estadounidense derivada de las metodologías de contabilidad financiera. Funciona de forma similar a GRI en cuanto al uso de indicadores, pero en vez de estar enfocada a dar respuesta a todos los grupos de interés, se centra de manera prioritaria en los aspectos de mayor relevancia para accionistas e inversores.



Aplica el lenguaje de los inversores y se centra fundamentalmente en responder a sus inquietudes, aportándoles información sobre el valor presente y futuro de las organizaciones en base a los aspectos no financieros.

[...+info](#)



AENA SME, SA Informe Anual de Aena y reporte

Aena, como empresa de referencia en materia de transparencia, lleva ya varios años publicando su memoria de sostenibilidad. En concreto, en el Informe anual de Aena 2016 la compañía reporta, además de las cuentas financieras anuales, los aspectos medioambientales, sociales, laborales y de buen gobierno derivados de sus operaciones, adelantándose a los cambios regulatorios que se están produciendo en la Unión Europea y España en materia de reporte de la información no financiera.

[...+info](#)

Bankia

BANKIA Bankia responde

Bankia ha creado un portal web como canal de comunicación con sus grupos de interés. Está dirigido a resolver cualquier duda acerca de la realidad corporativa de Bankia. A este site puede acceder cualquier persona, sea o no cliente de la entidad, que desee obtener información de la compañía. La organización se compromete a responder todas las preguntas corporativas relacionadas con la gestión pasada, presente o futura en un plazo máximo de tres días.

[...+info](#)

Buenas prácticas



DKV SEGUROS Lenguaje claro

DKV Habla Claro es una iniciativa que busca hacer más sencillo y comprensible el lenguaje asegurador. Se busca que el usuario entienda más y mejor los seguros, se clarifiquen conceptos y procedimientos y así resolver posibles dudas que puedan surgir a la hora de contratar un seguro.

[...+info](#)



ECOEMBES Panel de consulta de expertos en Transparencia

Ecoembes ha constituido un panel de consulta *multistakeholder*, para contrastar la hoja de ruta de la organización en materia de transparencia, obtener *insight* e ideas en esta materia y detectar oportunidades de mejora.

El panel está formado por ocho expertos de instituciones públicas, organizaciones ambientalistas y pro-transparencia, asociaciones de consumidores, empresas y medios de comunicación.

[...+info](#)



EL CORTE INGLÉS Formación *e-learning* interna sobre RSE

Con el objetivo de informar, formar y concienciar sobre el desarrollo actual de la RSE dentro del Grupo de Empresas El Corte Inglés se crearon e impartieron dos cursos *e-learning*, de producción propia, en materia de RSE:

- El primero, sobre la "Cadena de valor", dirigido a los colectivos de Compras.
- El segundo, que trata las actuaciones de la empresa en materia social, medio-ambiental y de sostenibilidad, dirigido a la totalidad de la plantilla de las empresas del Grupo, con una especial atención al personal de Venta.

Todos los contenidos incluían una visión de lo realizado en el pasado, de los requisitos de cumplimiento del presente y de las perspectivas de desarrollo a futuro.

[...+info](#)

Buenas prácticas



ENAGÁS

El Informe Anual de Enagás como pieza clave del modelo de reporte de la compañía

El Informe anual de Enagás es la principal fuente de información pública de la que se nutren sus grupos de interés, especialmente inversores.

Enagás realiza su informe de forma integrada y en línea con los principales estándares de reporte a nivel internacional. Además, la compañía proporciona información a grupos de interés a través de los índices de sostenibilidad de los que forma parte.

[...+info](#)



ENDESA

Informe de transparencia fiscal

El informe de transparencia fiscal de Endesa forma parte de su compromiso firme con la transparencia y la integridad. Desde el año 2014 Endesa presenta un informe con un detalle exhaustivo de los principales pagos de impuestos en aquellos países en los que cuenta con presencia, lo que refleja la importancia otorgada por la organización a los asuntos fiscales y de su nivel de compromiso con los principales grupos de interés.

[...+info](#)



GLAXOSMITHKLINE ESPAÑA

Compromiso de transparencia

Durante varios años, GlaxoSmithKline ha ido desarrollando una estrategia de transparencia de su actividad adecuada para cubrir las necesidades de los diferentes agentes implicados en la actividad de GSK, combinando las obligaciones regulatorias o de auto-regulación de la patronal, con iniciativas genuinas y apoyando siempre las diferentes actividades de transparencia que han acontecido en su entorno.

[...+info](#)



GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR

Informe integrado, fortaleciendo la transparencia

El Informe Integrado del Grupo Cooperativo Cajamar está elaborado según la metodología de informe integrado. Incluye tanto información financiera como no financiera para que sea sometida al escrutinio público y a la valoración de los distintos grupos de interés, trasladando de forma integrada y coherente con la estrategia la triple cuenta de resultados del Grupo: económico-financiera, social y ambiental

[...+info](#)

Buenas prácticas



IBERCAJA BANCO

Hablar con hechos y también con datos: Comunicación del Impacto Social

Ibercaja ha elaborado en 2017 el "Impacto Social de Ibercaja Banco" que refleja con datos concretos su compromiso con las personas, las empresas, la sociedad y la economía del territorio. El documento ha sido comunicado interna y externamente, siendo la Web Corporativa y las redes sociales los principales canales de comunicación.

Esta información, junto con el resto de compromisos socialmente responsables de la entidad, han quedado reflejados en el Informe Anual, en el ejercicio 2017 con enfoque de informe integrado.

[...+info](#)



INDRA

Impacto social y ambiental del negocio según ODS

Indra en su Informe de RSC 2016 incluye un análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que contribuye la organización. Esta contribución la realiza tanto a través del impacto social y ambiental de su oferta de productos y servicios, como a través de los proyectos de I+D desarrollados.

[...+info](#)



LafargeHolcim

LAFARGEHOLCIM ESPAÑA Informe de Sostenibilidad 2016

La empresa informa sobre aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno a través del Informe de sostenibilidad en línea con la Guía GRI G4 y los 10 Principios del Pacto Mundial. El Informe está además verificado externamente fruto del compromiso de la organización con sus grupos de interés.

[...+info](#)

Buenas prácticas



LEROY MERLIN ESPAÑA

Sistema de valoración ESG en la cadena de suministro

Leroy Merlin España ha definido y desarrollado un sistema de valoración ESG en la cadena de suministro para:

- Extender/trasladar la cultura empresarial de LME a los proveedores
- Incorporar criterios de sostenibilidad cadena suministro
- Integrar los valores de Leroy Merlin en la cadena de suministro
- Mejorar la calidad para el cliente a través de las mejoras en sostenibilidad
- Identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación

[...+info](#)

MEDIASET España.



MEDIASET ESPAÑA

Innovación y liderazgo en el reporting sectorial

Mediaset España se han convertido en pionera en la aplicación de estándares de *reporting* internacionalmente reconocidos para su memoria de sostenibilidad. En su último reporte de sostenibilidad han combinado tanto el marco de reporte integrado (IIRC *framework*) como GRI.

[...+info](#)

Buenas prácticas



vodafone

VODAFONE ESPAÑA

Contribución de Vodafone España al país

Vodafone realiza un cálculo de su Contribución al país en base a una metodología propia, aplicada por varias operadoras del Grupo Vodafone. De acuerdo con esta metodología, las contribuciones de la compañía se clasifican, en función del tipo de efecto generado, en Contribuciones Económicas, Sociales y Ambientales.

[...+info](#)

18

Buen Gobierno



Buen Gobierno

La gobernanza de una organización envuelve toda la actividad empresarial. Por ello, el buen gobierno debe impactar en toda la compañía, desde los procesos de toma de decisiones, los sistemas de incentivos, hasta el diseño del organigrama y los mecanismos de supervisión.

La estructura de una organización es la que marca, desde las posiciones de liderazgo, las pautas para el comportamiento no sólo de todos los integrantes de una entidad, sino en representación de la organización.

Los mecanismos de toma de decisiones deben asegurar una correcta formación de opinión, de tal manera que se alineen los intereses de accionistas, inversores, con los intereses corporativos y de otros grupos de interés relevantes.

Dentro del buen gobierno de una organización, identificamos cuatro apartados principales:

- **Los órganos de gobierno de la organización:** los órganos de gobierno de una organización tienen un rol fundamental en la construcción de la misión, visión y valores de la organización. Asimismo, son los determinantes de la estrategia corporativa y sus líneas de acción, indicadores e incentivos. Por tanto, es vital para una organización que sus órganos de gobierno estén alineados y comprometidos con la agenda de transparencia, buen gobierno e integridad y que la incorporen como una prioridad en su agenda.
- **La diversidad en dichos órganos de gobierno:** la presencia de voces diferentes y complementarias en los órganos de gobierno de una organización es fundamental para la implementación de una agenda sólida de buen gobierno. Esta diversidad puede responder a múltiples atributos, desde las competencias técnicas de distintas disciplinas que puedan

Herramientas

afectar a las decisiones empresariales, pasando por el género, la edad y la nacionalidad de los consejeros. La diversidad en los consejos es fundamental para entender el impacto de la actividad empresarial sobre los distintos grupos de interés.



Un aspecto crítico a la hora de gestionar la diversidad en los órganos de gobierno de la organización es que los distintos perfiles aporten competencias adecuadas para la correcta supervisión de la actividad de la compañía. La diversidad es un aliado en este sentido, porque añade perspectivas y áreas de expertise distintas al consejo, facilitando una visión global mejor alineada con la generación de valor a largo plazo de la organización. Si quieres más información de un ejemplo concreto puedes consultar este estudio de UBS que observa cómo los consejos de administración con más mujeres generan más retornos.

+ Info

- **Los incentivos presentes en la toma de decisión, incluyendo la remuneración:** la incorporación de aspectos de responsabilidad social en los incentivos a la hora de la toma de decisión es un componente clave de la agenda de buen gobierno corporativo. Para poder minimizar los riesgos de un posible comportamiento irresponsable, los incentivos a empleados o directivos de una empresa pueden causar un impacto determinante.
- **Los objetivos corporativos y la estrategia de la organización:** La estrategia de una organización, así como los objetivos corporativos derivados, representan la guía en caso de duda para

la toma de decisiones estratégicas de una entidad. Tanto estrategia como objetivos corporativos deben incluir aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno. Esto contribuye a una mejor anticipación de los riesgos, y mayor posibilidad de contribuir a la creación de valor para la organización.



Misión, visión y valores

La misión, visión y valores de la organización son el reflejo tangible de su estrategia, y guían tanto las decisiones estratégicas como la cultura organizacional que se fomenta. La inclusión de aspectos vinculados a la responsabilidad social y sus criterios es imprescindible para integrar la RSE en núcleo de decisión de la organización, a la vez que envía un mensaje a grupos de interés informándoles de que la responsabilidad es una prioridad para la entidad.



Estructura de gobierno: órganos y su composición

Un modelo sólido de Responsabilidad Social debe partir y contar con el apoyo de las más altas instancias de la organización. Para ello es preciso crear estructuras de gobierno que permitan este proceso. La organización debería contar con un Comité de RSE, o al menos integrar su supervisión en alguna otra comisión dentro del Consejo de Administración (auditoría, riesgos, entre otras) en el que tengan representación los principales agentes internos con responsabilidades en el despliegue del modelo RSE. Esta es una de las principales innovaciones del actual Código de Buen Gobierno para sociedades cotizadas de la CNMV. Es fundamental que este comité, o alguno de sus representantes, esté vinculado de manera directa, o forme parte, de los elementos decisores de la organización. Por ello, es fundamental crear canales de comunicación y supervisión que conecten las áreas vinculadas a la sostenibilidad y el consejo de administración.

Herramientas



Mecanismos de incentivos y remuneración de la alta dirección

Uno de los elementos críticos de cara a la buena gobernanza de las organizaciones es su sistema de incentivos y las políticas retributivas. La organización debe velar por la existencia de sistemas de valoración y retribución que orienten la actuación de personas y departamentos hacia los objetivos estratégicos de la organización y la creación de valor sostenible a largo plazo. Los escándalos corporativos de la historia reciente, muestran que detrás de los mismos subyacentes incentivos perversos que empujan a la organización hacia conductas no deseadas. En el ámbito de la alta gestión y de los administradores de las sociedades de capital, la transparencia y rendición de cuentas en torno a la remuneración de los cargos principales es una de las principales áreas de atención de los analistas de gobierno corporativo. La nueva directiva de derechos de los accionistas establece la obligación de someter a votación la política de remuneración y el informe de remuneraciones a la Junta General. Esta exigencia en los mercados de capitales puede ser una buena práctica en el entorno no cotizado, especialmente en los casos de concurrencia de distintos grupos de accionistas en las sociedades de capital.



Política de RSE

La política de Responsabilidad Social Empresarial es un elemento esencial en el modelo de buen gobierno de la organización. Este documento recoge la integración de la responsabilidad social en la organización y expone los compromisos y objetivos en materias ambientales, sociales y de buen gobierno. Es una herramienta indispensable de cara a fijar unos objetivos a medio y largo plazo y por tanto incluirlos en las operaciones de la empresa, así como de cara a hacer estos objetivos públicos y así exponerse a la rendición de cuentas por parte de los grupos de interés relevantes.



Planes de sucesión

Los planes de sucesión –es decir, los planes de una empresa para sustituir a cargos de responsabilidad a medio y largo plazo– son un componente fundamental a la hora de contribuir al buen gobierno corporativo, especialmente en el contexto de empresas familiares. Este tipo de planes contribuye a generar mayores niveles de estabilidad dentro de la empresa y a garantizar que los procesos de relevo tienen menores impactos negativos y mayores positivos.

Iniciativas



Código de Buen Gobierno de la CNMV

El Código de Buen Gobierno de la CNMV recoge, a través de una serie de recomendaciones, los requisitos que las organizaciones cotizadas deben tener en cuenta a la hora de desarrollar sus modelos de buen gobierno. Su utilización es voluntaria, pero las organizaciones deben reportar anualmente su nivel de cumplimiento, indicando aquellas recomendaciones que cumplen totalmente, las que lo hacen parcialmente y aquellas que no cumplen (donde deben dar información de por qué no lo hacen).

Su estructura está basada en Aspectos Generales, Junta General de Accionistas y Consejo de Administración, por lo que de cara a la aplicabilidad a sociedades no cotizadas es preciso realizar un ejercicio de adaptación y selección de aquellas recomendaciones mejor posicionadas para contribuir a un mejor modelo de buen gobierno en este tipo de organizaciones.

Este Código es considerado pionero a la hora de promover el impulso de la RSE a través de los consejos de administración. El principio 24 exige una política de RSC aprobada por el consejo y las recomendaciones 53,54 y 55 aparecen ligadas a la supervisión, política y transparencia en relación a la RSE.

[...+info](#)



AENA SME, SA

Implementación de la Política RC en Aena

La Política Marco de Responsabilidad Corporativa contribuye a que la RC sea formalmente un elemento más del gobierno corporativo de la empresa y se integre de una manera real en el modelo de negocio y en la estrategia de la compañía considerando el interés social, su retorno social, y una visión sostenible a largo plazo.

[...+info](#)



CIE Automotive

CIE AUTOMOTIVE

Gestión integrada de políticas de RSC

La gestión integrada de políticas de RSC en CIE Automotive se realiza gracias a una plataforma tecnológica innovadora. A través de SAP GRC se planifican y envían encuestas a los usuarios definidos a lo largo de todo el mundo. Una vez respondidas dichas encuestas, se integran en el sistema y, de esta manera, la información está disponible de forma centralizada, ayudando en la toma de decisiones corporativas.

[...+info](#)

Buenas prácticas



ECOEMBES

Adaptación voluntaria al CUBG

La excelencia en Gobierno Corporativo es prioritaria para Ecoembes, para alcanzarla se ha adherido voluntariamente a las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno para empresas cotizadas, que aportan valor y confianza a sus accionistas, impulsando aspectos como la transparencia y la cultura de control interno.

La organización ha alineado la composición y funcionamiento de sus órganos de gobierno con las exigencias para sociedades cotizadas, se ha adaptado a las novedades regulatorias y legislativas y ha reforzado su Plan de Gestión Integral de Riesgos.

[...+info](#)



ENDESA

Sistema de Gobierno y Gestión de la Sostenibilidad

Con el fin de garantizar la plena integración de la sostenibilidad en la estrategia y gestión del negocio, Endesa dispone de un sistema de gobierno de la sostenibilidad liderado por el Consejo de Administración y que involucra a todas las áreas de la compañía.

La organización consigue así que la sostenibilidad se encuentre presente tanto en la gestión global como en las operaciones locales de la compañía.

[...+info](#)



GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR

El Buen Gobierno en el Grupo

El Grupo Cooperativo Cajamar concibe el gobierno corporativo como el conjunto de políticas, medidas e instrumentos que tienen por objeto proteger a los accionistas, inversores y clientes; minimizando el coste de agencia en términos éticos y de eficiencia, y en diálogo constante con los grupos de interés como elemento fundamental del principio de cooperación.

[...+info](#)



IBERCAJA BANCO

Política y plan de actuación de RSC

En 2016 se aprobó la Política de Responsabilidad Social Corporativa de Ibercaja Banco. Este documento, de aplicación transversal, recoge los principios de actuación y compromisos de gestión responsable que asume la entidad con los principales grupos de interés: empleados, clientes, accionistas e inversores, sociedad, proveedores y medio ambiente.

El desarrollo de estos compromisos se concreta en un Plan de Actuación de Responsabilidad Social Corporativa.

[...+info](#)

Buenas prácticas



ILUNION

La importancia de una misión bien definida y comunicada

Quando las empresas de la ONCE y su Fundación se unieron para formar un solo grupo empresarial, ILUNION, construir su misión, visión y valores fue un hito fundamental, dado lo particular del proyecto y sus accionistas, y lo diferentes que habían sido, hasta entonces, sus trayectorias empresariales, culturas y metas. Construir, asimilar y comunicar las nuevas misión y visión, y los valores corporativos, es decir, la nueva identidad del grupo empresarial, supuso un reto para el equipo directivo y para cada uno de los trabajadores de la compañía.

[...+info](#)



MUTUA MADRILEÑA

Gestión ética y transparente

Mutua Madrileña ha sido pionera en su sector a la hora de impulsar iniciativas éticas y de transparencia:

- Publicación anual de las remuneraciones individuales de los miembros del Consejo de Administración y de las del presidente y consejero delegado.
- Elaboración voluntaria del Informe de Gobierno Corporativo.
- Publicación voluntaria anual del valor de mercado de nuestro patrimonio inmobiliario y de todos nuestros instrumentos financieros, entre otras medidas de transparencia.

[...+info](#)



RED ELÉCTRICA

Historia interactiva del Gobierno Corporativo de Red Eléctrica

Con el fin de dar cumplimiento al compromiso de transparencia adquirido por la compañía con sus accionistas e inversores, de cara a proporcionar mayor información de la trayectoria de la Sociedad y los avances que cada año se realizan en materia de gobierno corporativo, Red Eléctrica ha publicado en su página web la Historia de Gobierno Corporativo de la Compañía, desde su salida a Bolsa en 1999.

[...+info](#)

Integridad



Integridad

La integridad en una empresa implica un esfuerzo amplio y continuo por asegurar el comportamiento ético y legal en la organización. Esto incluye tanto un conocimiento de la legislación existente y un compromiso firme de cumplirla, como una determinación de ir más allá de la legislación y garantizar el comportamiento íntegro de la organización, y de sus trabajadores, incluso cuando este comportamiento no viene exigido por la ley.

Como parte de la gestión de la integridad en una organización, destacan tres componentes principales:

- **Cultura y valores corporativos:** El principal instrumento para fortalecer la integridad empresarial es la cultura de la organización. Una cultura basada en valores compartidos y asumidos por directivos y empleados constituye el mejor elemento preventivo de las malas prácticas, de conductas ilegales o incluso delictivas en las organizaciones. El desarrollo y la promoción de elementos que definen el modelo de empresa y su vocación de integridad determinan el comportamiento esperado de la organización y sus colaboradores, conformando una referencia de medida para evaluar el grado de adecuación a los valores corporativos.
- **Compliance:** El concepto de *compliance* no se refiere únicamente al cumplimiento normativo, sino al proceso de permanente monitorización y actualización acerca de la legislación aplicable a cada organización, incluyendo aquella que pueda ser también de aplicación futura. Así pues, la *compliance* es, idealmente, un proceso proactivo y no reactivo. Dentro de la propia organización, el esfuerzo proactivo de *compliance* también lleva a diseñar sistemas unificados de cumplimiento normativo que busquen integrar la regulación

Herramientas

externa en el funcionamiento diario de la empresa, en vez de afrontar este esfuerzo regulatorio de forma aislada si se denunciara en algún momento.

- **Anti-corrupción:** Un componente prioritario de los esfuerzos hacia una mayor integridad es la lucha contra la corrupción. La corrupción, además de suponer un importante riesgo reputacional para la empresa, es un proceso que destruye valor, tanto para la organización como para la sociedad, al distorsionar los mecanismos por los cuales se toman decisiones.



Sistema de prevención de delitos

Un sistema efectivo de prevención de delitos es un elemento clave para la gestión de la integridad en una compañía. La sistematización es un elemento indispensable para reducir la probabilidad de observar conductas no deseadas en una organización. La importancia de estos sistemas se ha incrementado de manera exponencial en la presente década tras la reciente creación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas. De acuerdo con el vigente marco penal, la existencia de un sistema adaptado a la organización, que tenga un carácter transversal y que esté integrado de manera efectiva en la misma, puede actuar como atenuante frente a posibles acciones legales, como eximente legal frente a responsabilidad penal.

Los sistemas de prevención de delitos, además, aglutinan o llevan implícitos los elementos que aparecen a continuación, aunque en la mayoría de los casos, las herramientas siguientes preceden cronológicamente a la adopción de dichos sistemas en el ámbito de la gestión empresarial.

Herramientas



Código ético

El código ético es un conjunto de normas diseñadas por la propia organización en las que se hacen explícitas las conductas que dicha organización considera aceptables o inaceptables en sus empleados y en las acciones que llevan a cabo. Sirve como guía de actuación e incentivo para que los empleados se comporten tal y como aparece reflejado en los valores de la organización.

Este documento contribuye a que la organización en su conjunto unifique criterios acerca de los comportamientos que desea reflejar y los mecanismos de implantación de sus valores, teniendo un impacto decisivo a la hora de crear una cultura empresarial sólida.



Canales de denuncia (*whistleblowing* o *Speak up systems*)

Los canales de denuncia son la vía establecida para que los empleados, u otros grupos de interés, reporten posibles desviaciones de la conducta corporativa de las que hayan tenido conocimiento. Para su correcto funcionamiento es preciso que se garantice que no haya represalias contra su persona o contra su posición en la empresa a la hora de investigar el suceso.

Un canal de denuncia conocido y eficiente no sólo tiene el potencial de detener o revertir acciones dañinas para la empresa, sino que también tiene el efecto dual de prevenir potenciales escándalos y a la vez aumentar la confianza de los empleados en la propia organización.

[+ Info](#)

27



Mapa de riesgos

La realización de un mapa de riesgos implica llevar a cabo un esfuerzo coordinado para identificar y cuantificar los riesgos de la empresa en materia de integridad. Al permitir a la organización tener un conocimiento exhaustivo de los riesgos internos, también posibilita la implementación de un sistema de prevención o mitigación de tales riesgos, siendo una herramienta valiosa dentro de la *toolbox* de una organización en este sentido.

Iniciativas



Legislación sobre la responsabilidad penal de la persona jurídica

El modelo actual, derivado fundamentalmente de la modificación del Código Penal de 2015, permite, tal y como ya se ha mencionado previamente, la modulación de la responsabilidad penal de la persona jurídica en el caso de que demuestre el correcto diseño e implementación de un sistema corporativo de prevención de delitos. Este modelo incluye, entre otras cosas, la creación de distintos órganos de administración y control del proceso, la realización de *due diligence* en áreas de riesgo, la implantación de procesos y protocolos, canales de *whistleblowing*, o la verificación periódica del modelo.



Normas y guías en materia de *compliance*.

Parte de la batería de estándares mundialmente reconocidos de la *International Organization for Standardization (ISO)*, la ISO 19600 ayuda a las organizaciones a detectar y gestionar los potenciales riesgos de incumplimiento normativo a los que se exponen en un contexto legislativo cada vez más cambiante. Además, dentro del paraguas ISO, la guía ISO 37001:2016 sirve de base para desarrollar sistemas de gestión anti soborno.



Hay sistemas de gestión como la SGE 21 de Forética con un enfoque más global y menos específico que ayudan a las organizaciones a integrar, no sólo aspectos de compliance, integridad o buen gobierno sino todo un modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

[+ Info](#)

Buenas prácticas



AENA SME, SA Código de Conducta en Aena

Dentro del modelo de cumplimiento normativo, la organización ha adoptado distintas herramientas, como el Código de Conducta que establece los principios y valores de ética, integridad, legalidad y transparencia de Aena, que deben guiar la conducta de todas las personas incluidas en su ámbito de aplicación, entre sí y en sus relaciones con clientes, socios, proveedores y en general, con todas aquellas personas y entidades, públicas y privadas, con las que se relacionen en el desarrollo de su actividad profesional.

[...+info](#)



BT ESPAÑA Código ético tu fiel aliado

Todas las personas que trabajan con BT deben actuar con integridad, trabajar con ética y actuar de acuerdo con los valores de BT. Nuestras normas empresariales y políticas de personal se sustentan en estos principios.

Como parte de su empeño en asegurar que mantienen los criterios más exigentes, la organización dispone de "Speak Up": una línea directa gratuita y confidencial que pueden utilizar todas las personas que trabajan para BT, independientemente del país en el que trabajen, que les ayuda tanto a resolver dudas como a identificar y denunciar problemas de actuación.

[...+info](#)



CORREOS Compromiso ético

Desde 2014, Correos cuenta con un Programa de prevención de riesgos penales, que incluye el Código general de conducta, donde se reflejan los valores de referencia que rigen la actuación de todos los empleados. El documento está publicado en la Intranet y Web corporativas para su consulta por todos los grupos de interés.

Además, dispone de un Comité de cumplimiento que evalúa e informa al Consejo de Administración sobre el contenido y resultado de los dictámenes emitidos.

[...+info](#)



ECOEMBES Canal ético

Ecoembes implantó en 2014 un canal ético para la denuncia de irregularidades y consulta de dudas acerca del modelo ético de la compañía. Se trata de una vía de comunicación gestionada por un tercero externo que salvaguarda la confidencialidad e independencia del proceso de denuncia/consulta.

Este canal está disponible tanto interna como externamente y puede ser utilizado por cualquier grupo de interés de la compañía.

[...+info](#)

Buenas prácticas



ENDESA

Sistema Integral de Control y Gestión de Riesgos

Endesa dispone de un sistema de control y gestión de riesgos a través del cual se analizan y monitorizan todos los riesgos a los que la compañía está expuesta, tanto financieros como no financieros. Este sistema se desarrolla con un doble enfoque, tanto "top-down" impulsándolo desde el propio Consejo de Administración, como "bottom-up" a través de la participación de los empleados.

[...+info](#)



GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR

Sistema ético de gestión

El sistema ético de gestión de Grupo Cooperativo Cajamar pretende dar respuesta a los principales desafíos a los que se enfrenta la sociedad, garantizando una relaciones confiables, duraderas y equitativas de la organización con sus grupos de interés, y anticipando futuros cambios regulatorios que son consecuencia de la propia evolución de los valores de la sociedad. Este sistema se origina, y está totalmente alienado, con los principios y valores de la cultura del Grupo.

[...+info](#)



GRUPO SIRO

Formación on-line en prevención de riesgos penales

Para dar a conocer el Plan de Prevención de Riesgos Penales elaborado por el Grupo se ha diseñado una formación on line que contiene dos partes, una primera parte común para todos los trabajadores, y una segunda parte específica en función de los riesgos penales identificados en el plan para cada puesto de trabajo.

Esta formación consta de dos exámenes uno para cada parte, y todo se hace online con lo cual queda el registro de la fecha de realización, tiempo empleado, superación de los exámenes, certificado etc.

[...+info](#)



HEINEKEN ESPAÑA

Canal de avisos "habla alto"

En HEINEKEN España cuentan con el Canal de Avisos interno "Habla alto", cuyo objetivo es que cualquier persona vinculada a la empresa pueda hablar abiertamente, transmitiendo sus preocupaciones sobre supuestos incumplimientos observados del Código de Conducta Empresarial.

[...+info](#)

Buenas prácticas



IBERCAJA BANCO

Sistema de prevención y gestión de riesgos penales

Ibercaja Banco cuenta con un sistema para la prevención de riesgos penales que pretende fomentar la cultura de cumplimiento normativo y ético.

El sistema, más allá de permitir la aplicación de una eximente de responsabilidad penal, llegado el caso, pretende identificar qué actividades pueden llevar implícito el riesgo de comisión de un ilícito penal así como los procedimientos o controles con los que cuenta la Entidad para prevenir, evitar o mitigar esos riesgos. Como parte de ese sistema se ha habilitado un canal de *whistleblowing*, confidencial, con el que se facilita la comunicación de conductas sospechosas.

[...+info](#)



ISDEFE

Programa de prevención de riesgos penales

Isdefe desarrolló en 2016 un Programa de Prevención de Riesgos Penales identificando los potenciales riesgos penales a los que potencialmente podría estar expuesta la Sociedad, y los controles necesarios para su seguimiento, con la intención de incorporar al debido control ya ejercido por Isdefe, la gestión y prevención de riesgos penales que le pudieran afectar de acuerdo con la actividad y sector de negocio.

[...+info](#)

Buenas prácticas



LafargeHolcim

LAFARGEHOLCIM ESPAÑA

Gobierno corporativo e integridad

Esta iniciativa busca sumar esfuerzos para crear un ambiente en el que la integridad y la responsabilidad prosperen y en donde el cumplimiento -"compliance"- de las leyes y las políticas internas sea un eje central en la organización.

El establecimiento de una serie de procedimientos, códigos y políticas claros, fiables y rigurosos es vital para guiar y regular el comportamiento de la organización.

[...+info](#)



LEROY MERLIN ESPAÑA

Programa de cumplimiento penal

Leroy Merlin España ha desarrollado un programa de prevención de delitos, por el que se establece el modelo de organización, prevención, gestión y control de riesgos penales de la compañía.

[...+info](#)



CLÚSTER TRANSPARENCIA,
BUEN GOBIERNO E INTEGRIDAD

