

Asuntos Públicos:

Marco conceptual y
modelo de gestión.
Ranking Global Issues 2012

Public Affairs:

*Conceptual Framework
and Management Model.
Ranking Global Issues 2012*



Documento elaborado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y el Aula de Liderazgo Público, una iniciativa de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) y MAS Consulting Group.
Mayo 2012

*Document prepared by Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, the Centre for Public Leadership at the Pontificia Comillas University (ICADE) and MAS Consulting Group.
May 2012*



Contenidos

05	01. Metodología y Marco Conceptual
06	1. Metodología de elaboración del documento
06	2. Marco Conceptual y Teórico: los Asuntos Públicos vistos desde Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership
07	3. Modelo de Gestión de Asuntos Públicos de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership
12	02. Ranking Global Issues
13	1. Selección de fuentes
13	2. Identificación de prioridades en las agendas públicas
20	3. Ranking <i>Global Issues</i> 2012
22	03. Conclusiones
24	04. Anexos
26	1. Expertos entrevistados
27	2. Fuentes consultadas

Content

05	01. Methodology and Conceptual Framework
06	1. Report methodology
06	2. Conceptual and theoretical framework: Public Affairs as viewed by Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership
07	3. Public Affairs Management Model developed by Excellence – Centre for Reputation Leadership
12	02. Ranking Global Issues
13	1. Choice of sources
13	2. Identification of public organisations' priorities
20	3. Ranking <i>Global Issues</i> 2012
22	03. Conclusions
24	04. Appendices
26	1. Interviewed experts
27	2. Sources

Presentación | Introduction

El sector público y el sector privado son dos ámbitos de la realidad política, social y económica del siglo XXI que se necesitan mutuamente para sobrevivir y desarrollarse de manera sostenible. Las dos esferas son necesarias, complementarias e interdependientes para un funcionamiento saludable de las sociedades avanzadas de nuestro tiempo.

Los problemas a los que se enfrentan actualmente las sociedades han adquirido una dimensión tan relevante y exigen una inversión de recursos tan importante que su resolución no puede plantearse sólo desde ámbito público o sólo desde el sector privado. La solución radica en abordarlos conjuntamente, entendiendo y asumiendo que tanto las empresas privadas como la esfera de lo público y todos los actores sociales constituyen una parte necesaria –pero no siempre suficiente– para la solución de los problemas. Juntos podemos avanzar más lejos y mejor.

Desde Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (en adelante CE – Centre for Reputation Leadership) aspiramos a realizar una contribución a la recuperación del clima de confianza; a lograr que cada paso que damos genere espacios de entendimiento que permitan construir soluciones útiles para todos los actores sociales. El momento es idóneo. En el actual contexto económico y social estamos convencidos de la necesidad de habilitar territorios comunes de reflexión sobre un concepto clave: el interés general.

El presente informe ha sido elaborado por el Aula de Liderazgo Público, una iniciativa de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) y MAS Consulting Group, para articular el trabajo de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership en el área de Asuntos Públicos. Pero su contenido tiene un indudable valor y utilidad para el conjunto del tejido empresarial e institucional español e internacional, de ahí la publicación y presentación pública de este documento. Esto es lo que entendemos por “Asuntos Públicos”: aquellos temas que por su complejidad y transversalidad requieren la participación conjunta de distintos grupos de interés en su gestión, y, llegado el caso, en su solución. Así, este informe persigue cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Establecer un marco conceptual en el ámbito de los Asuntos Públicos, en el que todos los miembros y socios de CE – Centre for Reputation Leadership, se vean reflejados y que sea de utilidad a sus organizaciones.

The public and private sectors are two aspects of the political, social and economic reality of the 21st century that need each other to survive and develop in a sustainable way. These two spheres are complimentary and interdependent, they need each other for healthy functioning of advanced societies of our time.

The problems that societies are facing at the moment are so serious and require such hefty investments that their resolution may not be approached from the public or private viewpoint independently. These problems may be solved only by joint efforts of the two sectors: we need to understand that private companies as well as the public sector and all social actors form inseparable parts – although never sufficient on their own – for solving these problems. Together, we can make progress better and faster.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (hereinafter CE – Centre for Reputation Leadership) aims to contribute to restoring the climate of trust. We hope that all our actions facilitate mutual understanding and help to develop useful solutions for all social actors. This is an opportune moment. Current economic and social context highlighted the need for creating a platform for joint efforts in the area of common interests.

This report was prepared by the Centre for Public Leadership at the Pontificia Comillas University (ICADE) and MAS Consulting Group and draws on the work of Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership in the area of Public Affairs. Recognition of its great value for the Spanish and international business and institutional actors led us to organize the publication and presentation of this document. By public affairs we understand issues whose complex and cross-disciplinary character requires participation of different stakeholders in order to be managed and solved. The present report attempts to achieve the following objectives:

- *Establish a conceptual framework in the area of Public Affairs, which would reflect the interests of all members and partners of CE – Centre for Reputation Leadership and thus would be useful for their organisations.*

- Presentar un modelo general de gestión, que sea válido tanto para el CE – Centre for Reputation Leadership como institución, como para las empresas socias.
- Identificar los principales asuntos públicos que pueden afectar o ser afectados por las organizaciones, en términos de influencia positiva o negativa. Identificar cuáles son los temas o áreas de actuación prioritarias hacia las que reguladores, empresas y sociedad civil deben orientar su gestión y sus esfuerzos.
- Ofrecer una primera priorización, basada en la opinión de renombrados expertos. Este ejercicio, que hemos llamado Ranking Global Issues 2012, tiene vocación de continuidad y de mejora.
- Sentar con todo ello las bases para una metodología que pueda ser de aplicación a otros contextos geográficos y que pueda replicarse de forma periódica para darle continuidad y perspectiva.

El primer paso para seguir progresando en este trabajo será establecer un programa de acciones en torno a los contenidos de este documento, con la clara intención de traducirlos a propuestas de acción real. De todo ello daremos cuenta en futuros informes. Pero el éxito de cualquiera de las iniciativas que pueda plantearse en esta materia exige consolidar un clima de mayor conocimiento y máximo respeto entre los actores públicos y privados.

Existe una clara oportunidad para la creación de puentes entre las dos orillas. Hoy es más necesario que nunca ayudar a las empresas y al sector público a ser conscientes de los evidentes beneficios de la cooperación entre lo público y lo privado. A clarificar de forma transparente cuál es la naturaleza de esta colaboración, cuáles son las intenciones y los objetivos de cada una de las partes, y a establecer también los lógicos límites por cada parte. Este conocimiento permite aprovechar el trabajo, el potencial y las oportunidades de colaboración entre ambos mundos con un pleno desarrollo dinámico de la creatividad, la innovación, la generación de riqueza y progreso para la sociedad en su conjunto; todo ello, sin confundir ni diluir las responsabilidades de cada parte.

Corporate Excellence –
Centre for Reputation Leadership

- *Present a comprehensive management model which would be valid both for CE – Centre for Reputation Leadership as an institution and its member companies.*
- *Identify key public affairs that may affect or be affected by activities of organisations, either positively or negatively. Identify priority issues or areas that require attention and action of regulators, companies and civil society.*
- *Drawing on the opinion of renowned experts, offer a preliminary list of priorities. This exercise that we named Ranking Global Issues 2012, should be continued and refined in future.*
- *Use all of the above to develop a methodology that may be applied in other geographical contexts and may be regularly reproduced to achieve continuity and perspective.*

Our first step in this project is to establish a programme of actions around the content of this document, with a clear intention to translate it into suggestions for actions. All this will be addressed in further reports. But success of any of the initiatives will be driven by consolidation of knowledge and mutual respect between the private and public actors.

There is a clear opportunity to build a bridge between the two extremes. Today it is more important than ever to help companies and the public sector to be aware of clear benefits that cooperation between the public and private sectors may yield. We will attempt to clarify the nature of this cooperation, intentions and objectives of each party as well as their limitations. This knowledge will allow us to benefit from the work, the potential and cooperation opportunities between the two sectors, as well as the dynamic development of creativity, innovation, opportunities and progress for the whole society. And all this, without confusing or diluting the responsibilities of each party.

Corporate Excellence –
Centre for Reputation Leadership

Metodología y Marco Conceptual

Methodology and Conceptual Framework

01

Metodología y Marco Conceptual *Methodology and Conceptual Framework*

1. Metodología de elaboración de este documento

Este documento se ha elaborado sobre las siguientes bases:

- **Aspectos conceptuales y modelo general de gestión:** documento “White Paper sobre Asuntos Públicos”, aprobado por el Patronato de CE – Centre for Reputation Leadership en fecha 21 de diciembre de 2011, combinado con las aportaciones de los autores.
- **Selección de issues:** se tomó como referencia el Estudio “Agendas Públicas” elaborado en julio de 2009 por el Instituto de Análisis de Intangibles. Se identificaron los issues a partir del análisis de las prioridades señaladas por una serie de organizaciones e instituciones globales y regionales que representan a los ciudadanos, los gobiernos y las empresas.

Se tomaron los principales issues abordados por dichas fuentes. Se agruparon y conceptualizaron, hasta llegar a un listado final de los temas más relevantes en la agenda mundial y regional que contiene 22 issues.

- **Contraste y priorización:** En una segunda fase, se pidió a varias personalidades de reconocido prestigio del mundo de la empresa, la política y la sociedad civil que ordenaran esta selección de 22 temas en función de su importancia para elaborar un ranking de prioridades.

Se identificó un número suficiente de expertos externos, generalistas y especialistas. Se les hizo llegar un cuestionario de priorización sobre los issues identificados y la posibilidad de añadir otros. Las entrevistas se realizaron por email o por teléfono, a elección del entrevistado.

Finalmente, tras el análisis de la información anterior, se elaboraron las conclusiones.

1. Report Methodology

This document is based on the following:

- **Conceptual aspects and general management model:** White Paper on Public Affairs, approved by the Trustee Board of CE – Centre for Reputation Leadership on December 21, 2011, using contributions of different authors.
- **Choice of issues:** Public Agendas Study prepared in July 2009 by the Institute for Analysis of Intangibles was used as a reference. Issues have been identified based on the analysis of priorities suggested by global and regional institutions that represent citizens, governments and companies.

Key issues have been identified based on the above sources. They then were grouped and classified to create a final list of relevant global and regional topics containing 22 issues.

- **Contrast and priorities:** In the second stage of the research we asked global experts in the areas of business, politics and civil society to rank these 22 issues depending on their relevance in order to create a ranking of priorities.

We identified a sufficient number of external experts with general or specialised profile. They were contacted with a request to rank identified issues and add others if needed. The interviews were held by email or phone, at the discretion of the respondent.

Finally, we analysed all collected information in order to prepare the conclusions.

“Muchas de las líneas de actuación del sector público (I+D, empleo, salud), deben interiorizarse también por las empresas y aplicárselas internamente”

“Many of the public sector’s action lines (R&D, employment, health), should be internalised and applied by companies”

Jordi Sevilla¹

¹ Jordi Sevilla, Ex Ministro de Administraciones Públicas y Senior Advisor de PwC.
1 Jordi Sevilla, Former Minister of Public Administrations and PwC’s Senior Advisor.

“Los retos son asumir que estamos ante servicios públicos y que la ética del servicio al interés general debe permear la prestación de los mismos”

Manuel Villoria²

2. Marco conceptual y teórico: los Asuntos Públicos vistos desde Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

¿Cómo entendemos en CE – Centre for Reputation Leadership los “Asuntos Públicos”? ¿Cómo planteamos su gestión? Al abordar esta línea de trabajo, CE – Centre for Reputation Leadership está tomando conciencia de dos realidades:

- **Realidad 1:** La empresa es un actor protagonista en la arena pública. Con frecuencia, las decisiones que se toman cada día en los consejos de administración tienen un impacto que sobrepasa el ámbito corporativo, afectando a miles de ciudadanos, familias, comunidades; en definitiva, a lo que solemos conocer como *stakeholders*. El cambio que se ha producido en los últimos años, no es tanto el impacto que producen esas decisiones, sino cómo éste tiene consecuencias sobre la reputación de las empresas. También debemos tener en cuenta las decisiones que la empresa toma por omisión: aquello que se decide no hacer, sobre un aspecto social o

2. Conceptual and Theoretical Framework: Public Affairs as viewed by Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

How do we in CE – Centre for Reputation Leadership understand Public Affairs? How do we organise their management? When approaching this subject, CE – Centre for Reputation Leadership takes into account the following two realities:

- **Reality 1:** *A company is a protagonist on the public arena. Frequently, day to day decisions taken by Boards of Directors have an impact that goes beyond corporate environment and reaches thousands of citizens, families and communities – all those who we know as stakeholders. The changes that have been observed in the last few years are not so much about the impact produced by these decisions. They are rather about the implications for the reputation of companies. We should also be aware of the “no go” decisions of companies: something that they decide not to do, be it in the*

medioambiental, deja una huella significativa en el buen nombre de las organizaciones. Existen, de hecho, empresas que serán siempre recordadas por “no actuar”.

- **Realidad 2:** Las administraciones públicas como gestoras del “interés general”, toman cada día decisiones en el ámbito municipal, regional, nacional e internacional, que configuran el margen de maniobra y la capacidad de operar de las empresas. Obviamente, hablamos de grandes decisiones y de los movimientos legislativos de cualquier rango, pero no solamente. A menudo, a través de una simple declaración pública o dos líneas en el pliego de un concurso público, la actividad de una empresa o de todo un sector, puede verse seriamente condicionada. Al igual que en el caso del sector privado, el impacto puede ser también por omisión.

El punto de encuentro entre ambas realidades, por tanto, es aquel espacio en el que los intereses son compartidos y estos son más cercanos al concepto de “interés general”. Abordar estas cuestiones ofrece grandes posibilidades de mejora reputacional tanto del sector público como del privado (figura 1).

social or environmental fields, may make an important impression on the good name of an organization. In fact, there are companies who will always be remembered for “not acting”.

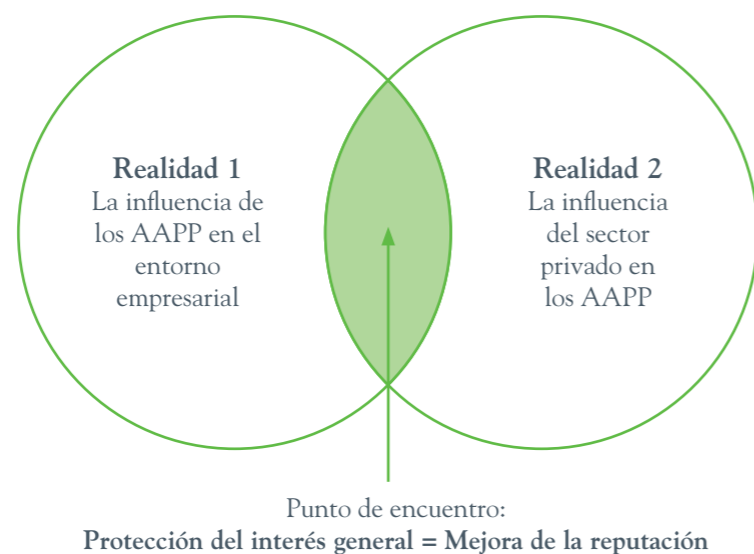
- **Reality 2:** *Public administrations as managers of “public interest” every day take decisions on the municipal, regional, national or international level, that eventually determine the operational freedom of companies. Here we mean important decisions and changes in the legislation at any level, but not only. Often, a simple public announcement or two lines in the requirements for a tender may affect activities of a company or the whole sector. And just like in the private sector, this effect may also be caused by lack of action.*

Thus, these two realities overlap creating a space of shared interests, coming close to the concept of “general interest”. Getting to grips with the issues that appear in this common space offers great opportunities for improving reputation both in the public and private sectors (see figure 1).

“The challenge is to ensure continuous improvement of democratic procedures via transparency, active participation of involved sectors and assuming the responsibility”

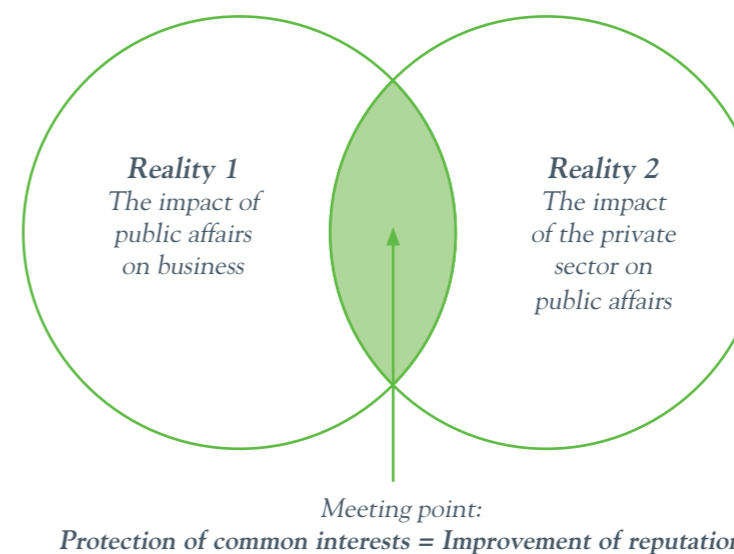
Manuel Villoria²

Figura 1: Asuntos Públicos y Reputación



Fuente: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Figure 1: Public Affairs and Reputation



Source: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

² Manuel Villoria, Catedrático de Ciencias Políticas y miembro del Consejo de Dirección de Transparencia Internacional España.

² Manuel Villoria, Professor of Political Sciences and member of the Managing Committee of Transparency International Spain.

“Un reto es la mejora continua del ejercicio democrático mediante la transparencia, la participación amplia de los sectores implicados y la permanente rendición de cuentas”

Santiago Cervera³

3. Modelo de Gestión de Asuntos Públicos de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Entre las distintas posibilidades de colaboración, podemos identificar, básicamente, tres líneas de actuación, que son posibles gracias a haber aceptado el principio de la **agenda compartida**. La gestión y **transferencia de conocimiento**, el **reconocimiento público** del papel necesario de lo público y lo privado y la legitimidad para todos los actores, y, como consecuencia, la **colaboración en proyectos concretos público-privados (PPP)** y, en aquellos temas, que son realmente de interés para ambas partes y, para la sociedad, en general. En estos tres ámbitos, CE – Centre for Reputation Leadership quiere contribuir de manera generosa con su conocimiento, con su alcance público y con su vocación de servicio y colaboración, a una mejor gestión de los principales asuntos públicos. He aquí la razón de este estudio.

Partiendo de la tesis descrita en el apartado anterior, presentamos un **modelo general de gestión de asuntos públicos del CE – Centre for Reputation Leadership (en adelante modelo GAAPP)**. El fin último del modelo GAAPP es lograr que los flujos de relación entre lo público y lo privado, tengan como resultado una influencia recíproca positiva, lo que sin duda nos acerca al concepto de interés general, al que CE – Centre for Reputation Leadership se debe.

El modelo GAAPP se articula en tres ejes:

1. Primer eje: conocer

Es necesario **conocer**. El sector público por su lado, y el sector privado por el suyo, probablemente, cuentan con numerosos mecanismos que les permiten conocer los asuntos públicos relevantes. Incluso podríamos afirmar, que ambos conocen los aspectos que resultan críticos para el otro. A menudo, tener identificados los *issues* se considera suficiente.

Sin embargo, toda organización, pública o privada, con ánimo de lucro o sin él, debería conocer quiénes son sus *stakeholders* en la arena pública, aquellos que realmente son relevantes para cada *issue* importante: dónde están, qué piensan, qué les preocupa. Muchas organizaciones no pueden saber o no saben, cuáles son las expectativas de sus grupos de interés. Con ello,

3. Public Affairs Management Model developed by Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Among different possibilities for cooperation we can highlight three action lines that became possible thanks to identification of **shared interests**. **Knowledge transfer and management**, **public recognition** of the important role played by the public and private sectors and legitimacy for all actors and, as a result, **cooperation in specific public and private projects (PPP)** as well as other issues that are interesting for both parties and the society in general. Aware of these three lines, CE – Centre for Reputation Leadership would like to contribute with its knowledge, public reach and willingness to help and cooperate, to improvement of public affairs management. This is the main reason for conducting this study.

As per the proposition presented in the previous section, we are presenting **the general model for managing public affairs developed by CE – Centre for Reputation Leadership (hereinafter referred to as the GAAPP model)**. The goal of the GAAPP model is to ensure that that the relations between the public and private sectors lead to mutually beneficial results, bringing us close to the concept of common interest, supported by CE – Centre for Reputation Leadership.

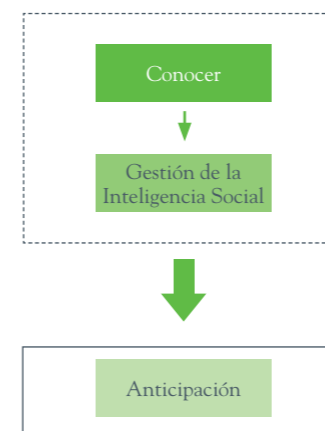
The GAAPP model is built around three axes:

1. First axis: to know

It is necessary to **know**. The public sector on the one hand and the private sector on the other hand probably have numerous mechanisms that enable them to know relevant public affairs. We could even suggest that the two sectors know the aspects that appear critical for their counterpart. Frequently it is considered sufficient to be aware of the issues.

However, the whole organisation, public or private, profit or non-profit, should know who are its stakeholders in the public arena, those that are truly relevant for every important issue: where they are, what they think, what worries them. Many organizations cannot know or do not know what the expectations of their stakeholders are. This means that they run the risk of not being able to meet the expectations or suggest

Figura 2: Primer eje



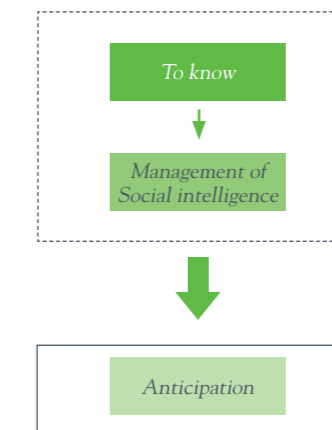
corren el riesgo de no poder satisfacerlas o de generar iniciativas que no les aportan valor, ni les sitúan en el plano de implicación pública adecuada. Adicionalmente, un factor crítico de éxito es conocerse a sí mismas, lo que implica un importante ejercicio de autoanálisis y autocrítica.

Por último, y no menos importante, no solo la información ha de estar disponible sino que además, deberíamos saber utilizarla y gestionarla, dirigiéndola a las personas adecuadas, en el momento y cantidad justa. En esta era del desbordamiento por *sobreinformación*, en el CE – Centre for Reputation Leadership, hemos identificado la gestión de la **inteligencia social** como el primer eje de nuestro modelo, porque conocer y gestionar el conocimiento, nos conduce a la primera clave del éxito en la gestión de los asuntos públicos: **la anticipación**.

¿Por qué en CE – Centre for Reputation Leadership la anticipación es importante?

Porque, la anticipación se traduce en dos beneficios fundamentales: tiempo y dinero. La anticipación es un elemento protector de la reputación, pues nos permite ver llegar el cambio, el riesgo, la oportunidad y reaccionar a tiempo. Disponemos de conocimientos y experiencias de primer nivel, que pueden constituir una base sólida de transferencia de conocimiento, de utilidad para el sector público, el privado y la sociedad civil. En especial, la experiencia acumulada del propio CE – Centre for Reputation Leadership y de las empresas, nos sitúa en una posición de ganadora de inicio ya que disponemos de know-how, información, estándares y mejores prácticas, en materia de reputación y gestión de activos intangibles.

Figure 2: First axis



initiatives that will not generate value. It also means that they may not be able to achieve adequate public attention. Additionally, a critical success factor is to know oneself, which means an important task of self-analysis and self-criticism.

The last but not the least is the fact that information should not only be available but also that it should be adequately used and managed, directed at the right persons, at the right time and in the right quantities. In order to avoid an excess of information, CE – Centre for Reputation Leadership identified management of **social intelligence** as the first axis of our model, because knowledge and information management are key to success in public affairs, a process known as **anticipation**.

Why does CE – Centre for Reputation Leadership consider anticipation so important?

Because anticipation translates into two fundamental benefits: time and money. Anticipation is a protective element of the reputation and allows us to predict potential changes, risks and opportunities and thus to react in time. We have to top quality knowledge and experience that may lay a solid foundation for knowledge exchange among the public sector, the private sector and the civil society. In particular, the experience accumulated by CE – Centre for Reputation Leadership and by companies provides us with access to know-how, information, standards and best practices in the area of reputation and management of intangible assets.

“The challenge is to ensure continuous improvement of democratic procedures via transparency, active participation of involved sectors and assuming the responsibility”

Santiago Cervera³

³ Santiago Cervera, Diputado y Secretario en la Mesa del Congreso de los Diputados, Ex Consejero de Sanidad en el Gobierno de Navarra. Trabajó en la empresa privada, en el sector de la investigación biomédica y farmacéutica. Licenciado en Medicina por la Universidad de Navarra.

³ Santiago Cervera, Deputy and Secretary of the Parliament, Former Healthcare Councillor of the Navarra Government. Mr. Cervera worked in a private company in the sector of biomedical and pharmaceutical research. He holds a BA in Medicine from the University of Navarra.

“Una buena gestión inclusiva, transparente y accountable de los asuntos públicos, esto es, una buena gobernanza resulta esencial para el sector privado”

Carlos Westendorp⁴

Pero en CE – Centre for Reputation Leadership creemos no solo en la comunicación, sino en un nivel más personalizado de gestión de los flujos informativos entre la empresa, lo público y los grupos de interés, en general. Abogamos por la anticipación, con un enfoque de **inteligencia competitiva**, para hacer más fluida una relación constante y necesaria entre ambas partes y para garantizar un nivel de gestión de la inteligencia social, que realmente genere valor para todas las partes.

Esto nos permitirá evolucionar como plataforma, para impulsar nuevas ideas, como *think tank*, como laboratorio de ideas, cuyo objetivo es aportar soluciones con nuevos planteamientos. Somos un catalizador de iniciativas útiles, para avanzar en la gestión eficiente de los asuntos públicos. Para lograr esa aportación de valor, buscamos incorporar siempre la perspectiva del interés público y común en nuestras acciones y en los estudios y documentos que elaboramos.

Por último, creemos que el diálogo y la relación con los grupos de interés, son las herramientas que permiten *conocer* y encontrar los puntos de interés compartido, el foco del interés común, y permiten obtener esa anticipación, para después avanzar juntos, avanzar más y de manera más sostenible, y en beneficio de todos.

2. Segundo eje: estar

El segundo eje, al que hemos llamado sencillamente *estar*, tiene que ver con la institucionalidad de las organizaciones. El contexto económico que ocupa a la sociedad en los últimos años ha llevado a muchas organizaciones, de todo tipo, a poner el foco estratégico de su actividad en los aspectos de creación de valor a corto plazo, como por ejemplo la actividad comercial, relegando en ocasiones los asuntos institucionales, a un segundo plano.

Además, muchas organizaciones han limitado su presencia externa por reducción de costes asociados (cuotas, viajes, alojamiento...). La inversión que una empresa realiza en torno a su presencia institucional, está asociada a la visión de largo plazo y a la conciencia del capital relacional e institucional que tiene. Cuanto más cortoplacista, menor es la importancia; cuanto más “micro” sea la gestión, menos se entenderá la importancia de *estar* en determinados foros, asociaciones, debates e iniciativas.

But CE – Centre for Reputation Leadership believes not only in communication, but also in a more personalised level of managing information flows between companies, the public sector and the stakeholders in general. We uphold anticipation with a focus on **competitive intelligence** in order to achieve greater flexibility of the relationship, needed for both parties, and in order to guarantee the level of managing social intelligence that would generate value for all involved parties.

This will allow us to develop as a knowledge platform, to promote new ideas, to make progress as a think tank, as a laboratory of ideas, whose objective is to provide solutions and new perspectives. We act as a catalyst of useful initiatives designed for improving the effectiveness of public affairs management. In order to achieve value creation, we always attempt to incorporate the perspective of public and common interest in our actions and in the studies and documents that we issue.

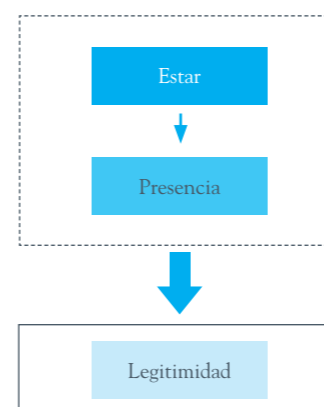
Finally, we believe that the dialogue and relationship with stakeholders are the tools that enable actors to know and find the points of shared interests, the focus of common interest, and thus allow them to anticipate and make further progress together, a progress that is greater, more sustainable and beneficial for all participants.

2. Second axis: to be

The second axis that we named “to be” has to do with the institutional involvement of organisations. The economic context faced by the society in the last few years led many organizations to shift their strategic focus to short-term value creation such as the one achieved by commercial activity, marginalising institutional affairs.

Besides, many organisations limited their external presence due to reduction of associated costs (membership fees, trips, accommodation, etc.). The investment of a company into its institutional presence is linked to long-term vision and its relational and institutional capital. Short-term vision underestimates the importance of institutional presence and as a result, “micro” management does not allow a company to understand the importance of being a member of different forums, associations, discussions and initiatives.

Figura 3: Segundo eje



Es importante reseñar que, no sólo se trata de estar allí donde se ha de estar, sino de evitar determinados focos de presencia institucional que están alejados de los objetivos y la visión de la organización, y que podrían conducir a que esa presencia fuese percibida por los grupos de interés, como una falta de coherencia.

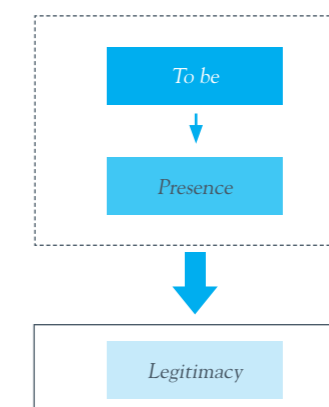
Conviene detenerse en un tema: para que la presencia institucional sea productiva, debemos señalar la fuerte relación que tiene con las herramientas de comunicación institucional y el discurso de la empresa.

Documentos de reporting no financiero, storyboards, company profiles, argumentarios y otros documentos descriptivos, juegan un papel crítico en el apalancamiento de la presencia institucional y contribuyen a dar el salto entre ser visible, conocido y ser reconocido y recordado en la escena pública. Es decir, construyen la segunda clave del éxito en la gestión de asuntos públicos: **legitimidad**.

¿Por qué es importante para CE – Centre for Reputation Leadership la legitimidad?

Porque la legitimidad es el elemento fundamental sobre el que cimentar un proyecto común. Es la elaboración de un clima de reconocimiento y **respeto mutuo**. Sólo así lograremos la representatividad, la legitimidad y el potencial y la voluntad de sumar del otro. Las empresas configuran la sociedad y son un factor clave para el futuro de un país. Del mismo modo, el sector público, articula la convivencia y garantiza la vida de los ciudadanos, en un entorno justo y seguro.

Figure 3: Second axis



It is important not only to take part in worthwhile initiatives but also to avoid certain institutional projects that are not in line with the objectives and vision of the organization and participation in which may be perceived by its stakeholders as incoherence.

It is important to reach an agreement about the following: in order to make institutional presence productive, we should demonstrate a strong correlation between the tools of institutional communication and the philosophy of the company. Non-financial reporting documents, storyboards, company profiles, reports and other descriptive documents play a critical role in leveraging institutional presence and make difference between being visible (known) and being recognized and remembered by the public. This means creating the second key success factor in managing public affairs: **legitimacy**.

Why is legitimacy important for CE – Centre for Reputation Leadership?

Because legitimacy is vital for laying a solid foundation for common projects. It is the result of **mutual recognition and respect**. It is the only way to achieve representativeness, legitimacy, potential and willingness to join the others. Companies define the shape of the society and are key for the future of a country. In the same way, the public sector is key for co-existence, for guaranteeing a just and secure environment for the citizens.

“Good management of public affairs is inclusive, transparent and accountable, meaning that good governance is essential for the private sector”

Carlos Westendorp⁴

⁴ Carlos Westendorp, Secretario General del Club de Madrid y Ex Ministro de Asuntos Exteriores de España. También fue embajador de España ante la ONU y Embajador de España en EE.UU.

⁴ Carlos Westendorp, Secretary General of the Madrid Club and Spain's Former Minister of External Affairs. He was also Spain's Ambassador to the UN and Spain's Ambassador in the USA.

“Existe un riesgo de captura del interés público por grandes corporaciones en países con debilidad institucional, generando procesos de privatización de beneficios y socialización de pérdidas”

Fernando Jiménez-Ontiveros⁵

El **reconocimiento público** de la labor de ambos, facilita el **desarrollo económico** y constituye una de las mayores ventajas **competitivas estratégicas** para empresas e instituciones públicas y privadas.

También porque creemos que existe una oportunidad para avanzar en España, en el campo de la **gestión de intangibles**, sobre todo en materia de marca y reputación, y que las empresas con mejor reputación, tienen mayor legitimidad social y, por ello, pueden realizar una enorme contribución en esta misión. CE – Centre for Reputation Leadership aboga por la incorporación al cuadro de mando de la alta dirección de las organizaciones de indicadores intangibles, como la reputación, la fortaleza de la marca, el compromiso de los empleados o la satisfacción de los clientes, que complementen a los indicadores financieros tradicionales, permite incorporar la visión *multi-stakeholder* y la perspectiva del largo plazo en los planes estratégicos y en los esquemas de compensación de los directivos que están al frente de las organizaciones públicas y privadas. Todo ello sin duda, contribuye a que la presencia institucional sea sólida y esté apoyada en hechos, y con ello se consiga esa legitimidad.

Desde una perspectiva más amplia, la presencia institucional está ligada a muchos conceptos: es generadora de ventaja competitiva para las empresas públicas y privadas y factor estratégico para la internacionalización de todo el tejido empresarial español, por la legitimidad en que se traduce con el paso del tiempo.

La reputación es clave para la recuperación de la confianza desde la óptica empresarial, pero sin duda también para las instituciones, el propio país, las Comunidades Autónomas y las ciudades. La buena gestión de todas las dimensiones que sustentan a la reputación, como la transparencia, el buen gobierno, la ética, la responsabilidad, la sostenibilidad, la calidad de productos y servicios, la innovación, la calidad de los entornos de trabajo, la calidad de la gestión y los buenos resultados financieros, constituyen la representatividad y la legitimidad del sector privado, pero también del público.

Y, desde luego, porque CE – Centre for Reputation Leadership y las compañías que forman parte de nuestro proyecto están comprometidas con el desarrollo económico y social. Entre los

Public recognition of the two sectors facilitates economic development and constitutes great strategic competitive advantages for companies as well as private and public institutions.

Legitimacy is important also because it may help to make progress in Spain in the field of managing intangible assets, especially brand and reputation and because companies with better reputation have greater social legitimacy and thus may make an enormous contribution in this area. CE – Centre for Reputation Leadership advocates incorporation of intangible indicators in the balanced scorecards used by the top managers. These indicators include reputation, brand strength, commitment of the employees or customer satisfaction and complement traditional financial indicators, allowing one to incorporate the multistakeholder vision and a long-term vision in the strategic plans and compensation plans of the directors that head private and public organizations. This justifies the importance of institutional presence and supports its legitimacy.

In a broader perspective, institutional presence is linked to many concepts: it generates competitive advantage for public and private organisations and functions as a strategic factor for international expansion of the Spanish business community, by gaining legitimacy in the course of time.

Reputation is key for restoring trust from the business point of view. However, it is equally important for institutions, the country, the regions and the cities. Proper management of all dimensions that constitute reputation, such as transparency, good governance, ethics, responsibility, sustainability, quality of products and services, innovation, quality of the workplace, quality of management and good financial results – make up the representativeness and legitimacy of both the private and the public sectors.

Another reason, of course, is that CE – Centre for Reputation Leadership and our member companies, are committed to economic and social development. One of the elements of

elementos de nuestra triple vocación de servicio, hay un compromiso firme por la responsabilidad social, la ética corporativa y el desarrollo económico sostenible, generador de empleo y de riqueza compartida. Queremos participar en el desarrollo de la ciudadanía y de la sociedad en su conjunto, no sólo de los mercados. Queremos participar activamente en el progreso de los países en los que estamos presentes o en los que más ayuda necesitan.

Así, entendemos que es necesario estar, para construir una sólida presencia institucional, y trabajar en ámbitos como la representación de intereses, el lobbying, las relaciones institucionales o la colaboración con los reguladores, pero desde un marco coherente, transparente y profesional, en el que las dos partes puedan defender sus intereses, en un clima de confianza mutua, respeto y colaboración y obtener la necesaria legitimidad.

3. Tercer eje: hacer

Aunque el modelo no pretende ser secuencial, el orden de estos tres ejes no es aleatorio. Hemos visto que no es sólo obtener la información, sino también gestionarla adecuadamente, para poder anticiparse. Además, hemos visto cómo, fortalecidas y documentadas con todo ese conocimiento, las organizaciones pueden y deben articular su presencia pública, para ser legítimos actores sociales, conocidos y reconocidos por sus interlocutores públicos y privados.

Así estaremos en situación para entablar una relación efectiva, en busca de intereses comunes: colaborar. A esto le llamaremos *hacer*. Se trata de pasar de las musas al teatro, de la literatura a las matemáticas. En este eje, estamos en situación de dialogar y, llegado el caso, negociar y llegar a una colaboración.

Es cierto que las alianzas y acuerdos pueden surgir y completarse, sin que se haya trabajado en los tres ejes, pero las colaboraciones más exitosas suelen llegar tras un proceso más exhaustivo. Al completar los tres ejes y, sobre todo, al entrar en una relación abierta y honesta, donde lo público y lo privado, se ponen de acuerdo, las partes empiezan a obtener lo que cualquier modelo de GAAPP persigue: **influencia**.

our triple service promise is firm commitment to social responsibility, corporate ethics, sustainable economic development, creation of jobs and sharing wealth. We want to take part in development of citizenship and society in its entirety rather than just markets. We would like to take active part in the progress of countries where we are present and where more help is needed.

Thus we believe that it is necessary to be active in order to build a strong institutional presence and work in such areas as representation of interests, lobbying, institutional relations or cooperation with regulators. This should be done in a coherent, transparent and professional way, where the two parties can defend their interests in the climate of mutual trust, respect and cooperation and obtain necessary legitimacy.

3. Third axis: to do

Although the model is not designed to be sequential, the order of these three axes is not accidental. We have shown that the task is not only to obtain the information but also to manage it properly in order to be able to anticipate the changes. Besides, we have demonstrated how the use of this knowledge may help organizations to structure their public presence, become legitimate social actors, known and recognized by their public and private partners.

Thus we find ourselves in a situation where in order to build an effective relationship we need to find common interests and cooperate. This is what is meant by to do. This means passing from theory to practice. On this axis, we are able to initiate a dialogue and, as the case may be, negotiate and start cooperation.

Certainly, alliances and agreements may come up without following the three axes, but successful cooperation projects usually follow all the steps described above.

*Following the rule of three axes and, above all, entering an open and honest relationship where the public and the private reach an agreement, allows the parties to achieve what eventually is the objective of the GAAPP model: **influence**.*

“There is a risk that big corporations will interfere in the public sphere in countries characterised by institutional weakness, snatching all benefits and transferring the burden of losses onto societies”

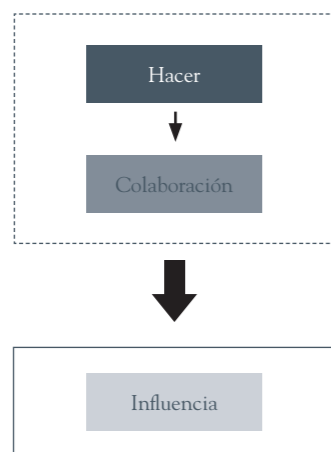
Fernando Jiménez-Ontiveros⁵

⁵ Fernando Jiménez-Ontiveros, Director Adjunto del Fondo Multilateral de Inversiones y Asesor de Economía Internacional del Gabinete del Presidente del Gobierno de España entre 1990 y 1994.

⁵ Fernando Jiménez-Ontiveros, Associate Director of the Multilateral Investment Fund and International Economy Advisor to the Chairman of the Spanish Government between 1990 and 1994.

“Desde que ha tomado cuerpo la RSE, las grandes compañías se van involucrando en la problemática de los países en los que operan. Pero un mayor compromiso en su diálogo con los stakeholders nacionales mejorará el avance en estos grandes temas”

Figura 4: Tercer eje

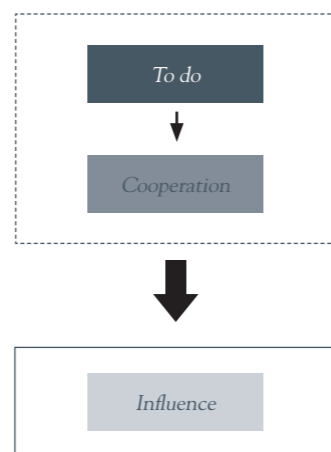


La influencia es consustancial a los asuntos públicos pues, como se indicaba al principio, la realidad es, que tanto el sector público como el privado, influyen mutuamente sobre la actividad del otro con sus decisiones, a veces positiva y, a veces, negativamente. Y no siempre conscientemente.

¿Por qué es importante la influencia para el CE – Centre for Reputation Leadership?

Porque para llegar a la influencia, tenemos que trabajar en la creación de un marco de relación, entre las empresas y la Administración, más transparente, más profesional y más eficiente

Figure 4: Third axis



Influence is inherent in public affairs and as was said in the beginning, the reality is that the decisions taken in the private or public sector influence the counterpart – sometimes positively, but sometimes negatively. And not always this influence is conscious.

Why is influence important for CE – Centre for Reputation Leadership?

Because in order to achieve influence we need to work on creating a framework of relations between companies and the administration, making them more transparent, more professional and more

para ambas partes. Porque esto redundará en el reconocimiento público del valor agregado que se obtiene en la involucración y gestión conjunta público-privada de los asuntos públicos. Desde esta óptica, la buena reputación, además de aportar valor, ventajas competitivas y atracción de talento y de inversiones, actúa como facilitadora, en la construcción de alianzas, con los mejores actores económicos, políticos y sociales.

El punto de partida es la voluntad de hacer y dirigir la relación hacia la colaboración, transformando el conocimiento y la legitimidad obtenidos en las etapas anteriores, en colaboraciones y en proyectos concretos de partenariado, que aseguren esa influencia. Esta secuencia, permite poner en valor el capital intelectual que, unido a la capacidad para conectar la experiencia y la actitud innovadora de los ámbitos públicos y privados, nos permitirá influir en la dirección de nuestros intereses, pero en consonancia con los intereses del otro, impulsar propuestas y abrir debates sobre los que crecer en proyectos y agendas compartidas. Bajo esta premisa y, sin dejar de asumir la independencia y los derechos de cada una de las partes, se abre un abanico de posibilidades de colaboración, cuyo resultado será beneficioso para ambos campos, así como para sus stakeholders, es decir, para el conjunto de la sociedad. Es lo que llamamos interés común. En un marco de colaboración y entendimiento,

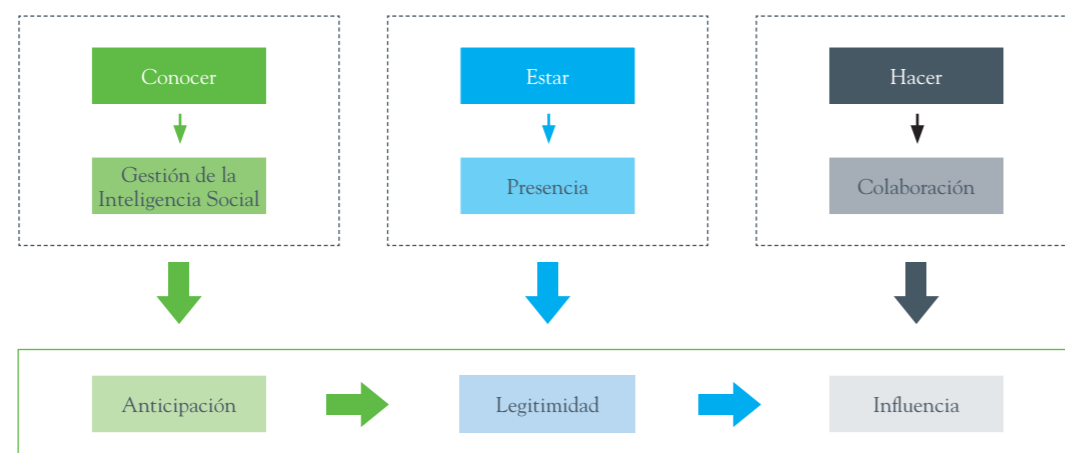
efficient for both parties. This will lead to public recognition of the benefits that may be achieved by joint involvement and management of public and private actors in public affairs. In this sense, a good reputation, apart from generating value, competitive advantages and luring talent and investments, facilitates creation of alliances with the best economic, political and social actors.

The starting point is the willingness to create and direct the relationship towards cooperation, translating the knowledge and legitimacy obtained in previous stages into cooperation and specific partnership projects that ensure this influence. Following these steps allows companies to benefit from intellectual capital, which together with the capacity to connect the experience and innovative attitude in the public and private fields, allows us to achieve influence in the areas of our interest and the interests of our partner, promoting initiatives and opening debates that lead to growth through joint projects and agendas. With this premise in mind, and being aware of the independence and rights of each party, we find a range of cooperation opportunities beneficial for both sectors and their stakeholders, and thus for the whole society. This is what we call common interest. In the framework of cooperation and

“Since the advance of CSR, big companies have made themselves aware of the problems faced by the countries of their operations. However, greater commitment to dialogue with national stakeholders will allow them to make progress in solving these issues”

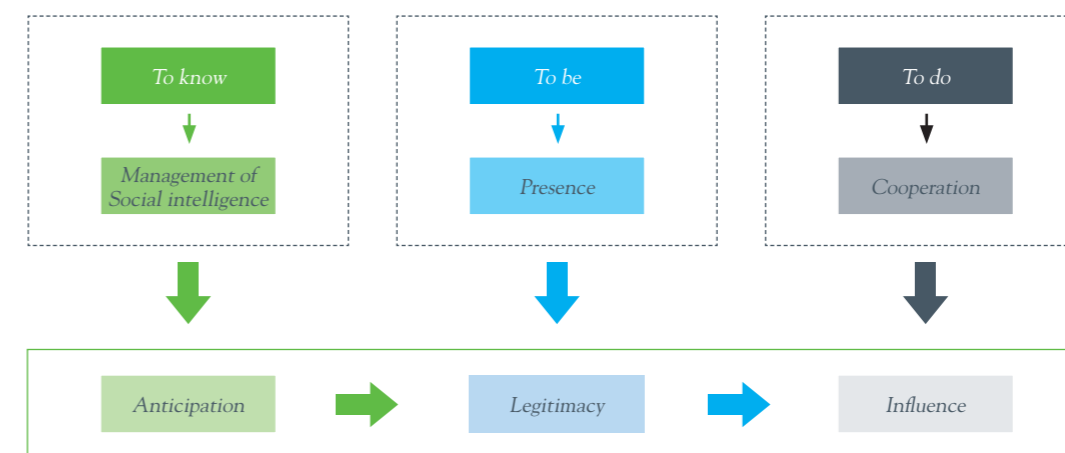
Ramón Jáuregui⁶

Figura 5: Modelo General de Gestión de Asuntos Públicos (Modelo GAAPP)



Fuente: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2012.

Figure 5: General Model for Managing Public Affairs (GAAPP Model)



Fuente: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2012.

Ramón Jáuregui⁶

⁶ Ramón Jáuregui, Ex Ministro de la Presidencia de España y Diputado en el Congreso de los Diputados de España. En la legislatura 2004-2008 fue vocal de la Subcomisión para potenciar la responsabilidad social empresas.

⁶ Ramón Jáuregui, Former Minister of the Spanish Presidency and Deputy of Spain's Congress of Deputies in 2004 – 2008, member of the Subcommittee for social corporate responsibility.

las empresas y sus representantes tienen mucho que aportar al sector público y mucho que aprender de éste, y viceversa. Existen diferentes **fórmulas de colaboración** a través de las cuales se pueden compartir, intercambiar o transferir activos, recursos, tiempo u otro tipo de elementos, susceptibles de desarrollar esta relación (instalaciones, redes, experiencias, contactos, fondos, etc.). En esta línea, cada compañía o colectivo, debe identificar qué es lo que puede aportar a este “proyecto conjunto”. Se trata de saber qué está en su mano ofrecer para construir el interés común.

Finalmente, en CE – Centre for Reputation Leadership y en sus empresas asociadas existe una clara vocación y una amplia experiencia positiva de colaboración en proyectos público-privados (PPP) que se han implantado con éxito, tanto en España como en distintos ámbitos internacionales, con especial intensidad en América Latina.

*understanding, companies and their representatives have a lot to contribute to the public sector and a lot to learn from it, and vice versa. There are different **formulas of cooperation** that allow participants to share, exchange or transfer assets, resources, time and other type of elements that determine development of this relationship (installations, networks, experiences, contacts, funds, etc.). In order to do that, every company or organization should identify what it can contribute to this “joint project”. They should understand what they can offer in order to become part of the shared interest.*

Finally, CE – Centre for Reputation Leadership and its members have interest and ample experience of successful cooperation in public and private projects (PPP) both in Spain and in different international locations, focusing especially on Latin America.

Ranking Global Issues 2012

02

Ranking Global Issues 2012

“El sector público (que es de todos) no es capaz de afrontar muchos de los retos que la sociedad en su conjunto tiene planteados, por lo que la respuesta debe ser global”

Íñigo Navarro⁷

CE – Centre for Reputation Leadership puede funcionar como un puente facilitador entre la empresa, el sector público y el tercer sector, como contrapunto a cualquier posición de confrontación. Un puente facilitador en las tres líneas de actuación que hemos enumerado: la transferencia del conocimiento, los proyectos público privados y el reconocimiento público.

1. Selección de fuentes

Las agendas públicas son la expresión consensuada de un conjunto de problemas, diagnósticos y soluciones que comparten mercado, reguladores y ciudadanía. La identificación de los temas y prioridades de las agendas públicas permite a las empresas mejorar el diálogo y la colaboración con sus *stakeholders* y orientar su estrategia hacia el logro de determinadas metas que supondrán un beneficio no sólo económico, sino también social.

Para la realización del presente informe se han repasado las prioridades marcadas en las agendas públicas por organizaciones internacionales y regionales en las que están representadas las empresas, los reguladores y los ciudadanos de todo el mundo. Las fuentes utilizadas han sido las siguientes:

- A. Global *issues* de la ONU y Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- B. Áreas temáticas e *issues* prioritarios de la UNESCO.
- C. Directrices de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

CE – Centre for Reputation Leadership may function as a bridge connecting companies, the public sector and the third sector, as a mediator for any issue that may cause disagreement. This bridge may facilitate cooperation in the three activity lines that we have listed before: knowledge exchange, public and private projects and public recognition.

1. Choice of sources

Public agenda includes a variety of issues, problems and solutions that are shared by the market, regulators and the citizens. Identification of the topics and priorities on public agendas enables companies to improve dialogue and cooperation with their stakeholders and direct their strategy towards specific objectives that imply not only economic but also social benefits.

In order to draw up the present report we have conducted a review of the issues faced by public international and regional organisations that represent companies, regulators and citizens in different countries. The sources that have been used are listed below:

- A. The UN global issues and Millennium Development Goals.
- B. UNESCO priority areas and issues.
- C. Directives of the World Trade Organisation (WTO).

- D. Prioridades de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- E. Agenda y prioridades de la OCDE e *Index for a better life*.
- F. Prioridades del World Economic Forum.
- G. Agenda del G-20.
- H. Agenda de la Unión Europea: Estrategia 2020 y Programa de trabajo para 2012.
- I. Programa del Foro Social Mundial.
- J. Áreas temáticas del Banco Mundial.

El análisis de los *issues* destacados por cada una de estas fuentes revela la existencia de una tensión entre la urgencia por resolver los problemas del presente y la necesidad de adoptar una visión a largo plazo que garantice un crecimiento sostenible y nuevas oportunidades en el futuro. Así, una de las prioridades señalada por la mayoría de organizaciones es el fortalecimiento del sistema financiero y la resolución de la crisis de deuda soberana en la Eurozona. También mencionan la creación de empleo y la protección social, el cumplimiento de los Objetivos del Milenio de la ONU, la apertura del comercio internacional, etc.

Junto a estos objetivos figuran otros con la vista puesta en las próximas décadas, como el desarrollo de nuevos modelos económicos y energéticos, la lucha contra el cambio climático o la búsqueda de respuestas para los desafíos demográficos. La Estrategia 2020 de la UE, por ejemplo, habla de “un crecimiento inteligente, sostenible e integrador y un nuevo modelo de gobernanza económica”. Y el World Economic Fórum celebró su último encuentro anual bajo el título “La gran transformación: diseñando nuevos modelos”.

- D. Priorities of the UN Industrial Development Organisation.
- E. Agenda and priorities of the OECD and *Index for a better life*.
- F. Priorities of the World Economic Forum.
- G. G-20 Agenda.
- H. Agenda of the European Union: Strategy 2020 and the Working Programme for 2012.
- I. Programme of the World Social Forum.
- J. Working areas of the World Bank.

Analysis of the issues presented in each of these sources reveals tension between the urgency to resolve current problems and the need to adopt a long-term vision which would guarantee sustainable growth and new opportunities in the future. For example, one of the priorities emphasised by many of these organisations is strengthening the financial system and tackling the sovereign debt crisis in the Eurozone. Other important issues include creation of jobs, social protection, compliance with the Millennium Goals of the UN, liberalisation of the international trade, etc.

These priorities are followed by objectives that look at the 10-years’ time horizon, such as development of new economic and power generation models, fight against the climate change and search for answers to demographic problems. The EU 2020 Strategy, for instance, speaks about “intelligent, sustainable and integrated growth and a new model of economic governance”. The title of the last session of the World Economic Forum was “The Great Transformation: Shaping New Models”.

“The public sector (which belongs to everyone) is not able to address many of the society’s challenges. That’s why the response has to be global”

Íñigo Navarro⁷

Tabla 1. *Global Issues* de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)

África	Envejecimiento	Agricultura	SIDA	Energía atómica
Infancia	Cambio climático	Descolonización	Retirada de minas	Democracia
Desarrollo	Desarme	Medio ambiente	Familia	Alimentos
Gobernanza	Salud	Derechos humanos	Asentamientos humanos	Asistencia humanitaria
Derecho internacional	Océanos	Paz y seguridad	Personas con discapacidad	Población
Refugiados	Terrorismo	Voluntariado	Agua	Mujer

Fuente: Naciones Unidas, 2012. (<http://www.un.org/en/globalissues/>)

⁷ Íñigo Navarro Mendizábal, Decano de la Facultad de Derecho (ICADE) y Miembro del Consejo Asesor del Centro de Innovación del Derecho (CID-ICADE).

Table 1. *Global Issues* of the United Nations Organisation (UN)

Africa	Aging	Agriculture	AIDS	Nuclear power
Childhood	Climate change	Decolonisation	Mine clearance	Democracy
Development	Disarmament	Environment	Family	Food
Governance	Health	Human rights	Human settlements	Humanitarian aid
International law	Oceans	Peace and security	Disabled persons	Population
Refugees	Terrorism	Volunteering	Water	Women

Source: United Nations, 2012. (<http://www.un.org/en/globalissues/>)

⁷ Íñigo Navarro Mendizábal, Dean of the Law Faculty (ICADE) and Board member of the Law Innovation Centre (CID-ICADE).

Tabla 2. *Global Issues* de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

Cambio climático	Iniciativa por la biodiversidad	Cultura de la paz	Diálogo entre civilizaciones	Educación para el desarrollo sostenible
Previsión y anticipación	Igualdad de género	VIH y Sida	Las TIC en la Educación	Prioridad África
Países menos desarrollados	Situaciones de post-conflicto y post-catástrofe	Educación en ciencia	Pequeños Estados Insulares en Desarrollo	Juventud

Fuente: UNESCO, 2012. (http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=36918&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

“El sector privado se mueve por criterios de eficiencia, libertad y competencia que frecuentemente faltan en la acción de los gobiernos y parlamentos”

Alejo Vidal-Quadras⁸

Dicho de otro modo, estamos ante el reto de resolver los graves problemas del presente y, al mismo tiempo, buscar las soluciones para los problemas de un futuro no tan lejano como pudiera parecer. Y en este contexto, la colaboración público-privado no es una posibilidad, sino un imperativo.

Las prioridades identificadas en este informe se caracterizan por su ambición y su carácter transversal y multinacional. Los recursos necesarios para afrontarlas son tan diversos que su resolución no puede plantearse sólo desde el ámbito público o sólo desde el sector privado. Por ello, la colaboración entre las empresas, los reguladores y la sociedad civil es más necesaria que nunca para decidir, entre todos, cuáles son los temas o prioridades que se deben atender en el corto, medio y largo plazo para avanzar más y mejor.

2. Identificación de prioridades en las agendas públicas

A) Organización de las Naciones Unidas (ONU)

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha identificado los siguientes *issues* prioritarios en la agenda internacional. Muchos de ellos guardan relación con la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Establecidos en el año 2000 durante la llamada Cumbre del Milenio, Los Objetivos de Desarrollo del Milenio marcan una serie de objetivos de desarrollo humano para el año 2015 y cuentan con el respaldo de los 193 estados miembros de la organización en el año 2000 y de todas las instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial. Cada uno de ellos está desglosado en varias metas y fechas de consecución, con la intención de alcanzar la mayoría en el año 2015.

In other words, we are facing the challenge of tackling grave problems of the present, at the same time looking for solutions for the problems of the future that is not that far. In this context, cooperation between the public and private sectors is not just a possibility, it is an imperative.

Priorities identified in the present report are ambitious, cross-cutting and multinational. Resources needed for facing these issues are so diverse that approaching them separately from the private or public field is ineffective. That's why cooperation between companies, regulators and the civil society is needed as never before in order to define the issues and priorities that have to be addressed in the short, medium and long run in order to make progress as soon as possible.

2. Identification of public organisations' priorities

A) United Nations (UN)

The United Nations identified the following priorities for the international agenda. Many of them are related to compliance with the Millennium Development Goals (MDG).

Established in 2000, during the Millennium Summit, the Millennium Development Goals are a set of human development objectives until 2015 supported by 193 member states of the organisation in 2000 and all prominent global development institutions. Each of them is broken down into sub-objectives with deadlines, most of them hoped to be achieved by 2015.

Table 2. *Global Issues* of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO)

<i>Climate change</i>	<i>Initiative for biodiversity</i>	<i>The culture of peace</i>	<i>Dialogue between civilisations</i>	<i>Education for sustainable development</i>
<i>Foresight and anticipation</i>	<i>Gender equality</i>	<i>HIV and AIDS</i>	<i>IT for education</i>	<i>Priority Africa</i>
<i>Underdeveloped countries</i>	<i>Post-conflict and post-catastrophe situations</i>	<i>Science education</i>	<i>Small seelocked states and their development</i>	<i>Youth</i>

Source: UNESCO, 2012. (http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=36918&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Los objetivos son los siguientes:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Lograr la enseñanza primaria universal.
- Promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.
- Reducir la mortalidad infantil (niños menores de 5 años).
- Mejorar la salud materna.
- Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades.
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Consciente de que los objetivos son muy ambiciosos, la ONU apostó desde el principio por la colaboración con las empresas y la sociedad civil a través de varios programas, campañas e iniciativas.

Otra vía de colaboración de las empresas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio es el programa *Business Call to Action* (BCtA), creado en 2008 para facilitar el desarrollo de modelos de negocio con los que cumplir los objetivos de desarrollo comercial y humano a largo plazo. Actualmente, más de 45 compañías participan en esta iniciativa.

Adicionalmente, en el año 2002 Kofi Annan promovió el *Global Compact*, una iniciativa de comportamiento empresarial responsable que susciben las compañías de manera voluntaria, y por la cual se comprometen a cumplir 10 Principios relacionados con los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, la protección del medioambiente y la lucha contra la corrupción. El *Global Compact* o *Pacto Mundial* reúne a más de seis mil empresas de más de 135 países, lo que lo convierte en “la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo” bajo el auspicio de la ONU.

The objectives include the following:

- Elimination of extreme poverty and hunger.
- Universal primary education.
- Promotion of gender equality and empowerment of women.
- Reduction of child mortality (under-five mortality rate).
- Improvement of maternal health
- Combat against HIV/AIDS, malaria and other diseases.
- Ensuring environmental sustainability.
- Strengthening the global partnership for development.

Being aware that these objectives are ambitious, the UN from the very beginning relied on support of companies and the civil societies by means of launching various programmes, campaigns and initiatives.

Another way for companies to cooperate with the Millennium Development Goals is the *Business Call to Action* (BCtA) programme established in 2008 in order to facilitate development of business models that lead to compliance with business goals as well as long-term social goals. At present more than 45 companies take part in this initiative.

In addition to that, in 2002, Kofi Annan launched the *Global Compact*, an initiative for responsible business behaviour. Companies may voluntarily enrol in this project by committing to compliance with the 10 principles related to human rights, the rights of employees, environmental protection and fight against corruption. At present, the *Global Compact* unites more than 6,000 companies in more than 135 countries, thus being “the world's largest initiative for corporate citizenship” under the auspices of the UN.

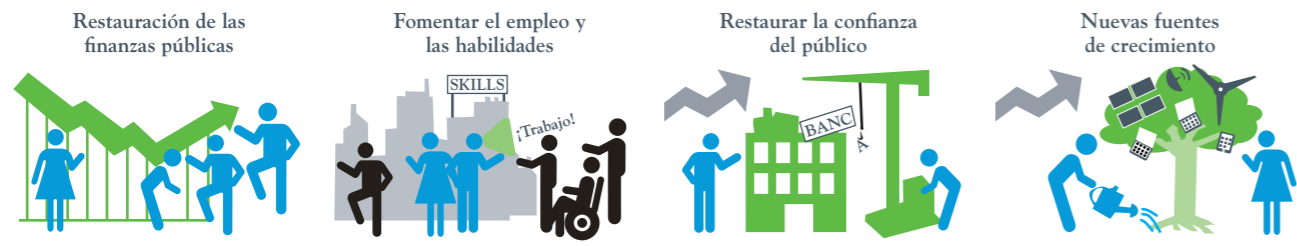
“The private sector is driven by such criteria as efficiency, liberty and competition – the ones often missing in the activities of governments and parliaments”

Alejo Vidal-Quadras⁸

⁸ Alejo Vidal-Quadras, Vicepresidente del Parlamento Europeo desde 1.999. Doctor en Ciencias Físicas y Catedrático de Física Atómica y Nuclear.

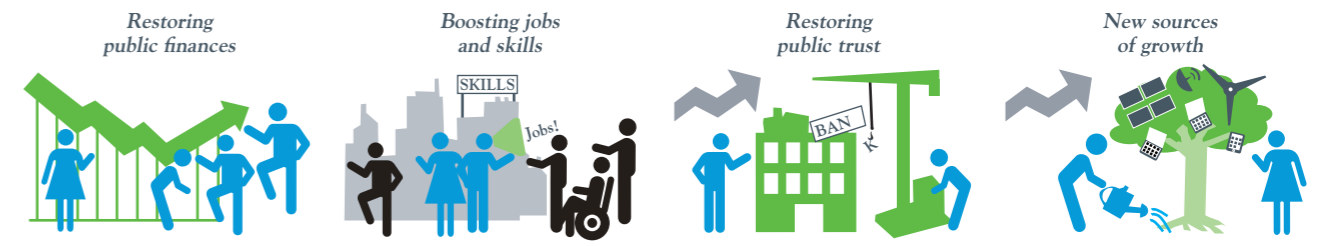
⁸ Alejo Vidal-Quadras, Vice President of the European Parliament since 1999. PhD in Physics and Professor of Nuclear Physics.

Figura 6: Global Issues de la OCDE



Fuente: OCDE, 2012. (<http://www.oecd.org/>)

Figure 6: Global Issues of the OECD



Source: OECD, 2012. (<http://www.oecd.org/>)

B) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) es una de las organizaciones comprometidas con los Objetivos del Milenio.

Los Estados Miembros de esta organización se reúnen cada dos años para establecer el presupuesto y las grandes líneas de trabajo, divididas en cinco áreas temáticas (Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Humanas, Cultura y Comunicación e Información). Además de estas grandes áreas de actuación, la UNESCO identifica y trabaja en una serie de temas prioritarios que requieren un enfoque “interdisciplinar y transversal”.

A la hora de alcanzar sus objetivos, la UNESCO también busca la colaboración con el sector privado, al que considera “una necesidad y no sólo una opción”, y la sociedad civil. La propia organización reconoce que, “dada la ambición de sus programas, la UNESCO no puede actuar sola”. Por eso, la colaboración estratégica con grandes multinacionales, pequeñas y medianas empresas, fundaciones, organizaciones filantrópicas y personalidades se ha incrementado en los últimos años.

C) Directrices de la Organización Mundial del Comercio (OMC)

El último Informe anual del Director General de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que abarca el período comprendido entre noviembre de 2010 y mediados de octubre de 2011, enfatiza la necesidad de continuar la apertura del comercio mundial como medio para dejar atrás la crisis económica.

De acuerdo con el informe, “se tiene la percepción cada vez más clara de que el proteccionismo comercial está creciendo en algunas partes del mundo como reacción política a los problemas económicos con los que tropiezan, problemas que las restricciones al comercio difícilmente pueden resolver”.

B) The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO)

The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO) is one of the organisations committed to the Millennium Goals.

Member states of the organisation convene every two years in order to define the work lines in accordance with the five areas (Natural Sciences, Social Sciences and Humanities, Culture, Communication and Information). In addition to these large action areas UNESCO also works on other special topics that require interdisciplinary focus.

In order to achieve its objectives, UNESCO also welcomes cooperation from the part of the private sector, which it believes constitutes “a necessity rather than an option” as well as the civil society. The organisation admits that “given the ambitious character of its programmes, UNESCO cannot act on its own”. That’s why strategic cooperation with large multinational corporations, small and medium businesses, foundations, charities and personalities has increased in the last few years.

C) Directives of the World Trade Organisation (WTO)

The last annual report of the WTO’s Secretary General, which covers the period between November 2010 and mid-October 2011, emphasises the need to continue the opening of the international trade as a means to overcome the economic crisis.

According to the report, “it is clear that commercial protectionism is increasing in some parts of the world as a result of the political reaction to economic problems that countries are facing. However, trade restrictions can hardly resolve these problems”.

Sin embargo, “las medidas unilaterales destinadas a proteger a las ramas de producción nacionales, aunque puedan resultar atractivas desde una perspectiva limitada a corto plazo, no resolverán los problemas mundiales; por el contrario, pueden empeorar la situación desencadenando una espiral de represalias de la que todos los países saldrán perdiendo. Todo ello agrava el riesgo de empeoramiento de la economía mundial”:

“El sistema multilateral de comercio ha tenido una importancia fundamental para mantener la apertura del comercio durante la crisis financiera y económica mundial. Los Miembros de la OMC deben preservar y fortalecer este sistema para que siga cumpliendo su función vital en el futuro. La mejor manera de promover la apertura del comercio a escala mundial de forma previsible y transparente sigue siendo la vía multilateral. El sistema multilateral de comercio ha ayudado a los países a sobrellevar la crisis hasta ahora y a resistirse al proteccionismo. En un contexto de mayor incertidumbre económica y riesgos mundiales crecientes, es más importante que nunca que continúe el proceso de apertura del comercio mundial [...]”.

En la Octava Conferencia Ministerial de la OMC, celebrada en diciembre de 2011, sus miembros aprobaron un acuerdo para mejorar las prácticas en los contratos públicos por el que “se comprometen a respetar determinadas disciplinas básicas sobre transparencia, competencia y buena gobernanza”. El objetivo final señalado por la OMC es “abrir lo más posible a la competencia internacional la contratación pública de sus Partes” en un sector que la organización considera fundamental para el crecimiento.

Asimismo, adoptaron una exención que permite a los países en desarrollo y desarrollados miembros otorgar un trato preferencial a los servicios y los proveedores de servicios de los países menos desarrollados.

However, “unilateral measures designed to protect national production, although seemingly attractive in the short run, cannot solve global problems; on the contrary, they may worsen the situation by sending the economy into a reprisals spiral, thus making all participants of the international trade lose. All this increases the risk of further depression of the world economy”:

“The multilateral trade system has been extremely important for maintaining trade levels during the global financial and economic crisis. Members of the WTO should preserve and strengthen this system in order to be able to perform the most important function of the organisation in the future. The best way of promoting liberation of trade on the global scale in a predictable and transparent way is to maintain the multilateral approach. The multilateral trade system helped countries to weather the crisis up until now and to refrain from protectionism. In the context of greater economic uncertainty and growing global risks, it is extremely important to continue the process of opening the global trade [...]”.

During the 8th Ministerial Conference of the WTO held in December 2011, its members approved an agreement on improving the practice of public contracts, which aims to promote “commitment to certain basic behaviours related to transparency, competition and good governance”. The goal of the WTO is “to open public contracting to international competition as much as possible” in the sector that the organisation believes fundamental for achieving growth.

To this end the organisation passed a clause on exemption that allows developing and developed member countries to achieve preferential access to services and service providers in less developed countries.

Tabla 3. *Global Issues de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)*

Vivienda	Ingresos	Trabajo	Comunidad
Educación	Gobernanza	Medio ambiente	Salud
Satisfacción con la vida	Seguridad	Equilibrio Trabajo – Vida (Conciliación)	

Fuente: OCDE (http://www.oecd.org/document/46/0,3746,en_21571361_46558043_49511278_1_1_1_1,00.html)

Al igual que la UNESCO, la OMC está comprometida con el cumplimiento de los Objetivos del Milenio de la ONU a través de la defensa del sistema multilateral del comercio, cuyo desarrollo está previsto en una de las metas del Objetivo 8: fomentar una alianza mundial para el desarrollo. Las metas incluidas en este objetivo son las siguientes:

- Meta A
Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio.
- Meta B
Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados.
- Meta C
Atender las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo.
- Meta D
Encarar de manera integral los problemas de la deuda de los países en desarrollo.
- Meta E
En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo a precios asequibles.
- Meta F
En cooperación con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de la información y las comunicaciones.

D) Prioridades de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) es la agencia de las Naciones Unidas que “promueve el desarrollo industrial para disminuir la pobreza, lograr una globalización inclusiva y la sostenibilidad ambiental de las actividades productivas”. La ONUDI destaca las siguientes prioridades temáticas:

Like UNESCO, the WTO is committed to the Millennium Development Goals of the UN by defending the multilateral trade system, whose development is one of the sub-objectives in Goal 8: foster the global alliance for development. The sub-objectives included in this category are the following:

- Sub-objective A
Maintain development of the open trade and financial system based on predictable and non-discriminatory regulations.
- Sub-objective B
Address special needs of less developed countries.
- Sub-objective C
Address special needs of landlocked developing countries and small seafaring developing countries.
- Sub-objective D
Address the debt problem of developing countries in an integrated manner.
- Sub-objective E
In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable essential drugs in developing countries.
- Sub-objective F
In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially information and communication.

D) Priorities of the UN Industrial Development Organisation (UNIDO)

The UN Industrial Development Organisation (UNIDO) is an agency of the UN that “promotes industrial development for poverty reduction, inclusive globalisation and environmental sustainability”. UNIDO emphasises the following thematic priorities:

Table 3. *Global Issues of the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)*

Housing	Income	Jobs	Community
Education	Governance	Environment	Health
Life satisfaction	Safety	Work–life balance	

Source: OCDE (http://www.oecd.org/document/46/0,3746,en_21571361_46558043_49511278_1_1_1_1,00.html)

- Reducción de la pobreza mediante actividades productivas, con iniciativas destinadas a facilitar las actividades de producción como medio para salir de la pobreza.
- Creación de capacidad comercial, a través de la cual ofrece asesoramiento y asistencia técnica a los países en desarrollo para fortalecer su participación en el comercio global.
- Medio ambiente y energía, que incluye la promoción de la sostenibilidad en la producción y el consumo de energía y en el desarrollo económico.

Las actuaciones en estos ámbitos se dirigen a alcanzar principalmente los objetivos 1, 3, 7 y 8 de los Objetivos del Milenio de la ONU: erradicar la pobreza extrema y el hambre; promover la igualdad de géneros y el empoderamiento de la mujer; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

E) Agenda de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) celebra anualmente un Foro internacional que reúne a líderes empresariales, académicos, representantes de la sociedad civil y de los sindicatos, gobiernos y miembros de parlamentos nacionales y líderes de organizaciones internacionales para debatir sobre los temas más importantes en la agenda internacional.

Los asuntos tratados en el foro celebrado en 2011 fueron los siguientes:

- Cómo medir el progreso.
- Crecimiento verde.
- Creación de empleo.
- Discriminación de género.
- Restauración de las finanzas públicas.
- Recuperación de la confianza.
- Desarrollo.

- Reduction of poverty through productive activities with initiatives designed to facilitate production activities as a means of eliminating poverty.
- Trade–capacity building, which offers advice and technical assistance to developing countries in order to increase their participation in the global trade.
- Environment and energy, which includes promotion of sustainable production and energy consumption in the process of economic development.

Activities that are being carried out in these fields are in line with 1, 3, 7 and 8 UN Millennium Goals: eradicating extreme poverty, promoting gender equality and empowerment of women; guaranteeing sustainability of the environment and fostering global partnership for development.

E) Agenda of the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)

The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) holds an annual international Forum that brings together business leaders, academics, representatives of the civil society, trade unions, governments, members of national parliaments and leaders of international organisations in order to discuss the most important topics of the international agenda.

The topics discussed during the 2011 forum were the following:

- How to measure progress.
- Green growth.
- Creation of jobs.
- Gender discrimination.
- Recovery of public finance.
- Restoring trust.
- Development.

Tabla 4. Global Issues del Foro Social Mundial

Cambio climático	Libertad de expresión	Desarrollo y mujer	Agua	Educación y cultura
Derechos colectivos de los pueblos	Ciencia y democracia	Trabajo infantil	Paz y justicia en el mundo	Lucha contra la corrupción
Comercio justo y economía solidaria	Movimientos sociales	Derechos humanos	Desmilitarización y descolonización	Libre circulación de personas
Agricultura y alimentación	Crisis del capitalismo	Crisis del capitalismo	Cumbre de Rio+20	Acceso a la tierra
Migraciones	Nuevos modelos de exploración de los recursos naturales	Movimientos sociales con los actores políticos		

Fuente: Foro Social Mundial, 2011. (<http://fsm2011.org/br/node/1297>)

Además, la OCDE identifica actualmente cuatro prioridades fundamentales:

- La restauración de las finanzas públicas, centrada en la solución de la crisis de deuda en Europa.
- El impulso al empleo y la formación, centrada en los objetivos y soluciones a largo plazo.
- La restauración de la confianza pública, a través de la lucha contra la corrupción y los sobornos.
- El desarrollo de nuevos modelos energéticos y económicos con los que alcanzar un crecimiento más sostenible.

Por otra parte, la OCDE publicó recientemente el *Better Life Index*, una herramienta diseñada para que los ciudadanos de los estados miembros puedan conocer la situación de su país en relación a once indicadores que determinarían el nivel de bienestar.

F) Foro Económico Mundial

El Foro Económico Mundial, conocido por sus encuentros anuales en Davos, es una de las instituciones con mayor capacidad de influencia sobre la agenda internacional, especialmente en el ámbito económico y financiero. Sus líneas de actuación se engloban en cinco grandes áreas temáticas: crecimiento económico, sostenibilidad, sistemas financieros, salud y desarrollo social.

Su última cumbre anual, titulada “La gran transformación: diseñando nuevos modelos” y celebrada en Davos entre el 25 y el 29 de enero de 2012, contó con la presencia de 2.600 líderes empresariales, políticos y del tercer sector. El debate se centró en cuatro grandes sub-temas:

- Crecimiento y modelos de empleo.
- Modelos para la innovación y el liderazgo.
- Modelos de sostenibilidad y gestión de recursos.
- Modelos sociales y tecnológicos.

Besides, the OECD currently identifies the following fundamental priorities:

- Restoring public finances, focusing on tackling the European debt crisis.
- Boosting jobs and skills, focusing on long-term objectives and solutions.
- Restoring public trust through fighting corruption and bribes.
- Development of new energy and economic models in order to achieve a more sustainable growth.

In addition to that, the OECD has recently published the *Better Life Index*, a tool designed to inform the citizens of member states about the situation in their country expressed by 11 indicators that reflect the level of welfare.

F) The World Economic Forum

The World Economic Forum, known by its annual sessions in Davos, is one of the most influential institutions on the international arena, especially in the economic and financial areas. Its activity lines encompass five large areas: economic growth, sustainability, financial systems, healthcare and social development.

2,600 business champions, statesmen and the third sector leaders took part in the last annual summit titled “The Great Transformation: Shaping New Models” and held in Davos in January 25-29, 2012. The debate focused on the following four themes:

- Growth and employment models.
- Models for innovation and leadership.
- Models of sustainability and resource management.
- Social and technological models.

Table 4. Global Issues of the World Social Forum

Climate change	Liberty of expression	Development and women	Water	Education and culture
Peoples' collective rights	Science and democracy	Child labour	Peace and justice in the world	Fight against corruption
Fair trade and solidarity economy	Social movements	Human rights	Demilitarisation and decolonisation	Free movement of peoples
Agriculture and food	Crisis of capitalism	crisis of capitalism	Rio+20 Summit	Access to land
Migration	New models of natural resource exploration	Social movements with political actors		

Source: World Social Forum, 2011. (<http://fsm2011.org/br/node/1297>)

G) Agenda del G-20

El G-20 es el foro que reúne a las economías avanzadas y emergentes más importantes del mundo. Integrado por 19 países más la Unión Europea, sus miembros representan cerca del 90% del PIB mundial, el 80% del comercio global y dos tercios de la población total. La Declaración de los Jefes de Gobierno tras la última cumbre del G-20 en Cannes en noviembre de 2011 recogía el siguiente programa de trabajo:

- Una estrategia global para el crecimiento y el empleo a corto y medio plazo.
- Un Sistema Monetario Internacional más estable y fuerte.
- La reforma del sector financiero y mejora de la integridad en el mercado.
- Prevención de la volatilidad en los precios de las materias primas y promoción de la agricultura.
- Mejora de los mercados de la energía y lucha contra el cambio climático.
- Limitación del proteccionismo y fortalecimiento del sistema multilateral de comercio.
- Atención a los retos del desarrollo y consecución de los Objetivos del Milenio.
- Intensificación de la lucha contra la corrupción.
- Reforma de la gobernanza mundial para el siglo XXI.

Por su parte, la Presidencia Mexicana del G-20 se ha propuesto las siguientes prioridades para 2012:

- Estabilización económica y reformas estructurales para el crecimiento y el empleo.
- Fortalecimiento de los sistemas financieros y fomento de la inclusión financiera para impulsar el crecimiento económico.

G) G-20 Agenda

G-20 is a forum that unites the most important advanced and emerging economies in the world. The Organisation unites 19 countries and the European Union, its members representing around 90% of the global GDP, 80% of the global trade and two thirds of the world's population. The Declaration drawn up by heads of governments after the last G-20 summit in Cannes in November 2011 envisages the following work programme:

- Global strategy for growth and employment in the short and medium run.
- A more stable and resilient International Monetary System.
- Reform of the financial sector and improvement of market integrity.
- Addressing commodity price volatility and support of agriculture.
- Improvement of energy markets and fight against the climate change.
- Limitation of protectionism and strengthening the multilateral trade system.
- Attention to the development challenges and compliance with the Millennium Goals.
- Intensification of the fight against corruption.
- Reform of the global governance system in the 21st century.

In its turn, the Mexican Presidency of G-20 suggested the following priorities for 2012:

- Economic stabilization and structural reforms as foundations for growth and employment.
- Strengthening the financial system and fostering financial inclusion to promote economic growth.

Tabla 5. *Global Issues del Banco Mundial*

Agricultura y desarrollo rural	Gripe Aviar	Agua	Infancia y juventud
Cambio climático	Informática y telecomunicaciones	Comercio	Macroeconomía y crecimiento
Crisis financiera	Medio ambiente	Migración y remesas	Derecho y desarrollo
Desarrollo del sector privado	Minería, petróleo, gas y químicos	Desarrollo social	Desarrollo sostenible
Pobreza	Desarrollo urbano	Gobernabilidad y control de la corrupción	Transporte
Sida	Gobernabilidad del sector público	Globalización	Género
Sector financiero	Fe y desarrollo	Salud, nutrición y población	Energía
Protección social y empleo	Educación	Deuda	Precios de los alimentos

Fuente: Banco Mundial 2012, (<http://www.worldbank.org/html/extdr/thematic.htm>)

- Mejorar la arquitectura financiera internacional en una economía global interconectada.
- Promover la seguridad alimentaria y abordar el tema de la volatilidad del precio de las materias primas.
- Alentar el desarrollo sustentable incluyendo una agenda de infraestructura, eficiencia energética, impulso al crecimiento verde y financiación para enfrentarse al cambio climático.

H) Agenda de la Unión Europea

La Estrategia Europa 2020 recoge la estrategia de crecimiento de la UE hasta el año 2020 y emplea la misma metodología que los Objetivos del Milenio de la ONU: establece cinco objetivos adaptados a la realidad europea en materia de empleo, innovación, educación, integración social y clima para 2020 con el objetivo final de alcanzar “un crecimiento inteligente, sostenible e integrador y un nuevo modelo de gobernanza económica”. Las líneas de actuación son las siguientes:

- Educación: estimular a las personas a aprender, estudiar y actualizar sus conocimientos.
- Investigación e innovación: crear nuevos productos y servicios que generen crecimiento y empleo y ayuden a afrontar los desafíos sociales.
- Sociedad digital: utilizar las tecnologías de información y la comunicación.
- Crear una economía con bajas emisiones de carbono más competitiva, que haga un uso eficiente y sostenible de los recursos.

- *Improving the international financial architecture in an interconnected world.*
- *Enhancing food security and addressing commodity price volatility.*
- *Promoting sustainable development, including infrastructure, efficient energy consumption, green growth and the fight against climate change.*

H) Agenda of the European Union

The 2020 Europe Strategy covers the EU growth strategy until 2020 and employs the same methodology as the UN Millennium Goals: it establishes five goals adjusted to the European context in the areas of employment, innovation, education, social integration and climate for 2020 with the ultimate goal to achieve “intelligent, sustainable and integrated growth and a new model of economic governance”. Action lines are the following:

- *Education: encourage people to learn, study and apply their knowledge.*
- *Research and innovation: create new products and services that generate growth and employment and help to address social issues.*
- *Digital society: using information and communication technologies.*
- *Create a more competitive low carbon emission economy which would ensure efficient and sustainable consumption of resources.*

Table 5. *Global Issues of the World Bank*

Agriculture and rural development	Birds flue	Water	Childhood and youth
Climate change	IT and telecommunications	Trade	Macroeconomics and growth
Financial crisis	Environment	Migration and remittances	Law and development
Development of the private sector	Mining, oil, gas and chemicals	Social development	Sustainable development
Poverty	Urban development	Governance and control of corruption	Transport
AIDS	Governance in the public sector	Globalisation	Gender
Financial sector	Development	Health, nutrition and population	Energy
Social protection and employment	Education	Debt	Food prices

Source: World Bank 2012, (<http://www.worldbank.org/html/extdr/thematic.htm>)

- Proteger el medio ambiente, reducir las emisiones y evitar la pérdida de biodiversidad.
- Aprovechar el liderazgo europeo en el desarrollo de nuevas tecnologías y métodos de producción ecológicos.
- Introducir redes eléctricas inteligentes y eficaces.
- Aprovechar las redes que ya existen en la UE para dar una ventaja competitiva más a nuestras empresas, sobre todo las pequeñas del sector fabril.
- Mejorar el entorno empresarial, particularmente para las PYMEs.
- Ayudar a los consumidores a elegir con conocimiento de causa.
- Aumentar el nivel de empleo en Europa: más y mejores puestos de trabajo, sobre todo para las mujeres, los jóvenes y los trabajadores de más edad.
- Ayudar a las personas de todas las edades a prever y gestionar el cambio a través de la inversión en las cualificaciones y la formación.
- Modernizar los mercados de trabajo y los sistemas de bienestar.
- Garantizar que los beneficios del crecimiento lleguen a todos los rincones de la UE.
- Reforzar la agenda económica con una supervisión más estrecha por parte de la UE.
- Salvaguardar la estabilidad de la zona del euro.
- Sanear el sector financiero.

- *Protect the environment, reduce emissions and avoid erosion of biodiversity.*
- *Promote European leadership for development of new technologies and environment-friendly production methods.*
- *Roll out intelligent and efficient electric networks.*
- *Use already existing networks in the EU to furnish our companies with a competitive advantage, especially small businesses in the manufacturing sector.*
- *Improve business climate, especially for small and medium companies.*
- *Help consumers to make informed choices.*
- *Reduce unemployment in Europe: more and better jobs, especially for women, young people and senior workers.*
- *Help people of all ages to be able to adapt to changes by investing in qualifications and training.*
- *Modernise the labour market and social security systems.*
- *Ensure that people in all countries of the EU can benefit from growth.*
- *Reinforce the economic agenda envisaging greater supervision responsibilities on the part of the EU.*
- *Safeguard the stability of the Eurozone.*
- *Improve the state of the financial sector.*

Ranking Global Issues 2012

Además, el Programa de Trabajo de la Comisión para 2012 titulado “Materializar la renovación de Europa” establece tres grandes objetivos globales: 1) construir una Europa de estabilidad y responsabilidad; 2) construir una Unión de crecimiento y solidaridad; 3) dotar a la UE de una voz activa en el mundo. Los sub-apartados comprendidos en estos tres grandes objetivos son los siguientes:

- Reforma del sector financiero: invertir en confianza.
- Financiación del futuro: garantizar unos ingresos públicos sostenibles.
- Un mercado único para el crecimiento.
- Potenciar el papel de los ciudadanos en unas sociedades integradoras.
- Trazar una senda hacia un futuro sostenible.
- Una Europa abierta a los ciudadanos.
- Gastar juntos de forma más inteligente.
- Normativa inteligente.

I) Foro Social Mundial

El Foro Social Mundial reúne cada año a activistas, representantes de ONGs y de la sociedad civil de todo el mundo. Desde su primera edición en 2001, celebrada en Porto Alegre (Brasil), el Foro se ha consolidado como un importante punto de encuentro, considerado por muchos el contrapunto del Foro de Davos.

En la última edición, celebrada en Dakar, el continente africano y sus desafíos tuvieron un especial protagonismo, con asambleas sobre los temas que se presentan en la tabla 4.

J) Banco Mundial

Creado en 1944, el Banco Mundial tiene como objetivo combatir la pobreza y apoyar el desarrollo. Su labor se articula a través de seis grandes apartados: los países más pobres, los Estados frágiles y afectados por conflictos, el mundo árabe, los países de ingreso mediano, los problemas relacionados con los bienes públicos mundiales y la prestación de servicios de aprendizaje y conocimientos.

De entre todas las áreas en las que interviene, el Banco Mundial destaca los *issues* señalados en la tabla 5.

In addition to this, the 2012 Working Programme of the Commission titled Materialising the Renovation of Europe establishes three great global objectives: 1) build a stable and responsible Europe; 2) build a Union of growth and solidarity; and 3) ensure more active participation of the EU in global affairs. These three great goals are divided in the following sub-sections:

- *Reform in the financial sector: investment in trust.*
- *Financing the future: guarantee sustainable public income.*
- *Unified market for growth.*
- *Expand the role of citizens in integrated societies.*
- *Make a pathway towards sustainable future.*
- *A Europe open to its citizens.*
- *A more intelligent collective spending.*
- *Intelligent regulation.*

I) The World Social Forum

The World Social Forum brings together activists and representatives of NGOs and social society from around the world. Since its first session in 2001 held in Porto Alegre (Brazil), the Forum has turned into an important meeting point considered by many as an antagonist of the Davos Forum.

During its last meeting held in Dakar, special emphasis was made on Africa and its tasks, please see Table 4 for details.

J) World Bank

Established in 1944, the World Bank aims to fight poverty and support development. Its activities are structured around six big areas: impoverished states, fragile states and states affected by conflicts, the Arab world, middle income states, problems related to global public goods and providing learning and knowledge services.

These areas are subdivided into issues presented in Table 5.

A continuación presentamos:

1. **Listado de *Global Issues* 2012 (tabla 6):** elaborado a partir de la recopilación de temas y prioridades descritas en el apartado anterior. Para la obtención del Listado de *Global Issues* 2012 (tabla 6) se procedió a seleccionar las principales instituciones multilaterales, las organizaciones de cooperación internacional, así como los organismos especializados de las Naciones Unidas que tienen mayor impacto y seguimiento entre los poderes públicos, las empresas y la sociedad civil mundial. Una vez identificados los diferentes *issues* dentro de los indicadores y áreas temáticas de las organizaciones mencionadas, se procedió a su integración a través de *clusters* temáticos que ayudaran a una unificación terminológica de asuntos comunes entre las fuentes consultadas, obteniendo como resultado una lista final de 22 *issues* que se muestran en la tabla 6.

Es importante señalar que el listado de *Issues* de la Agenda Global mostardo en la tabla 6 no responde a un orden de importancia, sino al número de menciones de cada uno de los *issues* en las agendas consultadas. De tal manera que agrupados por diferencias significativas, los *clusters* se podrían clasificar en tres grandes grupos:

- Número muy alto de menciones: rango de entre 9 y 11 menciones.
- Número Alto de menciones: rango de entre 4 y 6 menciones.
- Número medio de menciones: rango de entre 2 y 3 menciones. (No se encontraron *issues* con 7 u 8 menciones en las diferentes fuentes consultadas).

Finalmente, cabe señalar que debido a la procedencia europea de las empresas que componen CE – Centre for Reputation Leadership, se ha incluido una fuente de carácter regional: “Agenda de la Unión Europea: Estrategia 2020 y Programa de trabajo para 2012”.

2. **Ranking de *issues* tras la priorización con el grupo de expertos (tabla 7).** Para la obtención del este ranking y como segunda fase, se pidió a varias personalidades de reconocido prestigio del mundo de la empresa, la política y la sociedad civil que ordenaran esta selección de 22 temas en función de su importancia. Los expertos calificaron de 0 a 10 cada *issue* global, siendo 0 “Nada importante” y 10 “Muy importante”.

Further below we are presenting the following:

1. **Ranking of the *Global Issues* (Table 6):** based on an analysis of themes and priorities listed in the previous section. In order to draw up the ranking of global issues (Table 6) we started by choosing the most important multilateral institutions, organisations of international cooperation as well as special agencies of the United Nations that have major influence and play a prominent role recognized by public authorities, companies and the civil society on the global level. After identifying different issues grouped into indicators and themed areas of the abovementioned organizations, we classified them into theme clusters that help to generate uniform terminology of common issues found in the referenced sources. The list obtained as a result of this work contains 22 issues presented in Table 6.

Please note that the list of the Global Agenda Issues presented in Table 6 is not ranked in the order of relevance. The issues are listed depending on the number of references made to each of them in different sources. Thus, in addition to the classification by themes we can break the issues down into three groups depending on the number of references:

- Very high number of references: between 9 and 11 references.
- High number of references: between 4 and 6 references.
- Medium number of references: between 2 and 3 references. (No issues with 7 or 8 references in different sources have been observed).

It has to be noted that due to the European origin of the companies that are members of CE – Centre for Reputation Leadership, we also included a regional source: the Agenda of the European Union: Strategy 2020 and the Working Programme for 2012.

2. **Ranking after the priority issues with the expert group (Table 7).** The second stage of creating this ranking involved contacting leading global experts from business, politics and the civil society to rank the 22 themes in the order of their relevance. The experts assigned a grade from 0 to 10 to each global issue, where 0 stands for “not important” and 10 stands for “extremely important”.

Tabla 6. Listado de *Global Issues* 2012

Número de Menciones	Issues en la Agenda Global
11	Luchar contra la pobreza y apoyar el desarrollo
9	Reformar y fortalecer el sistema financiero
9	Desarrollo y crecimiento sostenible a largo plazo
9	Luchar contra el cambio climático
6	Crear empleo
6	Educación y formación
6	Desarrollar nuevos modelos energéticos
6	Desarrollar nuevos modelos de gobernanza y promover la democracia
6	Resolver los desequilibrios en la agricultura y la alimentación
6	Avanzar en temas relacionados con igualdad de género y mujer
6	Salud, VIH y SIDA
5	Fortalecer el sistema multilateral de comercio
5	Atender los problemas específicos de la infancia y la juventud
5	Desafíos demográficos: el envejecimiento, las migraciones o la sobrepoblación
4	Aumentar la inversión en I+D
3	Garantizar la protección social y la igualdad de oportunidades
3	Luchar contra la corrupción
3	Garantizar el acceso a los recursos hídricos y racionalizar el uso del agua
3	Apostar decididamente por las TIC y la sociedad digital
3	Invertir y mejorar infraestructuras y transporte
3	Mejorar la gestión de los recursos naturales limitados
2	Proteger el medio ambiente y la biodiversidad

Fuente: CE – Centre for Reputation Leadership, 2012.

Tabla 7. Ranking *Global Issues* 2012 según expertos

Posición	Issues en la Agenda Global	Puntuación
1	Crear empleo	9,07
2	Luchar contra la corrupción	8,62
3	Desarrollo y crecimiento sostenible a largo plazo	8,31
4	Luchar contra la pobreza y apoyar el desarrollo	8,15
5	Reformar y fortalecer el sistema financiero	8,07
6	Garantizar el acceso a los recursos hídricos y racionalizar el uso del agua	7,92
7	Desarrollar nuevos modelos de gobernanza y promover la democracia	7,92
8	Proteger el medio ambiente y la biodiversidad	7,84
9	Mejorar la gestión de los recursos naturales limitados	7,84
10	Educación y formación	7,61
11	Aumentar la inversión en I+D	7,61
12	Luchar contra el cambio climático	7,61
13	Desarrollar nuevos modelos energéticos	7,53
14	Garantizar la protección social y la igualdad de oportunidades	7,46
15	Desafíos demográficos: envejecimiento, las migraciones o la sobrepoblación	7,36
16	Salud, VIH y SIDA	7,12
17	Apostar decididamente por las TIC y la sociedad digital	7,07
18	Resolver los desequilibrios en la agricultura y la alimentación	6,91
19	Fortalecer el sistema multilateral de comercio	6,76
20	Avanzar en temas relacionados con igualdad de género y mujer	6,53
21	Invertir y mejorar infraestructuras y transporte	6,30
22	Atender los problemas específicos de la infancia y la juventud	6,23

Fuente: CE – Centre for Reputation Leadership, 2012.

Table 6. 2012 List of *Global Issues*

Number of references	Issues of the Global Agenda
11	Fight against poverty and support development
9	Reform and strengthen the financial system
9	Development and long-term sustainable growth
9	Fight against the climate change
6	Create jobs
6	Education and training
6	Develop new power generation models
6	Develop new governance models and promote democracy
6	Redress the imbalances in agriculture and food supplies
6	Make progress in gender equality and women's rights
6	Health, HIV and AIDS
5	Strengthen the multilateral trade system
5	Address the problems of childhood and youth
5	Demographic challenges: ageing, migration and overpopulation
4	Increase investments in research and development
3	Guarantee social protection and equal opportunities
3	Fight against corruption
3	Guarantee access to water resources and ensure efficient consumption of water
3	Reiterate commitment to technologies and the digital society
3	Invest in infrastructure and transport
3	Improve management of natural resources
2	Protect the environment and biodiversity

Source: CE – Centre for Reputation Leadership, 2012.

Table 7. Ranking *Global Issues* 2012: results of expert ranking

Position	Issues of the Global Agenda	Score
1	Create jobs	9,07
2	Fight against corruption	8,62
3	Development and long-term sustainable growth	8,31
4	Fight against poverty and support development	8,15
5	Reform and strengthen the financial system	8,07
6	Guarantee access to water resources and ensure efficient consumption of water	7,92
7	Develop new governance models and promote democracy	7,92
8	Protect the environment and biodiversity	7,84
9	Improve management of natural resources	7,84
10	Education and training	7,61
11	Increase investments in research and development	7,61
12	Fight against the climate change	7,61
13	Develop new power generation models	7,53
14	Guarantee social protection and equal opportunities	7,46
15	Demographic challenges: ageing, migration and overpopulation	7,36
16	Health, HIV and AIDS	7,12
17	Reiterate commitment to technologies and the digital society	7,07
18	Redress the imbalances in agriculture and food supplies	6,91
19	Strengthen the multilateral trade system	6,76
20	Make progress in gender equality and women's rights	6,53
21	Invest in infrastructure and transport	6,30
22	Address the problems of childhood and youth	6,23

Source: CE – Centre for Reputation Leadership, 2012.

Conclusiones

Conclusions

03

Conclusiones | Conclusions

A continuación se ofrecen las principales conclusiones de este estudio, fruto del análisis que recogen estas páginas pero también, y sobre todo, extraídas de la información obtenida durante el proceso de elaboración.

1. Tensión entre lo urgente y lo importante

El análisis de los *issues* destacados por cada una de estas fuentes revela la existencia de una tensión entre la urgencia por resolver los problemas del presente y la necesidad de adoptar una visión a largo plazo que garantice un crecimiento sostenible y nuevas oportunidades en el futuro. Así, una de las prioridades señalada por la mayoría de organizaciones es el fortalecimiento del sistema financiero y la resolución de la crisis de deuda soberana en la Eurozona. También mencionan la creación de empleo y la protección social, el cumplimiento de los Objetivos del Milenio de la ONU, la apertura del comercio internacional, etc.

Dicho de otro modo, estamos ante el reto de resolver los graves problemas del presente y, al mismo tiempo, buscar las soluciones para los problemas de un futuro no tan lejano como pudiera parecer. Y en este contexto, la colaboración público-privado no es una posibilidad, sino un imperativo.

2. Transversalidad y multilateralidad

Los *issues* son, en su mayoría, asuntos transversales cuyos contenidos aparecen como interdependientes e interrelacionados, de manera que al abordar algunos de ellos en el plano práctico con frecuencia se aborda algún otro asunto. Así, la creación de empleo (#1), está estrechamente relacionada con la educación (#10), con los problemas de la juventud, o con la igualdad de género (#20).

3. Marcado impacto sectorial

El ranking muestra asuntos que están en las agendas públicas a la vez que tienen un fuerte componente sectorial. *Issues* como la reforma y fortalecimiento del sistema financiero, el desarrollo de nuevos modelos energéticos, la apuesta por las TIC y la sociedad digital o la inversión en infraestructuras y transporte son claros ejemplos de *issues* sectoriales. Aquellas empresas que basen su actividad en estos sectores tendrán una idea mucho más clara del concepto “interés general” y podrán generar un impacto más directo si los abordan adecuadamente.

This section contains key conclusions of the study, the result of analysis presented above as well as the information obtained in the process of drawing up this report.

1. Tension between the urgent and the important

The analysis of issues highlighted in each of the referenced sources reveals tension between the urge to solve current problems and the need to adopt long-term vision that ensures sustainable growth and new opportunities in the future. Thus, one of the priorities faced by the majority of the organizations is strengthening the financial system and tackling the sovereign debt crisis in the Eurozone. Other important issues are creation of jobs, social security, compliance with the UN Millennium Goals, liberation of the international trade, etc.

In other words, we are facing the challenge of solving serious current problems at the same time looking for solutions for the problems of the close future. In this context, cooperation between the public and private sectors is imperative.

2. General and multilateral approach

The majority of issues are general, their content is interdependent and interrelated. Thus, addressing one issue in practice means addressing some aspects of other issues as well. For example, jobs creation (#1) is closely related to education (#10), youth problems or gender equality (#20).

3. A marked sectoral impact

The ranking includes issues that are present in public agendas and at the same time have a strong sectoral component. Such issues as reform and strengthening of the financial system, development of new power generation models, commitment to information technologies and the digital society or investment in infrastructure and transport are clear examples of sector-related issues. Companies working in these sectors have a much better idea of “general interest” and may have a significant direct impact if they are appropriately involved.

4. Hay un efecto del contexto nacional sobre la priorización de issues

Cabe destacar, cómo el panel de expertos consultado debido a su procedencia española, prioriza algunos issues sobre el contexto global. De ahí que el empleo se convierta en el asunto primordial para todos ellos. El resto de problemas que se han generado en España como consecuencia de la crisis también ha hecho que salten a los primeros puestos del ranking la reforma del sistema financiero y la lucha contra la corrupción. Al mismo tiempo, el actual debate europeo sobre las políticas de austeridad frente a las de crecimiento y su modo de compaginarlas, hace que el crecimiento tenga un lugar preponderante en el ranking. Es reseñable que se apela a un crecimiento sostenible, término que a pesar de haber estado en boga en los últimos años, no ha funcionado suficientemente como catalizador del crecimiento.

5. La implicación del sector privado en la gestión de Asuntos Públicos cobra gran relevancia

El panel de expertos consultado otorga una calificación muy alta a la necesidad de que el sector privado se involucre en la gestión de Asuntos Públicos. De hecho, ocuparía el tercer puesto en el ranking de *issues* tras el empleo y la lucha contra la corrupción, con una calificación de 8,5 puntos. Esta valoración se produce en un momento de crisis y, por tanto, propicio para el cambio y la apertura hacia nuevos modelos y oportunidades.

6. Implicación real de las empresas en los grandes *issues* prioritarios

Los *issues* identificados, en su mayoría, son asuntos que ya están siendo en su mayoría abordados por las empresas. Ninguno de ellos representa un tema sorprendentemente innovador en la actividad de las compañías, antes al contrario, la implicación que las empresas vienen mostrando en temas como el uso racional de los recursos naturales, en igualdad de género, la educación o la protección de la infancia es muy significativa y ha configurado, entre otras, la agenda de la responsabilidad social empresarial. Iniciativas como los Objetivos de Desarrollo del Milenio han sido un factor crítico de éxito para la participación del sector privado en los grandes asuntos públicos. Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership trabajará en una propuesta de acción relacionada con los *issues* prioritarios, y enmarcadas en el modelo de gestión de asuntos públicos propuesto en el apartado 1 de este documento.

4. National dimension of issues ranking

It should be noted that the experts who were contacted for this task, being Spanish, ranked some of the national issues above the global context. That's why the issue of employment comes on top of the list. Other relevant problems that emerged in Spain as a result of the crisis explain top positions of reforming the financial system and fight against corruption in the list. At the same time, the European debate on the austerity policies, the need for economic growth and the challenge to combine these two aspects explain the high position of growth in the ranking. It is noteworthy that the growth has to be sustainable –despite being a buzz word in the last few years, it has not actually worked as a catalyst of growth.

5. Involvement of the private sector in the management of public affairs is gaining importance

The panel of experts attaches great value to involvement of the private sector in managing public affairs. In fact, this issue ranks No.3 after employment and fight against corruption, with an overall score of 8.5. This evaluation was carried out in the time of crisis and therefore stresses the need for changes and finding new models and opportunities.

6. Real involvement of companies in solving priority issues

The majority of the issues that have been identified have already been approached by companies. None of them comes as a surprise. On the contrary, the willingness of companies to achieve efficient use of natural resources, gender equality, education and protection of children has made difference and led to creation of the concept of corporate social responsibility. Such initiatives as the Millennium Development Goals have been critical for successful participation of the private sector in important public affairs. Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership will continue promoting action in the area of priority issues, summed up in the model of managing public affairs in section 1 of this document.

Anexos

Appendices

04

Expertos entrevistados

Interviewed experts

- **Íñigo Navarro Mendizábal**, Decano de la Facultad de Derecho (ICADE) y Miembro del Consejo Asesor del Centro de Innovación del Derecho (CID-ICADE).
- **Alejo Vidal-Quadras**, Vicepresidente del Parlamento Europeo desde 1.999. Doctor en Ciencias Físicas y Catedrático de Física Atómica y Nuclear.
- **Jordi Sevilla**, Ex Ministro de Administraciones Públicas y Senior Advisor de PwC.
- **Carlos Westendorp**, Secretario General del Club de Madrid y Ex Ministro de Asuntos Exteriores de España. También fue Embajador de España ante la ONU y Embajador de España en EE.UU.
- **Santiago Cervera**, Diputado y Secretario en la Mesa del Congreso de los Diputados, Ex Consejero de Sanidad en el Gobierno de Navarra. Trabajó en la empresa privada, en el sector de la investigación biomédica y farmacéutica. Licenciado en Medicina por la Universidad de Navarra.
- **Ramón Jáuregui**, Ex Ministro de la Presidencia de España y Diputado en el Congreso de los Diputados de España. En la legislatura 2004-2008 fue Vocal de la Subcomisión para potenciar la responsabilidad social empresas.
- **Gabriel Elorriaga**, Diputado en el Congreso de los Diputados y Presidente de la Comisión de Hacienda y Administraciones Públicas. Fue secretario de Estado de Administraciones Territoriales entre el año 2000 y 2004 y Subdirector del Gabinete de la Presidencia del Gobierno de 1996 al año 2000.
- **Íñigo Navarro Mendizábal**, *Dean of the Law Faculty (ICADE) and Board member of the Law Innovation Centre (CID-ICADE).*
- **Alejo Vidal-Quadras**, *Vice President of the European Parliament since 1999. PhD in Physics and Professor of Nuclear Physics*
- **Jordi Sevilla**, *Former Minister of Public Administrations and PwC's Senior Advisor.*
- **Carlos Westendorp**, *Secretary General of the Madrid Club and Spain's Former Minister of External Affairs. He was also Spain's Ambassador to the UN and Spain's Ambassador in the USA.*
- **Santiago Cervera**, *Deputy and Secretary of the Parliament, Former Healthcare Councillor of the Navarra Government. Mr. Cervera worked in a private company in the sector of biomedical and pharmaceutical research. He holds a BA in Medicine from the University of Navarra.*
- **Ramón Jáuregui**, *Former Minister of the Spanish Presidency and Deputy of Spain's Congress of Deputies in 2004 – 2008, member of the Subcommission for social corporate responsibility.*
- **Gabriel Elorriaga**, *MP and Chairman of the Commission for Economy and Public Administrations. Between 2000 and 2004 he was the State Secretary for Territorial Administrations and Deputy Director of the Government Chairman's Cabinet between 1996 and 2000.*
- **Ignasi Carreras**, Director del Instituto de Innovación Social en ESADE y Ex Director General de Intermón Oxfam.
- **Manuel Villoria**, Catedrático de Ciencias Políticas y Miembro del Consejo de Dirección de Transparencia Internacional España.
- **Salvador del Rey**, Presidente del Instituto Internacional Cuatrecasas de Estrategia Legal en Recursos Humanos y Ex Consejero del Consejo Económico y Social (CES).
- **Fernando Jiménez-Ontiveros**, Director Adjunto del Fondo Multilateral de Inversiones y Asesor de Economía Internacional del Gabinete del Presidente del Gobierno de España entre 1990 y 1994.
- **José Luis Fernández**, Rector de la Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial de ICADE y Ex Vicerrector de Relaciones Exteriores y Extensión Universitaria de este mismo centro.
- **José María Michavila**, Consejero Electivo del Consejo de Estado, Ex Secretario de Estado de Relaciones con el Parlamento y Ex Ministro de Justicia. Miembro del Comité Ejecutivo de la Fundación ALAS, que promueve el desarrollo infantil temprano en América Latina.
- **Ignasi Carreras**, *Director of the Institute of Social Innovation at ESADE and Former CEO of Intermón Oxfam.*
- **Manuel Villoria**, *Professor of Political Sciences and member of the Managing Committee of Transparency International Spain.*
- **Salvador del Rey**, *President of the Cuatrecasas International Institute of Legal Strategy in Human Resources and Former Advisor of the Economic and Social Council (CES).*
- **Fernando Jiménez-Ontiveros**, *Associate Director of the Multilateral Investment Fund and International Economy Advisor to the Chairman of the Spanish Government between 1990 and 1994.*
- **José Luis Fernández**, *Rector of the Javier Benjumea Department of Economic and Business Ethics at ICADE and former Vicerector for external relations and University expansion at the same centre.*
- **José María Michavila**, *Elected Councillor of the State Council, Former State Secretary for Relations with the Parliament and former Minister of Justice. Member of the Executive Committee of the ALAS Foundation that promotes early child development in Latin America.*

Nuestro agradecimiento a todos ellos por su tiempo y conocimiento.

We extend our thanks to all participants for their time and contributed knowledge.

Fuentes consultadas | Sources

- **White Paper: Sobre los Asuntos Públicos**
Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, enero 2012.
- **Estudio: Agendas Públicas**
Instituto de Análisis de Intangibles, julio 2009.
- **Global issues de la ONU y Objetivos de Desarrollo del Milenio**
<http://www.un.org/en/globalissues/>
- **Áreas temáticas e issues prioritarios de la UNESCO**
http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=36918&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- **Directrices de la Organización Mundial del Comercio (OMC)**
http://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/mdg_s/mdg_s.pdf
- **Prioridades de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)**
<http://www.unido.org/index.php?id=1001955>
- **Agenda y prioridades de la OCDE e Index for a better life**
<http://oecd.org/>
<http://oecdbetterlifeindex.org/>
- **Prioridades del World Economic Forum**
<http://www.weforum.org/issues>
- **Agenda del G-20**
<http://www.g20-g8.com/g8-g20/g20/english/for-the-press/news-releases/g20-leaders-summit-final-communique.1554.html>
- **Agenda de la Unión Europea: Estrategia 2020 y Programa de trabajo para 2012**
http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm
http://ec.europa.eu/atwork/programmes/docs/cwp2012_es.pdf
- **Programa del Foro Social Mundial**
<http://fsm2011.org/br/node/1297>
- **Áreas temáticas del Banco Mundial**
<http://www.worldbank.org/html/extdr/thematic.htm>
- **White Paper: Sobre los Asuntos Públicos**
Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, January 2012.
- **Estudio: Agendas Públicas**
Instituto de Análisis de Intangibles, July 2009.
- **Global issues of the UN and Millennium Development Goals**
<http://www.un.org/en/globalissues/>
- **Themes areas and priorities of UNESCO**
http://portal.unesco.org/es/ev.php-RL_ID=36918&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- **Directives of the World Trade Organisation (WTO)**
http://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/mdg_s/mdg_s.pdf
- **Priorities of the UN Industrial Development Organisation (UNIDO)**
<http://www.unido.org/index.php?id=1001955>
- **Agenda and priorities of the OECD and Index for a better life**
<http://oecd.org/>
<http://oecdbetterlifeindex.org/>
- **Priorities of the World Economic Forum**
<http://www.weforum.org/issues>
- **G-20 Agenda**
<http://www.g20-g8.com/g8-g20/g20/english/for-the-press/newsreleases/g20-leaders-summit-final-communique.1554.html>
- **Agenda of the European Union: 2020 Strategy and Working Programme for 2012**
http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm
http://ec.europa.eu/atwork/programmes/docs/cwp2012_es.pdf
- **Programme of the World Social Forum**
<http://fsm2011.org/br/node/1297>
- **Themes of the World Bank**
<http://www.worldbank.org/html/extdr/thematic.htm>



Impresión | Printed: Comfot SL
Depósito legal | Legal deposit: M-19506-2012
Copyright Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, Madrid 2012

©2012 Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión de los activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de la reputación como recurso estratégico que guía y construye valor para las empresas en todo el mundo.

Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación y asuntos públicos.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership es titular de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.

©2012 Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Business foundation created by large companies to professionalize the management of intangible assets and contribute to the development of strong brands, with good reputation and able to compete in the global market. Its mission is to be the driver which leads and consolidates the professional management of reputation as a strategic resource that guides and creates value for companies throughout the world.

Legal Notice

This document is property of the Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership and has as its objective to share business knowledge about Brand, Reputation, Communication and Public Affairs Management.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership is the owner of all the intellectual property rights of the images, texts, designs and any other content or elements of this product and has the necessary permission for its use, and therefore, its copy, distribution, public release or transformation is prohibited, without express authorization from the owner.

Leading by reputation

www.corporateexcellence.org

Sagasta 27, 3 Izq. B
28004 Madrid (Spain)
Phone: +34 91 445 18 18
info@corporateexcellence.org
[@CE4reputation](https://twitter.com/CE4reputation)

**CORPORATE
EXCELLENCE**



CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

PATRONOS TRUSTEES

BBVA
LA CAIXA
IBERDROLA
REPSOL
SANTANDER
TELEFÓNICA

ASOCIADOS ASOCIATES

ADIF
AGBAR
BANKINTER
CORREOS
DANONE
EL CORTE INGLÉS
GAS NATURAL FENOSA
MAPFRE
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL
RENFE