

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

RESUMEN EJECUTIVO



Observatorio
de los ODS



Fundación Bancaria "la Caixa"

ESADE

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

CÁTEDRA
LIDERAZGOS Y
GOBERNANZA
DEMOCRÁTICA

MAYO 2018

1

CRÉDITOS

DIRECTOR DEL OBSERVATORIO:

ÀNGEL PES

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

ÀNGEL CASTIÑEIRA

LILIANA ARROYO

FERRAN CURTÓ

COLABORADORAS DE LA INVESTIGACIÓN

ISABEL NADAL

ALBA ROVIRA

JULIANA CHIVA

Barcelona, mayo de 2018

- | | | | |
|-----|---|---|--------|
| 01. | Caracterización general de los ODS y la Agenda 2030 | I | PÁG 04 |
| 02. | Principales hallazgos en cuanto a la contribución de las empresas españolas a los ODS | I | PÁG 05 |
| 03. | Recomendaciones para la aplicación de los ODS por parte de las empresas | I | PÁG 11 |
| 04. | Esquemas informativos | I | PÁG 13 |



Àngel Pes
Subdirector general de
CaixaBank y Presidente de la Red
Española del Pacto Mundial

PRÓLOGO

El acuerdo de Naciones Unidas de septiembre 2015 “*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*”, establece los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, que bajo el lema de “*no dejar a nadie atrás*”, proponen erradicar la pobreza, reducir la desigualdad y cuidar el medio ambiente (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015).

Naciones Unidas incluye a las empresas entre los agentes que harán posible alcanzar los ODS de la Agenda 2030, porque las considera vitales para el desarrollo económico. Los ODS, junto con los acuerdos del COP21 sobre el cambio climático (París, 2015) deberían servir de brújula para orientar la estrategia de las empresas con visión a largo plazo. Hacerlos realidad depende de que tanto las administraciones públicas como las empresas, los consumidores y la sociedad civil impulsen este programa propuesto por Naciones Unidas.

Los ODS proponen un plan para avanzar hacia una economía mundial mucho más responsable e inclusiva con las personas y con el planeta. Se sustentan en la convicción de que la humanidad puede progresar hacia el desarrollo sostenible porque dispone de capacidad innovadora y de instituciones para hacerlo posible. Las empresas del siglo XXI comprometidas con el progreso de la sociedad en que operan deben explorar alternativas para establecer su estrategia de negocio en línea con los ODS de las Naciones Unidas.

La Fundación Bancaria “La Caixa” (FBLC) asume este reto en su plan estratégico y, además, quiere contribuir a la difusión de los ODS entre el tejido empresarial español. Por ello ha creado el Observatorio de los ODS, con el fin de evaluar la contribución de las empresas españolas a la consecución de dichos objetivos. Asimismo, el Observatorio difundirá experiencias que sean ejemplares por su contribución a los ODS, desarrolladas por empresas españolas en cualquier lugar del mundo.

Para dotar al Observatorio del máximo rigor metodológico nos hemos asociado con ESADE, que se responsabiliza de la labor de investigación y de la elaboración de los informes anuales, siguiendo los estándares académicos más exigentes. El presente informe, que tendrá carácter anual, es el primer resultado de este acuerdo.

Los ODS son universales, trascienden fronteras y son relevantes tanto para las relaciones laborales como para los mercados y la comunidad. Estamos convencidos de que las empresas no pueden prosperar en un mundo de pobreza, desigualdad, incertidumbre y estrés ambiental, y por ello tienen un interés vital en contribuir a que se cumpla la Agenda 2030.



El capitalismo de stakeholders entiende a las empresas como instituciones sociales en las cuales los distintos grupos de interés comprometen sus recursos con el fin de alcanzar conjuntamente objetivos más ambiciosos que la pura maximización del beneficio empresarial. Desde esta perspectiva, la empresa es una institución social que debe basarse en relaciones de confianza y compromiso, y no sólo en complejos y siempre incompletos entramados contractuales.

Jordi Gual, Presidente de CaixaBank

1

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS ODS Y LA AGENDA 2030



Los ODS representan **la mejor respuesta** a los desafíos del momento actual y alientan una transformación dirigida a generar una prosperidad inclusiva y respetuosa con las personas y el planeta.



Los ODS son también **la hoja de ruta más esperanzadora para el futuro de la humanidad**, se han acordado en un momento histórico sin precedentes en el que confluyen distintas tendencias que propician el desarrollo sostenible.



La implicación del sector privado en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible supone **una gran oportunidad** para las empresas con visión de futuro y dispuestas a desarrollar los nuevos negocios que son necesarios para hacerla realidad.



Los ODS deberían servir como **brújula** para orientar la estrategia de las empresas con visión a largo plazo y comprometidas con la sociedad.



Los ODS nos muestran una **estrategia alternativa** de crecimiento a largo plazo. Esta posibilidad solo es realizable con la implicación de las empresas y su plena identificación como actores principales de **un nuevo modelo de desarrollo** que propone hacer mucho más consumiendo menos recursos.



Esta hoja de ruta aúna una **visión holística de los retos compartidos**, la propuesta de **trabajo en alianzas** y un **compromiso práctico** para el logro de los objetivos establecidos.

2

PRINCIPALES HALLAZGOS EN CUANTO A LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A LOS ODS

A la luz de las memorias

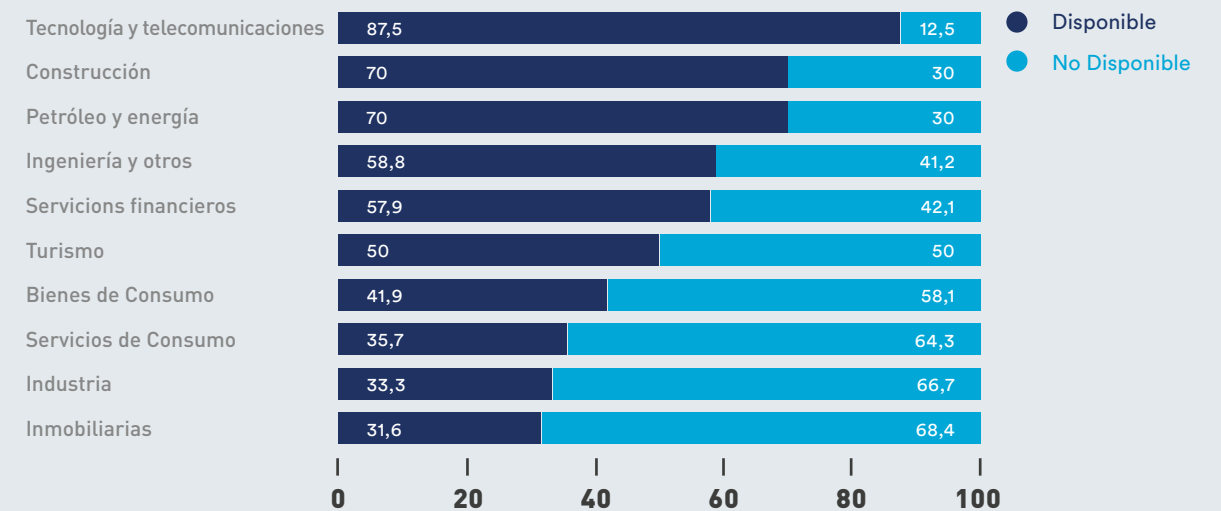
Los ODS están **poco presentes en las memorias** anuales de las empresas cotizadas españolas (empresas cotizadas, ejercicio de 2016). Sólo la mitad de las empresas analizadas aportan información no exclusivamente financiera.

Informes analizados según el tipo de información disponible
(% sobre el total de empresas seleccionadas)



Los ODS que más destacan son el 8 (“Trabajo decente y crecimiento económico”), el 13 (“Acción por el clima”) y el 9 (“Industria, innovación e infraestructura”).

Importancia de los ODS para las empresas
(% de empresas que los mencionan)



Las **empresas vinculadas a organismos promotores** (como la Red Española del Pacto Mundial) **presentan mejores resultados** en cuanto a transparencia y voluntad de incorporar los ODS en sus memorias.

Mención de los ODS en las memorias según su vinculación a la REPM
(% de empresas sobre el total analizado)

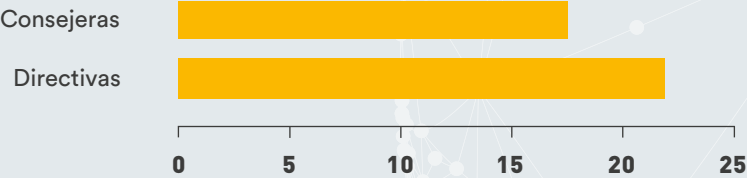
	No firmantes	Firmantes	Socias
	0,8	26,35	33,7

El grado de compromiso con los ODS está muy relacionado con el nivel de criticidad de cada sector —en qué medida los ODS afectan al *core business* de las empresas—, siendo el tecnológico el de menor riesgo y el energético el más crítico. Un 64% de las empresas **colaboran ya con alianzas y organismos estratégicos** con vistas a contribuir a los ODS.

Las **políticas de retribución son opacas** (ODS 8: “Trabajo decente y crecimiento económico”), así como el valor económico distribuido (especialmente en términos de fiscalidad y retorno a la comunidad).

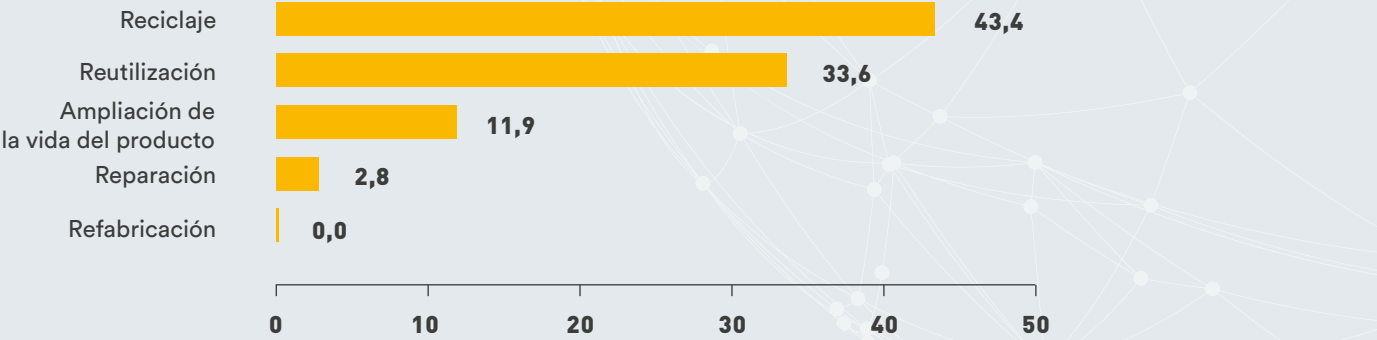
Solo un 22% de mujeres ocupan puestos directivos, mientras que el número de consejeras es aún menor (**políticas de equidad y de no discriminación**). En ningún caso se alcanzan los mínimos establecidos por la Ley de Igualdad.

Proporción de mujeres consejeras y mujeres directivas (% medio por empresa)



La **adopción de los principios de la economía circular** todavía es muy incipiente. Las medidas más generalizadas son el reciclaje y la reutilización, pero todavía están por llegar cambios disruptivos como la refabricación.

Nivel de adopción de cada uno de los principios de la economía circular
(% de empresas que disponen de políticas)



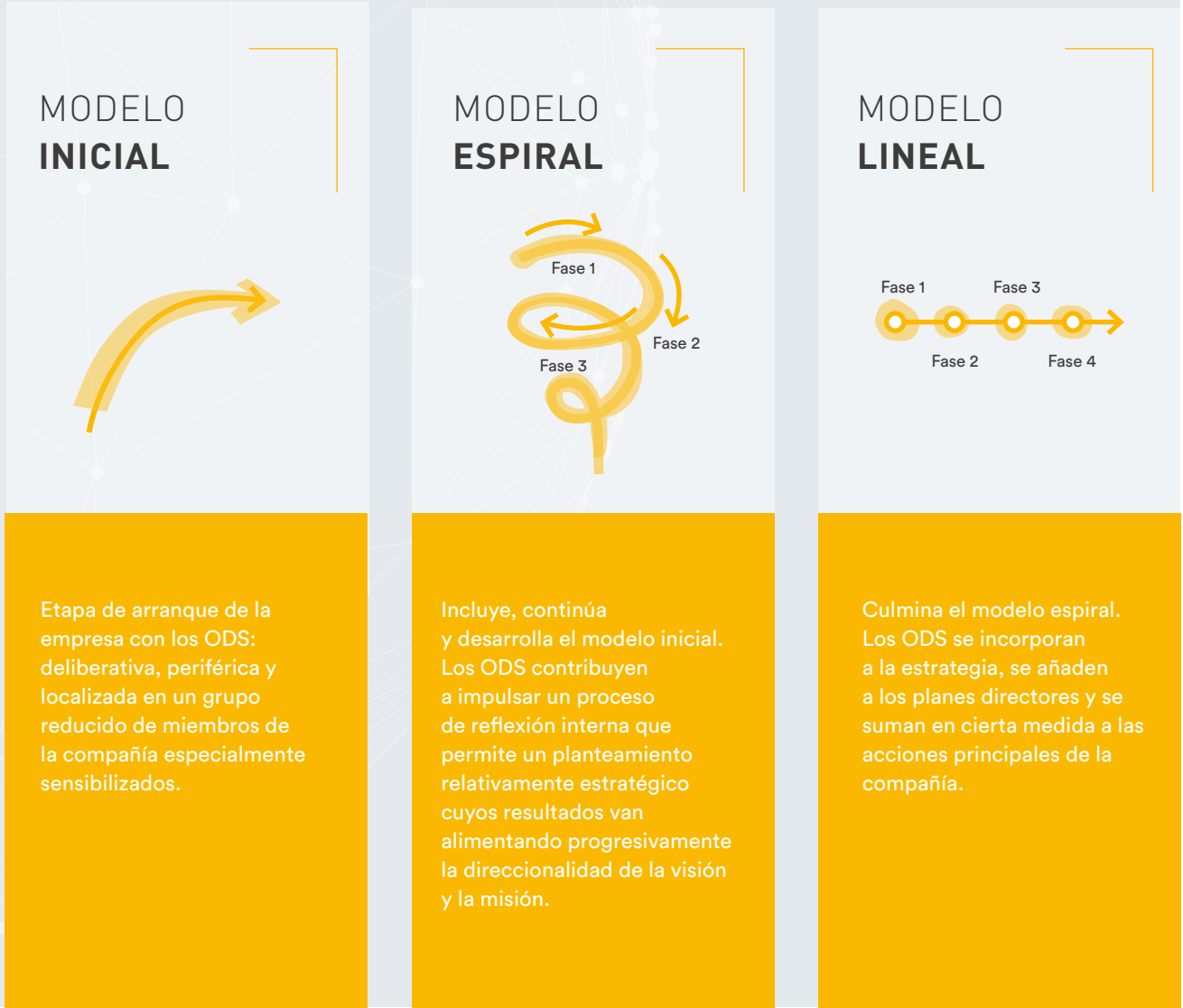
La información relativa a la **eficiencia energética y a la gestión de residuos, vertidos y emisiones** es deficiente y muy diversa en función de los sectores. En este ámbito, cabe destacar la **apuesta por el uso de recursos renovables**.

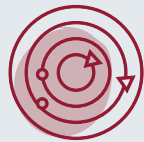
A la luz de las entrevistas

Hay cinco razones principales que explican la conexión y contribución de las once empresas seleccionadas a los ODS:

- 1. Por vinculación previa a los ODM
- 2. Por participación en organismos relacionados con el Pacto Mundial
- 3. Por las convicciones de sus altos directivos
- 4. Por influencia del sector
- 5. Por las demandas y expectativas de los grupos de interés

Se observan tres modelos concadenados de trayectoria en ODS:





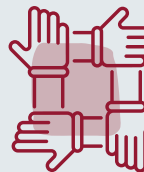
La mayoría de las empresas desarrollan un proceso de traducción y adaptación de los ODS que da lugar a la focalización en un número concreto de ellos o bien en sus metas.

- ▶ A menudo se diferencia entre los ODS prioritarios o inmediatos, por una parte, y los secundarios o tangenciales, por otra.
- ▶ La elección responde a criterios de impacto y coherencia con las iniciativas ya existentes.
- ▶ Los ODS más frecuentes en las empresas entrevistadas son los relacionados con el cambio climático (ODS 13 y 7) y el trabajo decente (ODS 8), seguidos a más distancia por los relativos a las alianzas (ODS 17) y la educación (ODS 4).
- ▶ Todas las empresas entrevistadas utilizan los sistemas de medición propuestos por la Global Reporting Initiative (GRI) o los combinan con baremos propios.



La presencia de los ODS en la cultura corporativa de las empresas españolas, incluso en las más avanzadas, no impregna todavía su estrategia de negocio.

- ▶ Para evaluar la trascendencia del compromiso con los ODS, valoramos la presencia de los cinco atributos de las empresas líderes (intención, ambición, consistencia, colaboración y transparencia).
- ▶ En relación con las empresas entrevistadas, se modelizan e identifican tres tipos de respuesta ante los ODS en función del nivel de proactividad: anticipación, adaptación y reacción.
- ▶ En este sentido, hemos hallado que el 75% de las empresas del GEP son adaptativas y que la contribución a los ODS se está generalizando en todas ellas, mientras que las empresas que se anticipan o simplemente reaccionan son la excepción.



Las once empresas entrevistadas generalmente participan en múltiples alianzas, puesto que las ven como elementos estratégicos para lograr los ODS, y en este momento ya cuentan con resultados altamente positivos.

Se han identificado un conjunto de oportunidades y responsabilidades en relación con su contribución a los ODS:

OPORTUNIDADES	RESPONSABILIDADES
— Permiten un mejor posicionamiento de la compañía	— Cuando su actividad tiene un impacto transversal las empresas se sienten apeladas (por ejemplo, el agua, la energía, la actividad financiera)
— Mejoran la percepción de la empresa por parte de los grupos de interés	— Las empresas tienen que tomar responsabilidades más allá de los impactos concretos, considerando los retos globales y proponiendo cómo mitigarlos
— Ayudan a enfocarse a retos globales de contexto que afectan a todas las empresas	— Tomar consciencia de unos servicios inclusivos
— Aportan un elemento externo de reflexión sobre contribuciones que en algunos casos realizaban, pero no de forma consciente y coordinada	— Necesidad de generar un cambio de paradigma en la contribución de la empresa y en su medición
— Favorecen la necesidad de integración para que no sea un elemento simplemente estético	— Aunar fuerzas en el sector, por ejemplo, en términos de estándares en la cadena de suministros
— Invitan a unirse a la voluntad de crear empresas responsables para generar un mundo mejor	— Asumir el rol de agente global, de empresa ciudadana
— Permiten comunicar interna y externamente de forma más coherente, homogénea y comparable	— Incorporar el hábito y la convicción del reporting integrado (accountability)
— Convierten los problemas en oportunidades de negocio o de innovación (por ejemplo, la gestión de las desigualdades o de los residuos o favorecer el acceso universal a bienes o servicios)	— Diseñar herramientas, procesos y proyectos en clave estratégica vinculados a retos de futuro

Además de las oportunidades, las empresas exponen un conjunto de factores que interfieren en la adopción y la contribución a los ODS. En este sentido, distinguen entre los factores facilitadores y los que suponen una barrera, y entre los factores internos y los externos.

	FACILITADORES	BARRERAS
Factores internos	— Los ODS tienen credibilidad	— Desconocimiento y falta de apoyo por parte de la dirección
	— Los ODS son un lenguaje conocido y presente	— Dificultad de convertir los ODS en instrumentos de decisión estratégica
	— Convicción y visión clara por parte de la presidencia	— Conversión de los ODS en periféricos, no nucleares
	— Conocimientos de la parte de negocio por parte del responsable (o unidad) que lleva los ODS	— Dificultades y falta de herramientas y metodologías para explicar los ODS a nivel interno
	— Establecimiento de protocolos, metodologías propias estandarizadas en todos los países donde operan	— Falta de responsables o de tiempo en las agendas para dedicarse a ellos
	— Coincidencia de la aprobación de los ODS con la revisión del plan estratégico	— Disonancia cognitiva dentro de la empresa
Factores externos	— Reto contextual derivado de una crisis o de un incidente crítico (se evidencia la necesidad de un cambio de paradigma)	— Dudas en la manera inicial de proceder y en los protocolos de actuación
	— Que los inversores (y otros grupos de interés) planteen expectativas respecto a los ODS	— Dificultades en la medición de lo intangible
	— Compartir lenguaje común y nuevos escenarios de actuación con otras empresas y organizaciones	— Mediciones distintas y no comparables
	— Recibir presiones del propio sector	

3

RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LOS ODS POR PARTE DE LAS EMPRESAS

Aprender a focalizar y priorizar las contribuciones

A la luz de los resultados y tomando como referencia diversos informes, proponemos las siguientes consideraciones y recomendaciones:

- 01. Los ODS no van dirigidos solo a las grandes compañías, las pymes también pueden y deben contribuir a ellos.
- 02. No todos los ODS son igualmente relevantes para la empresa. Es imprescindible comprender bien los ODS, identificar aquellos que afectan directamente a cada área de negocio de la empresa y saber dónde pueden aportar realmente valor.
- 03. Adoptando un enfoque estratégico para los ODS, la primera tarea debe ser realizar una evaluación de los impactos actuales, potenciales, positivos y negativos que las actividades de la empresa tienen sobre los ODS a lo largo de la cadena de valor (desde las materias primas y los proveedores, por ejemplo, hasta la distribución, el uso del producto y el fin de vida del producto). Esto ayudará a identificar dónde se pueden escalar los impactos positivos y dónde pueden reducirse o evitarse los impactos negativos.
- 04. Dado que los recursos de la empresa son limitados y hay que optimizarlos, es preferible seleccionar y priorizar solo algunos ODS y metas y evitar la dispersión.
- 05. Es importante establecer simultáneamente el vínculo entre los ODS y la estrategia de la empresa y entre los ODS y las mejores aportaciones e impactos que pueden tener las empresas en las zonas en que operan.
- 06. La construcción de una relación fluida e inclusiva con las partes interesadas de la empresa, tanto externas como internas (stakeholders), es clave para el proceso.
- 07. También se deben desarrollar interna y externamente políticas de comunicación para explicar qué tipo de contribución se está realizando y se quiere realizar en el futuro.
- 08. Es necesario que las empresas dispongan de sistemas o indicadores de medición y evaluación relacionados con sus contribuciones a los ODS.

DISPONER DE UN PROCEDIMIENTO ORDENADO DE ACTUACIÓN QUE ESTABLEZCA LO SIGUIENTE:

01.

Sobre qué ODS trabajará la empresa y por qué.
02.

Cómo se integrarán (o no) los ODS en la estrategia de la empresa.
03.

Con qué recursos se contará para realizar esa labor de forma consistente y sostenible a largo plazo.
04.

Qué actividades prioritarias se realizarán.
05.

Qué alianzas se establecerán y con qué actores.
06.

Qué resultados se esperan obtener y en qué plazos.
07.

Qué impactos se conseguirán.
08.

A partir de qué indicadores se medirán dichos impactos.
09.

Cómo se reportará periódicamente la actividad realizada.
10.

Qué unidad velará por el liderazgo, el seguimiento, el compromiso y el desempeño de los ODS de toda la organización, etc.

EVITAR LOS ERRORES MÁS COMUNES Y APRENDER DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

Para evitar que los ODS puedan contribuir al *greenwashing* (u *ODS washing*) de las empresas, es decir, al lavado de cara, a querer aparentar que hacen lo que en realidad no hacen o que hacen más de lo que en realidad hacen, algunos informes recuerdan los errores más comunes y proponen un listado de buenas prácticas en cuanto a la medición y el reporte del impacto:

ERRORES MÁS FRECUENTES

- Reescribir los informes mientras el negocio se mantiene de la manera habitual, es decir, sin haber introducido ningún cambio real
- Ajustar los objetivos a las iniciativas que ya eran impulsadas internamente
- Dejar los aspectos negativos fuera del informe
- Evaluar insumos/productos en lugar de resultados/impactos
- Usar métodos e indicadores de informes inconsistentes en lugar de informes transparentes, precisos y coherentes con los objetivos e indicadores de los ODS que permitan un seguimiento creíble del progreso

BUENAS PRÁCTICAS RECOMENDADAS

- Comprometerse con la cuantificación integral de los impactos y el establecimiento de objetivos:
 - Establecer la ambición de acuerdo con las mejores prácticas
 - Asegurar que los impactos negativos sean parte de la ecuación
 - Incluir los impactos de la cadena de valor en el informe
 - Involucrar a las partes interesadas relevantes en el proceso
- Hacer un buen uso de la verificación y certificación de terceros:
 - Credibilidad
 - Precisión y comparabilidad
 - Evitación del *green* u *ODS washing*
 - Certificación de impactos por parte de un agente creíble
 - Reconocimiento de la sociedad civil
 - Nuevas fuentes de ingresos
- Integrar la cuantificación y el informe de los ODS en los procesos de toma de decisiones internos



ESQUEMAS INFORMATIVOS



Observatorio de los ODS

EL OBSERVATORIO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

El Observatorio de los ODS es una alianza (ODS 17) entre actores comprometidos con los ODS representantes de diversos enfoques y generadores de distintas modalidades de impacto social (liderazgo empresarial afín a los ODS, debate social y concienciación pública, generación de conocimiento, etc.), impulsada desde las ciudades de Barcelona y Madrid.

El principal objetivo del Observatorio es facilitar el compromiso del sector privado en la Agenda Global, actuando como punto de referencia y fuente de inspiración, y apoyar en el campo del desarrollo sostenible.

OBSERVATORIO ODS Centrado en el largo plazo (Agenda 2030)



LA MISIÓN DEL OBSERVATORIO ES:

01. La mejora de la **comprensión y la conceptualización de la naturaleza y las formas que adopta el papel del sector privado** en su contribución a la consecución de los ODS.
02. La **observación transversal y longitudinal del cumplimiento de los ODS** por parte de un grupo relevante y sectorialmente representativo de empresas españolas.



Esta experiencia de colaboración dinámica permite mejorar el conocimiento acerca de los ODS, optimizar su aplicación práctica, especialmente por parte de las empresas españolas, cerrando la distancia habitual entre la academia y la empresa, y realizar un seguimiento en el tiempo de su evolución y sus logros, mediante la publicación periódica de informes y la convocatoria de foros de debate y de reflexión.

ORIGEN Y DEFINICIÓN DE LOS ODS

El 27 de septiembre de 2015, tras un largo proceso multi-participativo de trabajo, los gobiernos de los países miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) aprobaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El documento en cuestión lleva por título **Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible**.

Los ODS son 17, concretados en 169 metas, y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y medioambiental.

Los ODS son objetivos de aspiración y pretenden guiar, de manera coordinada, la acción mundial colectiva de los próximos quince años para adoptar medidas que logren acabar con los grandes problemas del planeta; poner fin a la pobreza y a la desigualdad, proteger el medio ambiente; favorecer el desarrollo sostenible, y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad “sin dejar a nadie atrás” (“*No One Left Behind*”).

Los ODS verbalizan y establecen, por primera vez, unos objetivos comunes, universalmente aplicables y contrastables.

Estos objetivos incumben a los gobiernos, a las empresas y a la sociedad civil en general, presuponiendo que son una oportunidad para potenciar el diálogo entre todos ellos y contribuir a su acción responsable, colaborativa, coordinada y en alianzas.

Los ODS no son de aplicación obligatoria, pero 193 estados se comprometieron a ellos firmando la resolución de la ONU. Se han desplegado también una serie de incentivos para involucrar al sector privado, desde las microempresas hasta las multinacionales.



DE LOS ODM A LOS ODS

Los ODS vienen a continuar y a ampliar los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y sus correspondientes 18 metas, propuestos por un grupo técnico de la ONU para el período 2000-2015 y que se centraban principalmente en los países en vías de desarrollo.



EL PAPEL DESTACADO DE LAS EMPRESAS

La Organización de las Naciones Unidas considera que las empresas son un agente clave para la consecución de los ODS, tanto a escala local como internacional.

El Pacto Mundial es la iniciativa de las Naciones Unidas que cuenta con el mandato para trasladar los ODS al sector privado y hacer posible que las empresas contribuyan a su logro.

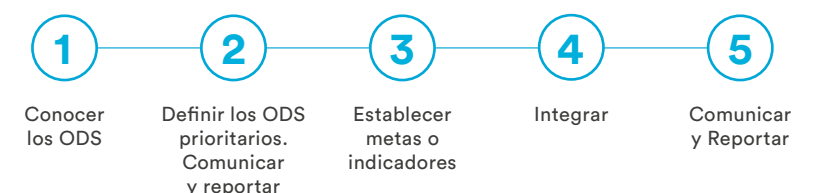
A través de informes como el SDG Compass: The guide for business action on the SDGs, se recomienda a las empresas seguir un proceso de actuación en cinco etapas: (1) entender los ODS; (2) analizar sus posibilidades y definir prioridades; (3) fijar un programa de acción, establecer indicadores y anunciar públicamente el compromiso adquirido con los ODS; (4) integrar el programa en la empresa, y (5) reportar y comunicar los logros.

En la justificación de la implicación de las empresas con los ODS, no se apela tan solo a sus responsabilidades para con la sociedad, sino también a una razón de estrategia empresarial: a las nuevas oportunidades de negocio que representarán los ODS en futuros sectores clave de la economía mundial.

5 PASOS

Para ayudar a las empresas a maximizar su contribución a los ODS*

*En base a SDG Compass. Advancing the Sustainable Development Goals.



AGRADECIMIENTOS

Deseamos agradecer la colaboración de todas aquellas personas que han contribuido, con sus comentarios y aportaciones, a mejorar este informe.

Empresas entrevistadas

CaixaBank: Sandra González i Meritxell Ripoll; **DKV:** Silvia Agulló y Alicia Bové; **Ferrovial:** Cristina Moral; **Gas Natural:** Antonio Fuertes; **Iberdrola:** Ramón Mancheño, Miguel Ángel Muñoz y Mónica Oviedo; **Inditex:** María Morell y Carlos Piñeiro; **Inmobiliaria Colonial:** Carmina Ganyet, Carlos Khromer y José Luis Pérez; **Meliá Hotels:** Lourdes Ripoll; **Repsol:** Patricia del Val; **SUEZ España:** Alicia Alemán, Dulcinea Meijide y Nerea Plaza; **Telefónica:** Arantxa Lorenzo, Elena Valderrábano y José M. Bolufer.

Consejo Asesor

Joan Batalla (FUNSEAM), Ignasi Calvera, Àngel Font y Josep Ollé (Fundación Bancaria “la Caixa”), Maite Costa (Cátedra de Sostenibilidad Energética de la UB), Enric Fernández, Estel Martín i Meritxell Ripoll (CaixaBank), Isabel Garro (REPM), Rafael Vilasanjuán i Leire Pajín (ISGlobal).

ESADE

Daniel Arenas, Ignasi Carreras, Eva Jané, Josep M. Lozano, Pep Mària, Janette Martell y David Murillo.

INFORME COMPLETO

Este documento contiene solamente un breve resumen de una investigación exhaustiva desarrollada a lo largo del año 2017 por parte de ESADE a partir de métodos cuantitativos y cualitativos.

Recomendamos al lector que, para una mayor comprensión y justificación de los distintos ámbitos temáticos, se descargue el documento completo en el siguiente enlace:

Descarga el documento completo.



https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/825331/la_contribucion_de_las_empresas_espanolas_a_los_ods_informe_completo_es.pdf

Escanea el código QR
para acceder al documento

RESUMEN EJECUTIVO

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Fundación Bancaria "la Caixa"

ESADE

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

CÁTEDRA
LIDERAZGOS Y
GOBERNANZA
DEMOCRÁTICA