

**GUÍA
PARA A IMPLANTACIÓN
DA RESPONSABILIDADE
SOCIAL CORPORATIVA NOS
GRUPOS DE ACCIÓN COSTEIRA**



Elaboración: Interpyme SLP

Autores:

Mercedes Fernández Gestido Tito Iglesias

Pastoriza

Data: Abril /2015



Recoñecemento – NonComercial – SenObraDerivada (by-nc-nd):
Non se permite un uso comercial da obra orixinal nin a xeración de obras derivadas

Guía para a Implantación da Responsabilidade Social Corporativa nos Grupos de Acción Costeira

Índice

1.	Obxectivo e xustificación da Guía	4
2.	Introdución	5
3.	Desenvolvemento sustentable e innovación	7
4.	Os grupos de interese	9
5.	Bo goberno e xestión responsable	14
6.	O consumo responsable	18
7.	O rendemento de contas: O triplo balance	23
8.	Comunicar desde a perspectiva da Responsabilidade Social Corporativa	25
9.	A colaboración: avance cara a unha Comunidade Responsable	29
10.	Proposta metodolóxica de implantación da RSC	32
	Bibliografía	37



1. OBXECTIVO E XUSTIFICACIÓN DA GUÍA

Esta Guía ten como finalidade facilitar o proceso de introdución e implantación da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nos Grupos de Acción Costeira (GAC) e tamén nos futuros Grupos de Acción Local do sector pesqueiro contemplados no FEMPOs GAC como organización, e a RSE como corpus de coñecemento, comparten o obxectivo de promover o desenvolvemento sustentável. Esta circunstancia facilita moito a conexión dos Grupos coa RSC.

A Responsabilidade Social representa unha nova perspectiva de xestión para todo tipo de entidades, grandes ou pequenas, lucrativas e non lucrativas. O reto está en dotarse do método axeitado a cada caso. Aínda así, introducir a RSC nunha organización require dun impulso inicial que os GAC teñen que afrontar fundamentalmente en termos de implicación do persoal empregado e da Xunta Directiva. Os redactores desta Guía somos conscientes das limitacións en canto a medios persoais e tamén do grande esforzo que fan moitos dos membros das Directivas na actualidade para levar adiante o goberno dos Grupos dun xeito altruísta e compatibilizándoo coas súas obrigas laborais, familiares e sociais.

Esta Guía vai dirixida aos xerentes e persoal técnico dos GAC, son eles os que teñen que “extraer” os recursos aquí incluídos dun xeito que achegue valor ao Grupo. Non obstante, é o máximo órgano de goberno quen ten que entender e asumir, se o considera oportuno, a Responsabilidade Social como modelo de xestión; polo tanto, esta Guía tamén vai dirixida aos membros da Xunta Directiva. Esta é a razón pola cal se mesturan neste documento partes máis técnicas con outras máis divulgativas.

Un elemento clave da RSC é o concepto de progreso continuo, este mesmo enfoque debe aplicarse á implantación da Responsabilidade Social nos GAC; é dicir, tras o impulso inicial hai que avaliar e mellorar: trátase de “marcar un bo rumbo” e ser perseverantes.

Entendemos que a RSC debe ser unha ferramenta para mellorar o desempeño dos GAC, por esta razón esta Guía propón un modelo de xestión integrado, de tal xeito que a Responsabilidade Social non sexa un engadido, senón que forme parte do proceso estratéxico e operativo. Con este fin se elaboraron sete temas a modo de directrices estratéxicas de Responsabilidade Social para os GAC: innovación, as partes interesadas, bo goberno, consumo responsable, rendemento de contas, comunicación e colaboración. Non obstante, tamén é posible facer un aproveitamento parcial desta Guía botando man só daquelas áreas que se consideren de interese. Esperamos que, como ten acontecido en moitas outras organizacións, o esforzo realizado polos Grupos neste ámbito

dean os froitos esperados. Ademais, o enfoque participativo dos GAC vai permitir que os coñecementos extraídos desta Guía, redunden nos distintos axentes nel representados, e indirectamente teñan efecto en toda a comunidade costeira.

2. INTRODUCCIÓN

Galicia e as súas xentes están ligadas a súa costa desde que aquí se asentaron os seus primeiros poboadores. Un longo percorrido histórico foise trazando durante séculos a través dunha economía simbiótica levada á súa máxima expresión: a unión do agro e o mar como forma de vida das poboacións do litoral. Entón, a economía estaba compendiada por unha panoplia de actividades ligadas á agricultura de subsistencia e á pesca entendida como actividade recolectora, así como a derivada de oficios varios vinculados a distintas actividades estacionais ou temporais.

Coa Revolución Industrial, que comeza a chegar ás nosas costas alá polo século XIX, e grazas ás “melloras” tecnolóxicas incorporadas na explotación do mar, rómpese esa dinámica e comeza un crecemento do asentamento humano na costa grazas a asalarización derivada da intensificación do traballo no mar.

Unha derivada foi tomada pola pesca de altura ou industrial pero a outra quedou ancorada nas artes de baixura e o marisqueo. A estas últimas actividades a “modernidade” chegou tarde tanto tecnolóxica como organizativamente. Esta circunstancia compromete moitas cousas: compromete un xeito de vida, a viabilidade económica e compromete un contorno medio ambiental: o mar e os seus recursos e os espazos marítimo-terrestres.

Moitas cousas cambiaron desde esa economía de subsistencia ata o momento actual, entre elas a crecente demanda de recursos pesqueiros para unha poboación altamente asentada en medios urbanos, inmersa nun modelo de consumo exposto á inmediatez e ao desexo do consumidor, sen pensar na orixe e problemática da produción dos alimentos que proveñen do mar.

Unha das cousas que, porén, pouco cambiou foi a distancia entre os focos de coñecemento que existen neste contexto: por unha parte os mariñeiros e mariscadoras, e os científicos e técnicos, e pola outra a Administración Pública e a sociedade como depositaria da titularidade do espazo marítimo-terrestre. A falta de confianza cada un dos ámbitos respecto dos outros é negativa para o desenvolvemento do sector vinculado ao mar. Na sociedade do coñecemento esta circunstancia está claramente fóra de lugar e representa unha ineficiencia manifesta que ten un elevado custo tanto social como económico.

Os GAC teñen a vocación de resintonizar a actividade extractiva do mar coa terra creando unha complicidade entre a actividade pesqueira de litoral e marisqueira e as actividades e economía de terra, tal é un dos principais obxectivos dos GAC. Polo tanto os Grupos de Acción Costeira teñen que atender as iniciativas e actividades marítimas para reforzar o seu valor en terra de cara a liderar dinámicas socioprodutivas sustentables.

Os antecedentes da RSC

A xestión ética da actividade empresarial ten os seus alicerces na época da Revolución Industrial, pero é a partir da II Guerra Mundial cando se dan pasos importantes, comezando coa Declaración dos Dereitos Humanos no ano 1948. Nesta época xa se fala de Responsabilidade Social Empresarial. Nos anos 60 e 70 aséntase o concepto e reafírmase e impulsa con accións concretas. Non obstante, non é ate os anos 90 cando os escándalos de grandes empresas como a norteamericana Enron, así como a extensión da globalización, fan que se retomen con forza as iniciativas de RSE.

Na actualidade, a Organización das Nacións Unidas promove iniciativas internacionais en materia de RSE. No ano 2000 esta entidade creou o Pacto Mundial ou *Global Compact* (GC) que é unha rede de acción colectiva que ten como obxectivo o fomento de actitudes responsables por parte de empresas ou organizacións para promover a súa implicación nas posibles solucións dos principais retos mundiais. A adhesión ao GC é voluntaria e pídeselles ás organizacións que incorporen nos seus modelos de xestión un conxunto de valores fundamentais baseados en dez principios dos Dereitos Humanos, as relacións laborais, o medioambiente e a loita contra a corrupción.

A Comisión Europea publicou no ano 2001 o *Libro Verde*, que aborda o marco para a responsabilidade social das empresas, na que se apoia a posibilidade da incorporación da RSC de xeito voluntario como maneira de expresar as súas preocupacións sociais e medioambientais nas súas operacións comerciais e nas súas relacións cos seus grupos de interese.

A Lei 2/2011, do 4 de marzo, de Economía Sustentable, ten por obxecto “introducir no ordenamento xurídico as reformas estruturais necesarias para crear as condicións que favorezan un desenvolvemento económico sustentable”. Un dos elementos que centran o desenvolvemento deste obxectivo é a RSC, polo que se inclúe un mandato para que a Administración Pública promova esta ferramenta tanto en empresas grandes como nas pequenas, facendo especial fincapé na divulgación de boas prácticas e na análise dos efectos da RSC sobre a competitividade.



Existe ademais numerosos organismos internacionais promotores da RSC, en especial europeos, que fan énfase na necesidade de construír unha economía máis competitiva e dinámica baseada nun crecemento económico sustentable con máis e mellores empregos, e unha maior cohesión social. A nota constante destas entidades é a chamada unánime ás empresas e organizacións para a asumir a súa responsabilidade social.

3. DESENVOLVEMENTO SUSTENTABLE E INNOVACIÓN

Segundo a Comisión Mundial do Medio Ambiente e Desenvolvemento das Nacións Unidas, o desenvolvemento sustentable persegue “satisfacer as necesidades do presente sen poñer en perigo a capacidade das xeracións futuras, para cubrir as súas propias necesidades”. O desenvolvemento sustentable esixe pois compatibilizar a xestión do curto prazo coa xestión do longo prazo.

Ben é certo que moitas veces **os obxectivos que se poden trazar para o curto prazo prexudican aos obxectivos que se poden perseguir no longo prazo. Este dilema está moi presente na nosa pesca e marisqueo**: a sobrepesca esgota os recursos e impide un desenvolvemento normal das especies, dificultando futuras extraccións e prexudicando as futuras xeracións de pescadores.

Esta circunstancia sitúanos nun escenario onde “tirar para adiante”, representa unha estratexia de curto prazo que, pola súa irresponsabilidade, non parece que sexa o mellor camiño a seguir. O desenvolvemento sostible sitúa o home/muller ante un reto, propio dun ser cabal e intelixente, onde para superar as circunstancias ten que botar man da innovación, da mellora dos procesos e da economía de medios.

A innovación supón aplicar novas ideas a problemas existentes. As novas solucións poden vir de novas ferramentas, tecnoloxías ou ideas traídas doutros sectores, ámbitos xeográficos ou marcos temporais. A innovación está ao alcance de todos e todas, e moitas veces, é co-xerada entre todos. Nalgúns ámbitos vincúlase conceptualmente a innovación coa invención e tecnoloxía; desde a perspectiva da RSC debemos pensar na innovación como “actitude que procura dar unhas respostas orixinais a carencias, problemas ou necesidades no contorno inmediato das organizacións” (AECA, 1994, p.54) neste senso incluso as tradicións poden achegar innovación. Ás veces, a adopción de sistemas tradicionais combinados coas novas tecnoloxías poden supoñer unha veta de innovación ao alcance das pequenas organizacións para gañar en sustentabilidade.

Coñecemento e participación como fontes de innovación



Así pois, debemos incentivar a experimentación e o emprendemento que nos levará á innovación que precisa o desenvolvemento sustentable. Quen mellor que mariñeiros e mariscadoras para achegar o seu coñecemento práctico para mellorar as súas ferramentas de traballo e procesos produtivos? Quen mellor que a comunidade investigadora e académica vinculada a este campo para ofrecer coñecemento reflexivo e perspectiva teórica ao retos neste ámbito?

Os axentes do sector pesqueiro poden apoiarse en institucións e equipos de técnicos para innovar, pero en ningún caso deben delegar esta tarefa ou renunciar a ela. Se ben é certo que as pequenas innovacións están ao alcance dun mariñeiro, dun técnico ou dunha mariscadora, resulta recomendable promover grupos ou equipos participativos, que teñan por obxectivo proxectos específicos.

Polo seu carácter exemplarizante ao respecto, citamos a continuación os seguintes casos:

- o **Sistema de palangre automatizado.** Exemplo de incorporación de tecnoloxía a unha arte tradicional potenciando un sistema de pesca selectivo que ademais reforza a seguridade no traballo. Diseñado e construído no marco do proxecto DISCOPAL financiado pola Consellería do Medio Rural e do Mar e onde o CETMAR colabora no desenvolvemento desta iniciativa xunto á empresa Galfood e a Confraría de Pescadores de Cangas.
- o **Navalladascíes.** Marca rexistrada pola *Confraría de Pescadores San Xosé* de Cangas exclusivamente para a navalla extraída de xeito artesanal da cara interna do arquipélago das Illas Cíes, incluído no parque Nacional Marítimo-Terrestre das ILLAS ATLÁNTICAS DE GALICIA. En colaboración coa empresa Galfood, tamén as comercializan conxeladas ao baleiro en bolsas de 12 unidades. Este sistema permite transformar un produto moi perecedeiro noutro mais perdurábel e fácil de comercializar, sen que as propiedades deste prezado bivalvo se vexan afectadas: ver foto.
- o **Mar de Silleiro,** onde un grupo de percebeiras/os das confraría de pescadores de Baiona pon en marcha un proxecto de aproveitamento do percebe de baixo calidade mediante a súa transformación en diferentes produtos (patés e conservas) en colaboración cunha empresa consesrveira. A empresa ampliou a oferta de produtos comercializando tamén en fresco e ourizo transformado.

É importante destacar tamén pequenas iniciativas de pescadores locais que promoven a creación de Reservas Mariñas, como é o caso dos Miñarzos (Lira, A Coruña) ou La Restinga (El Hierro), para garantir o futuro do seu modo de vida.

Neste senso, os GAC poden facer un importante labor tanto dando a coñecer as boas prácticas, como servindo de nexo de conexión entre persoas e organizacións interesadas na innovación no sector da



pesca, marisqueo e actividades afíns.

Cuestións para a reflexión e para a acción

1. Contempla o Grupo no seu programa actuacións relacionadas co desenvolvemento sostible?
2. Promove o Grupo o intercambio de saberes, experiencias e divulgación de boas practicas en materia de emprendemento e innovación?
3. Dispón o GAC de información dos seus membros sobre recursos, coñecementos e actividades que poden resultar de interese a promotores de proxectos?
4. Fai o GAC un seguimento ou labor de difusión das iniciativas anovadoras que xorden no territorio?

4. OS GRUPOS DE INTERESE

A xestión e o comportamento socialmente responsable terá a finalidade de satisfacer as necesidades e expectativas manifestadas polas partes interesadas, a través da implantación das estratexias económicas, sociais e medioambientais e sistemas de xestión específico. (AECA, 2004, p.54)

A Unión Europea define a RSC como unha perspectiva de xestión empresarial ou organizacional que responde satisfactoriamente ás expectativas que poidan ter as partes interesadas en relación á misión dunha empresa ou organización. As partes interesadas dunha organización (tamén denominados *grupos de interese* ou *stakeholders*) son **os grupos que teñen un interese nos resultados das actuacións** realizadas pola organización, que pode afectarlles positiva ou negativamente.

A definición das prácticas de responsabilidade social dunha organización dáse a través do diálogo e participación dos grupos de interese. De aí **a importancia de desenvolver capacidades organizativas para participar e facer operativos os procesos de diálogo** e concertación entre actores da RSC.

Ao abordar as necesidades dos grupos de interese, ás veces contrapostas, a organización é quen de introducir factores diferenciais de innovación que fan aumentar a súa lexitimidade e funcionalidade. Neste senso, os GAC están nunha situación privilexiada para promover o diálogo entre as partes, dun xeito activo e que incorpore o factor de formación nos procesos participativos.

Podemos distinguir entre **grupos de interese internos e externos**. Os primeiros están compostos polos que teñen unha relación directa cos aspectos organizacionais e funcionais da entidade. Os grupos de interese externos confórmano a periferia explícita da organización, é dicir, aqueles grupos que son influídos pola política da organización.

Os grupos de interese nos Grupos de Acción Costeira

Consideramos que os GAC deben identificar cando menos as seguintes partes interesadas:

Grupos de interese internos:

- Empregados do GAC, neste caso son o persoal xerente, técnicos e de administración.
- Membros da Xunta Directiva.
- Os socios, membros do GAC.
- A Consellería do Medio Rural e do Mar da Xunta de Galicia, como entidade asinante do convenio de colaboración que facilita a meirande parte dos fondos do GAC con cofinanciación do FEP (75%).

Grupos de interese externos:

- Promotores ou persoas e organizacións que lles presentaron proxectos aos GAC.
- Emprendedores, persoas especialmente interesadas en proxectos, na innovación e o desenvolvemento socio-económico.
- Provedores, empresas subministradoras de bens e servizos.
- Comunidade local, formada entre outros por sindicatos, confrarías, agrupacións de produtores, asociacións de consumidores, organismos reguladores, asociacións veciñais, fundacións, partidos políticos e sociedade en xeral que desenvolven a súa actividade na zona de influencia do GAC.
- A sociedade, formada tanto polas xeracións presentes como futuras, así como os grupos de opinión, medios de comunicación etc.

Dentro desta última cuestión cabe destacar a relevancia dos grupos de opinión, especialmente representados nos **informadores e medios de comunicación**, os analistas e as organizacións de defensa dos Dereitos Humanos e dos valores ecolóxicos.

Estes medios son especialmente importantes xa que, pola súa capacidade de influencia na sociedade, poden reflectir a transparencia e o grado de reputación dos GAC, polo que é recomendable organizar un plan de presenza nos medios de comunicación locais ordenado e activo.

O **medio ambiente** é tamén un axente de primeira orde para unha entidade como os GAC. Este atópase **representado tamén como grupo de interese a través dos grupos conservacionistas e as entidades de preservación do patrimonio histórico e artístico** que velan pola súa protección e legado para as futuras xeracións.

Comportamento socialmente responsable orientado ás partes interesadas

A implantación da Responsabilidade Social esixe que os GAC identifiquen as **expectativas** presentes e futuras das partes interesadas dun xeito dinámico, para ir incorporándoas ás distintas fases da estratexia de xestión.

Desde esta Guía apuntamos a modo de exemplo, algunhas das expectativas que poden xurdir dos distintos grupos de interese antes citados, quedando a cargo de cada Grupo a súa adaptación e ampliación.

Empregados:

- Formación e aprendizaxe continua.
- Delegación e traballo en equipo.
- Transparencia e comunicación.
- Conciliación entre traballo e familia (flexibilidade e horarios razoables).
- Diversidade da forza laboral.
- Salarios xustos a través dunha política de retribucións coherente e transparente.
- Igualdade de oportunidades nos procesos de selección e contratación.
- Empregabilidade e perdurabilidade do posto de traballo buscando o desenvolvemento profesional e humano.
- Saúde e seguridade no traballo.

Membros da Xunta Directiva:

- Formación, aprendizaxe, desenvolvemento profesional e humano.
- Delegación e traballo en equipo.
- Transparencia de información interna e coa xerencia.
- Conciliación entre tarefas e familia.
- Compensación de gastos de representación e asistencias nos que se incorra.
- Diversidade nos membros representados.
- Igualdade de oportunidades para o acceso o cargo.
- Dispoñer dun plan de traballo acorde o posto.



Socios:

- Actos e eventos de *networking* e confraternización.
- Información periódica, clara e relevante.
- Asambleas dinámicas (sen *speeches* improcedentes).

A Consellería do Medio Rural e do Mar da Xunta de Galicia:

- A elaboración dunha estratexia de desenvolvemento local que responda ás necesidades das zonas.
- Acadar os obxectivos establecidos nos PEZ (Plans Estratéxicos Zonais).
- Que se faga un axeitado labor de dinamización que de a coñecer os grupos no territorio e promova o cumprimento do PEZ e a igualdade de oportunidades para os promotores (procedementos de selección transparentes e obxectivos).
- Criterios de transparencia, eficacia e eficiencia na execución dos gastos de funcionamento e nas propostas de outorgamento de axudas.
- O cumprimento axeitado do convenio de colaboración.

Promotores:

- Asesoramento e acompañamento nos procesos de avaliación, deseño e presentación de proxectos.
- Facilitade e accesibilidade aos servizos do GAC.
- Información sobre institucións e empresas relacionadas coas necesidades de emprendemento.
- Apoio e difusión pos-subsención.

Emprendedores:

- Información sobre actos e eventos organizados polos GAC.
- Información sobre criterios de elixibilidade dos proxectos subvencionables.
- Información sobre proxectos innovadores financiados polos GAC.
- Difusión das súas iniciativas.

Provedores:

- Selección xusta e transparente dos provedores/as e establecemento dunhas condicións comerciais baseadas no beneficio mutuo que xere relacións estratéxicas de futuro.



- Colaboración e relacións estratéxicas con outras entidades (públicas ou privadas) para crear sinerxias e proxección do mundo do mar.
Elección de provedores responsables.

Comunidade local:

- Que o GAC teña un impacto relevante no desenvolvemento socio-económico da zona: xeración de emprego, engadir valor aos produtos pesqueiros, etc.
- Preservación e valoración do medio ambiente (do mar e da costa) e do patrimonio cultural.
- Colaboración con proxectos comunitarios.
- Eventos gastronómicos de exaltación de produtos do mar para o deleite da comunidade local.

Sociedade en xeral:

- Que se faga un uso responsable dos recursos financeiros facilitados aos GAC.
- Que se dea un pequeno paso para un desenvolvemento sostible a nivel global.
- Que se favorezan os proxectos que poidan ter carácter piloto e poidan implantarse noutras zonas.
- Que se divulgue a RSC.

Xenereración futuras:

- Conservacións dos recursos e o ecosistema.
- Preservación de coñecementos específicos e do patrimonio cultural.

Queremos insistir aquí que **resulta bastante común que se dean intereses contrapostos entre as distintas partes**, o que significa que satisfacer os intereses dun grupo pode ir en detrimento dos intereses de doutro. **A Dirección dos GAC debe intentar buscar fórmulas innovadoras que conxuguen os diferentes intereses, e no caso de non encontrarse, debe primar aquel que ofrezca máis valor e contribúa con máis amplitude á consecución da misión.** Neste senso, debemos ter en conta que a misión é algo orientado ao exterior da organización, polo que se deben considerar especialmente as necesidades dos grupos de interese externos clave. Con este criterio cobran especial relevancia os promotores como os auténticos executores do PEZ.

Cuestións para a reflexión e para a acción:

1. Ten definidos explicitamente o GAC os seus grupos de interese?
2. Teñen establecidos os GAC formas de participación (escoita) para os grupos de interese internos? E para os externos?
3. O sistema de diálogo cos grupos de interese é equilibrado en canto a frecuencia e profundidade? Ten en conta a relevancia de cada grupo?
4. Cales son as necesidades e expectativas que deben considerarse? Que medidas correctoras pensa desenvolver?
5. Que riscos e problemas tería non atender estas necesidades e expectativas?
6. Cales serían as vantaxes de anticiparnos ou superar as súas expectativas?
7. Dispón o GAC dalgún formato onde conste o modo de participación dos grupos de interese? (NORMA ARARSE NGI/102:2014 cap.6)
8. Empréndense accións para a preservación do medio mariño?

5. BO GOBERNO E XESTIÓN RESPONSABLE

“A misión e o liderado non son temas de lectura ou de disertación. Son cousas que demandan acción. Cousas que vostede pode e debe transformar de boas intencións e coñecementos en accións efectivas; e non será o ano próximo, senón mañán mesmo a primeira hora”
(Druker, Peter. 1996, p. 53)

O sector da pesca e do marisqueo ten unha longa tradición de xestión asociativa e de traballo comunitario. O mar, como un dos máximos expoñentes dun ben común, favoreceu que nas nosas costas se xerara unha tradición de traballo colectivo que deu lugar a modelos de xestión asociativa, entre os que destacan as confrarías.

Neste contexto, os GAC, constituídos como asociacións con personalidade xurídica propia, encaixan nesta base cultural. Un dos principais obxectivos destes Grupos é desenvolver as medidas establecidas no eixe 4 do Fondo Europeo de Pesca, sendo por esta razón unha potente ferramenta de colaboración público–privada.



O modelo organizativo establecido estatutariamente nos GAC contempla, partindo dunha base democrática, un modelo representativo de goberno, reforzado por un órgano de xestión materializado na figura dun profesional contratado (xerente) que pode estar apoiado por outro persoal técnico.

Este modelo que disocia goberno e xestión presenta a virtude de separar funcións que dificilmente se poden desenvolver axeitadamente polo mesmo órgano: o cumprimento da misión e as estratexias (Xunta Directiva), e a xestión operativa e do traballo diario (xerencia). Este modelo, **ademais de mellorar a capacidade de desempeño, evita a concentración de poder** en poucas mans e incide positivamente na xestión do conflito de intereses entre os membros e os GAC, evitando a instrumentalización de entidades para fins particulares ou espurios.

Na medida en que os GAC comparten os obxectivos da **Responsabilidade Social**, promovendo “o desenvolvemento integral e equilibrado” ou o “desenvolvemento sustentable”, con máis razón debe incorporar os principios deste *corpus* de coñecemento o seu goberno e xestión. Esta é unha poderosa razón para que as Xuntas Directivas consideren e traten de xeito explícito e periódico este tema nas súas reunións.

Deste xeito, cunha Xunta Xeral aberta e formada por todos os grupos vinculados ao desenvolvemento social e económico das zonas costeiras, que á súa vez asegure unha **participación plural** no órgano de Goberno (Xunta Directiva), os GAC estarán aplicando unha das principais directrices das organizacións socialmente responsables. Este sistema, onde as principais partes interesadas están representadas no máximo órgano de Goberno, facilita o diálogo (escoita) e a satisfacción das expectativas de todas as partes.

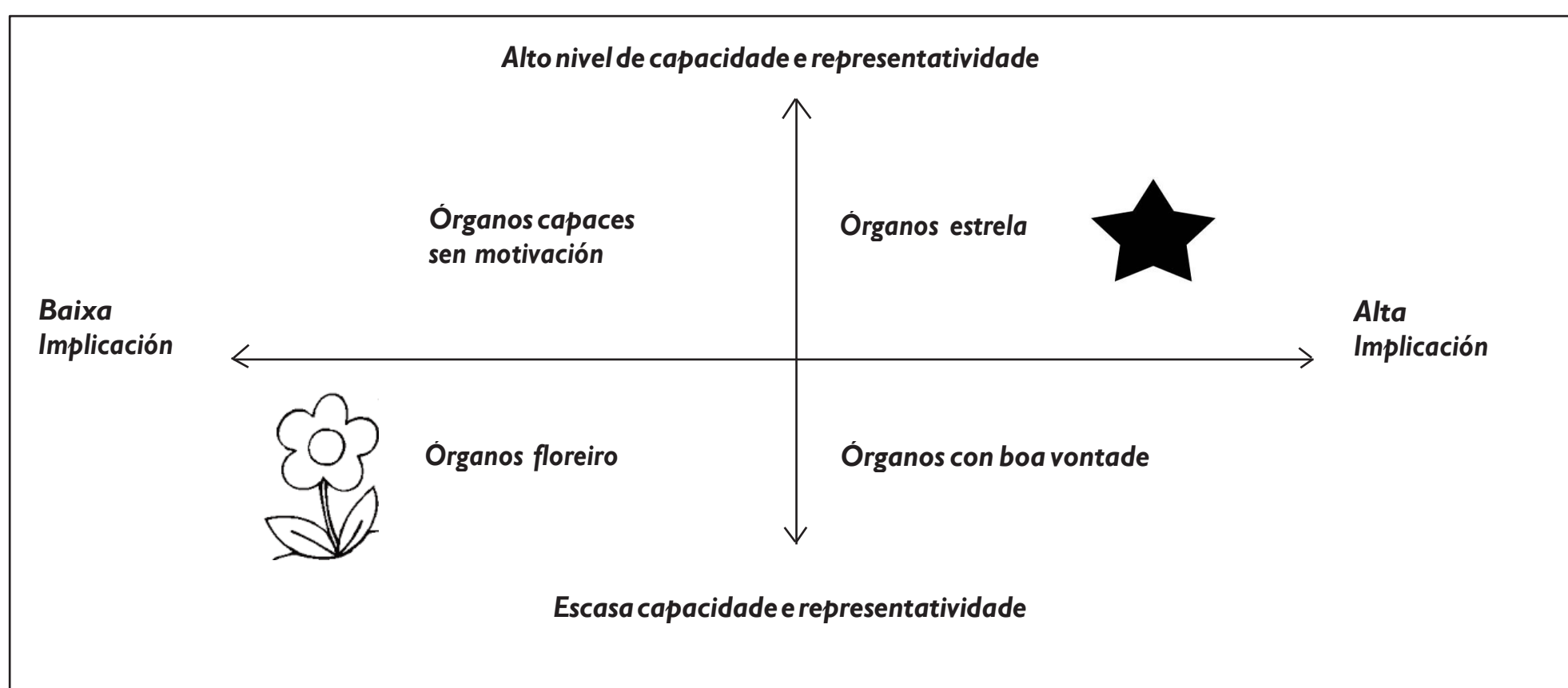
Neste proceso de diálogo cobra especial relevancia a figura do **Presidente**, en canto que lle corresponde, entre outras, as funcións de “dirixir, ordenar e arbitrar os debates, tanto da Xunta Directiva como da Asamblea Xeral” (art.18 dos estatutos). Así pois, a figura do presidente é fundamental para que o diálogo coas partes interesadas se faga efectivo tanto no máximo órgano da asociación (Asamblea Xeral) coma no órgano de Goberno (Xunta Directiva). Seguindo as directrices dos códigos de bo goberno, o Presidente debe promover activamente a participación, favorecendo a escoita activa das voces de todos os grupos dando cabida a todas as opinións. Así mesmo, débese ter en conta o efecto exemplarizante que a Xunta Directiva pode ter de xeito directo en toda a organización, e indirectamente nas demais entidades do sector.

Consideramos que nos GAC, o **Presidente, apoiado polo Xerente, debe elaborar un plan de traballo claro e definido para todos os membros da Directiva, así como para o propio**

Xerente. Dado que tanto os directivos coma os socios participan voluntariamente (sen contraprestación ningunha) é **recomendable que o Grupo dispoña de elementos de motivación e recoñecemento para os membros que participen activamente no Grupo.** Por iso é tamén importante que os membros sexan ben acollidos cando se incorporan a calquera dos órganos do GAC e se **vexan apoiados neste labor podendo requirir informes ou asesoramento especializado.** Neste senso, os manuais de acollida resultan ferramentas moi útiles.

Algún autores como A. Vernis, modelizan os órganos de Goberno nas organizacións non lucrativas atendendo a dúas variables: o nivel de liderado e o nivel de implicación dos seus membros, o que dá lugar a catro tipoloxías:

1. Órganos estrela: cando coinciden alta capacitación e implicación.
2. Órganos floreiro: cando coinciden baixa capacitación e falta de implicación
3. Órganos de boa vontade: cando se dá unha elevada implicación, pero con falta de capacidades nos seus membros.
4. Órganos capaces sen motivación.



Modelo de análise dos órganos de Goberno nas Asociacións (Fonte: Vernis, A. 2004, p. 201)

Débese ter en conta que as Xuntas Directivas vense afectadas por distintos elementos, tanto internos coma externos, que fan que a súa **motivación e capacitación varíen ao longo dunha lexislatura.** Desta maneira, resulta moi habitual ver como Directivas que arrancan moi motivadas sen van esvaendo copaso do tempo, convertendo a súa participación nunha especie de “viaxe polo deserto”.

Consideramos que entre as múltiples tarefas que ten por diante unha Directiva debe **incluirse unha folla de ruta dirixida a reforzar a motivación, a renovación e a capacitación dos seus membros.**

Outro dos problemas que afecta ás entidades non lucrativas, e que pode incidir no seu desempeño, é a aversión ao erro. Esta patoloxía asociada á falta de liderado por parte dos dirixentes, **vése reforzada a miúdo por unha desaxustada estrutura de incentivos que castiga a quen se equivoca, pero non premia axeitadamente a quen se esforza.**

A aversión ao risco está presente na nosa cultura como consecuencia do medo a equivocarse e á estigmatización social que o fracaso ten na nosa sociedade, valores que iniben a acción e o emprendemento. Se ben esta cultura incide igualmente nas empresas, o sector lucrativo está en certa medida “protexido” pola competencia que acaba eliminando todas aquelas trabas á innovación. Pola contra, as entidades non lucrativas, ao carecer dun indicador definitivo (beneficio ou perda), denominado polo mestre P. Drucker “parte inferior”, dá pé a que moitas asociacións se manteñan vivas pero nun estado de letargo que na práctica supón un incumprimento manifesto da súa misión.

Faise pois necesario que os GAC **integren nos seus órganos de Goberno e xestión persoas capaces e implicadas, que teñan unha sólida orientación emprendedora** e que sexan quen de integrar a todas as partes interesadas co fin de contribuíra un desenvolvemento sustentable nas súas zonas.

Así mesmo, un goberno responsable debe establecer mecanismos de avaliación periódicos co obxecto de corrixir deficiencias que poidan lastrar o desempeño do Grupo.

Recomendase que a Directiva estableza mecanismos obxectivos e faga anualmente unha avaliación do desempeño do Xerente. Igualmente é preciso que a Directiva se avalíe a si mesma

Cuestións para a reflexión e para a acción:

1. Cumpre a Xunta Directiva coas súas funcións evitando delegacións improcedentes? Pola contra, dispón a Xunta Directiva de sistemas de delegación de funcións de escasa importancia ou que poden ser desempeñadas por órganos persoais ou colectivos de menor envergadura?
2. Dispón a Directiva dunha folla de ruta que reforce a súa motivación, renovación e capacitación?
3. Existe un traballo conxunto entre o Presidente e o Xerente cara á preparación das Xuntas Directivas?
4. Facílaselles aos membros da Directiva información suficiente e axeitada para o desenvolvemento das súas funcións?
5. Facílaselles, cando é preciso, asesoramento especializado aos membros da Directiva?

6. Existe unha elevada coincidencia entre o poder formal (establecido nos estatutos) e o poder real?
7. Faise un labor activo para a incorporación de novos socios ao GAC? Dispón o grupo dalgunha listaxe actualizada de potenciais socios?
8. Favorece o Presidente a participación de todos os membros e que se escoiten as voces discrepantes?
9. Fanse plans de traballo que impliquen a todos os membros da Directiva e a xerencia?
10. Fai a Directiva unha defensa do interese do Grupo fronte a pretendidos intereses particulares?
11. Mantén a Directiva unha presenza constante na vida da asociación (reunións, visitas, participación en actividades...)?
12. A que tipoloxía se corresponde a Xunta Directiva do GAC no esquema de A. Vernis exposto neste capítulo?
13. Existe no GAC unha axeitada tolerancia co erro para quen fai propostas anovadoras?
14. Favorecen os GAC o equilibrio entre homes e mulleres nos órganos de Goberno?
15. Realízase no Grupo algún tipo de avaliación do desempeño da Directiva e do persoal contratado? Trátase abertamente a remuneración do persoal contratado e tense en conta a avaliación realizada para este fin?
16. Contempla a Directiva a RSC expresamente na orde do día cando menos unha vez ao ano?
17. Dispón o Grupo dalgún procedemento de acollida para informar e motivar os aabados de chegar?

6.0 CONSUMO RESPONSABLE

Xa no ano 2002, con motivo do Cumio da Terra, as Nacións Unidas declararon que unha das “principais causas de que continúe deteriorándose o medio ambiente mundial son as modalidades non sustentables de consumo e produción, particularmente nos países industrializados”. Así mesmo, no informe sobre o desenvolvemento humano que fai público cada ano o Programa das Nacións Unidas afírmase que a pegada ecolóxica do consumo mundial é maior que a biocapacidade total do planeta.

Neste contexto é preciso a instauración de patróns de consumo sustentables baseados en criterios do impacto social e medio ambiental que teñen os produtos e servizos xerados polas empresas ou organizacións.

Diversos estudos indican que os océanos e os mares atópanse nunha situación sensible por mor da sobrepesca e da contaminación que, xunto co cambio climático, está levando ao límite a moitas especies e ecosistemas mariños, poñendo en risco o modo de vida de moitas comunidades que dependen delas.

Que se entende por consumo responsable?

Representa a decisión de compra por parte dos consumidores de produtos e servizos cando, ademais de observar o seu prezo e calidade, introducen criterios baseados no impacto ambiental e social que teñen as empresas ou organizacións que os elaboran ou ofrecen.

Así pois, debemos dar prioridade á compra de produtos con menores impactos ambientais e consumir responsablemente os bens que son limitados, como é o caso dos recursos pesqueiros, cara a garantir os dereitos das futuras xeracións a un alimento e un medio ambiente san. Isto non quere dicir que os mariñeiros e mariscadores reduzan as súas posibilidades de vivir deste medio; a tarefa pendente é facer valer este produto de alta calidade, relanzándoo dentro dunha rede de comercio responsable.

O peixe e o marisco son, desde a Antigüidade, recursos dos habitantes do litoral galego; a despensa do mar está presente na nosa cultura dende a época castrexa, cando menos. Pero tamén é certo que as formas de consumo non son as mesmas que naqueles tempos, nin o número de habitantes, nin as ferramentas e técnicas para extraer os produtos do mar. Faise preciso introducir elementos de racionalidade nas nosas prácticas de consumo e alimentación sen que se vexa afectada a viabilidade económica dos mariñeiros e mariscadoras nin o futuro das xeracións vindeiras.

O consumidor é soberano nas súas decisións de compra pero non pode ignorar as consecuencias que os seus actos teñen sobre a xustiza social, a ética, a solidariedade e a protección do medio ambiente. A cidadanía pode converter a súa capacidade de compra nunha ferramenta de cambio, esixindo o cumprimento de determinadas garantías sociais, laborais e medio ambientais na elaboración dos produtos que consome.

A FAO ten establecido as directrices dunha pesca sustentable, responsable e restitutiva para a sociedade, entre as cales destacamos as seguintes:

- Estar xestionada desde unha perspectiva centrada no ecosistema;
- Axudar a protexer especies e hábitats sensibles;
- Manter as poboacións de todas as especies nun nivel saudable;
- Utilizar métodos de pesca selectivos;
- Manter a biodiversidade das outras especies asociadas á pesqueira;
- Minimizar o consumo de enerxía, produtos químicos e residuos;
- Facilitar información sobre a orixe de todo peixe desde o punto de captura ata o punto de venda.

Vías de actuación dos GAC

O consumidor, coa súa decisión de compra, ten unha responsabilidade inapelable sobre a sustentabilidade dos recursos e pode converterse nun axente clave na conservación do medio ambiente. O GAC pode informar a este grupo de interese sobre este particular. Así mesmo, unha conduta responsable fortalece o vínculo entre marca / produtor / vendedor e consumidor, xerando maior empatía e compromiso e reducindo a presión de supervisores e reguladores.

Os GAC como entidades xenuínas que vinculan as políticas do FEP (Fondo Europeo de Pesca) coas comunidades locais, poden asumir o principio de conservación e participación social, **promovendo accións que ofrezan información verídica a todos os seus grupos de interese e de xeito moi particular e pedagóxico cara aos consumidores.**

Desde o paradigma dun mercado de libre competencia o/a consumidor/a está informado/a e decide libremente en función desa información, pero isto non é totalmente certo. Para que o mercado poida reaccionar e consumir de xeito responsable é preciso que exista información accesible que permita

tomar decisións por parte dos consumidores. Os GAC teñen a lexitimidade da súa propia forma constitutiva e estatutaria para poder exercer un papel máis activo neste campo. Por outra banda, a cidadanía demanda cada vez máis información sobre os produtos que consome. Así mesmo, unha poboación máis formada ten posibilidades e esixe dispoñer de información para conformar o seu criterio como consumidor¹.

O estudo de *Forética 2015* indica que habendo paridade -máis ou menos de prezos- case o 80% das persoas entrevistadas elixirían produtos de produción responsable.

Polo tanto, a discriminación positiva -premiar á empresa ou organización que se comporta de maneira responsable- representa unha grande oportunidade para empresas e organizacións. Así mesmo, un 12% das persoas entrevistadas para ese mesmo estudo consideran insuficiente a oferta de produtos responsables nos establecementos de compra. Outra reflexión importante indica que, a metade da poboación que compra considera que integrar a sustentabilidade como criterio de xestión para empresas e organizacións xera un importante valor engadido a estas.

Consideramos que unha plataforma axeitada para formar e divulgar os valores da compra responsable en materia de recursos mariños, sería a que denominamos **Comunidade Responsable** (apartado 9).

Os GAC poden adoptar medidas para que as partes interesadas entendan a complexidade do medio do mar mediante accións encamiñadas a achegar elementos de xuízo para unha compra responsa-

ble. Nesta liña pódense desenvolver actuacións tales como:

- Medidas que reduzan as asimetrías de información no mercado e que garantan o acceso a datos aos consumidores/as.
- Accións de promoción e sensibilización da RSC que axuden a distinguir as boas e as malas prácticas dentro do ámbito pesqueiro.
- Medidas de educación do consumidor cara a dar conta dos dereitos e o poder que ten dentro dunha economía de mercado para redirixir a produción, o consumo e a inversión.
- Establecer un protocolo de compra responsable por parte dos GAC en relación cos seus provedores, promovendo esta práctica entre as partes interesadas.

¹Segundo o derradeiro estudo de Forética, as persoas que teñen cursado estudos superiores, teñen unha activación para optar polo consumo responsable por enriba da media, case un 50% máis.

Así mesmo, os vendedores de peixe e os restauradores teñen un papel de extraordinaria importancia para que o consumo sexa máis sustentable. O GAC pode facer un labor moi importante a este respecto. Estes puntos de venda deben asumir a súa responsabilidade e liderar o cambio do sector cara á comercialización de peixe e marisco obtido de forma sustentable e cesar a venda de especies que son froito do furtivismo. A aposta por este tipo de proceder pode ter un eco moi positivo para as comarcas ligadas ao litoral en forma de **turismo gastronómico responsable** ou mediante acordos con establecementos de restauración noutras áreas xeográficas.

Os consumidores teñen dereito a saber que chega aos seus pratos, de onde vén, como foi capturado/ producido, de que especies se trata e ter a confianza e certeza de que os produtos que compra son legais. No último estudo de *Forética 2015*, ao que anteriormente faciamos alusión, hai un dato revelador: a escasa información no posto de venda sobre aspectos da RSC dos produtos e servizos, así como a practicamente nula formación dos vendedores nesta materia. Os consumidores si se preocupan pola sustentabilidade dos produtos que adquiren e canta máis información estea dispoñible, maior confianza terán neses puntos de compra.

Durante a última década téñense desenvolvido distintos sistemas de certificación de produtos pesqueiros que aseguran e avalan que o peixe collido foi capturado ou criado de forma sustentable, sendo a mellor opción de compra para os consumidores. Estes sistemas deberían servir, de xeito verídico e práctico, para identificar aqueles produtos que cumpren certas normas mínimas, como criterios de calidade, produción ecolóxica, comercio xusto ou sustentabilidade.

As artes de pesca empregadas pola pesca de baixura adoitan incorporar técnicas tradicionais e selectivas, con mínimo impacto ambiental. Ademais desde o punto de vista da eficiencia enerxética,

e polo tanto da redución da pegada de carbono, o máis aconsellable é consumir produtos pesqueiros capturados o máis preto posible do punto de venda, neste caso do litoral.

Cuestións para a reflexión e para a acción:

1. Contempla o GAC desenvolver algunha actuación en favor do consumo responsable?
2. Promove o GAC acordos co sector de distribución para favorecer os produtos locais?
3. Aplica o GAC algún criterio de compra responsable para seleccionar os seus provedores de bens e servizos?

7.0 RENDEMENTO DE CONTAS E O TRIPLO BALANCE

*Responsabilidade representa a capacidade de responder,
de dar conta dos actos emprendidos cara a si mesmo
e cara aos demais, con conciencia das súas repercusións.*

Rendemento de Contas

O rendemento de contas dunha organización é o conxunto de mecanismos que permiten explicar, xustificadamente, os seus obxectivos e resultados dentro dun período determinado ás súas partes interesadas e contribuír, dese xeito, á mellora da organización. Este “rendemento de contas” no sentido da “explicación da actuación dunha organización”, vai máis alá dos aspectos puramente económicos e financeiros.

Un dos aspectos máis importante do rendemento de contas é que obriga á empresa ou organización a definir propostas de mellora, e dese xeito incide na mellora da rendabilidade e competitividade, elementos clave para a sustentabilidade da organización a longo prazo.

O concepto de rendemento de contas está directamente relacionado coa transparencia dunha organización, o que implica ter adoptado un código ético, pero o rendemento de contas supera esta circunstancia. Ás veces os códigos éticos non deixan de ser declaracións das boas intencións que poidan ter as organizacións; render contas supón o acto de superar o *gap* entre declaracións de intencións e as realidades organizativas.

O Triplo Balance

O Triplo Balance, expresado con frecuencia cos acrónimos TBL ou 3BL, tamén denominado *People, Planet and Profit* (persoas, planeta e ganancia) fai referencia a un conxunto de criterios para a avaliación do desempeño das organizacións, tanto no aspecto económico e social coma ambiental. Significa, esencialmente, un cambio na cultura corporativa das organizacións que implica unha ampliación da estrutura do informe tradicional no que predomina o aspecto económico para incluír os impactos que teñen as súas actividades no ámbito ecolóxico e social e as implicacións éticas e de transparencia da organización.

O TRIPLO IMPACTO DA RSC

IMPACTOS	FINANCEIROS	SOCIAIS	AMBIENTAIS
Tanxibles	Produtos Calidade Valor Engadido Servizos	Impacto Social Dedicación Laboral Atracción e retención dos talentos	Redución de Residuos Hixiene Seguridade Control Ambiental

Intanxibles	Produtos Calidade Valor Engadido Servizos	Produtos Calidade Valor Engadido Servizos	Produtos Calidade Valor Engadido Servizos
--------------------	--	--	--

Fonte: Programa formación de formadores en RSE. Rede Iberoamericana de Universidades pola RSE

Este novo paradigma toma conciencia da esixencia dos consumidores e cidadáns, de coñecer o impacto económico, ambiental e social que xeran, neste caso, organizacións coma os GAC que, utilizando recursos públicos deben repercutir positivamente na sociedade e no seu desenvolvemento socio-económico. Por esta razón é recomendable que os GAC leven a cabo un **plan anual para avanzar nos tres ámbitos do Triplo Balance** (económico, social e ambiental) no que deben fixar obxectivos e concretar as actuacións a realizar para alcanzalos. Neste senso, a NORMA NGI/101:2004 (8.4) establece un contido de referencia a desenvolver nos tres ámbitos indicados.

Así mesmo é preciso que este Triplo Balance, este informe integral, se dote dunha serie de indicado- res, algúns dos cales expoñemos a continuación a modo de exemplo:

- **Indicadores económicos:** Orzamento e execución anual, distribución orzamentaria entre os grupos de interese, número de proxectos, taxas de aprobación de proxectos...
- **Indicadores sociais:** Número de empregos creados, formación do persoal e outros membros do GAC, seguridade e hixiene no traballo, participación dos membros compoñentes dos GAC, nivel de afectación e satisfacción dos promotores e dos outros grupos de interese...
- **Indicadores ambientais:** Medidas de redución do impacto ambiental, uso de material reciclado, vixilancia dos promotores e provedores neste ámbito.

En todo caso o establecemento destes indicadores deben contribuír á consecución dos obxectivos xerais fixados polos Grupos:



“O fortalecemento da economía das poboacións pesqueiras asentadas no litoral galego, o incremento da capacidade organizativa do sector pesqueiro, á elevación das rendas e a calidade de vida dos seus habitantes e a conservación do contorno, dos seus recursos naturais, en especial da franxa marítimo-costeira e do seu patrimonio”.

Cuestións para a reflexión e para a acción:

1. Contempla o Plan Estratégico de Zona o Triplo Balance?
2. Desenvolve o GAC un plan anual que contemple o Triplo Balance?
3. Contempla o plan anual obxectivos e indicadores de progreso?
4. Na elaboración dos plans cóntase coa participación e expectativas dos grupos de interese?
5. Están as accións proxectadas aliñadas cos obxectivos estratégicos dos GAC?

8. COMUNICAR DESDE A PERSPECTIVA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Informar desde a perspectiva da RSC require ofrecer datos relevantes sobre o desempeño dunha organización. Para logralo hai que identificar indicadores que permitan medir, avaliar e identificar procesos de mellora e comunicación dos resultados e os impactos dunha empresa ou

organización.

A orixe da RSC é a ética e esta ten que ver coas repercusións das decisións que tomamos uns sobre outros; dese xeito a responsabilidade social ten que ver cos impactos que teñen as empresas e/ou organizacións nas partes interesadas.

Unha das finalidades da comunicación da RSC é introducir transparencia para gañar a confianza dos grupos de interese e da sociedade en xeral. A comunicación ten que ter en conta as necesidades e expectativas dos distintos grupos. Estas necesidades poden ser xenéricas ou específicas. As primeiras son as comúns a todos os grupos de interese: transparencia, participación e beneficio mutuo (que permita non só o progreso económico, senón tamén o social e o medio ambiental). Entre as segundas atopamos as que son específicas dos grupos de interese directamente afectados, tanto internos coma externos.

As organizacións poden informar do seu desempeño de diversas maneiras, a elección do mellor vreiro depende das persoas ás que se queira chegar, das súas aptitudes e recursos e tamén do tema que se queira dar a coñecer. Neste senso, dependendo dos obxectivos e recursos dispoñibles existen varios formatos, entre os que destacamos os seguintes:

1. **Instrumentos de promoción, comunicación e transparencia:** Códigos de conduta, boas prácticas, declaracións de principios, memorias de sustentabilidade.
2. **Instrumentos de xestión, normas de proceso e acreditación:** Sistemas e informes de auditoría social, medio ambiental ou en materia de RSE en xeral; así como as certificacións e acreditacións expedidas por diversas organizacións (Forética, ISO, ARARSE etc).
3. **Instrumentos de autoavaliación ou desempeño:** modelos de informes de avaliación ou os selos de excelencia.
4. **Consumo socialmente responsable:** etiquetas (*labels*) indicativas para o consumidor do proceso de elaboración dun produto en termos de RSC.

O Valor da Comunicación da Responsabilidade Social para os Grupos de Acción Costeira

Os GAC gañan lexitimidade se comunican e difunden de xeito transparente o seu labor e a maneira en como son atendidas as partes interesadas. Desta forma constrúen a súa imaxe e, polo tanto, a súa reputación².

No caso dos GAC consideramos que a mellora da imaxe corporativa e da súa reputación pública incrementará a súa notoriedade producindo unha influencia positiva da organización na sociedade. Os GAC traballan ademais cun capital social moi sensible cuxa materia prima son os

bens socio-afectivos que son susceptibles de elevar os índices de convivencia, comprensión, capacidade asociativa, conduta cívica e comportamento ético.

Establecer comunicación coas partes require informar sobre a identificación dos criterios de sustentabilidade que ten a organización para cumprir axeitadamente coa súa función, ademais de identificar os **indicadores** que dean conta do realizado e dos procesos de mellora que serían necesarios adoptar. Sería moi útil para os **GAC implicar ás persoas da organización** na medición dos resultados das súas actuacións e, sobre todo, do impacto final da organización na sociedade.

Ademais, a comunicación, no caso dos GAC, cumpre unha función adicional de primeira orde, dado que para procurar a súa misión e favorecer a igualdade de oportunidades faise preciso chegar aos/as emprendedores/as, potenciais destinatarios das axudas. Para esta función os GAC dispoñen de financiamento específico, polo que se deben perseguir obxectivos ambiciosos neste ámbito.

As memorias de sustentabilidade

Periodicamente, os Grupos teñen que facer fronte á elaboración dun conxunto de informes derivados nalgúns casos de obrigas legais (contas anuais), noutros casos por imperativos do convenio asinado coa Consellería do Medio Rural e do Mar (informes de actividades e de execución etc.), e tamén reportan a requirimento doutras institucións. Esta intensa demanda de información por parte dalgúns dos grupos de interese non deben levar aos GAC a deixar de lado outras partes interesadas, que non a requiren expresamente.

²En toda organización a reputación ten un carácter estratéxico: estímase que o 40% do éxito dunha empresa ou organización depende da reputación e esta, á súa vez, depende nun 34% da súa conduta ética e social.

Por esta razón é recomendable que os GAC fagan **unha memoria integrada e modular do seu labor, que se poida personalizar para poder planificar un rendemento de contas axeitado ás principais partes interesadas**. Ademais da súa función informativa, estes documentos poden ter unha vocación pedagóxica e exemplarizante.

Unha cuestión transcendental é que a información que se ofrezca xere confianza. Para logralo tense que poder comprobar, comparar e avaliar³. Por esta razón recomendamos que os GAC elaboren unha **memoria seguindo os criterios “esenciais” contemplados na G4 do GRI**.

Esta memoria pode estruturarse conforme o establecido na G4, e integrar toda a información que habitualmente elabora o GAC, deixando no corpo do documento a información mais relevante, e incorporando en anexos a información máis de detalle. Na súa elaboración deben terse en conta os principios establecidos na G4, entre os que destacamos os seguintes:

- Materialidade ou relevancia
- Exhaustividade, no senso de incluír os tres piares do triplo balance.
- Equilibrio, é dicir, a memoria debe ofrecer unha imaxe imparcial, incluíndo tanto os logros acadados como os pendentes.

A partir deste documento “mestre” os GAC poden xerar, seleccionando ou sintentizando, outros documentos máis personalizados de cara a divulgar axeitadamente as distintas partes interesadas.

Consideramos que unha memoria destas características, honestamente elaborada, pode converterse nun procedemento de rendemento de contas, motivación e progreso de primeira orde para os Grupos de Acción Costeira.

³ Os cidadáns manteñen unha acitute de sospeita bastante importante respecto da información corporativa en materia de RSC. Segundo o estudo de Forética 2015, case o 60% dos cidadáns consideran esta información como pouco ou nada crible, fronte a un 30,3% que a considera bastante ou moi crible.

Cuestións para a reflexión e para a acción:

1. Organiza o GAC a súa información contemplando o que vai ter que presentar nunha posterior difusión?
2. Dispón o GAC dun plan de comunicación pensando nas partes interesadas?
3. Mantén o GAC unha base de datos activa con información dos membros das partes interesadas?
4. Colaboran os socios e a Directiva na difusión da comunicación do GAC?
5. Atende axeitadamente o GAC as demandas de información solicitadas polas partes interesadas?
6. Contribúe o GAC a divulgar información relevante xerada polos seus grupos de interese?

9. A COLABORACIÓN: CARA A UNHA COMUNIDADE RESPONSABLE

Ás veces, asóciase o concepto de responsabilidade social co mecenado e as boas obras. Pensar nestes termos é un erro. O corpus de coñecemento da responsabilidade social bebe de dous conceptos que se complementan: un é a sustentabilidade e outro é a ética.

A ética nas organizacións supón a aplicación da moral no eido das entidades. Todas as organizacións teñen un carácter, uns valores, que aínda que non figuren en ningún documento, marcan o seu xeito de facer e separar o que se considera bo e o que considera malo.

Neste ámbito, moitas organizacións, do mesmo xeito que o tradicional mecenas, están desenvolvendo accións dirixidas directamente a axudar a cubrir necesidades ou mellorar a calidade de vida de certos colectivos. Habitualmente estas actuacións son planificadas e dotadas de fondos e pasan a formar parte da denominada acción social.

Normalmente, a área social das empresas é pouco significativa se se compara coa área produtiva; isto non é así nas entidades non lucrativas, e loxicamente tampouco nos GAC sobre os que podemos dicir que son pura acción social.

As xentes do mar contan con un amplo recoñecemento social, no entanto, han de ser conscientes de que son usufrutuarios dun ben común. Os recursos pesqueiros son un ben da humanidade que debe ser conservado e explotado dun xeito sustentable.

O sector extractivo pesqueiro, como usuario autorizado, ten o privilexio de poder desenvolverse laboralmente recollendo o que o mar cría. Debemos recordar que esta situación é relativamente recente. Está na memoria dos que somos do litoral, como de xeito tradicional se facía un libre aproveitamento deses recursos, especialmente dos marisqueiros, en determinadas épocas do ano, para complementar a dieta e incluso a economía familiar. Agora esta situación é impensable.

A renuncia, socialmente aceptada, da **explotación exclusiva dos bens pesqueiros polo sector extractivo xera unha débeda social que o sector debe “simbolicamente” saldar.**



A **escasa dimensión** das entidades asociadas aos Grupos pode ser un obstáculo para a incorporación de novos modelos de xestión como a RSC. Para superar esta limitación, a **colaboración** entre organizacións preséntase como unha ferramenta esencial, que ben utilizada permite que as pequenas entidades xeren sinerxias para optimizar os escasos recursos dos que dispoñen e incrementen o impacto das intervencións que realizan. Ademais, a colaboración implica outros beneficios indirectos, como son a motivación mutua e a aprendizaxe a través das experiencias compartidas. Por este motivo, unha colaboración ben xestionada xera un efecto multiplicador no desempeño das organizacións. Ademais da súa visión instrumental, a colaboración entre entidades non lucrativas debe ser un **fin en si mesmo**, porque contribúe directamente a construír unha sociedade máis xusta e democrática.

Promover o desenvolvemento sustentable nas súas zonas de influencia é a misión dos GAC e a Responsabilidade Social como modelo de xestión é hoxe en día a **mellor ferramenta** para que as organizacións contribúan a ese fin.

Por este motivo, desde esta Guía lánzase a proposta de crear unha rede costeira de organizacións comprometidas co desenvolvemento sustentable e que acollan no seu modelo de xestión a RSC. Este tipo de rede que denominamos **comunidade responsable** tería como elemento material e simbólico o mar, en canto ben común a protexer. A formación desta rede favorecería a difusión deste modelo de xestión e aumentaría substancialmente os impactos para a un desenvolvemento sostible dos territorios.

A **Comunidade Responsable**, ademais de ser unha rede para favorecer a difusión e implantación da RSC, pode servir de marca de calidade para os seus membros, creando un Sistema Participativo de Garantía (SPG).

Cuestións para a reflexión e para a acción:

1. Tense debatido na Directiva as vantaxes e inconvenientes dunha política de colaboración con outras entidades?
2. Ten establecido o Grupo algún convenio ou programa de colaboración con outras entidades que compartan algunha das súas liñas estratéxicas?
3. Dispón o Grupo dunha relación actualizada de colaboradores e de potenciais colaboradores?
4. Realiza o Grupo actuacións que reforcen a idea do mar como ben común da humanidade?
5. Considera que a formación dunha rede do tipo Comunidade Responsable facilitaría a implantación da RSC no Grupo e resultaría útil para as organizacións membros?
6. Considera que un selo de calidade baseado nun Sistema Participativo de Garantía sería recomendable para as organizacións membros dos GAC?
7. Contribúe o GAC a desenvolver actividades dirixidas a saldar a débeda dos sector extractivo?

10. PROPOSTA METODOLÓXICA DE IMPLANTACIÓN DA RSC

A RSC, en canto que modelo de xestión, resulta útil se achega un valor ás organizacións máis elevado que o custo da súa implementación. A potencia da RSC está avalada por moitas organizacións desde os anos noventa, sendo un dos modelos máis consensuados pola *academia*. Non obstante, unha inapropiada introdución pode dar escasos resultados en termos de valor.

Unha das características básicas da RSC é o seu carácter voluntario. Unha segunda dimensión que engade dificultade é a vasta e dispar variedade de partes interesadas que conflúen nos GAC. A axeitada xestión destes intereses é a variable máis determinante que permite acadar o obxectivo de desenvolvemento sustentable marcado na RSC.

A presente Guía ten como obxectivo facilitar a introdución da RSC nos Grupos de Acción Costeira e nos futuros GALP, e trata de ter en conta as características propias destes grupos na comunidade galega. Aínda así, cada Grupo debe entresacar desta guía aqueles elementos que considere máis útiles e complementalo con outras fontes de cara a ir formando un xeito propio de facer RSC, adaptado á cultura e os recursos de cada organización. Para unha implantación formal da RSE, desde esta guía propoñemos a aplicación da NORMA ARARSE NGI/101:2014

A implantación da RSC require ineludiblemente o compromiso e **a implicación do máximo órgano de Goberno da organización**, por esta razón é preciso que os Grupos que decidan avanzar na súa implantación fagan partícipe á Xunta Directiva neste proceso.

Tomando como referencia a NORMA ARARSE NGI/102:2014 (*Guía para a aplicación do sistema integrado de xestión ética e socialmente responsable*), e tendo en conta as características organizativas dos Grupos, os recursos humanos e materiais dos que dispoñen, faise a seguinte proposta metodolóxica para a introdución da RSC:

- o Formación en RSC
- o Misión e compromisos sobre RSC
- o Identificación e participación dos grupos de interese
- o Revisión e actualización da estratexia

- o Análise da estrutura organizativa e funcións establecidas
- o Deseño/actualización dun sistema de plans anuais
- o Actualización do sistema de rendemento de contas
- o Xestión do progreso continuo

Formación en RSC

Os Grupos deben valorar as necesidades formativas necesarias. As sesións formativas, ademais de facilitar información específica sobre o tema, serven de espazo de debate, reflexión e motivación.

Estas sesións poden ser complementadas con conferencias e coloquios abertos ao público en xeral sobre algúns dos temas clave da RSC.

Misión e compromisos sobre RSC

Todos os expertos en xestión de organizacións non lucrativas coinciden na relevancia de definir axeitadamente a misión. A misión ou propósito dos GAC, aínda que esbozada nos estatutos, **debe revisarse periodicamente** para que cumpra, cando menos, dúas funcións:

- o Servir de marco onde se **definan as estratexias** e actuacións do Grupo. Neste senso, a Directiva debe coñecer e velar polo cumprimento da misión, evitando que o grupo derive cara a outros fins que poden ser moi xustos, pero que non pertencen ao ámbito da misión.
- o Ser clara e concreta para servir de estímulo e **centrar os membros para a acción**.

O que se propón é que no seo da Directiva se analice e, se procede, se exprese a misión dun xeito que sexa comprensible, concreto e compartido. O recomendable desde a perspectiva da RSC é que esta definición conteña algún dos principios vinculados a RSC, ou cando menos non os contradiga.

Seguindo o establecido na NORMA ARARSE NGI/101:2014 (8.2) recomendamos que o GAC elabore e asuma os seguintes compromisos:

- o Declaración da Xunta Directiva en materia de RSC
- o Elaboración e aplicación dun código ético
- o Designar un responsable de RSC
- o Revisar o sistema cunha frecuencia anual



Identificación e participación das partes interesadas

A identificación e consideración das partes interesadas é unha das pezas clave para a implantación da RSC nunha organización. Este concepto foi amplamente tratado no apartado 4. Agora só queremos recordar que nas estratexias trazadas deben ser consideradas as expectativas dos distintos grupos. Unha vez coñecidas e consideradas débese manter un diálogo vivo, acorde e proporcionado á dimensión e posibilidades do Grupo.

Revisión e actualización da estratexia

Os GAC dispoñen dunha estratexia plasmada nos Plans Económicos Zonais (PEZ ou EDLP), que deben manter viva e actualizada. Un bo xeito de facelo nas pequenas organizacións é **facer unha revisión e actualización coincidindo coa elaboración dos plans anuais**. A incorporación da RSC supón a adopción dunha nova perspectiva na cal, ademais dos obxectivos económicos, debe terse en conta tamén obxectivos sociais e ambientais.

A NORMA ARARSE NGI/101:2014 (6.1) establece dez principios que marcan as pautas básicas que as organizacións deben aplicar en todas as actuacións que realicen:

1. A empresa debe comportarse eticamente en todo momento
2. O respecto aos Dereitos Humanos.
3. O cumprimento da lexislación aplicable á prevención da fraude e corrupción.
5. Transparencia nas decisións e actividades que teñen impacto nas partes interesadas.
6. Progreso continuo da empresa e os seus grupos de interese.
7. A sustentabilidade económica da empresa e dos seus grupos de interese.
8. Compromiso social e de solidariedade.
9. Compromiso ambiental.
10. Participación das partes interesadas nas actividades da empresa ou organización.

O citado documento propón unha serie de requisitos xerais para cada un dos principios, o que facilita a fixación de obxectivos e a implantación do sistema. Tanto os principios coma os requisitos deben ser incorporadas de xeito flexible para os GAC; neste sentido propoñemos substituír o 2º principio relativo ao “Respecto aos Dereitos Humanos” polo principio de “Bo Goberno”.

Recomendamos que se consideren estes principios cando se revise o diagnóstico e as estratexias dos GAC, así como cando se elaboren as estratexias de desenvolvemento local dos futuros GALP. Un xeito práctico de facelo é **elaborar unha lista de requisitos (check list)** que se consideren relevantes dentro dos establecidos na NORMA ARARSE NGI/101:2014 (6.1), e aos que se lle poden



engadir algunhas das cuestións para a reflexión contidas nesta Guía.

Análise da estrutura organizativa e funcións establecidas

Destacados expertos do campo da xestión e o cambio organizacional poñen o énfase no bo goberno como elemento clave para a consecución de obxectivos. Esta Guía contén un apartado que trata especificamente este asunto. Aquí só queremos facer unha recensión de que pode ser **necesario realizar cambios organizativos, ben sexa por motivacións da estratexia ou por considerar que o sistema organizativo vixente dá escasos resultados.**

Deseño e actualización dun sistema de plans anuais

Seguindo o proceso habitual de formulación estratéxica, resulta recomendable que anualmente se avalíe o grado de avance, se revise o plan estratéxico e se elabore, cando menos, un plan de acción anual que permita seguir progresando nos obxectivos trazados.

O plan anual **debe conter un conxunto de iniciativas, proxectos e actuacións que se pretenden levar a cabo durante o ano.** Esta relación de accións deber ordenarse atendendo os obxectivos ou liñas estratéxicas trazadas no Plan Estratéxico de Zona (PEZ). A NORMA antes citada (8.4.2), establece unha serie de criterios para a elaboración dun plan económico anual.

Actualización do sistema de rendemento de contas

Esta Guía contén un capítulo específico relativo ao rendemento de contas. Aquí só queremos recordar que o sistema de rendemento de contas pode conter aspectos formais e informais e deben estar en consonancia coa estratexia e, como tal, deben ser actualizados para que cumpran coa súa finalidade. En coherencia coa citada NORMA, a proposta formal de rendemento de contas que consideramos máis idónea para o caso é unha memoria elaborada conforme a G-4 da *Global Reporting Initiative*.

Xestión do progreso continuo

Se ben os GAC comparten os obxectivos da responsabilidade social promovendo “o desenvolvemento integral e equilibrado” nun espazo tan valioso como son as zonas costeiras, debemos ter en conta que a RSC, como corpus de coñecemento centrado na xestión, **esíxelles ás organizacións un esforzo de superación.**

Seguindo o criterio da NORMA ARARSE NGI/101:2014 (8.7), incorporamos nesta Guía o concepto



de **progreso** en vez do habitual de mellora. Tal como se expón na Norma, o concepto de mellora está vinculado a unha visión técnica e económica das empresas, mentres que o concepto de progreso pon o foco nas persoas e os grupos de interese. Deste xeito, refórzase conceptualmente a natureza social das organizacións, destacando o papel do ser humano como a súa orixe e finalidade.

O **progreso continuo** fai referencia ao proceso de xestión no que están inmersas as organizacións na procura da súa supervivencia. Se ben é certo que hai organizacións que se definen como responsables, a avaliación da súa responsabilidade debe centrarse no **proceso**. Esta é a razón pola cal as avaliacións deben facerse mediante indicadores, cuantitativos e cualitativos, que miden **periodicamente o desempeño** das organizacións.

Este principio de progreso continuo está presente nos estatutos dos GAC cara a **liderar** actuacións no seu territorio. Este é un mandato que ordena actuar, e polo tanto require dos Grupos de acción local do sector pesqueiro unha actitude dinámica e estruturalmente proactiva.

Así mesmo, o progreso continuo debe aplicarse ao sistema de xestión da RSC adoptado, e tamén a esta Guía, da cal esperamos poder desenvolver novas versións que cubran as carencias existentes e se axusten mais a personalidade dos GAC.

11. BIBLIOGRAFÍA

- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). 2004. Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: AECA.
- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). 2010. Normalización de la Información sobre Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: AECA.
- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). 1994. La Innovación en la Empresa: Factor de Supervivencia. Madrid: AECA.
- Avaliación Social e organizativa do GAC-3 e GAC-7. 2014. Consellería do Medio Rural e do Mar.
- CNMV. Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. 2015.
- Código de buen gobierno del movimiento asociativo. FEAPS. 2014.
- Cubero, Juan José. 2014. NORMA ARARSE NGI/101:2014. Asociación Aragonesa para el Desarrollo de la RSE. (<http://www.ararse.org/index.php/ngi>).
- Cubero, Juan José. 2014. NORMA ARARSE NGI/102:2014. Guía para la aplicación del sistema integrado de gestión ética y socialmente responsable. Asociación Aragonesa para el Desarrollo de la RSE. (<http://www.ararse.org/index.php/ngi>)
- Druker, Peter. 1996. Dirección de Instituciones sin fines de lucro. Barcelona: El Ateneo S.L.
- Druker, Peter. 1997. La Organización del Futuro. Bilbao: Ediciones Deusto.
- García Allut, Antonio. 1999. Conocimiento "experto" y su papel en el diseño de nuevas políticas pesqueras. Congreso de Antropología de la pesca. Santiago de Compostela: FAAEE.
- Guía para a Elaboración de Memorias de Sustentabilidade, G4, Global Reporting Initiative. (<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-one.pdf>).
- Informe Forética 2015 sobre a situación da Responsabilidade Social das Empresas.
- Las 30 Reglas de Oro de la RSE para la pymes. Cuadernos de Forética. 2013.
- Lizcano, José Luis. 2006. Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa. Partida Doble: núm.182.
- Veris, Alfred; Iglesias, María; Sanz, Beatri; Saz, Ángel. 2004. Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.

