



Elaboración: Interpyme SLP

Autores:

Mercedes Fernández Gestido

Tito Iglesias Pastoriza

Data: outubro /2015

Índice

	PRÓLOGO	5
1.	INTRODUCCIÓN A RSC	7
2.	DESENVOLVEMENTO SUSTENTABLE E INNOVACIÓN	9
3.	OS GRUPOS DE INTERESE	13
4.	MISIÓN E IDENTIDADE DAS CONFRARÍAS	21
5.	BO GOBERNO E XESTIÓN RESPONSABLE	25
6.	REDUCCIÓN DO DESPILFARRO E XERACIÓN DE VALOR	31
7.	O CONSUMO RESPONSABLE	35
8.	O RENDEMENTO DE CONTAS E O TRIPLO BALANCE	41
9.	COMUNICAR DESDE A PERSPECTIVA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORTATIVA	43
10.	A COLABORACIÓN E A XESTIÓN DO COMÚN: CARA A UNHA REDE COSTEIRA RESPONSABLE	47
11.	PROPOSTA METODOLÓXICA DE IMPLANTACIÓN DA RSC	53

Esta Guía ten como finalidade facilitar o proceso de introdución e implantación da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas Confrarías de Pescadores.

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 as Confrarías teñen que afrontar fundamentalmente en termos de implicación do persoal empregado e do Cabido. Somos conscientes das limitacións en canto a medios persoais e tamén do grande esforzo que fan moitos dos membros dos órganos de reitores para levar adiante as Confrarías dun xeito altruísta e compatibilizándoo coas súas obrigas laborais, familiares e sociais.

Esta Guía vai dirixida todos os que participan no goberno e a xestión das Confrarías, son eles os que teñen que “extraer” os recursos aquí incluídos dun xeito que achegue valor as partes interesadas. Non obstante, é o cabido quen ten que entender e asumir, se o considera oportuno, a Responsabilidade Social como modelo de xestión. Esta é a razón pola cal intentamos que este documento sexa comprensible por persoas pouco versadas en tecnicismos de xestión.

Un elemento clave da RSC é o concepto de progreso continuo, este mesmo enfoque debe aplicarse á implantación da Responsabilidade Social nas Confrarías; 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 das Confrarías, 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 dez temas a modo de directrices estratéxicas de Responsabilidade Social para as Confrarías, os cales hai que sumarlle o dedicado a metodoloxía de implantación. Neste último consideramos de especial relevancia os cadros para o diagnóstico, composto por vinte e unha pautas básicas distribuídas nas tres áreas do tripo balance. A súa vez cada pauta básica se desenvolve en varias apartados que serven tanto para a avaliarse como para inspirar actuacións para desenvolver a RSC nas Confrarías.

Cremos que vivimos tempos de aproximación e de traballar cóbado con cóbado. A colaboración é unha das propostas estratéxicas exposta nesta Guía. Así aconteceu tamén á hora de elaborala; grazas as valiosas, oportunas e sabias aportacións dos membros das Confrarías de Baiona, Cangas, Muros e Muxía que participaron neste proceso mixto de formación en RSC e elaboración desta Guía de Responsabilidade Social.

Puidemos levar a boa fin o que cremos que debe ser o comezo dunha vontade renovada por construír un mundo mellor, máis xusto e sustentable.

1. INTRODUCCIÓN A RSC

Contexto sociohistórico

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 composta 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.

A Revolución Industrial, que comeza a chegar ás nosas costas alá polo século XIX, rompe esa dinámica grazas ás “melloras” tecnolóxicas incorporadas na explotación do mar. Comeza así un crecemento do asentamento humano na costa grazas á salarización 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 varias 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 maioritariamente asentada no medio urbano. Esta poboación está inmersa nun modelo de consumo exposto á satisfacción inmediata do consumidor, sen pensar na orixe e problemática da produción dos alimentos que proveñen do mar nin nas súa repercusións.

Porén, unha das cousas que 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 e colaboración entre estas partes - 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.

As Confrarías coas que realizamos o proxecto piloto de formación en RSC -un de cuxos resultados é a presente Guía- teñen vocación de resintonizar, de xeito profundo, a actividade extractiva do mar coa actividade socioeconómica local. Esta aposta vén dada pola necesidade de crear unha maior complicidade entre a actividade pesqueira de litoral e marisqueira e as actividades e economía de terra.

Os antecedentes da Responsabilidade Social Corporativa

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 do século pasado aséntase o concepto e reafírmase e impulsa con accións concretas. Non obstante, non é ata os anos 90 cando os escándalos de grandes empresas como a norteamericana Enron, así como a extensión da globalización, fan que se retomem con forza as iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial e de Responsabilidade Social Corporativa, (para o caso doutro tipo de entidades distintas as empresas).

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 representa a materialización dunha rede de acción colectiva que ten como obxectivo o fomento de actitudes responsables por parte de empresas ou organizacións. 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. Neste texto apóiase a posibilidade da incorporación da RSC de xeito voluntario na xestión empresarial como maneira de expresar as preocupacións sociais e medio ambientais das empresas 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 este obxectivo é o desenvolvemento da 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.

Existen ademais numerosos organismos internacionais promotores da RSC, en especial europeos, que fan énfase na necesidade de construír unha economía máis eficiente, 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.

2. 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 ás veces os obxectivos que se poden trazar para o curto prazo poden prexudicar os 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 novas 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 sustentable sitúa o ser humano como un ser cabal e intelixente quen, para superar as circunstancias vitais, ten que botar man da innovación, da mellora dos procesos e da economía de medios.

A innovación supón aplicar ideas renovadas a problemas –novos ou vellos- 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.19) neste senso incluso as tradicións poden ser fonte de 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.

O desenvolvemento sustentable persegue “satisfacer as necesidades do presente sen poñer en perigo a capacidade das xeracións futuras, para cubrir as súas propias necesidades”.

Ás veces os obxectivos que se poden trazar para o curto prazo poden prexudicar os obxectivos que se poden perseguir no longo prazo. Este dilema está moi presente na nosa pesca e marisqueo.

Debemos pensar na innovación como “actitude que procura dar unhas respostas orixinais a carencias, problemas ou necesidades”.

- **Apertura á microtecnoloxía.**- As Confrarías deben interesarse polos novos pequenos aparellos tecnolóxicos, aproveitándose da súa minitaturización e abaratamento.
- **Compartindo saberes.**- As Confrarías teñen séculos de existencia e coñecemento acumulado e novas iniciativas que poden compartir (benchmarking)
- **Estimulando a participación de todos.**- O reto que teñen que afrontar as Confrarías é tan grande que se fai imprescindible aproveitar as ideas e a creatividade de todos os membros e traballadores.
- **Comparando sectores.**- Pódese innovar incorporando e adaptando sistemas procedentes doutras actividades: por exemplo pesca - agricultura (similares); ou pesca-aeronáutica (distintos)
- **Inspirar e atraer “creativos” e emprendedores.** – As actividades extractivas precisan de actividades complementarias encamiñadas a engrosar o seu valor económico, social e ambiental. Por outra parte hai moitos emprendedores que descoñecen as potencialidades deste sector para poñer en marcha novas actividades.
- **Economía colaborativa.**- As chamadas “plataformas” (Blablacar, Uber, nevera roja, etc) son empresas tecnolóxicas que aproveitando o universo de Internet poñen en contacto directo grandes masas de persoas con necesidades complementarias, suprimindo así as longas cadeas de intermediarios existentes en certas actividades. Será máis ben cedo que tarde que chegen ás actividades ligadas a pesca artesanal.
- **A tradición** representa un cúmulo de saberes e costumes nalgunhas ocasións moi aproveitables pero que están case esquecidos ou, mesmamente, desprezados. Coa renovación de certos valores sociais e a incorporación de novas tecnoloxías poden recuperar vixencia aqueles coñecementos contrastados pola experiencia, permitindo incorporar o saber práctico aos avances da ciencia nesta materia. Algúns dos valores tradicionais actualmente en auxe presentes nas Confrarías son os seguintes: os produtos ou procesos artesáns (pesca artesanal); organizacións integradoras (integración de traballadores-empresarios nas Confrarías); retribución variable os traballadores (cobrar “á parte”); poucos niveis xerárquicos nas organizacións (caso dos barcos de pesca); xestión do risco e tolerancia co erro (tal como acontece con moitas das actividades pesqueiras); capacidade de autoxestión (presente dende séculos nas Confrarías).

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 aos 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 e interdisciplinares, que teñan por obxectivo proxectos específicos.

Neste senso, as Confrarías 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.

As Confrarías 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.

BOAS PRÁCTICAS

- **As xentes do mar desenvolven investigación aplicada.** Un Sistema de palangre automatizado é un bo exemplo de incorporación de tecnoloxía a unha arte tradicional potenciando un sistema de pesca selectivo que ademais reforza a seguridade no traballo. Deseñado 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.
- **As marcas diferencian e achegan valor.** Navalladascies é a Marca rexistrada pola Confraría de Cangas exclusivamente para a navalla extraída de xeito artesanal na cara interna do arquipélago das Illas Cíes, incluído no parque Nacional Marítimo-Terrestre das ILLAS ATLÁNTICAS DE GALICIA. En colaboración coa empresa Galfood, tamén se 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.
- **Promovendo a experimentación e a procura de canles de comercialización .-** A Confraría de Cangas desenvolveu, coa axuda financeira do GAC-7, un proxecto de experimentación para cultivo e comercialización da voandeira. No proxecto participaron o Instituto Español de Oceanografía e a empresa San Antonio Alimentos del Mar .
- **Pensando no presente e tamén no futuro.** - Na reserva mariña de “Os Miñarzos” na Costa de Lira (Costa da Morte), aplícanse sistemas de xestión e ordenación pesqueira baseados nun modelo de explotación sustentable, de xeito que se garanta a pesca e a preservación dos recursos e dos hábitats, buscando compatibilizar os intereses das presentes xeracións cos das vindeiras.

3. OS GRUPOS DE INTERESE

A xestión e o comportamento socialmente responsable terán 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 se ven afectados polas actividades realizadas por unha empresa ou organización, ese impacto pode ser positivo ou negativo.

A definición das prácticas de responsabilidade social dunha organización dáse a través do diálogo e a 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 fagan aumentar a súa lexitimidade e funcionalidade. Neste senso, as Confrarías están nunha situación privilexiada para promover o diálogo entre as partes dun xeito activo, incorporando 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 conformaos a periferia explícita da organización, é dicir, aqueles grupos que son influídos pola política da organización.

As partes interesadas dunha organización (tamén denominados grupos de interese ou stakeholders) son os grupos que se ven afectados polas actividades realizadas por unha empresa ou organización.

As Confrarías están nunha situación privilexiada para promover o diálogo entre as partes dun xeito activo, incorporando o factor de formación nos procesos participativos.

Os grupos de interese nas Confrarías

Consideramos que os grupos de interese nas Confrarías deben identificar cando menos as seguintes partes interesadas:

INTERNAS
Socios
Persoal contratado
Xunta Galicia
Membros dos órganos reitores
Federacións
EXTERNAS
Consumidores
Cientes
Provedores
Comunidade local
Outras xentes do mar
O medioambiente
Outras administracións Públicas
Lobbies Europeos
Medios de comunicación
Asociacións ambientalistas
Sociedade en xeral

Debemos facer especial énfase tamén na 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 actores son especialmente importantes xa que, pola súa capacidade de influencia na sociedade, poden reflectir a transparencia e o grao de reputación dos Confrarías, 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 coma os Confrarías. 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.

O medio ambiente é tamén un axente de primeira orde para unha entidade coma os Confrarías

Comportamento socialmente responsable orientado ás partes interesadas

A implantación da Responsabilidade Social esixe que as Confrarías 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 algunhas das expectativas que poden xurdir dos principais grupos de interese, quedando a cargo de cada Confraría a súa adaptación e ampliación se procede.

EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERNAS
<p>Socios</p> <ul style="list-style-type: none"> resolver problemas profesionais dos socios facilitar trámites coa administración "poder pescar máis e mellor" facilitar servizos necesarios "gratis" venda ao mellor prezo Actos e eventos de networking e confraternización. Información periódica, clara e relevante.
<p>Socio provedor</p> <ul style="list-style-type: none"> cobra á semana defenda a “mercadoría”: buscar o mellor prezo, servizos gratuítos: varada comisións mínimas

Xunta Galicia

"portarse ben"

"servir de parapeto"

Canle de comunicación cos profesionais do mar

Que se faga un axeitado labor de dinamización do sector

Dar cumprimento as funcións de consulta e colaboración establecidas regulamentariamente

Criterios de transparencia, eficacia e eficiencia na execución dos gastos de funcionamento

Persoal contratado

"cobrar a fin de mes"

Aumento de soldos

Maior respecto por parte dos asociados

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.

Perdurabilidade do posto de traballo buscando o desenvolvemento profesional e humano

Saúde e seguridade no traballo.

Membros dos organos de reitores:

Recoñecemento

Reforzo positivo para mellorar a motivación

Critica construtiva

Respecto por parte dos socios

Redes de apoio mutuo

Formación, aprendizaxe, desenvolvemento profesional e humano.

Delegación e traballo en equipo.

Transparencia de información interna e co Patrón Maior

Conciliación entre tarefas e familia.

Compensación de gastos de representación e asistencia nos que se incorra

Diversidade nos membros representados.

Igualdade de oportunidades para o acceso o cargo.

Dispoñer dun plan de traballo acorde o posto.

EXPECTATIVAS DAS PARTES EXTERNAS

Cientes

Boa relación calidade-prezo na “mercadoría”

facilidades de pago

atención e confianza

servizos, accesos de transporte, etc

boa localización da lonxa

Consumidores

calidade

coñecer a orixe das capturas

marca

información no punto de venda sobre os produtos

experiencias...

produtos responsables

Comunidade local

boa relación e comunicación

visitas divulgativas

acceso a produtos frescos a bos prezos

festas gastronómicas

defensa do medio

impactos económicos: novos socios, industria transformadora, etc.

Medioambiente

pesca responsable

activismo e políticas ambientais

Insistimos en 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 outro. A Dirección da Confraría 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.

A Dirección da Confraría 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

BOAS PRÁCTICAS

- **Igualdade de xénero.-** Hoxe en día as mulleres da Confraría de Baiona dispoñen dunha efectiva igualdade respecto dos homes, despois de ter librado durante anos unha dura loita para romper os vellos prexuízos que relegaban as mulleres a unha función profesional, dentro do marisqueo, de carácter secundario e residual. Nesta tarefa contaron coa incondicional axuda da familia, amigos e compañeiros e compañeiras da súa zona.
- **Compartindo valor económico.-** Na Confraría de Muxía faise unha boa xestión económica e compártese ese valor cos asociados mediante descontos ou reducións nos prezos dos servizos: “ofrecemos os asociados as encarnadas a custe”.
- **A formación intéresanos.-** Na Confraría de Muxía búscanse acordos e realízanse xestións con entidades para facilitarlles formación profesional gratuíta aos asociados.

4. MISIÓN E IDENTIDADE DAS CONFRARÍAS

Misión e compromisos sobre RSC

Os expertos en xestión de entidades non lucrativas coinciden na relevancia de definir axeitadamente a misión dunha organización. A misión ou propósito das Confrarías, aínda que esbozada nos seus estatutos (funcións da Confraría), debe revisarse e actualizarse de cando en vez para que cumpra, cando menos, dúas funcións:

- a) Servir de marco onde se definan as estratexias e actuacións da Confraría. A misión é como un faro que nos marca a dirección a seguir. O Cabido debe coñecer e velar polo cumprimento da misión da entidade, evitando que ésta derive cara a outros obxectivos que poden ser moi xustos, pero que non pertencen ao ámbito da misión.
- b) Debe estar redactada de forma clara e concreta para servir de estímulo e orientar en todo momento os membros para á acción.

O que se propón é que no seo do Cabido 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 á responsabilidade Social, ou cando menos non os contradiga. En boa lóxica, a misión dunha Confraría debe estar centrada no eido social, tendo o foco na mellora da calidade de vida dos asociados.

O que se propón é que no seo do Cabido se analice e, se procede, se exprese a misión dun xeito que sexa comprensible, concreto e compartido

Cultura organizacional e identidade

Os cabidos teñen séculos de experiencia na xestión das Confrarías e unha cultura corporativa instalada que foi útil, probablemente, ate o de agora pero que na actualidade maniféstase insuficiente ou claramente mellorable.

A identidade, entendida como sentido de pertenza a un grupo ou colectividade, representa un valor para as estratexias de supervivencia dos humanos toda vez que dependemos uns dos outros e,

proceder de tal maneira, supón a posibilidade de mellorar o resultado da actividade individual. Ademais, esa identidade estrutura e enriquece toda unha rede de relacións sociais que en si mesmas son unha canle para o progreso real das sociedades, toda vez que fai visibles as persoas, co que se incrementa a aceptación social e a responsabilidade.

Claves para crear unha organización aberta á aprendizaxe.

A capacidade para a autoxestión require duns códigos de conducta e dunha linguaxe compartida. Para adoptalos é preciso promover a capacidade docente das Confrarías e a actitude discente -apertura ao coñecemento e a aprendizaxe- dos propios socios.

Stephanie Pace Marshall, no seu artigo *Crear comunidades de aprendizaxe sustentables para o século XXI*¹ indica que os elementos clave para crear unha organización dinámica e con capacidade de aprender e de ensinar son tres: a identidade, a información e as relacións.

A identidade repercute na orde e eficiencia do traballo cotián, ademais de ser a un elemento de transformación ao permitir e encauzar os individuos nun proceso reflexivo

Forxar unha Identidade

A identidade colectiva representa para as Confrarías unha fonte de coherencia interna á hora de enfocar a súa misión e obxectivos, e esta constrúese incorporando coñecementos de todos á misión da organización. Así mesmo, aumentar e mellorar esa identidade repercute na orde e eficiencia do traballo cotián, ademais de ser a un elemento de transformación ao permitir e encauzar os individuos nun proceso reflexivo (autorreflexión) sobre a propia actividade e o seu papel no ámbito socioeconómico.

Ademais, ese sentido de identidade pode elevarse como un elemento central que axude a constuír un sentido de liberdade individual e colectiva responsable. Este proceso alicérgase sobre a base da incorporación nas accións da organización, e das persoas que a compoñen, dun obxectivo transcendente, mais alá da actividade propiamente produtiva.

A identidade permite as Confrarías presentarse diante da sociedade, e dos seus propios membros, como unha colectividade que busca dignificar unha profesión e achegar á sociedade un valor económico e social. Para construír unha identidade e incrementar desa maneira a capacidade de autoxestión, requírese dun esforzo que ten que

¹ *Artículo incluído no libro La Organización del Futuro de Hesselbein, de Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard (coordinadores). 1997.*

comezar coa reflexión arredor da natureza e obxectivos da organización, as necesidades dos seus socios e o impacto do seu labor. Sen esa formulación o non habería vimbios cos que reforzar a identidade das Confrarías.

Información: o sangue do sistema

A comunicación nutre os procesos de identidade. Comunicar non significa soamente emitir unha mensaxe nun determinado código utilizando tal ou cal canle ou soporte: significa, por riba de todo, facerse entender e tratar de comprender.

A información nas Confrarías debe atoparse en todo o sistema e circular en todas as direccións procurando a simetría e o interese para os seus socios: se existen restricións na información, vieiros pouco transparentes, secretismos, información privilexiada, etc estaremos facendo fraco favor á consecución desa desexada autoxestión.

A información nas Confrarías debe atoparse en todo o sistema e circular en todas as direccións procurando a simetría e o interese para os seus socios

Recomendacións na xestión da información

- **Require canles e fluxo, movemento permanente (sístole e diástole):** os socios/as teñen que ter acceso en t+odo momento a información que emite a Confraría e que á Confraría recibe doutros estamentos e organismos. Debe recoller tamén as opinións dos socios/as e darlles cumprida resposta.
- **Debe atoparse en todo o sistema.** Con isto quere dicirse que non debe vir soamente “de arriba”, nen circular sempre nese sentido, senón tamén de abaixo a arriba.
- **Precisa ser renovada de xeito constante,** facendo fácil a súa asimilación e toma de conciencia por parte dos socios/as
- **Aprender a detectar, procesar e integrar** máis información, fomentando a experimentación

Relacións: a conexión necesaria

As relacións que se establecen dentro das Confrarías –ou mesmo entre elas- representan as redes nodais de diálogo, os vieiros por onde discorren os contidos da comunicación. A apertura e a promoción da diversidade nas relacións debe incluír ao máximo número de socios promovendo a máxima participación.

Desta maneira distribúese o poder e as posibilidades de coordinación das actuacións. Este aspecto resulta clave porque permite establecer alianzas estratéxicas (visualizar un obxectivo común), cultivar a interdependencia (necesidade de colaborar), mellorar a

coherencia organizativa (cada un dos socios sabe o que fai a Confraría e para que o fai). Soamente así se poden asumir responsabilidades e procesos de colaboración enfocados a mellorar a capacidade de axustarse ao cambio permanente.

Un tipo de actividade de gran interese para a construción dunha organización discente son aquelas que reúnen os tres aspectos: identidade+información+relacións

O aquí exposto, permítenos identificar un tipo de actividades de grande interese para a construción dunha organización discente. Son aquelas que reúnen os tres aspectos: identidade+información+relacións. Este tipo de actuacións permite crear un punto de encontro para os socios, sexa físico ou virtual, onde se achega información de interese común e se desenvolven procesos de reflexión como colectivo. Ademais de tratar temas actuais, tamén é conveniente organizar encontros arredor da historia e as tradicións mariñeiras.

BOAS PRÁCTICAS

- **Xerando valor económico e gañando prestixio social.**- A Confraría de Muros colabora en diversas iniciativas turísticas que redundan na creación de emprego local ademais de poñer en valor os recursos pesqueiros e o patrimonio cultural desta vila mariñeira:

a) **Vida no Areal.**- Ofrecélles aos visitantes unha ruta pola praia de Muros para coñecer a actividade das mariscadoras, as súas técnicas, útiles e tamén descubrir cales son as principais especies daqueles areais.

b) **Visita á Lonxa.**- Onde se lles ofrece aos interesados unha visita guiada á lonxa e ao porto de Muros cun relatorio sobre os procesos de pesca e tipos de embarcacións e aparellos. Os visitantes poden rematar o seu percorrido comprando peixe nos postos establecidos nas inmediacións da lonxa.

c) **Muros vila de auga e sal.**- Ofrece visitas guiadas pola vila nas que se pode observar como o mar ten contribuído o desenvolvemento desta poboación e se pode admirar a súa riqueza patrimonial e natural.

- **Confraternidade e recoñecemento á profesión.**- A Confraría de Muros festexa o día do Carme, ese día convida todos os asociados a un viño galego e o día seguinte organiza un homenaxe aos vellos mariñeiros. Durante eses dous días ningún mariñeiro traballa en Muros.

- **Promocionando a Confraría e os produtos do mar.**- A Confraría de Baiona organiza anualmente unhas xornadas lúdicas gastronómicas que levan por nome “Viva a Lonxa”. Instalan na lonxa unhas cociñas e desenvolven un completo programa gastronómico que se completa con obradoiros infantís, exposicións e charlas.

“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 mañá mesmo a primeira hora”
(Druker, Peter. 1996, p. 53)

Motivar e dirixir eficazmente no sector asociativo

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.

Se ben os estatutos das Confrarías sitúan a Xunta Xeral como máximo órgano de goberno, o Cabido “é o órgano de goberno, xestión e administración da Confraría”. O cabido está reforzado por un órgano de xestión que se materializa na figura do Patrón Maior. A normativa tamén contempla a figura do secretario/a que poderá ser unha persoa ao servizo da Confraría e exercerá baixo a dirección dos órganos reitores as funcións de asistencia, coordinación técnica e administrativa.

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 (Cabido) e a xestión operativa e do traballo diario (Patrón Maior). Se ben este modelo, que permite que a mesma persoa que preside o órgano reitor (Cabido) acometa a dirección e xestión non é o máis idóneo para conxugar o conflito de intereses no seo da Confraría.

Adicionalmente nas Confrarías podense formar Agrupacións integradas por colectivos de traballadores e empresarios que fan actividades afíns. As Agrupacións que teñen como obxectivo organizar os traballos dos membros de cada sector, teñen á súa vez como órganos reitores unha Asemblea Xeral, a Xunta Directiva e o Presidente.

Deste xeito, cunha Xunta Xeral na que teñen que estar representados todos os profesionais afiliados, que á súa vez asegure unha participación plural no Cabido, as Confrarías integran e reforzan a súa vocación de representatividade dos distintos profesionais do mar.

Se ben esta Guía non ten como finalidade avaliar a praxe nin valorar a estrutura organizativa das Confrarías, a partir das prospeccións e as opinións recollidas nos obradoiros e titorías realizadas presentásemos cando menos tres interrogantes sobre a gobernanza no seo das Confrarías Galegas:

- 1) En que medida a praxe encaixa coa estrutura de goberno fixada nos estatutos?
- 2) A estrutura organizativa actual responde ás necesidades e retos das Confrarías do futuro?
- 3) Sería recomendable unha maior flexibilidade na estrutura e órganos reitores?

Características do bo Goberno Asociativo

- **Base democrática.**- Nomeamento de cargos e toma de decisión en órganos colexiados baixo o principio de maiorías.
- **Separación de goberno e xestión.**- É recomendable unha separación en órganos e persoas distintas das funcións de estratexia e supervisión (goberno) das funcións executivas no día a día (xestión)
- **Pluralidade** - Presenza nos órganos reitores de diversos oficios e intereses
- **Aberto as críticas (construtivas) e integrador.**- Os membros dos órganos reitores deben acoller as críticas que persigan melloras para a Confraría, integrando as persoas con distintas opinións e procurar buscarlle un encaixe construtivo.
- **Motivado e capacitado.**- Estes dous eixes son elementos clave para os órganos reitores formados por voluntarios, razón pola que a Confraría debe contar cunha axenda específica que procure a súa capacitación e incida positivamente na súa motivación.
- **Xestiona axeitadamente as delegacións.**- As Confrarías deben xestionar con moito coidado o tempo dos membros dos órganos reitores, e non esgotalos con tarefas e reunións innecesarias. Neste senso a delegación en comisións ou nalgún membro aspectos específicos pode ser un bo xeito de mellorar o desempeño.
- **Avalía e rende contas.**- Trazar obxectivos, render contas e avaliar resultados debe formar parte da normalidade nas Confrarías. Os aspectos máis importantes deben integrarse nun Plan de Xestión anual e os menos importantes poden ir tratándose de xeito verbal.
- **Emprendedor.**- As Confrarías teñen retos que afrontar, para o cal os responsables deben innovar e asumir riscos na súa xestión. Isto non nos debe levar a acometer “aventuras” impropias dunha Confraría.
- **Renovación.**- Planificar unha axeitada renovación de cargos é tamén un cometido que unha boa reitoría debe acometer.

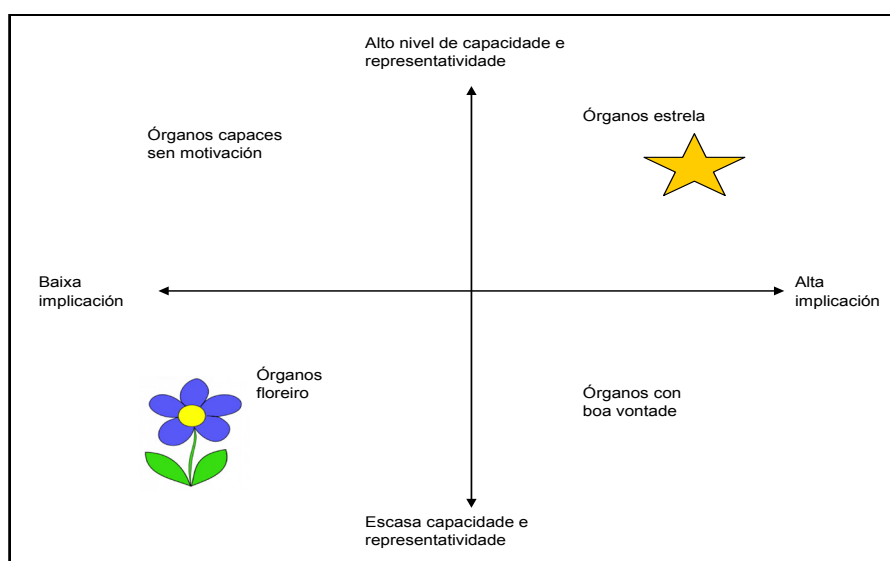
Na actual estrutura da Confraría ten especial relevancia a figura do Patrón Maior, en canto que lle corresponde, entre outras, as funcións de “presidir e dirixir as reunións dos órganos reitores da Confraría” (art. 36 Decreto 8/2014, do 16 de xaneiro). Así pois, a figura do Patrón Maior é fundamental para que o diálogo coas partes interesadas se faga efectivo tanto na (Xunta Xeral) coma no órgano de Goberno (Cabido). Seguindo as directrices dos códigos de bo goberno, o Patrón Maior debe promover activamente a participación, favorecendo a escoita activa das voces de todos os grupos dando cabida a todas as opinións.

O Patrón Maior, apoiado polo Xerente ou Secretario, debe elaborar un plan de traballo claro e definido para todos os membros do Cabido, así como para o propio Xerente. Dado que os membros do Cabido participan voluntariamente (sen contraprestación) é recomendable que a Confraría dispoña de elementos de motivación e recoñecemento para os membros que participen activamente no goberno. Por iso é tamén importante que os membros sexan ben acollidos cando se incorporan a calquera dos órganos da Confraría e se vexan apoiados neste labor podendo requirir formación ou asesoramento especializado. Neste senso, os manuais de acollida resultan ferramentas moi útiles.

Algúns 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.

O Patrón Maior , apoiado polo Xerente ou Secretario, debe elaborar un plan de traballo claro e definido para todos os membros do Cabido



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

Entre as múltiples tarefas que ten por diante o Cabido debe incluírse unha folla de ruta dirixida a reforzar a motivación, a renovación e a capacitación dos seus membros

Débase ter en conta que os membros dos órganos reitores vense afectados 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 membros que arrancan moi motivados sen van esvaendo co paso do tempo, convertendo a súa participación nunha especie de “travesía polo deserto”.

Consideramos que entre as múltiples tarefas que ten por diante o Cabido debe incluírse 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, vese 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 inhiiben a acción e o emprendemento.

Faise pois necesario que as Confrarías 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 contribuír nun desenvolvemento sustentable no sector. Neste senso, as Confrarías poden recoller valores tradicionais do mundo do mar, como a carraxe, a experimentación mediante a proba e o erro na práctica da pesca e a capacidade de asumir riscos na navegación.

Así mesmo, un goberno responsable debe establecer mecanismos de avaliación periódicos co obxecto de corrixir deficiencias que poidan lastrar o desempeño da Confraría. Neste senso, 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.

As Confrarías poden recoller valores tradicionais do mundo do mar, como a carraxe, a experimentación mediante a proba e o erro na práctica da pesca e a capacidade de asumir riscos na navegación

BOAS PRÁCTICAS

- **Etica e valores.**- “Desde o cabido somos claros e directos especialmente na relación cos socios” (Confraría de Baiona)
- **Igualdade e firmeza nos acordos adoptados.**- “Desde o cabido asúmese que as cotas sociais son unha carga que hai que minimizar, por esa razón redúcense en canto as contas da Confraría o permiten con reducións de ata o 66%. Así mesmo, en aras da igualdade, esíxese con firmeza o pago das cotas os asociados morosos, incluso por vía xudicial” (Confraría de Muxía)

Redución do Despilfarro

Un dos obxetivos da RSC é a redución de impactos negativos sobre o medioambiente. Neste senso o lema habitual é o dos tres erres: reducir, reutilizar e reciclar. Por esta razón as organizacións comprometidas coa responsabilidade social establecen indicadores de consumos e emisións de factores tan relevantes como a auga, enerxía e CO2. A práctica dos tres erres debe facerse no marco dunha política de sustentabilidade da Confraría, é dicir, avaliando o custe e o beneficio, de tal xeito que a Confraría saia reforzada a nivel competitivo tendo en conta o triplo balance.

Para este fin, resultan axeitadas as bases teóricas do chamado Lean Manufacturing, que vén a significar produción esvelta, sen graxa, limpa de refugallos. Este modelo identifica oito tipo de refugallos habituais nas empresas, algúns dos cales sérvennos para formulármonos as seguintes cuestións en relación coa actividade pesqueira e marisqueira:

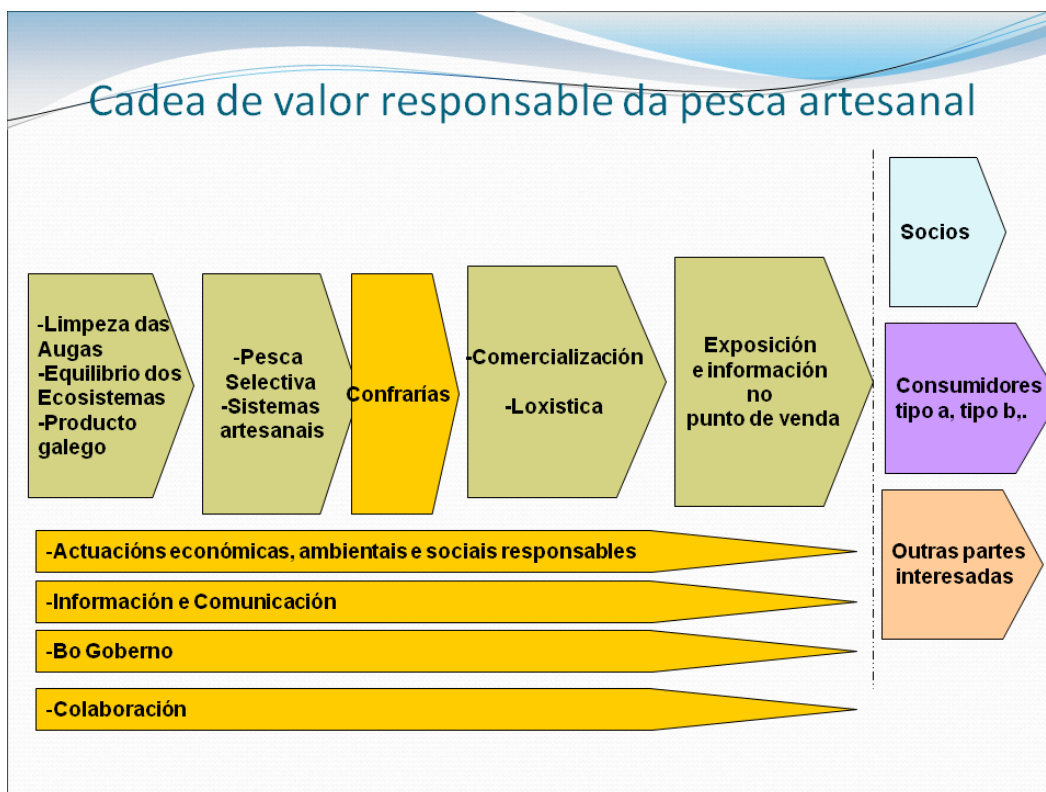
- **Sobre-produción.**- É un desperdicio pescar mais do que demanda ou valora o mercado axeitadamente?
- **Movements e tempo de espera.**- Xa que non achega valor, como podemos reducir as viaxes e os tempos de espera na pesca?
- **Manipulacións innecesarias.** - É posible reducir a manipulación das capturas?
- **Defectos.**- Dispoñemos dun procedemento para non danar as capturas? Compensa capturar elementos con defectos? Que facer con eles?
- **Potencial humano infrautilizado.**- Estamos a aproveitar axeitadamente o potencial e o saber das persoas?

O sistema Lean fálanos da extratexia dos cinco eses, chamada así por inspirarse en cinco termos xaponeses que empezan pola letra S e que marcan o itinerario para unha produción eficiente. Traémolos aquí porque son conceptos intuitivos e que están moi presentes nos procesos de traballo dos nosos confrades.

1. Descartar (*seiri*)
2. Ordenar (*seiton*)
3. Sanear e limpiar (*seiso*)
4. Simplificar, estandarizar (*seiketsu*)
5. Disciplinar o proceso (*shitsuke*)

A cadea de valor responsable

Mentras o modelo Lean nos axuda identificar e eliminar elementos e procesos que non achegan valor aos produtos e servizos, o concepto de cadea de valor permítenos centrarnos na xeración de valor. Desde a perspectiva da responsabilidade social, debemos facer unha adaptación do modelo ideado por M.Porter indo mais alá de crear valor económico para a Confraría. O obxectivo é crear valor para os grupos de interese, creando valor económico, valor social e minimizando o impacto ambiental.



Esta sinxela representación gráfica da cadea de valor responsable da pesca artesanal e marisqueo axudanos a tirar as seguintes conclusións:

- 1) O punto de mira da cadea de valor son as partes interesadas destacando entre elas os consumidores que son os que teñen que pagar un prezo xusto que retribúa toda a cadea.
- 2) Os consumidores non son grupos uniformes, cada segmento de consumidores teñen as súas preferencias e sensibilidades, tal e como acontece cos seguintes: consumidor de proximidade, consumidor urbano, restauración e outros profesionais.
- 3) O consumidor responsable deber ser obxecto dunha especial atención xa que é principal aliado da pesca artesanal responsable e marca a tendencia que van seguir os demais consumidores dos nosos produtos.
- 4) As Confrarías son un pequeno elo na cadea de valor, se ben, na procura de xerar valor para os seus socios deben exercer unha vixilancia e influencia significativa en toda cadea, desde o equilibrio nos ecosistemas ata a exposición e información no punto de venda.
- 5) As Confrarías deben botar man de todas as ferramentas ao seu alcance na procura de engadir e reter valor para as súas xentes e demais grupos de interese. Esas ferramentas veñen dadas por un modelo de xestión vencellado coa responsabilidade social: desenvolver o tripo balance, información e comunicación responsable, bo goberno e estratexias de colaboración a todos os niveis.

Promover unha explotación sustentable dos recursos é un obxectivo inexcusable que as Confrarías teñen que perseguir, e a Responsabilidade Social como modelo de xestión é, hoxe en día, a mellor ferramenta para acadar este fin

Unha reflexión sobre a dimensión das Confrarías

Promover unha explotación sustentable dos recursos é un obxectivo inexcusable que as Confrarías teñen que perseguir, e a Responsabilidade Social como modelo de xestión é, hoxe en día, a mellor ferramenta para acadar este fin.

Os socios, as xentes do mar, son a principal parte interesada que as Confrarías teñen que coidar. As Confrarías deben acadar unha capacidade de xestión suficiente para afrontar os retos propios dunha organización volcada en mellorar a calidade de vida dos seus membros, indo mais ala da mera xestión administrativa ou da defensa gremial dos seus intereses. Para acadar este fin as Confrarías teñen que ampliar a súa visión e deseñar actuacións nos ambitos ambiental, social e tamén económico. Somos conscientes das limitacións que teñen estas

As Confrarías deben acadar unha capacidade de xestión suficiente para afrontar os retos propios dunha organización volcada en mellorar a calidade de vida dos seus membros, indo mais ala da mera xestión administrativa ou da defensa gremial dos seus intereses

entidades, polo que “abrir novas fronteiras” pode ser unha tarefa ardua e incluso contraproducente se previamente non se mellora o potencial dos órganos reitores.

A RSC ten un enfoque social, as Confrarías son entidades constituídas por persoas que teñen como finalidade as persoas. Por esta razón debemos entender que son as persoas, a súa cultura, o seu coñecemento o principal recurso das Confrarías. Isto obríganos a facer unha reflexión sobre o tamaño das Confrarías e a súa capacidade para incorporar nos seus órganos reitores e de xestión persoas con capacidade e motivación dabondo para afrontar con dignidade o presente e o futuro destas centenarias organizacións. Este tipo de persoas son un recurso moi escaso e resulta moi raro que nunha pequena Confraría se consiga xuntar un equipo de persoas con tales características. Por esta razón, consideramos que as Confrarías deben autoavaliarse e preguntarse se a súa dimensión, especialmente en canto a recursos humanos, é suficiente para dar cumprimento á misión que teñen encomendada.

BOAS PRÁCTICAS

- **Aproveitando todos os recursos.** Con Mar de Silleiro, un grupo de percebeiras/os da Confraría de pescadores de Baiona poñen en marcha un proxecto de aproveitamento do percebe de baixa calidade mediante a súa transformación en diferentes produtos (patés e conservas) en colaboración cunha empresa conserveira. A empresa ampliou a oferta de produtos comercializando tamén percebe fresco e ourizo transformado.
- **Desenvolver o oficio con orde e limpeza.**- “Implantamos rigorosos criterios de conduta, orden e limpeza na Lonxa” (Confraría de Baiona)
- **Reducindo os impactos ambientais con resultados positivos na conta de resultados.**- “Contratamos auditorías enerxéticas con moi bos resultados, conseguimos reducir os consumos e mellorar as tarifas eléctricas, acadando aforros superiores os 6.000€ anuais” (Confraría de Muxía)
- **Aproveitamento e promoción de especies de baixo valor comercial.**- A Confraría de Cangas busca recursos económicos para os seus asociados promocionando e xestionando especies de baixo valor comercial tales como a anemone e a lapa.
- **Mellorando os procesos de comercialización .**- No seno do GAC4 creouse unha plataforma virtual para o polbo á que se adheriron seis Confrarías de Muros-Noia e da Costa da Morte. O produto comercializábase baixo a denominación Polbo de Lonxa e os consumidores, tanto no supermercado como en restaurantes, poden identificalo facilmente cun logotipo propio.
- **Diversificando as canles de comercialización.** A Confraría de Muros mantén un acordo comercial cunha importante cadea de supermercados para comercializar as especies mais abundantes. É a propia Confraría quen organiza e envía os produtos nos termos acordados.
- **O valor está na orixe.**- A Confraría de Cangas conserva en viveiros a nécora e o camarón e realiza venta directa o consumidor.

7. O CONSUMO RESPONSABLE

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 afirmase que a pegada ecolóxica do consumo mundial é maior que a biocapacidade total do planeta (1,5 veces), sendo de cinco veces no caso de España (os españois necesitaríamos multiplicar por cinco a superficie do país para satisfacer a demanda actual de recursos naturais).

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 se atopan nunha situación sensible por mor da sobrepesca e da contaminación que, xunto co cambio climático, están levando ao límite moitas especies e ecosistemas mariños, poñendo en risco o modo de vida das comunidades costeiras 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 penden-

O 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

te é facer valer este produto de alta calidade, relanzándoo dentro dunha rede de comercio responsable.

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 peixe e o marisco son, desde a Antigüidade, recursos dos habitantes do litoral galego que forman parte da súa alimentación e conforma tamén a súa cultura. 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.

Directrices para unha pesca sustentable segundo a FAO

- 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 das Confrarías en pos dun consumo responsable

O consumidor, coa súa decisión de compra, ten unha responsabilidade inapelable sobre a sustentabilidade dos recursos e pode con-

verterse nun axente clave na conservación do medio ambiente. As Confrarías poden informar e influír neste 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.

As Confrarías como entidades tradicionais inseridas nas 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, considérase que o consumidor está informado e decide libremente en función desa información, pero esta circunstancia raramente se dá. Para que o consumidor poida reaccionar e consumir de xeito responsable é preciso que exista información accesible que facilite a toma de decisións. As Confrarías teñen a lexitimidade para poder exercer un papel máis activo neste ámbito. Por outra banda, a cidadanía demanda cada vez máis información sobre os produtos que consume. Así mesmo, unha poboación máis formada ten posibilidades e esixe dispoñer de información para conformar o seu criterio como consumidor ²

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. 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 Rede Costeira Responsable (apartado 10).

As Confrarías poden promover accións que ofrezan información verídica a todos os seus grupos de interese e de xeito moi particular e pedagóxico cara aos consumidores

Para que o consumidor poida reaccionar e consumir de xeito responsable é preciso que exista información accesible que facilite a toma de decisión. As Confrarías teñen a lexitimidade para poder exercer un papel máis activo neste ámbito

2 Segundo o último 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

Como promover un consumo responsable de produtos do mar

- Medidas destinada a dar transparencia aos produtos da pesca no mercado e que garantan o acceso a información aos consumidores.
- Accións de promoción e sensibilización da RSC que axuden a distinguir as boas e as malas prácticas dentro do ámbito pesqueiro.
- Actuacións que redunden na educación do consumidor cara a dar conta dos dereitos e o poder que ten dentro dunha economía de mercado, así coma a súa responsabilidade, para redirixir a produción, o consumo e a inversión.
- Establecer un protocolo de compra responsable por parte dos Confrarías en relación cos seus provedores, promovendo esta práctica entre as partes interesadas.

Pola súa banda, as Confrarías e os seus socios, son consumidores a súa vez de insumos necesarios para desenvolver as súas actividades productivas. Estas organizacións teñen a obriga de entender que as súas prácticas de consumo teñen tamén un impacto tanto no ámbito ambiental coma no social. Polo tanto, a discriminación positiva, é dicir, premiar as empresas ou organizacións que se comportan de maneira responsable representa unha grande oportunidade para empresas e organizacións como as Confrarías xa que lles permite exercer a súa responsabilidade social e despregar o seu compromiso como integrante da economía social. En concreto, as Confrarías poden promover unha compra responsable primando aqueles provedores que á súa vez teñan prácticas responsables, e tamén favorecendo, baixo criterios lóxicos, os provedores locais.

Os vendedores de peixe e os restauradores teñen un papel de extraordinaria importancia para que o consumo sexa máis sustentable

Así mesmo, os vendedores de peixe e os restauradores teñen un papel de extraordinaria importancia para que o consumo sexa máis sustentable e as Confrarías poden 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 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 que relancen a vinculación produtos do mar galego=produtos de calidade.

Os consumidores teñen dereito a saber que é o que chega aos seus

pratos, de onde vén, como foi capturado/ producido, de que especies se trata e ter a confianza e a certeza de que os produtos que compran son legais e están tratados adecuadamente. 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. Cada vez en maior medida, os consumidores se preocupan pola sustentabilidade dos produtos que adquiren e canta máis información teñan a súa disposición, 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 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.

Os consumidores se preocupan pola sustentabilidade dos produtos que adquiren e canta máis información teñan a súa disposición, maior confianza terán neses puntos de compra

As artes de pesca empregadas pola pesca de baixura adoitan incorporar técnicas tradicionais e selectivas, con mínimo impacto ambiental

BOAS PRÁCTICAS

- **Colaborando en políticas ambientais.**- A Confraría de Muros, entre outras, colaborou no proxecto “Nada pola borda” organizado polo Centro Tecnolóxico do Mar mediante o cal a frota de artes menores recollía os residuos que encontraban no mar mentres realizaban as faenas ordinarias de pesca.
- **Defender a Ría.**- A Confraría de Cangas está presente nos foros sociais que defenden a ría de Vigo e os seus ecosistemas.

8. O RENDEMENTO DE CONTAS E O TRIPLO BALANCE

Por Responsabilidade enténdese 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 ás súas partes interesadas, dentro dun período determinado. No ámbito da RSC 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 a empresa ou organización a definir propostas de mellora, e dese xeito incidir 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 a adopción dun código ético. Pero o rendemento de contas supera esta circunstancia. Ás veces os códigos éticos non deixan de ser declaracións das boas intencións por parte das organizacións. Render contas supón o acto de superar a distancia 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

Un dos aspectos máis importante do rendemento de contas é que obriga a empresa ou organización a definir propostas de mellora

Render contas supón o acto de superar a distancia entre declaracións de intencións e as realidades organizativas

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.

Este novo paradigma toma conciencia da esixencia dos consumidores e cidadáns, de coñecer o impacto económico, ambiental e social que xeran, neste caso, as Confrarías e os seus asociados/as que, utilizando un ben común, teñen o deber de conservalo para as futuras xeracións. Por esta razón é recomendable que as Confrarías leven a cabo un plan anual para avanzar nos tres ámbitos do Triplo Balance (económico, social e ambiental) no que deben fixar áreas de mellora e concretar as actuacións a realizar para alcanzalos.

Así mesmo é preciso que este Triplo Balance, este informe integral, se dote dunha serie de indicadores que poden recoller tanto aspectos xerais considerados relevantes para a Confraría, como indicadores específicos sobre as áreas de mellora fixados. A este respecto a Confraría pode recoller algúns dos indicadores establecidos pola G4 do GRI (Global Reporting Initiative). Expoñemos a continuación a modo de exemplo algúns indicadores idóneos para Confrarias:

- a. **Indicadores económicos:** Orzamento e execución anual, distribución orzamentaria entre os grupos de interese, volume de capturas en unidades, importe e prezos medios, novos clientes, produtos e mercados.
- b. **Indicadores sociais:** Número de socios, formación do persoal e outros membros da Confraría, seguridade e hixiene no traballo, participación dos membros dos órganos reitores, nivel satisfacción de socios, actuacións promoción da igualdade entre homes e mulleres, participación en foros e eventos, actuacións de comunicación.
- c. **Indicadores ambientais:** consumos de auga e enerxía, uso de material reciclado, tratamento de residuos, vixilancia dos promotores e provedores neste ámbito.

BOAS PRÁCTICAS

- **Xestión transparente.**- A Confraría de Muxía dispón dun sistema web onde as partes interesadas poden encontrar información actualizada sobre a Confraría e a súa xestión, ademais de normativa e ferramentas de interese para o asociado.

9. COMUNICAR DESDE A PERSPECTIVA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Informar, desde a perspectiva da RSC, require ofrecer datos relevantes sobre o desempeño dunha empresa ou organización aos grupos de interese que se ven afectados polas súas actividades. 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. Ademais, as Confrarías son entidades de consulta e colaboración coa administración polo que están chamadas a ser as canles de comunicación entre a administración e os seus asociados. Así mesmo, como axente na defensa dos intereses profesionais das xentes do mar, as Confrarías deben dispoñer dun plan activo de presenza en medios de comunicación e foros.

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 a protección ambiental). Entre as segundas atopamos as que son específicas dos grupos de interese directamente afectados, tanto internos coma externos. Neste senso a comunicación cos seus asociados é, posiblemente, o reto mais importante a desenvolver para o cal a Confraría debe votar man de todas as ferramentas o seu alcance co obxecto de ter unha presenza activa na vida profesional e social do seus asociados.

Ofrecer datos relevantes sobre o desempeño dunha empresa ou organización aos grupos de interese que se ven afectados polas súas actividades

Unha das finalidades da comunicación da RSC é introducir transparencia para gañar a confianza dos grupos de interese e da sociedade en xeral

Posibles medios de comunicación cos asociados

- Reunións e eventos: reunións sectorias, asembleas, cursos, festas, celebracións, etc.
- Medios de comunicación públicos: prensa, radio, etc
- Notas e circulares: taboleiros, circulares, notas no pé das facturas e albaráns,...
- Redes sociais e novas tecnoloxías: redes sociais, whatsapp, sms,...

As organizacións, e por extensión as Confrarías, poden informar do seu desempeño de diversas maneiras. A elección do mellor vieiro 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, campañas de información nos puntos de venda.

Os consumidores/as dos produtos do mar, como parte interesada, son moi relevantes na xeración de valor para as Confrarías. Neste senso, e no marco da promoción dun consumo responsable, as Confrarías en conxunto, ou en colaboración con outras entidades, poden desenvolver actuacións de comunicación encamiñadas a poñer en valor os seus produtos.

A mellora da imaxe corporativa e da súa reputación pública incrementará a súa notoriedade producindo unha influencia positiva da organización na sociedade

O Valor da Comunicación da Responsabilidade Social para as Confrarías

As Confrarías gañan lexitimidade se comunican e difunden de xeito transparente o seu labor e a maneira en que son atendidas as partes interesadas. Desta forma constrúen a súa imaxe e, polo tanto, a súa reputación.³

No caso das Confrarías consideramos que a mellora da imaxe cor-

³ *En 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.*

porativa e da súa reputación pública incrementará a súa notoriedade producindo unha influencia positiva da organización na sociedade. As Confrarías 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 interesadas 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 sería necesario adoptar.

As memorias de sustentabilidade

Periodicamente, as Confrarías 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, e tamén reportan a requirimento doutras institucións. Esta intensa demanda de información por parte dalgúns dos grupos de interese non deben levar as Confrarías a deixar de lado outras partes interesadas, que non a demanden expresamente.

Por esta razón é recomendable que as Confrarías fagan unha memoria integrada e modular do desempeño realizado, que se poida personalizar para poder planificar un rendemento de contas axeitado e comprensible polas 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 avaliar .⁴

O xeito habitual de facelo é a través das memorias de sustentabilidade. Neste senso, as Confraría pode votar man dos criterios “esenciais” contemplados na G4 do GRI (Global Reporting Initiative), entre os que e os que destacamos os seguintes:

- a. Materialidade ou relevancia (información útil para a toma de decisións)
- b. Exhaustividade, no senso de incluír os tres piares do triplo balance.
- c. Equilibrio, é dicir, a memoria debe ofrecer unha imaxe imparcial, incluíndo tanto os logros acadados coma os retos pendentes.

Consideramos que unha memoria destas características, honestamente elaborada, pode converterse nun procedemento de rendemento de contas, motivación e progreso de primeira orde para as Confrarías.

⁴ Os cidadáns manteñen unha actitude 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.

BOAS PRÁCTICAS

- **Comunicando a través da prensa local.** – A Confraría de Cangas faise presente na vida social da vila comunicando regularmente a través da prensa local os seus proxectos, inqedanzas e opinións sobre os temas de interese para os seus asociados e demais partes interesadas.

10. A COLABORACIÓN E A XESTIÓN DO COMÚN: CARA A UNHA REDE COSTEIRA 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 apoiase en dous conceptos que se complementan: un é a sustentabilidade e o outro é a ética.

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

Neste ámbito, moitas organizacións, do mesmo xeito que o tradicional mecenado, 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.

As xentes do mar contan con recoñecemento social. Porén, teñen que ter sempre presente e 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, para complementar a dieta e incluso a economía familiar. Agora esta situación é impensable.

A explotación exclusiva dos bens pesqueiros polo sector extractivo xera unha débeda coa sociedade que o sector debe “simbolicamente” saldar.

A explotación exclusiva dos bens pesqueiros polo sector extractivo xera unha débeda coa sociedade que o sector debe “simbolicamente” saldar

A traxedia dos comúns

As Confrarías de pescadores galegas representan una antiga forma de xestión do litoral que de xeito tradicional veñen utilizando as nosas xentes do mar. Daquela, a tecnoloxía e a demanda de recursos pesqueiros eran escasas e non impedían facer una explotación mais ou menos equilibrada. Hoxe en día, temos un escenario diferente, coas melloras técnicas e a crecente demanda os comportamentos individualistas-excluíntes resultan perniciosos para o medio e para os propios mariñeiros. O reto que temos que afrontar é como conxugar a supervivencia das actuais e tamén das futuras xeracións de pescadores.

Os individuos tenden a aumentar os seus comportamentos egoístas ante a situacións de escaseza dun ben común; nesta situación, desátanse comportamentos non cooperativos que aceleran a degradación do ben, dando lugar o que Hardín chamou a traxedia dos comúns

Garret Hardin (1968), que estudou a xestión dos comúns, advírtenos do proceso ruinoso que acontece cando os individuos tenden a aumentar os seus comportamentos egoístas ante a situacións de escaseza dun ben común; nesta situación, desátanse comportamentos non cooperativos que aceleran a degradación do ben, dando lugar o que Hardín chamou a traxedia dos comúns. Este científico relata o caso dunha comunidade rural que explota un prado en común, ao que durante séculos a xente do pobo levou a pastar as súas ovellas. En determinado momento, algúns veciños empezaron a aumentar os seus rabaños. Isto desatou a envexa dos demais, que imitaron o seu comportamento ata que o pasto se esgotou, de xeito que ningún veciño puido alimentar as súas ovellas.

O ideal do libre mercado, segundo conta Adam Smith (1776) - un dos pais da economía-, vén dado pola ansia individual de lograr o máximo beneficio como motor da economía dun país. Desa maneira, o sistema enriquecese e a riqueza pode chegar a todos. Pero na xestión dun ben común este comportamento representa un suicidio colectivo.

Así pois, un ben común tense que regular: motu proprio, normativamente ou colaborativamente. Este é un axioma, un principio básico de autoconservación e de viabilidade económica e social. Ante un ben común como é o mar e os seus recursos, caben as seguintes alternativas de xestión:

- 1) Que o ben común pase a ser un ben estatal ou privado.
- 2) Regular a xestión do ben común: os regulamentos poden proceder da administración ou proceder dos interesados (autoxestión).
- 3) Mixto, un sistema que conxugue os regulamentos estatais coa autoxestión e con concesións administrativas privadas.

Elinor Östrom (premio Nóbel de Economía 2009) aposta por solucións alternativas ás dos teóricos do estado e da privatización, pois estas non son as únicas vías para resolver os problemas aos que se enfrontan os que aproveitan os recursos comúns. Considera que a vía mais axeitada é mediante o deseño de estratexias de colaboración e contratos vinculantes definidos polos colectivos e de obrigado cumprimento por todas as partes.

Este deseño estratéxico ten que contar cunha estrutura institucional que permita o reparto equitativo dos niveis de rendemento e custes da explotación, cun maior control sobre as decisións de uso e aproveitamento por parte dos contratantes. Esta teoría reforza a alternativa da xestión dos recursos pesqueiros por parte das xentes do mar a través de entidades como as Confrarías

No campo da teoría de xogos, a traxedia dos comúns, tratada no apartado anterior, é coñecida coma CC-PP Game, (Commonize Costs-Privatize Profits), e representa un sistema onde se cargan os custes sobre o ben común, non obstante os resultados son para cada un dos usuarios.

Cara a unha Rede Costeira Responsable

A escasa dimensión das Confrarías 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.

Por este motivo, desde esta Guía lánzase a proposta de crear unha rede costeira de organizacións comprometidas co desenvolvemento sustentable que acollan no seu modelo de xestión a RSC. Este rede 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 un desenvolvemento sustentable dos territorios.

A vía mais axeitada é mediante o deseño de estratexias de colaboración e contratos vinculantes definidos polos colectivos e de obrigado cumprimento por todas as partes.

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

BOAS PRÁCTICAS

- **Prestixio e colaboración.** A Confraría de Muxía coida e difunde a súa marca e tamén colabora na difusión do termo “Confrarías de Galicia” incorporando nos seus escritos ambas as denominacións.
- **Colaboración e equidade.**- Entre os anos 1973 e 1981 funcionou en Muxia “A Compañía” unha especie de cooperativa do mar. Esta agrupación incluía uns vinte barcos que traballaban en colaboración e distribuían os beneficios da pesca equitativamente.
- **Compartir para gañar valor.**- As Confrarías de Muros e Noia teñen un acordo mediante o cal ambas as Confrarías comparten os seus espazos de marisqueo.
- **Compartindo saberes.**- A Confraría de Muros, xunto coa do Pindo e Lira participou no programa europeo Fishernet que tiña a finalidade de compartir experiencias e poñer en valor o patrimonio pesqueiro a nivel europeo.

11. PROPOSTA METODOLÓXICA DE IMPLANTACIÓN DA RSC

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

A presente Guía ten como obxectivo facilitar o coñecemento e a implementación da RSC nas Confrarías, tratando de ter en conta as características propias destes entidades na comunidade galega. Aínda así, cada Confraría debe entresacar desta guía aqueles elementos que considere máis útiles e complementalo con outras fontes co obxectivo de ir formando un xeito propio de facer RSC, adaptado á cultura e os recursos de cada organización. A metodoloxía proposta neste capítulo incorpora elementos da NORMA ARARSE NGI/101:2014 (Asociación Aragonesa para el Desarrollo de la RSE) e tamén da metodoloxía INNOVARSE (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra).

A implantación da RSC require ineludiblemente o compromiso e a implicación do máximo órgano de Goberno da organización, por esta razón é preciso que as Confrarías que decidan avanzar nesta senda fagan partícipe o Cabido neste proceso de cambio.

Xestión do cambio

A introdución da Responsabilidade Social na xestión das Confrarías pode esixir, nuns casos mais ca noutros, mudar aspectos dunha cultura organizativa enraizada en prácticas rutinarias e burocráticas. Neste senso algunhas contribucións realizadas por J. Kotter (1995) para a mellora da xestión do cambio poden resultar de interese no proceso de implantación da RSC nas Confrarías Galegas.

Kotter no seu artigo “Liderando o cambio” marca oito pasos que un equipo debe dar no proceso de implantación dun cambio das dimensión do que estamos a falar. Así mesmo, este autor dános dúas recomendacións xerais que debemos ter en conta: a) xestionar o tempo axeitadamente, os cambios precisan de tempo, polo que non debemos darnos moita présa pero tampouco demorarnos; b) debemos evitar a toda costa cometer erros críticos que nos boten abaixo os plans, desperdiciando os esforzos realizados.

Oito pasos para cambiar o modus operandi nunha organización

1. Crear un sentido de urxencia, analizando e identificando obxectivamente os problemas.
2. Formar unha potente coalición conductora, xuntando un equipo suficiente e motivado.
3. Desenvolver unha visión e unhas liñas estratéxicas claras.
4. Comunicar as novas liñas reitoras a toda a organización, coidando de dar exemplo a coalición conductora.
5. Eliminar obstáculos.
6. Asegurar triunfos a curto prazo.
7. Consolidar os procesos para continuar co cambio.
8. Institucionalizar os novos enfoques.

Tendo en conta as características organizativas das Confrarías, os recursos humanos e materiais dos que dispoñen, así como o contexto actual no que nos atopamos, facemos a seguinte proposta metodolóxica para a introdución da RSC nas Confrarías galegas:

- 1) Formación en RSC e creación do equipo de traballo
- 2) Identificación e participación dos grupos de interese
- 3) Diagnóstico da Confraría desde a perspectiva da RSC
- 4) Identificación das boas prácticas
- 5) Identificación e selección de áreas de mellora
- 6) Elaboración /actualización dun plan de actuación anual e rendemento de contas
- 7) Revisión da misión e compromisos sobre RSC
- 8) Xestión do progreso continuo

1. Formación en RSC

As Confrarías 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 ás partes interesadas sobre algúns dos temas clave da RSC.

Tras este proceso formativo a Confraría pode decidir quen forma parte do equipo para a implantación da RSC. Consideramos recomendable que nel estean integradas cando menos o xerente ou secretario e tamén algunha outra persoa da Cabido.

2. 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 3. Agora só queremos

recordar que no plan de actuación deben ser consideradas as expectativas das distintas partes, para posteriormente manter un diálogo vivo, acorde e proporcionado á relevancia de cada unha.

3. Diagnóstico da Confraría desde a perspectiva RSC

Ao final deste capítulo facilítanse tres cadros que abranguen os tres ámbitos do triplo balance que a Confraría pode utilizar a modo de chequeo. Esta relación de vintedúas pautas básicas, ademais de servir de avaliación, serve tamén de inspiración para identificar as áreas de mellora que a Confraría pode acometer. O relevante deste diagnóstico non é a calificación senón que as pautas establecidas sirvan de punto de reflexión sobre a situación actual da Confraría desde a perspectiva da Responsabilidade Social.

4. Identificación das boas prácticas

Resulta moi aconsellable que se identifiquen as boas prácticas existentes na Confraría como xeito de recoñecemento do labor xa feito, porque xera motivación e rompe os argumentos dos incrédulos do cambio, sempre presentes nas organizacións.

Para facilitar o labor de identificación presentamos deseguido un formulario de boas prácticas con algúns exemplos que xurdiron nos talleres realizados.

Exemplo de ficha de boas prácticas

Área	Título	Pauta Básica	Comentarios e Explicacións
Económica	Redución dos prezos dos servizos para os asociados (Muxía)	Valor económico compartido	Faise unha boa xestión económica, e compártese ese valor cos asociados mediante descontos ou reducións nos prezos dos servizos
Social	"Viva a Lonxa" (Baiona)	Sentido de comunidade	Actividades gastronómicas e divulgativas na propia Lonxa da Confraría
Ambiental	Autorregulación da extracción no marisqueo a pé (Muros)	Pesca responsable	As mariscadoras fixan límites de extracción máis esixentes ca os marcados polo regulamento
Económica	"Proxecto para o cultivo, deseño de liña de produtos para a voandeira" (Cangas)	Innovación / Colaboración	Proxecto da Confraría de Cangas co Intituto Español de Oceanografía e a empresa San Antonio Alimentos del Mar para o cultivo, deseño e elaboración dunha liña de produtos e a procura de canles de comercialización para a voandeira

5. Identificación e selección de áreas de mellora

Antes de chegar a este punto o equipo de traballo debeu ter dado os catro pasos antes citados. Así pois, tendo en conta as expectativas das principais partes interesadas, a información derivada do diagnóstico realizado e as boas prácticas que dispón no seu haber, a Confraría pode poñerse a identificar un conxunto de áreas de mellora para posteriormente ordenalas e priorizalas.

O proceso de priorización pode realizarse tamén en sentido inverso, é dicir, excluindo as menos relevantes ata chegar a un número arredor das tres áreas de mellora. Se queremos identificar as actuacións prioritarias dun xeito ordenado, pódese realizar unha puntuación a cada unha das áreas tendo en conta os seguintes aspectos:

- a) Grao de urxencia
- b) Grao de viabilidade ou factibilidade
- c) Grao de importancia

Exemplo de Ficha de Melloras

Área	Melloras	Pauta Básica	Comentarios e Explicacións
Económica	Desenvolver mercados para especies pouco coñecidas (Cangas)	Valor económico compartido	Hai especies como a "lapa" que non son aproveitadas e que teñen certe potencial de desenvolvemento comercial.
Social	Mellorar a identidade e o sentimento de pertenza (Baiona)	Sentido de comunidade	Preténdese continuar e reforzar o labor realizado ata o momento con máis actuacións como a de elaborar un manual de acollida.
Ambiental	Continuar as melloras na xestión de residuos, enerxía e auga (Muxía)	Redución do desperdicio	Pódense acadar melloras relevantes mediante actuación tales como as auditorias enerxéticas, etc.
Social	Prácticas de delegación na xestión e goberno	Bo goberno	Hai que buscar a eficiencia tamen nos órganos reitores evitando sobrecargar os seus membros

6. Elaboración /actualización dun plan de actuación anual e rendemento de contas

Seguindo o proceso habitual de formulación estratéxica, resulta recomendable que anualmente se avalíe o grao de avance, se revise o plan anterior e se elabore, cando menos, un plan de acción 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 as liñas de mellora previamente revisadas e actualizadas.

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. A avaliación do plan anual, xunto co balance económico da Confraría, é un bo xeito de render contas ante os seus socios ao que se lle pode engadir un cadro de indicadores inspirado na G-4 da Global Reporting Initiative.

A continuación mostramos un formulario con algúns exemplos de Plan de Actuación para ilustrar o aquí exposto:

Exemplo de Plan de Actuacións

1	AREA DE MELLORA: "Poñer en valor a Confraría"			
	ACCIÓN S PREVISTAS	RECURSOS	RESPONSABLE	PRAZO
	Continuar participacion actos públicos			
	Ter presenza Web			
	Difusión do traballo e produtos			
	Promover a creación dunha marca "Confrarias de Galicia"			
	Colaborar con outras entidades sociais			

2	AREA DE MELLORA: "Mellorar o desempeño do persoal"			
	ACCIÓNS PREVISTAS	RECURSOS	RESPONSABLE	PRAZO
	Analizar tarefas eliminando as que non acheguen valor e duplicidades			
	Analizar e se procede mellorar a formación do persoal			
	Diseñar un sistema para o seguimento do desempeño			

7. Revisión da misión e compromisos sobre RSC

Tras o proceso realizado, consideramos que o equipo de traballo está en condicións de revisar e se procede redactar una proposta de misión nos termos expostos no tema 4 de esta guía, e tamén é o momento idóneo para redactar un compromiso para coa Responsabilidade Social que o Cabido poida asumir conxuntamente con plan de actuacións anual antes citado.

8. Xestión do progreso continuo

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 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 máis no proceso ca en declaracións de intencións. 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 require dos Confrarías 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, que con vocación de documento vivo debe seguir adaptándose á realidade cambiante e achegándose máis á personalidade das Confrarías.

CADROS PARA O DIAGNÓSTICO

AREA SOCIAL: PAUTAS BÁSICAS		PUNTUACIÓN						Evidencias e observacións
		0	1	2	3	4	5	
1	Colaboración e xestión do común							
	A Confraría promove e acolle acordos de colaboración con outras entidades.							
	No Cabido trátase sobre as vantaxes e inconvenientes de ampliar dalgún xeito o nivel de colaboración.							
	No seo da Confraría tense debatido sobre o tamaño da Confraría e da importancia deste factor para acadar os obxectivos.							
	O Cabido é consciente de que o mar é ben común que debe ser preservado sobre o cal as xentes do mar só son usufrutuarios.							
	A Confraría promove a capacidade de autorregulación do sector.							
2	Seguridade e Saúde Laboral: Traballadores e socios							
	A Confraría conta cunha Política de Seguridade e Saúde Laboral.							
	Fíxanse obxectivos no ámbito preventivo.							
	Promóvese a asistencia aos cursos de formación de seguridade laboral e prevención.							
	Faise un seguimento da súa posta en práctica.							
3	Conciliación Laboral: Traballadores e socios							
	A Confraría atende as necesidades de conciliación da vida laboral e persoal e promove estas prácticas entre os socios.							

	Os traballadores da Confraría gozan de beneficios sociais.							
4	Acollida e participación							
	A Confraría dispón dun manual de acollida para novas incorporacións de socios.							
	Mídese a satisfacción e sentimento de pertenza dos socios.							
	Tense estruturado un plan de actuación na procura de melloras na satisfacción, sentimento de pertenza e reforzamento da identidade da Confraría.							
	A Confraría ten un protocolo nas asembleas para que "todas as voces" sexan respectadas.							
	Fanse xornadas de convivencia da Confraría cos seus asociados e as súas familias.							
5	Igualdade de xénero: Traballadores e socios							
	A Confraría preocúpase polos aspectos relacionados coa igualdade de xénero.							
	Dispónse dun Plan de igualdade de oportunidades entre homes e mulleres que comprende a formación, a linguaxe e as políticas de contratación e promoción interna.							
6	Formación e saberes: Traballadores e socios							
	A Confraría emprende e participa en actuación orientadas a mellorar a formación e capacitación dos seus asociados, traballadores e directivos: cursos, intercambio de saberes e experiencias, divulgación de boas prácticas.							

7	Relacións coas Administracións							
	A Confraría mantén relacións fluídas coas distintas Administracións Públicas.							
	Ofrécese e demanda, en relación coas administracións públicas, unha relación de respecto recíproco na procura de puntos de colaboración e apoio mutuo nos obxectivos compartidos.							
	No cabido existe o sentimento de colaboración real coa Xunta de Galicia.							
8	Prestixio e comunicación							
	A Confraría contempla a imaxe e o prestixio como un activo valioso							
	A Confraría desenvolve unha política activa de comunicación para cos socios, outras partes interesadas e a sociedade en xeral.							
	Desenvólvense actuacións encamiñadas a mellorar a autoestima das xentes do mar e a reforzar o prestixio profesional							
9	Ética e transparencia							
	A Confraría establece e difunde valores e principios éticos.							
	Practícase unha actitude de transparencia informativa axeitada a cada grupo de interese.							
10	Comunidade Local							
	A Confraría busca contribuír o desenvolvemento da comunidade local.							
	Búscase a participación e presenza en foros e eventos que teñan que ver co mar.							

11	Plan anual e triplo Balance								
	A Confraría elabora un Plan Anual que contempla temas económicos, sociais e ambientais.								
	Na elaboración do Plan téñense en conta as expectativas das partes interesadas.								
	E búscase a participación dos traballadores e membros dos órganos de goberno.								

AREA ECONÓMICA: PAUTAS BÁSICAS		PUNTUACIÓN					Evidencias e observacións	
		0	1	2	3	4		5
1	Bo goberno							
	A Confraría ten mecanismos para evitar o mal uso da información privilexiada e os conflitos de interese.							
	O Cabido dispón dunha folla de ruta para reforzar a súa motivación, renovación e capacitación.							
	Habitualmente a Xerencia xunto co Patrón Maior elabora plans de traballo que implican todos os membros do Cabido.							
	O Cabido e a Xunta Xeral manteñen unha presenza constante na vida da Confraría: reunións, visitas, participación en actividades, etc.							
2	Libros e Contas							
	A Confraría legaliza os libros contables en prazo.							
	Deposita en prazo as contas no Consello de Contas							
3	Retribución do persoal e compensación de gastos							
	A política de retribución conta cun sistema de determinación de salarios, criterios de revisión salarial e medición da satisfacción dos traballadores.							
	Na Xunta Xeral trátanse con transparencia os gastos de compensación correspondentes os membros dos órganos reitores.							

4	Progreso continuo											
	A Confraría xestiona datos de carácter económico, realiza medicións e aprendizaxe, e implanta accións de mellora derivadas do análise dos indicadores.											
	Mídese a efectividade das melloras para a Confraría e para as partes interesadas, garántese que estas medidas non supoñan diminución no emprego nin a merma significativa das condicións laborais.											
5	Redución dos refugallos e xeración de valor											
	A Confraría promove o uso eficiente dos recursos e dispón de políticas para reducir os refugallos.											
	Aplicanse sistemas que procuran eliminar todo o que non achegue valor.											
	Búscase activamente a xeración de valor económico para a Confraría e os seus socios: novos produtos, clientes, mercados, etc.											
	Ademais de valor económico, procúrase o valor social e ambiental para as principais partes interesadas.											
6	Emprendemento, innovación e tradición											
	A Confraría é sensible, promove e valora iniciativas e proxectos innovadores e experimentais que poidan redundar nalgún tipo de mellora para os membros ou para o sector.											
	Promóvese e participase en encontros e foros sobre emprendemento, innovación e conservación e recuperación das tradicións.											
	Ése sensible á incorporación de novas tecnoloxías e dinámicas que fomenten o seu uso entre os asociados/as (TICs, etc).											

7	Suxestións							
	A Confraría ten establecido un sistema para a recollida de queixas, reclamacións e suxestións dos socios, clientes, empregados e outros usuarios.							
	Analízanse e revísanse os resultados.							
	Póñense en marcha accións de mellora derivadas desas contribucións.							

AREA AMBIENTAL: PAUTAS BÁSICAS		PUNTUACION						Evidencias e observacións
		0	1	2	3	4	5	
1	Política ambiental							
	A Confraría conta cunha Política Ambiental, ou algún tipo de Declaración de Intencións relativa ao Medio Ambiente							
	Estas Declaracións están expresadas por escrito.							
	As Declaración son coñecidas polos socios e persoal empregado cando menos.							
	A Confraría promove actuacións ambientais relacionadas coa protección do medio mariño.							
2	Auga e enerxía							
	A Confraría utiliza indicadores de consumo para o control dos aspectos ambientais referentes a auga, enerxía e combustibles							
	Busca a redución mediante accións de mellora nos usos destes recursos.							
	Existen evidencias dunha sistemática na implantación de accións de mellora para a redución das tres tipoloxías de consumos.							
3	Residuos							
	A Confraría cumpre toda a lexislación aplicable na xestión dos residuos e vertidos.							
	Utilízanse indicadores para o control e a mellora nesta materia.							
	Implántanse accións de mellora para a redución, reciclado e valorización dos residuos.							

4	Pesca e consumo responsable							
	A Confraría desenvolve con regularidade actuacións en favor da pesca e consumo responsable.							
	Promove acordos co sector da distribución para diferenciar e prestixiar os seus produtos.							
	Aplicanse criterios de compra responsable para seleccionar aos seus provedores.							
	As Confrarías achegan suficiente información sobre os seus produtos: orixe, arte, lugar de pesca, etc.							

Análise comparativa (benchmarking).- Comparación dos sistemas, procesos, resultados ou boas prácticas dunha organización con outras, normalmente, do mesmo sector. Permite coñecer tendencias e identificar áreas de mellora.

Análise da cadea de valor.- Metodoloxía que permite analizar e identificar as distintas fases (elos da cadea) que achegan valor a un produto ou a un sector. No ámbito da responsabilidade social pode ser utilizada para avaliar os impactos nas distintas partes interesadas e tamén para identificar as partes mais febles da cadea.

Conflicto de interese.- Situación na que unha persoa debe decidir se cumpre o que o seu cargo lle esixe ou se persegue os seu propio interese.

Docente.- Persoa ou colectivo que ensina.

Discente.- Persoa ou colectivo que aprende.

Ética corporativa.- Conxunto de valores que marcar a personalidade da organización e que transcende o seu comportamento. Considérase que unha organización ten un comportamento ético cando eses valores son apreciados polas súas partes interesadas.

Filantropía.- Conxunto de actuacións que unha organización realiza en beneficio dun grupo social tendente a cubrir ou paliar algunha das súas necesidades.

Global Reporting Initiative (GRI).- Organización internacional europea que elabora guías e dá directrices para a redacción de memorias de sustentabilidade.

Identidade.- Sentimento de pertenza dunha persoa a un grupo. No referente a unha organización, é o conxunto de elementos intanxibles que lle dan coherencia a un colectivo, e representa o sentido, o obxectivo e a intencionalidade dunha organización.

Igualdade de xénero.- Equidade no tratamento de homes e mulleres, de acordo coas súas respectivas necesidades e intereses. Isto pode supoñer o mesmo tratamento ou un tratamento que, sendo diferente, pode ser considerado equivalente en termos de dereitos, obrigacións e oportunidades.

Impacto dunha organización.- Calquera cambio positivo ou negativo que unha organización produza na súa contorna social, económica ou ambiental.

Pegada de carbono.- Définese como a totalidade de gases de efecto invernadoiro (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto dun individuo, organización, evento o produto. A pegada de carbono mídese en masa de CO₂ equivalente.

Pegada ecolóxica.- É o indicador que se utiliza para medir o impacto ambiental da actividade humana sobre a Terra, e relaciona o espazo necesario para producir os recursos necesarios que se consomen. Segundo este indicador, hoxe, a humanidade utiliza o equivalente a 1,4 planetas.

Indicador.- Información sintética, cualitativa ou cuantitativa, sobre os resultados ou efectos asociados cunha organización. Pode ser comparable e permite apreciar un cambio ante o paso do tempo.

Misión.- É o propósito ou motivo para o cal existe unha organización. A misión marca un rumbo a seguir e serve de marco para as actuacións das entidades non lucrativas.

Órgano reitor ou de goberno.- Comités ou directorio responsable da dirección estratéxica da organización, da supervisión efectiva da xestión e da rendición de contas ante unha organización superior e as súas partes interesadas.

Partes interesadas.- Entidades ou individuos aos que poden razoablemente afectar de maneira significativa as actividades, produtos ou servizos dunha organización, e cuxas accións poden repercutir na capacidade da organización para desenvolver con éxito as súas estratexias e acadar os seus obxectivos.

Plan de acción.- Conxunto de actuacións debidamente estruturadas encamiñadas a acadar uns obxectivos.

Progreso continuo.- Concepto que pon a énfase no carácter social das organizacións, e amplía o concepto de “mellora” dos produtos e servizos, incluíndo tanto as persoas da empresa como os demais grupos de interese.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC).- É un modelo de xestión caracterizado polo compromiso voluntario dunha organización co desenvolvemento da sociedade e a preservación do medio ambiente. Supón un comportamento responsable cara ás persoas e grupos sociais cos que interactúa.

Sustentabilidade.- Relativo ao desenvolvemento sustentable que persegue satisfacer as necesidades do presente sen poñer en perigo a capacidade das xeracións futuras de cubrir as súas propias necesidades.

Transparencia.- Actitude e prácticas de apertura para coas partes interesadas, mediante as cales se mostran os impactos que a organización ten na súa contorna social, económica e ambiental.

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.
- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). 2015. La empresa social: marco conceptual, contexto e información.
- Agustín, Antonio y Derqui Belén. 2014. ¿Qué narices es esto de la sostenibilidad?. Barcelona. Profit Editorial.
- Cervera Paz, Ángel. 2006. Análisis estratégico de las cofradías de pescadores en el marco de la economía social. Universidad de Cádiz. Tesis doctoral.
- CNMV. Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. 2015.
- Código de buen gobierno del movimiento asociativo. FEAPS. 2014.
- Comisión de las comunidades europeas. 2001. La gobernanza europea. Un libro blanco.
- 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.
- 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 la Elaboración de Memorias de Sustentabilidad, G4, Global Reporting Initiative. (<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-one.pdf>).
- Guía para la realización de Diagnósticos RSE en Pymes de Navarra. Metodología Innovarse. Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra.
- Guía metodológica para implantar planes de actuación de RSE en las pymes navarras. Metodología Innovarse. Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra
- Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard (coordinadores). 1997. La Organización del Futuro. The Druker Foundation. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Informe Forética 2015 sobre a situación da Responsabilidade Social das Empresas.
- Kotter, John P. Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. Harvard Business Review. Diciembre 2011
- 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.

- López Veiga, Enrique C. 2000. Manual de Política Pesqueira. Consellería de Pesca, Marisqueo e Acuicultura. Xunta de Galicia.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. La creación de valor compartido. Harvard Business Review Enero-Febrero 2011
- Vernis, Alfred; Iglesias, María; Sanz, Beatri; Saz, Ángel. 2004. Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.
- Xunta de Galicia. Consellería do Medio Rural e do Mar. Decreto 8/2014, do 16 de xaneiro, polo que se regulan as Confrarías de pescadores de Galicia e as súas federacións.

