

Modelo Referencial para un Cooperativismo Sostible

Xestión da calidade,
Responsabilidade social e
Principios Cooperativos



MODELO REFERENCIAL PARA UN COOPERATIVISMO SOSTIBLE:

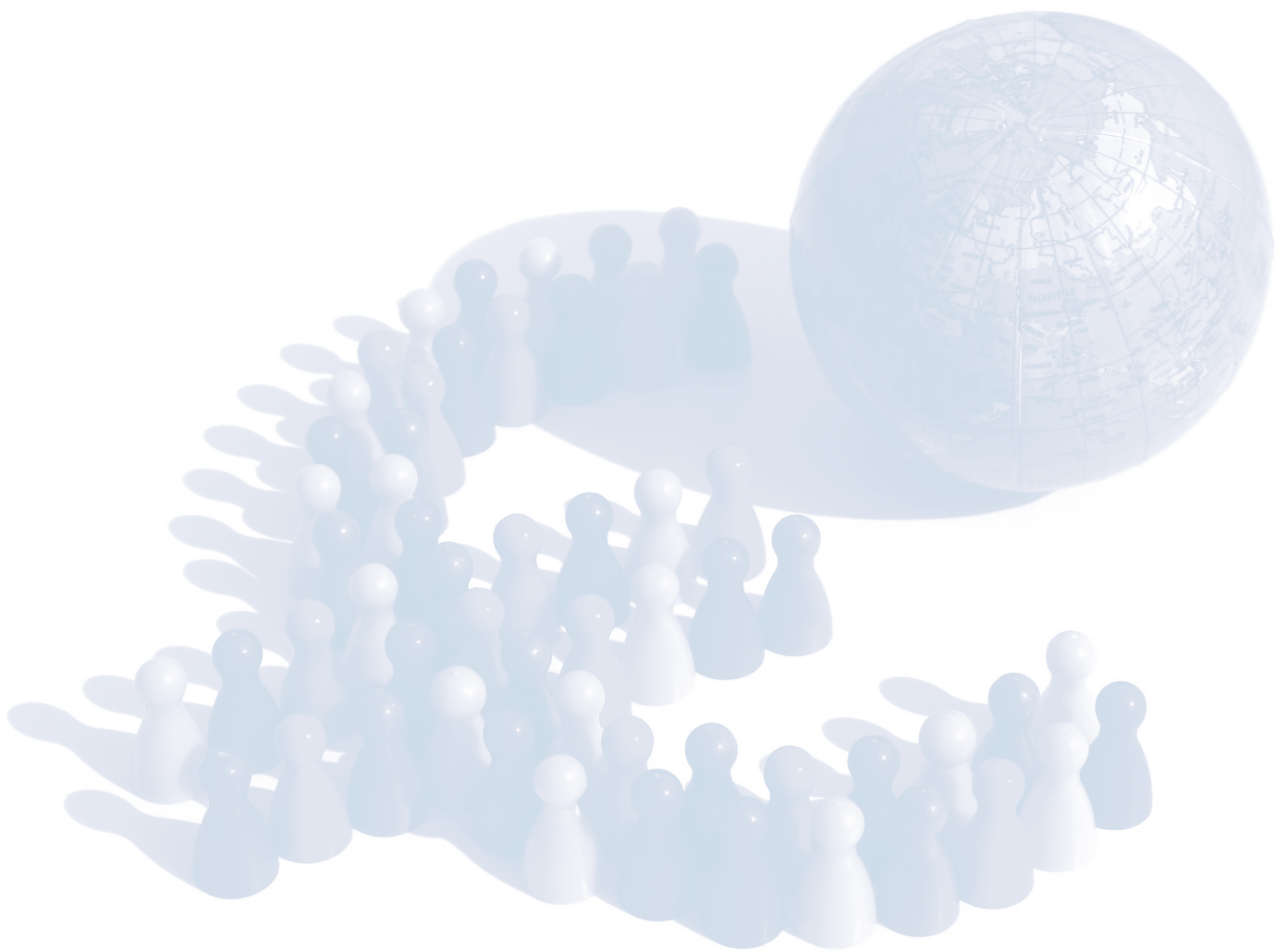
**Xestión da Calidade,
Responsabilidade Social e
Principios Cooperativos**

Contidos

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	11
EMPRESA E ECONOMÍA SOCIAL	15
<i>Cultura empresarial</i>	17
<i>A Economía Social</i>	18
FERRAMENTAS DE XESTIÓN	23
<i>Ferramentas de xestión de calidade</i>	25
<i>Diagrama de Pareto</i>	
<i>Diagrama de Ishikawa</i>	
<i>Lista de chequeo</i>	
<i>Gráficos de control</i>	
<i>Histograma</i>	
<i>Diagrama de correlación</i>	
<i>Ferramentas de xestión medioambiental</i>	31
<i>Auditorías ambientais</i>	
<i>Ecobalance</i>	
<i>Indicadores ambientais</i>	
<i>Ferramentas de xestión social</i>	33
<i>Balance Social</i>	
REFERENCIAIS DE CERTIFICACIÓN	35
<i>Certificacións de produto</i>	37
<i>EUREP-GAP</i>	
<i>APPCC: Análise de Perigos e Puntos de Control Crítico</i>	
<i>BRC</i>	
<i>Certificacións do sistema de xestión da empresa</i>	38
<i>ISO-9000</i>	
<i>ISO-22000</i>	
<i>ISO-14000</i>	
<i>EMAS</i>	
<i>SA-8000</i>	
<i>Standard AA1000</i>	
<i>Invertors in People</i>	
<i>Outros Referenciais de Calidade</i>	
<i>Modelos de mellora continua</i>	43
<i>Ciclo de Deming</i>	
<i>Modelo EFQM</i>	
<i>Modelo GRI</i>	

INICIATIVAS INSTITUCIONAIS	49
<i>Directrices OCDE</i>	51
<i>Pacto Mundial da ONU</i>	51
<i>Libro Verde da Comisión Europea sobre Responsabilidade Social</i>	51
A RESPONSABILIDADE SOCIAL	53
<i>A Responsabilidade Social nas Cooperativas</i>	58
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	67
ANEXO I. Referencial de cooperativismo sostible: Guía da ferramenta TIC	71
<i>Antecedentes</i>	73
<i>Premisas Xerais</i>	74
PRINCIPIOS COOPERATIVOS	
RESPONSABILIDADE SOCIAL	
XESTIÓN MEDIOAMBIENTAL	
XESTIÓN DA CALIDADE E A INNOVACIÓN	
ANEXO II. MEMORIA DE SUSTENTABILIDADE. Guía para a súa elaboración	79
<i>Primeira Parte: Conceptual</i>	81
<i>Propósito</i>	
<i>Principios</i>	
<i>Segunda Parte: Estrutura</i>	84
<i>Contidos Básicos</i>	
<i>Dimensión Económica</i>	
<i>Dimensión Ambiental</i>	
ANEXO III. AS CLÁUSULAS SOCIAIS EN ESPAÑA. PERSPECTIVAS	91
<i>Introdución</i>	93
<i>Marco conceptual</i>	93
<i>As CCSS na práctica</i>	95
<i>Marco xurídico</i>	95
<i>Entidades de referencia</i>	102

PRESENTACIÓN



O traballo conxunto dos socios que integran a nosa Agrupación de Desenvolvemento: Asociación Galega de Cooperativas Agrarias (AGACA); Federación de Empresas Cooperativas SINERXIA, Unión de Cooperativas de Traballo Asociado-UGACOTA, Federación Galega de Redeiras Artesás O PEIRAO, Dirección Xeral de Relacións Laborais da Consellería de Traballo; Dirección Xeral de Innovación e Desenvolvemento Pesqueiro da Consellería de Pesca e Asuntos Marítimos e Universidade de Santiago de Compostela, no marco do Programa Equal II, fixo posible o desenvolvemento do Programa NEXUS REDE.

O proxecto NEXUS REDE “Retos e desafíos para a adaptabilidade das cooperativas e o fomento da igualdade de oportunidades en sectores estratéxicos da economía galega”, co-financiado polo Fondo Social Europeo enmárcase na Iniciativa Comunitaria EQUAL a través do Eixe III: Adaptabilidade, ten como obxectivo *mellorar a adaptabilidade das cooperativas e das persoas que as integran aos cambios económicos que conforman o novo marco competitivo empresarial*. A iniciativa tenta potenciar a consolidación do emprego de calidade con especial atención a colectivos en risco de exclusión laboral en xeral e ao autoemprego en particular.

O programa plantéxase como obxectivos:

- Potenciar a adaptabilidade das cooperativas a través da mellora xerencial e o desenvolvemento de estruturas de cooperación.
- Impulsar a expansión das actividades cooperativas cara aos sectores onde haxa oportunidades de negocio ou ben a fórmula cooperativa sirva para regularizar situacións de emprego, mediante planos de implantación de procesos de diversificación e dimensionamento cooperativo.
- Procurar a adaptación de modelos de financiamento específicos para o cooperativismo, a través da identificación de fórmulas apropiadas as súas necesidades.
- Incidir na mellora da capacitación dos cadros xerenciais, directivos e traballadores, proporcionando coñecementos actualizados sobre novas técnicas, modelos de xestión e organización empresarial adaptados e, particularmente, familiarizándoos co uso das novas tecnoloxías da información.
- *Promover unha maior adaptación ao entorno económico a través do deseño de propostas viables, mediante a identificación e divulgación de referenciais e modelos adaptados á realidade cooperativa, para unha xestión integral dos aspectos que teñen que ver coa calidade, a responsabilidade social e a cultura cooperativa.*

Froito dos traballos desenvolvidos no marco deste último obxectivo e como produtos resultantes do mesmo, atópanse este manual que ten nas mans é a ferramenta informática de avaliación da xestión cooperativa nas devanditas áreas. Con estes produtos preténdese ofrecer un marco teórico e unha ferramenta práctica as entidades cooperativas e de economía social preocupadas por unha xestión acorde co desenvolvemento sostible nas áreas económicas, sociais e medioambientais.

A preocupación crecente por aspectos que van máis aló da simple xestión económica é unha realidade no actual marco de actuación das empresas, novos escenarios presentan novos desafíos e tamén renovadas potencialidades para o cooperativismo, se quere seguir contribuíndo, a xeración de riqueza colectiva de xeito sostible. A identidade cooperativa, a través dos seus valores e principios teñen sido marco de referencia¹ na aplicación práctica de iniciativas de responsabilidade social, e deben –agora máis que nunca- seguilo sendo.

A participación activa e plena das cooperativas galegas é un elemento clave na estabilidade da nosa economía e sociedade pola súa estreita relación co entorno, ofrecendo valor ao conxunto da economía. As cooperativas, como dinamizadoras das súas zonas de influencia, teñen un importante papel que desempeñar atendendo a un dos principios básicos do cooperativismo: a súa implicación no desenvolvemento da comunidade na que se asenta, ofrecendo respostas ante necesidades cambiantes da economía e da sociedade.

Cómpre, por último, agradecer a tódalas persoas, asociacións e cooperativas que nos concederon o seu tempo, os seus coñecementos e a súa experiencia sen as cales sería imposible a realización deste manual. A todas elas o noso agradecemento e recoñecemento máis sinceros.

1. http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de Economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables.

INTRODUCCIÓN



O interese e preocupación pola calidade, relación coa comunidade á que pertencen e respecto ao medioambiente está presente na maioría das cooperativas e entidades de economía social, porén os procesos de certificación non teñen en conta as características diferenciadoras destas organizacións, en canto a aspectos culturais, sociais e de relación co contorno, cuestións que para este modelo empresarial resultan de capital importancia.

A posta en marcha dun modelo referencial de cooperativismo sostible, que permita integrar o feito diferencial das empresas de economía social, será sen dúbida un elemento que axudará a difundir as boas prácticas destas empresas, a dar a coñecer os seus valores e principios, así como a súa contribución ao contorno e á sociedade. Algúns dos aspectos fundamentais que contempla este modelo e que se concretan na práctica na ferramenta de avaliación, teñen que ver, con: aspectos sociais e de goberno, igualdade de xénero, contribución á protección medioambiental e cumprimento dos principios cooperativos, entre outros,.

Neste documento recóllese o marco teórico do modelo, contextualizando o marco empresarial actual e a destacada presenza da Economía Social. De seguido, faise un breve repaso de cada unha das ferramentas que se poden utilizar na xestión dos diferentes aspectos da xestión: calidade, medioambientais e sociais, para continuar cos sistemas de certificación e os modelos de mellora continua, rematando cunha referencia á Responsabilidade Social Empresarial.

Finalmente, como anexos, preséntanse distintos documentos finais:

- A guía de uso da Ferramenta TIC do modelo referencial de cooperativismo sostible, estruturada en catro grandes bloques:
 - Principios cooperativos,
 - Responsabilidade Social,
 - Xestión Medioambiental
 - Xestión da Calidade e a Innovación,
- Unha guía-modelo para redactar Memorias de Sustentabilidade,
- e como colofón, un breve documento elaborado no marco do proxecto transnacional EQUALITY sobre a inclusión de cláusulas sociais nos procesos de contratación pública.

EMPRESA E ECONOMÍA SOCIAL



A empresa é un proxecto creado por, con e para as persoas. É un organismo puramente social na súa composición, ao mesmo tempo que a súa lexitimidade dentro da sociedade empézase a xustificar na súa propia esencia e comportamento. O comportamento social da empresa determina a súa lexitimidade de cara a sociedade, podendo definirse como a actuación da empresa que produce efectos cara o exterior e establece o papel que se quere desempeñar, á vez que representa a súa achega ao desenvolvemento da comunidade en xeral.

Do resultado final do comportamento social da empresa vai depender, en gran medida, o progreso do conxunto da sociedade e, como consecuencia, o papel positivo ou negativo que nel xoga a empresa. Agora ben, este comportamento non está dissociado da propia esencia social. Por elo, a faceta social convértese nalgo natural e consolidado cando a empresa de xeito consciente o incorpora a súa cultura, principios e aplicación práctica.

A miúdo pódese ver que a falta dun compromiso claro e decidido de comportamento social, trátase de compensar con accións puntuais baseadas en ideas mercantilistas e/ou de propaganda. Aínda que os efectos inmediatos destas accións poden ser positivos, cabe pensar que non perdurarán no tempo e, por tanto, non chegarán a alcanzar lexitimidade.

O recoñecemento social da empresa virá dado pola súa actividade integradora, poñendo as persoas e grupos de interese como referencia principal da súa actividade, máis alá do beneficio económico inmediato.

Cultura empresarial

A empresa non actúa aillada doutros ámbitos da sociedade. O mercado e os beneficios económicos non son as únicas referencias que deben terse en conta, xa que a sociedade espera da empresa algo máis que produtos e servizos, beneficios e cumprimento lexislativo, polo que estes non poden ser os únicos criterios de valoración da empresa: hai outros marcos de referencia.

A cultura empresarial designa un sistema de significado común entre os membros, que distingue a unhas organizacións doutras. Dito sistema é un conxunto de características fundamentais que acepta a organización. Pódense definir sete características que, ao seren combinadas e axustadas, revelan a esencia da cultura dunha organización:

- **Autonomía individual:** O grao de responsabilidade, independencia e oportunidades para exercer a iniciativa que as persoas teñen na organización.
- **Estrutura:** O grao de normas e regras, así como a cantidade de supervisión directa que se utiliza para vixiar e controlar o comportamento das persoas que a forman.
- **Apoio:** O grao de axuda e afabilidade que mostran os cargos xerenciais aos subordinados/as.
- **Identidade:** O grao en que os membros se identifican coa organización no seu conxunto, non co seu grupo ou área de traballo.

- **Desempeño - premio:** O grao de distribución de premios dentro da organización baséase en criterios relativos ao desempeño.
- **Tolerancia do conflito:** Grao de conflito presente nas relacións persoais e grupos de traballo, así como o desexo de ser honesto/a e franco/a ante as diferenzas e mecanismos de resolución.
- **Tolerancia ao risco:** O grao en que se alenta ás persoas a ser ou non agresivas, innovadoras e corran riscos.

Ao avaliar a organización a partir destas características, obtense un panorama completo dela, e este panorama é a percepción que teñen, as persoas que a integran, respecto á organización e a como se fan as cousas nela.

Circunscribir a acción da persoa directiva unicamente á obtención do máximo beneficio é situar a empresa á marxe do obxectivo integrador, de máis amplo espectro, como axente principal de benestar social. Esta concepción da empresa situaríaa como elemento de confrontación duns grupos fronte a outros con intereses encontrados, case sempre colocando aos dirixentes fronte ao resto (socios/as, asalariados/as, clientes/as, provedores/as e sociedade)

A Economía Social

A eficacia baséase, entre outros factores, na especialización. Se entendemos por Economía Social ao sector de empresas onde non hai unha división especializada de funcións entre a persoa empresaria e a traballadora xa que ambas funcións (responsabilidade - iniciativa empresarial e execución de tarefas) son asumidas polas mesmas persoas, plantéxase o interrogante ¿poden ser eficaces estas empresas?

Repasando brevemente os aspectos máis característicos da Economía Social, podemos responder afirmativamente a anterior pregunta, xa que:

1. Existe unha maior responsabilidade e implicación que asumen os traballadores/as ao converterse en empresarios/as.
2. Propíciase a eliminación de conflitos entre os empregados/as e a persoa que emprega, xa que ambas dúas coinciden.
3. O predominio de pequenas e medianas empresas, coa vantaxe de flexibilidade e sinxeleza da súa organización.
4. A implicación e relación co contorno, xa que son as persoas socias as propietarias e polo tanto máis vencelladas á comunidade.
5. O núcleo central da empresa é a persoa. O obxectivo económico ten interese en tanto en canto se conquiren os obxectivos persoais e grupais.

Baixo estas premisas, a Economía Social, segundo os profesores Barea e Monzón do CIRIEC, está constituída polas seguintes formas xurídicas:

- Cooperativas
- Sociedades Laborais
- Sociedades Agrarias de Transformación
- Empresas mercantís non financeiras controladas por axentes da economía social
- Cooperativas de crédito e seccións de crédito das cooperativas.
- Caixas de aforro
- Mutuas de seguros
- Mutualidades de previsión social

Pola súa banda segundo o CEPES (Confederación Empresarial Española da Economía Social) estaría integrada por:

- Cooperativas.
- Sociedades Laborais
- Mutualidades
- Empresas de inserción
- Centros especiais de emprego

Os principais tipos de empresas de economía social son:

- **Empresas autoxestionadas: cooperativas de traballo asociado, sociedades laborais.** Este tipo de empresas caracterízase por contar cunha forza laboral principalmente composta polos propios socios/as e con certas limitacións á contratación de persoal asalariado. No caso das sociedades laborais a maioría do capital ten que estar en mans dos socios traballadores e no caso das cooperativas de traballo asociado, esta porcentaxe incrementase ata o 67%. Desenvolven actividades principalmente industriais e de servizos, pero tamén productivas. O caso de Mondragón Corporación Cooperativa é un exemplo deste tipo de cooperativas.
- **Cooperativas agrarias, de servizos, mutualidades e outras asociacións.** Son empresas formadas por produtores/as que teñen unha importante forza laboral asalariada¹. No caso por exemplo dunha cooperativa que recolle o leite das explotacións gandeiras e ten unha fábrica de pensos para producir alimentos para o gando, ten operarios que son traballadores/as asalariados, pero os compoñentes da masa social traballan como gandeiros/as nas súas explotacións. Estes socios/as participan de forma dinámica na cooperativa: entregan a produción, reciben produtos e servizos, planifican a actividade da cooperativa na Asemblea anual e convértense en empresarios/as cando son elixidos para formar parte do Consello Reitor e deben participar no goberno da cooperativa.

1. Juliá, JF y Segura, B (1987): "El cooperativismo agrario en España".Ed. CIRIEC, Madrid.

As empresas de Economía Social² teñen unha concepción da actividade económica baseada no principio de que os proxectos empresariais teñen por obxecto a satisfacción das necesidades dos socios e socias, sen esquecer a rendibilidade e a eficiencia económica. O seu fundamento ideolóxico³ é o “concepto de democracia económica e a súa actividade económica é soportada sobre unha conexión de valores éticos tales como a corresponsabilidade no desenvolvemento da empresa, a libre adhesión, a organización democrática, a soberanía do traballo, o carácter subordinado da actividade económica, a transformación social, a participación na xestión, a solidariedade retributiva, a transformación social e o fomento da educación e a formación”.

Os elementos que definen a Economía Social son:

- A súa actividade económica ten por obxecto traballar para os seus membros e para a sociedade, co fin de satisfacer necesidades de interese colectivo.
- A persoa sitúase por riba do capital, valorándose a igualdade e a importancia das persoas.
- O seu obxectivo último é a xeración e a xestión da solidariedade: prima o colectivo sobre o beneficio individual.
- A xestión eficaz dos recursos dispoñibles permite conseguir beneficios sociais.

A Economía Social susténtase na xeración de riqueza colectiva apostando polo desenvolvemento profesional e persoal dos seus membros e a utilización do beneficio económico en proxectos de mellora social e colectiva.

En definitiva, como tamén apunta o CEPES⁴, a empresa de Economía Social concrétese polo tanto nun xeito de emprender que mantendo criterios de eficacia e rendibilidade, integra os seguintes valores:

- predominio da persoa sobre o capital,
- reparto de beneficios/resultados con criterio colectivo,
- organización con espírito democrático
- especialmente solidaria co contorno
- facilitadora de cohesión social

2. Vidal, I. (2001): “La capitalización de los proyectos de Economía Social”. Citado por Carneiro, M. (2005). A Economía Social agrupa a “aquelas organizacións que perseguen esencialmente obxectivos sociais, baséanse en valores democráticos e teñen independencia orgánica respecto ao sector público. As súas actividades sociais e económicas lévanse principalmente a cabo en asociacións, cooperativas, fundacións e organismos similares. O principal motor da Economía Social é o ben público ou o ben dos membros e non o mero interese privado”.

3. Ormaechea, JM (1997): “Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón”.Ed. Otalora, Guipuzcoa.

4. <http://www.cep.es/> na súa presentación.

Polo tanto, a Economía Social da resposta a problemas que a sociedade capitalista tradicional non resolve, colaborando na aportación de solucións a problemas locais de emprego, de necesidades das personas, de emigración, de desenvolvemento económico, de integración de colectivos en exclusión ou de acceso a calquera parcela do estado do benestar, influíndo na construción dunha sociedade máis equitativa e cohesionada. Emerxe como un axente afortalador da cohesión social, apoiándose en valores tradicionais de solidariedade social e de responsabilidade social, sen deixar de estar presente en sectores emerxentes e innovadores.

En resume, é posible que non nos equivoquemos moito ó afirmar que non é que a Economía Social e o Cooperativismo asuma como propios os valores e principios da responsabilidade social e o desenvolvemento sostible, senón máis ben que o novo marco empresarial, preocupado pola responsabilidade social e o desenvolvemento sostible comeza a asumir os valores e principios tradicionais da Economía Social.

The background of the slide features a large, light blue recycling symbol (a triangle of arrows) centered on a white background. The symbol is slightly offset to the right and top. The text is centered over the symbol.

FERRAMENTAS DE GESTIÓN

Para poder entrar e/ou continuar no mercado, o camiño da empresa pasa por conseguir produtos de calidade que sexan respectuosos co medio ambiente e que cumpran un obxectivo social, todo a un prezo competitivo e dun xeito continuado. Esta premisa cumprese cando a empresa é capaz de implantar un sistema de xestión integrada na busca da mellora continua, co cal se aumenta a eficacia e a eficiencia nos procesos, redúcense os custes e mellórase a satisfacción do/da cliente.

Un proceso é un conxunto de actividades relacionadas entre si e de recursos que transforman unhas materias primas e/ou información, nuns produtos ou servizos. Polo tanto, toda actividade empresarial lévase a cabo a través dunha complexa rede de procesos cuxa finalidade debe ser o engadir valor aos inputs, recursos ou elementos de entrada (materias primas, enerxía), pero na práctica poucas veces se consegue. Moitos procesos non engaden valor ou fano de maneira pouco eficiente consumindo máis recursos dos necesarios.

De forma similar ás ferramentas de contabilidade e xestión económico -financeira da empresa, existen unhas ferramentas para controlar os procesos e avaliar os resultados de calidade, ambientais e sociais da empresa.

Ferramentas de xestión de calidade

O primeiro paso na mellora da calidade é identificar o problema, a necesidade de resolvelo, buscar datos que nos permitan estudalo, analizar estes datos e descubrir as posibles solucións. As ferramentas a utilizar son varias, entre as que se encontra o Diagrama de Pareto, o Diagrama causa - efecto, a Lista de chequeo, os Gráficos de control, os Histogramas e o Diagrama de correlación, que se describen de seguido.

Diagrama de Pareto

Técnica de representación que clasifica as causas dun problema pola súa importancia, en función da súa frecuencia de ocorrencia ou do seu custe. Consiste en clasificar os elementos ou datos pola orde de importancia para poder tratar cada un deles de forma distinta segundo o seu peso. Aplicando a atención aos asuntos importantes, conséguese a máxima eficacia e rendemento dos esforzos dedicados.

Chamado tamén 80-20, a regra de Pareto di que “o 80% dos problemas ten a súa orixe no 20% das causas”, é dicir, unha mínima porcentaxe de causas orixina a maior parte dos problemas. É aplicable a múltiples actividades e pon de manifesto aqueles asuntos que teñen máis importancia no conxunto do problema:

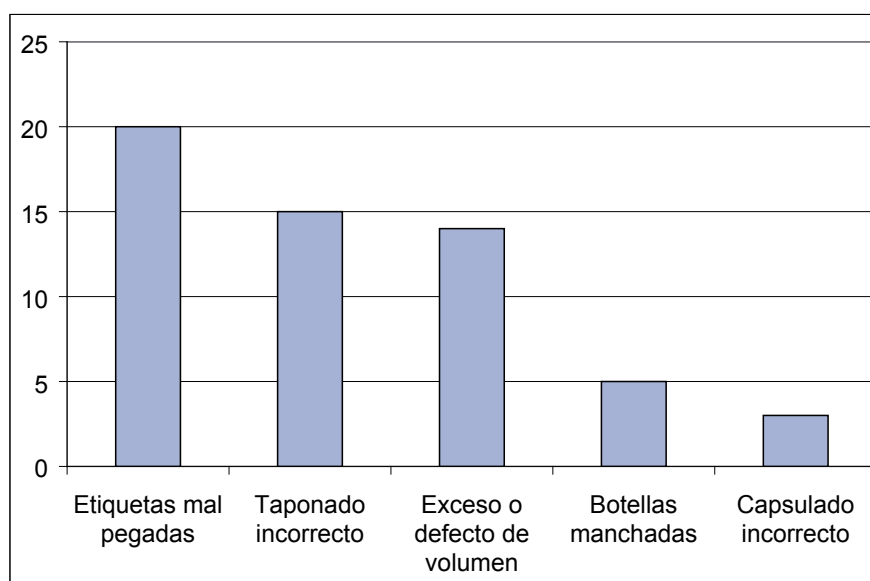
- O 80% das vendas realízase ao 20% da clientela.
- O 80% do valor do inventario encóntrase no 20% dos elementos inventariados (materias primas, produtos rematados).
- O 80% dos problemas de calidade acapáranos o 20% dos produtos/servizos.

Cos datos obtidos dunha serie de observacións, faise unha táboa onde se colocan estas observacións segundo a súa orde de frecuencia de ocorrencia, realizando despois un gráfico de barras para coñecer as observacións, as súas causas, a súa frecuencia e o seu custe.

Supoñamos que no control de calidade de viño embotellado, encontráronse distintos tipos de defectos nas botellas que obrigaron a volver a procesar o viño coas conseguintes perdas económicas.

Defecto encontrado	Frecuencia	Perdas
Etiquetas mal pegadas	20	4.500,00 €
Taponado incorrecto	15	1.750,00 €
Capsulado incorrecto	3	1.000,00 €
Exceso ou defecto de volume	14	2.250,00 €
Botellas manchadas	5	750,00 €

Ao colocar de forma ordenada estes datos de frecuencia de aparición de erro no embotellado, temos o Diagrama de Pareto.



Se coñecemos os custes de reparación e as probabilidades de éxito, podemos calcular o índice de prioridade de cada reparación:

$$IP = [(Custe anual) * (Prob. \acute{E}xito)] / [(Tempo eliminaci3n) * (Investimento)]$$

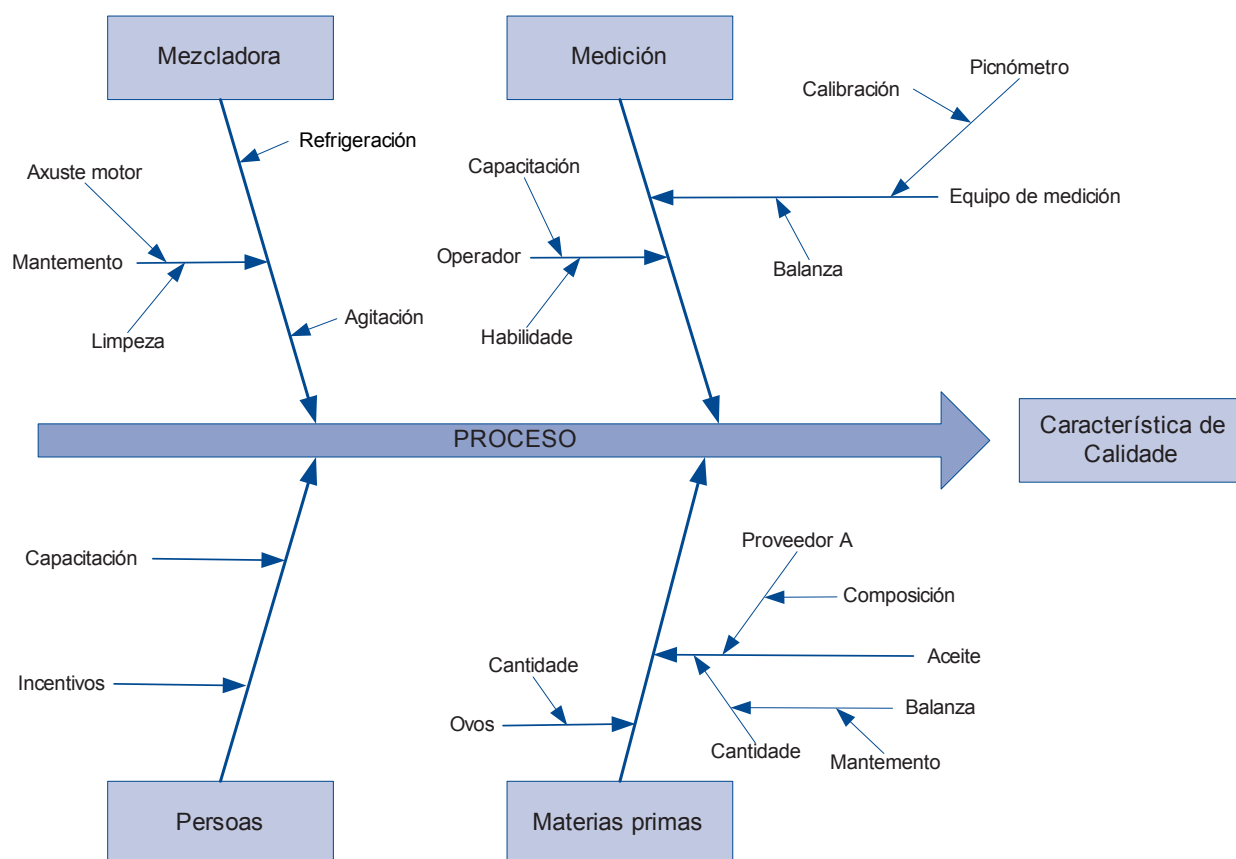
	I.P.	Observacións
Etiquetas mal pegadas	641.250,00	3ª acción: Reparación da etiquetadora
Taponado incorrecto	551.250,00	4ª acción: Reparación da taponadora
Capsulado incorrecto	266.000,00	5ª acción: Reparación da capsuladora
Exceso ou defecto de volume	1.581.525,00	2ª acción: Reparación da máquina de enchido
Botellas manchadas	2.227.500,00	1ª acción: Traballador en control de botellas

Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa ou causa – efecto utilízase para representar os factores que afectan a un problema: a través dun efecto pódense achar as causas que o motivan. Proporciona bases para a discusión dos factores que afectan a un problema, mediante un Brainstorming ou “tormenta de ideas” sobre as posibles causas que van xurdindo e representando estas nunha estrutura similar a unha espiña de peixe.

Coñecido tamén como as “5M”, permite identificar todas as posibles causas asociadas a un problema, estruturado segundo uns factores xenéricos: Persoas, Métodos, Máquinas e Materiais

- Definición clara do problema (efecto): Representa a meta do sistema, o que está fallando no proceso de calidade.
- Identificación dos factores ou causas xerais: persoas, máquinas, materiais e métodos, a partir das cales se identifican as causas secundarias descendendo ata tres/catro niveis, segundo o problema.
- Identificación das causas secundarias: Mediante tormenta de ideas no grupo de traballo, identifícanse estas causas.
- Avaliación e selección de causas significativas: Débense avaliar, seleccionar e xerarquizar por orde de importancia as causas máis significativas.



Esta ferramenta visualiza todas as causas asociadas a un problema, causas que poden ser potenciais ou reais (as que realmente interesa identificar e solucionar).

Lista de chequeo

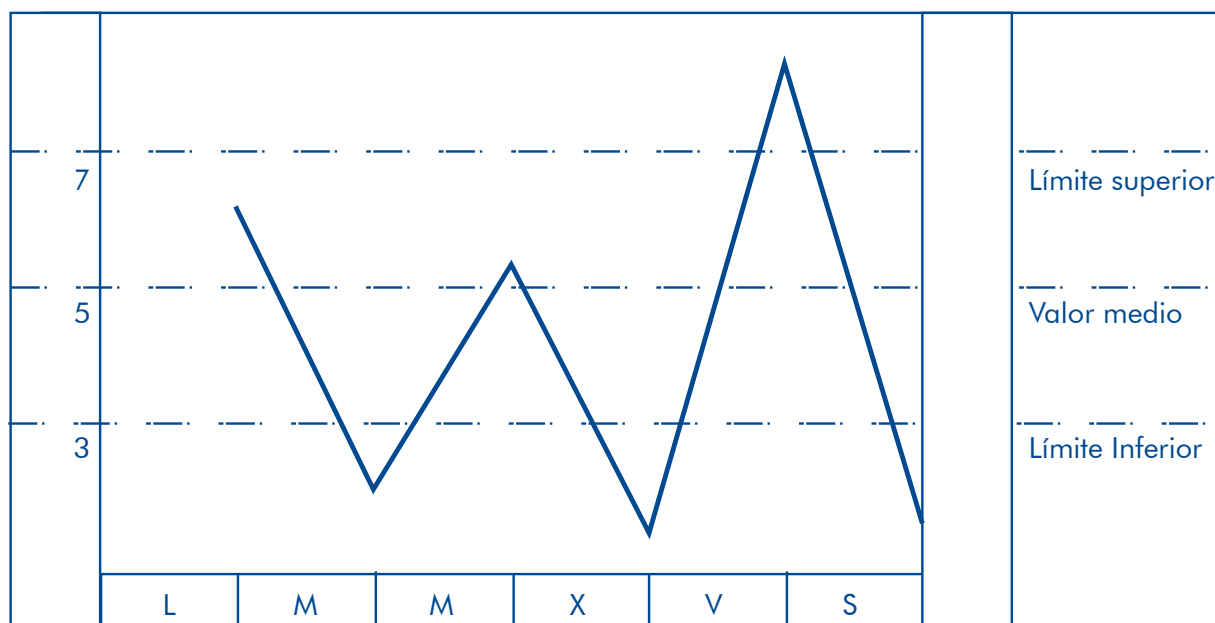
É un documento para o seguimento e control dunha secuencia de traballos no proceso de resolución de problemas. Unha táboa de test a realizar con diferentes criterios ou unha lista de cuestións a estudar, son exemplos desta Lista de chequeo, a cal pode incluír información sobre condicións, datas previstas, persoa responsable, resultados e observacións.

Se temos un fallo na calidade dun produto, a Lista permite ver o seguimento dos diversos defectos e a súa cantidade ao longo do seu período de fabricación, como se indica no exemplo seguinte referido a outro caso de outra adega.

	DIAS							Total de fallos Encontrados
	L	M	M	X	V	S	D	
Rotura de botella	7	2	6	1	9	2		27
Mal enchido	6	4	5	2	7	1		25
Etiqueta mal pegada	3	1	2	1	2	1		10
Cápsula mal colocada	1	0	3	1	3	0		8
Botella sen tapón	2	0	1	0	4	1		8
Total diario	19	7	17	5	25	5		78

Gráficos de control

Son utilizados para representar dunha forma ordenada e cronolóxica as informacións recollidas sobre o resultado das operacións ao longo dun período. O gráfico constrúese debuxando unha recta vertical onde se coloca unha escala limitada ao rango de valores previsible e horizontalmente colócanse os puntos correspondentes aos valores alcanzados nese período estudado. Continuando con exemplo da adega, parece que hai una rotura de botellas, polo que se pode achacar o fallo á antigüidade do equipo de embotellado.

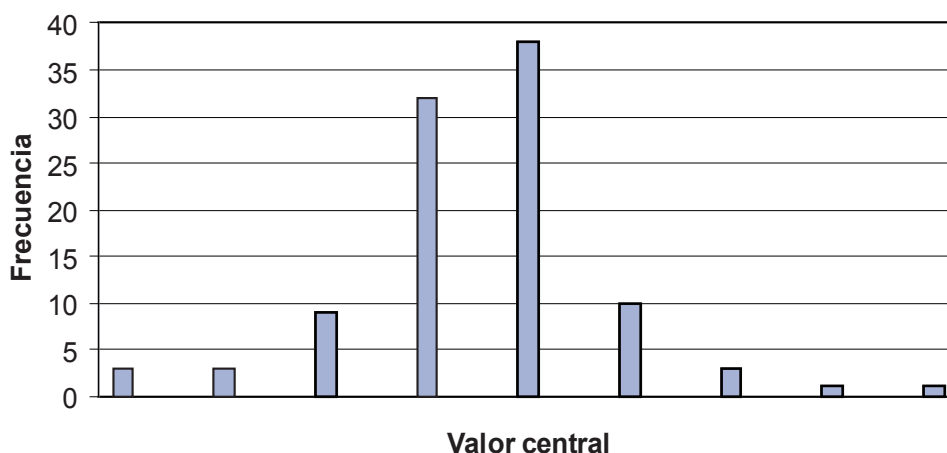


Este gráfico dinos que hai certas operacións que inflúen no resultado final da botella utilizada: o problema non estaba na antigüidade da máquina, senón que cando se cambiaba o tipo de botella non se realizaba un correcto axuste das estrelas de suxeición da botella e esta quedaba descentrada con respecto á bomba de enchido.

Histograma

Unha vez obtidos os datos dun problema, resulta práctico representalos de forma gráfica que reflicta a dispersión dos valores con respecto á media. Mentres o gráfico de Pareto oríentase a representar causas na hipótese de que unha causa provoca a maior parte dun problema, no histograma reflectimos os resultados dun proceso. Continuando co noso exemplo da falta de calidade das botellas enchidas, comprobamos o diámetro dos tapóns e construímos o histograma. Os valores medios e a frecuencia de cada grupo ou clase son os seguintes:

DATOS									
3,56	3,40	3,50	3,42	3,43	3,52	3,49	3,44	3,50	3,48
3,48	3,56	3,52	3,47	3,48	3,46	3,50	3,56	3,38	3,5
3,41	3,37	3,49	3,45	3,44	3,50	3,49	3,46	3,46	3,47
3,55	3,52	3,50	3,45	3,44	3,48	3,46	3,52	3,46	3,44
3,48	3,48	3,40	3,52	3,34	3,46	3,43	3,30	3,46	3,32
3,59	3,63	3,47	3,38	3,52	3,45	3,48	3,31	3,46	3,59
3,40	3,54	3,51	3,48	3,50	3,68	3,60	3,46	3,52	3,46
3,48	3,50	3,50	3,52	3,46	3,48	3,46	3,52	3,56	3,56
3,52	3,48	3,45	3,46	3,54	3,54	3,48	3,49	3,41	3,44
3,41	3,45	3,44	3,47	3,47	3,41	3,48	3,54	3,47	3,34

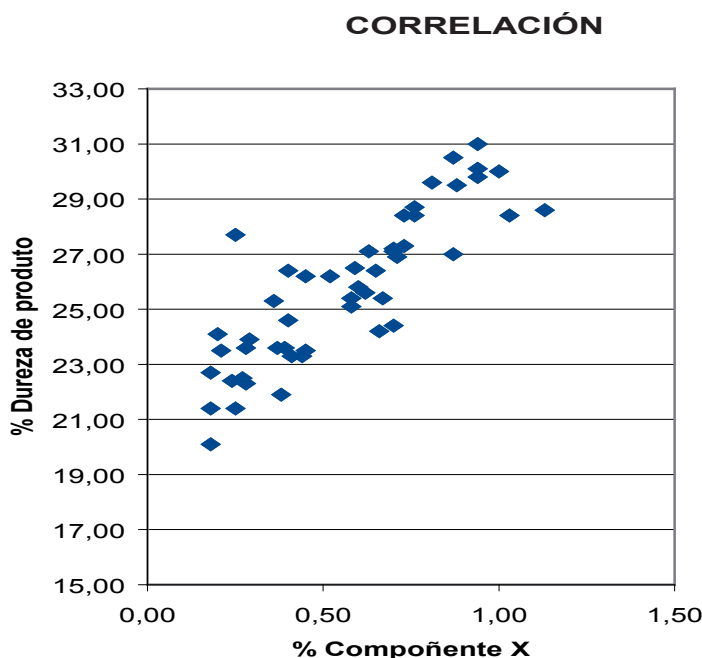


Valor medio	3,30	3,35	3,40	3,45	3,50	3,55	3,60	3,65	3,70
Frecuencia	3	3	9	32	38	10	3	1	1

Diagrama de correlación

É outra ferramenta que nos permite investigar se existe correlación entre dúas características dun proceso. Normalmente, no eixe vertical colócase a característica dependente e no eixe horizontal colócase o factor independente. Despois de medir o proceso, obtemos unha nube de puntos. O tipo de correlación (positiva, negativa ou nula) ven determinado pola estrutura desta nube. Se existe correlación, controlando o factor independente pódese controlar o factor dependente.

Nunha fábrica de pensos compostos queríase ver se existe correlación entre a porcentaxe dunha determinada materia prima e a dureza obtida do gránulo de penso. Para elo fixéronse medicións e no diagrama obtívose unha nube de puntos que indica a correlación positiva dos dous factores estudados, pola característica da liña imaxinaria que atravesa a nube.



Poden obterse expresións matemáticas que indican o grao de correlación, aínda que, nos informes utilízase o diagrama e dedúcense conclusións (que poden ser discutibles) baseándose na nube de puntos sen realizar estes cálculos.

Ferramentas de xestión medioambiental

As ferramentas máis utilizadas na empresa para xestionar o impacto medioambiental son o ecobalance, os indicadores ambientais e as auditorías ambientais. En principio, para coñecer a situación ambiental da empresa, é suficiente con realizar o ecobalance e os indicadores ambientais.

Auditorías ambientais

A auditoría ambiental é unha ferramenta de xestión que comprende unha avaliación sistemática, documentada, periódica e obxectiva do funcionamento ambiental dunha empresa, para facilitar o control de xestión das súas prácticas medioambientais. O obxecto das auditorías ambientais é moi variado:

- Análise global da situación e funcionamento medioambiental dunha empresa.
- Diagnóstico parcial sobre un único aspecto da actividade da empresa: Análise de riscos ambientais xerados por unha determinada materia prima ou sección do proceso produtivo.
- Estudo do cumprimento lexislativo ambiental da empresa.
- Busca de causas dun accidente que causa un impacto ambiental, para definir responsabilidades civís, penais ou administrativas.

A auditoría é unha ferramenta que permite estudar se as actividades da empresa producen impactos negativos medioambientais, conseguindo o equilibrio entre a protección do medio ambiente e o crecemento económico da empresa. Os resultados da auditoría preséntanse nun informe baseado nas conclusións obtidas, nas chamadas de atención sobre as deficiencias detectadas e nas observacións e proposta de medidas correctoras a adoptar para minimizar os impactos encontrados.

Ecobalance

Nesta ferramenta contabilízanse as entradas (materias primas, materias auxiliares, enerxía, auga) e saídas (produto rematado, envases e embalaxes, residuos, verquidos, emisións), no fluxo do proceso produtivo para coñecer e avaliar o impacto ambiental da empresa. Realizando este ecobalance anualmente, pódense fixar os indicadores ambientais básicos para a empresa e determinar as situacións que poden ter un impacto ambiental sobre o contorno.

Indicadores ambientais

Proporcionan unha información sobre as esixencias ambientais da empresa, indican o percorrido ambiental da empresa ao longo do tempo e serven para coñecer a situación ambiental desta en relación con outras empresas. Estes indicadores responden ás responsabilidades esenciais da xestión ambiental:

- Identificación dos puntos débiles e potencialidades de optimización.
- Determinación de obxectivos e metas ambientais cuantificables.
- Documentación para a mellora ambiental continua.
- Política de comunicación do comportamento ambiental da empresa.

Ferramentas de xestión social

Balance Social

A sociedade actual valora aos países capaces de ofrecer con equidade, maior benestar aos seus habitantes, e ás organizacións que contribúen en forma responsable ao desenvolvemento social das súas comunidades. Recoñécese tamén en todo o mundo, a importancia de que as empresas e outros tipos de organizacións brinden información sobre as consecuencias sociais da súa acción a través dos denominados balances sociais.

Se moitas empresas capitalistas -cuxo obxectivo principal é maximizar ganancias- formulan balances sociais, máis aínda deberan facelo as cooperativas que, desde a súa concepción, organízanse e funcionan de acordo a un sistema de valores e principios comúns a todas elas.

Estes valores e principios cooperativos están consensuados e explicitamente formulados pola Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Este organismo, que representa ás cooperativas en todo o mundo, aprobou unha Declaración sobre a identidade cooperativa no Congreso realizado en Manchester en 1995.

○ concepto totalizador de identidade cooperativa comprende:

- **Definición:** “Unha cooperativa é unha asociación autónoma de persoas que se unen voluntariamente para satisfacer as súas necesidades e aspiracións económicas, sociais e culturais comúns por medio dunha empresa de propiedade conxunta democraticamente xestionada”.
- **Valores cooperativos:** “As cooperativas baséanse nos seguintes valores: Autoaxuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. De acordo coa tradición das persoas fundadoras, os asociados/as das cooperativas sosteñen os valores éticos de: honestidade, apertura, responsabilidade social e preocupación polos demais”.

○ Balance Social é o medio a través do cal as empresas miden, avalían e comunican tanto o impacto como o rendemento ambiental, social e económico. É ante todo un instrumento de información, unha ferramenta de administración e xestión que permite que a empresa proxecte, verifique e avalíe o seu rendemento sobre os distintos aspectos que conforman a sustentabilidade corporativa.

Os obxectivos dun Balance Social son:

- Presentar unha visión clara do impacto humano e ecolóxico da empresa, para que, quen decide sobre investimentos compras e posibles alianzas, se encontren ben informados.
- Facilitar unha ferramenta de xestión que axude á organización a avaliar e mellorar constantemente as súas actuacións e progresos.

- Presentarse nun formato intelixible e que facilite a comparación coas memorias de sustentabilidade doutras organizacións.
- Complementar, e non reempazar, outros informes, incluíndo os financeiros.
- Ilustrar a relación entre os tres elementos que compoñen a sustentabilidade: o económico (incluíndo a información financeira, pero non exclusivamente), o ambiental e o social.

Por tanto, as cooperativas, tendo en conta o cumprimento e posta en práctica dos seus principios cooperativos como criterios éticos aceptados por todos, deben encontrar o equilibrio entre a súa viabilidade económica (sustentabilidade económica) e os efectos inmediatos e futuros en termos de calidade de vida para tódalas persoas implicadas na súa actividade (sustentabilidade socio-cultural e sustentabilidade medioambiental). Cuestións que esperamos medir, avaliar e comunicar a través do Balance Social.

O Balance Social é unha ferramenta de contabilidade que xorde a raíz da necesidade de incorporar aos traballadores/as na xestión da empresa co fin de conseguir unha mellora das relacións laborais. Inclúe as condicións do traballo, os accidentes e situacións perigosas, o absentismo e as súas causas, os salarios, etc., dando unha información social sobre a empresa.

Este balance é un instrumento de análise e xestión interna paralela ao balance económico-financeiro que, mediante a sistematización dos obxectivos empresariais permite a toma de decisións. Existen unha serie de valores segundo áreas de necesidade: saúde, salarios, seguridade no traballo, prestixio de pertenza á empresa, cuestións ambientais e de calidade empresarial.

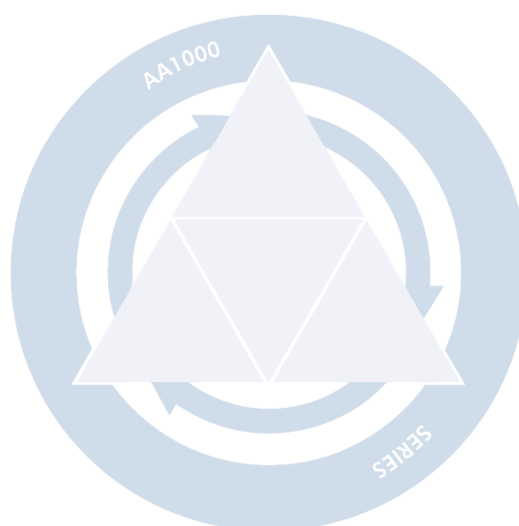
Na súa concepción global, intégrase o produto, o traballador/a, o proceso produtivo e o consumidor/a dentro do Balance Social, de forma que se aplica ás “forzas”, tanto internas como externas, que inciden sobre a estrutura empresarial: provedores/as, traballadores/as, accionistas, colaboradores/as, poderes públicos, sociedade e clientes.

Ao ser paralelo ao Informe económico, o Balance Social pode servir para realizar a planificación social da empresa a longo prazo.

REFERENCIAIS DE CERTIFICAÇÃO



**Global
Reporting
Initiative™**



Para dar a coñecer o compromiso de calidade, medioambiental ou social da empresa dun xeito crible para que sexa valorado polos mercados a través dos seus produtos, cómpre que un ente independente certifique a xestión da empresa de acordo cuns indicadores de referencia que midan a actuación da empresa de forma obxectiva. Estes referenciais teñen un carácter “voluntario” para as empresas, aínda que se queres vender nalgúns cadeas maioristas ou contratar coa administración, estás obrigado a certificarte. Dependendo do tipo de proceso que a empresa queira certificar, temos Certificación de produto, de xestión da empresa ou de mellora continua.

Certificacións de produto

- **Calidade:** indicacións xeográficas protexidas, ISO-155000, leite de vaca certificado de cooperativa LVCC, BRC, Eurep-Gap., Producción Integrada, Producción Ecolóxica.
- **Medio ambiente:** análise do ciclo de vida, ecoetiqueta.

EUREP-GAP

Programa de certificación de produto creado polas grandes cadeas maioristas de alimentación. Trata de aumentar a confianza do consumidor na sanidade dos alimentos desenvolvendo “boas prácticas agrícolas”. As regras EUREP son de tipo sanitario, de calidade e de trazabilidade dos alimentos, sen facer referencia a aspectos ambientais ou sociais. Estes requisitos sobre sanidade e trazabilidade dos alimentos esixen ao produtor/a establecer un complexo sistema de control e rexistro de todas as operacións realizadas no alimento desde que se planta ata que chega ao consumidor/a, pasando pola recolección, manipulación, elaboración e envasado. Os rexistros comprenden o uso da terra, fertilización, tratamentos fitosanitarios, regas, etc.

APPCC: Análise de Perigos e Puntos de Control Crítico

Sistema de xestión de seguridade alimentaria para previr a posibilidade de producir alimentos inseguros por contaminación de tipo físico, químico ou microbiolóxico que poida causar dano ao consumidor/a. Obrigatorio en empresas alimentarias (Rgto CE 178/02). É aplicable á totalidade da cadea alimentaria, en calquera produto alimenticio, estudando a súa trazabilidade e procesos de manipulación desde a produción do alimento ata o punto de venda e consumo. As súas características máis importantes son:

- Incrementa a confianza na seguridade dos alimentos.
- Reduce os custes ocasionados polo control de enfermidades transmitidas polos alimentos.
- Enfoque preventivo de riscos sanitarios, desde o comezo da elaboración ata a súa inspección final.

- Documentáanse e rexístranse os controis de proceso en todas as fases de elaboración do alimento.
- Proporciona información para previr erros na cadea de produción e facilita o control de riscos.

BRC

Programa de certificación de produto creado polas distribuídoras británicas de alimentos. Ten como obxectivo que os produtores/as cumpran uns requisitos que garantan a salubridade dos alimentos. A persoa produtora é a fábrica ou a central hortofrutícola. Non entra no “produtor/a – agricultor/a” agás no requisito de calidade de provedores. Require a aplicación obrigatoria do APPCC e certos elementos de xestión de calidade, e ten uns requisitos moi estritos:

- **Instalacións da empresa produtora:** Planta de produción, recinto e exteriores da planta. Fluxo de produto, áreas de produción, elaboración e almacenamento de materias primas e produto rematado (chan, paredes, ventás, iluminación, ventilación, etc.), equipos, maquinaria e instalacións de produción e elaboración, control de contaminación, xestión de residuos, control de pragas, etc. Todo debidamente rexistrado e documentado.
- **Control de produto:** Requisitos que debe cumprir o sistema de xestión referente a deseño e desenvolvemento dos produtos elaborados, envasado, análise dos produtos, contaminación cruzada, presenza de obxectos extraños e control de produtos non conformes.
- **Persoal:** Hixiene, controis médicos, roupa de traballo e formación do persoal de manipulación.

Certificacións do sistema de xestión da empresa

ISO-9000

Esta Norma internacional de carácter voluntario, establece requisitos para a xestión da calidade da empresa e certifica o seu sistema de xestión de calidade baseándose nos principios básicos de xestión da calidade: enfoque ao cliente, liderato, participación do persoal, procesos, mellora continua, toma de decisións e relacións cos provedores, todo debidamente rexistrado e documentado.

Unha vez certificada, a empresa demostra a terceiros a calidade do sistema de xestión coas conseguíntes vantaxes comerciais que representa.

A Norma ISO-9000 determina que a empresa debe establecer, documentar, implantar e manter un sistema de xestión da calidade e melloralo continuamente mediante as seguintes actividades:

- Identificar procesos.
- Determinar a secuencia e relacións entre estes procesos.
- Determinar os criterios e métodos para controlar e asegurar a eficacia dos procesos.
- Dispoñer dos recursos e información necesaria para realizar e levar un seguimento dos procesos.
- Realizar o seguimento, medición e análise dos procesos.
- Implantar accións para alcanzar os obxectivos planificados e a mellora continua.

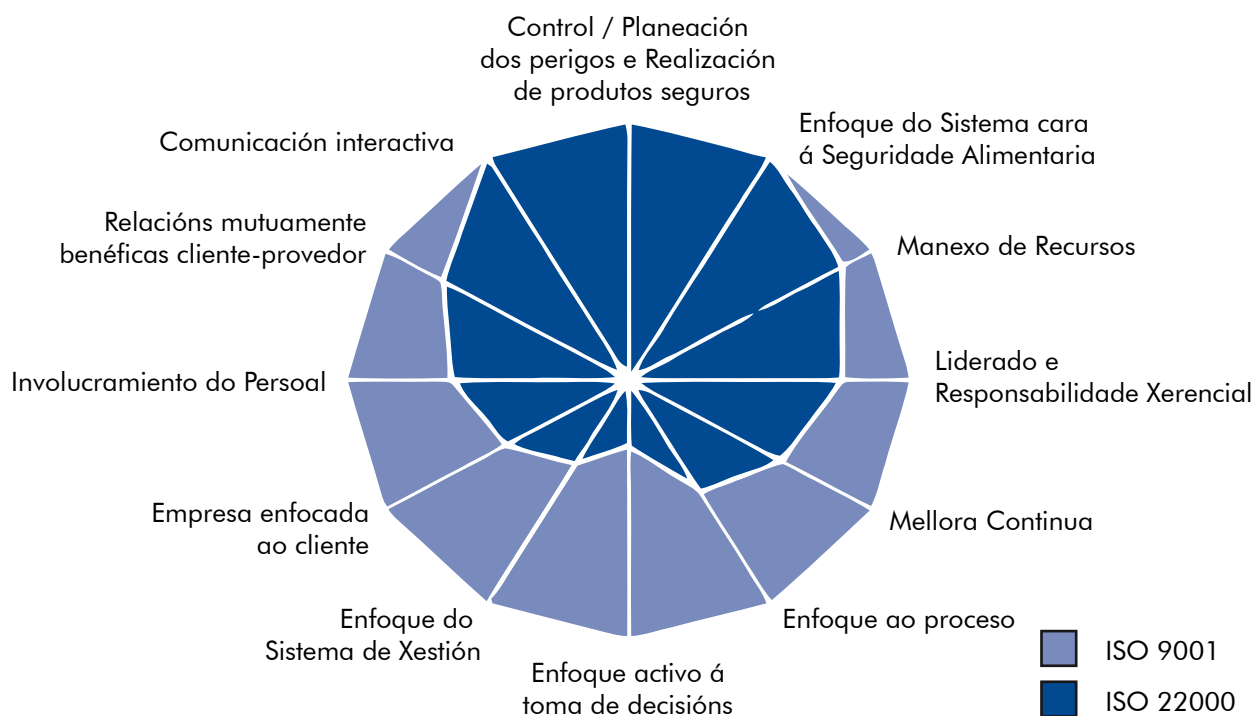
A Norma ISO-9000 baséase en oito principios básicos de xestión da calidade:

- **Enfoque á clientela:** as empresas deben identificar as necesidades actuais e futuras da clientela para satisfacer os seus requisitos e exceder as súas expectativas.
- **Liderato:** os/as líderes deben establecer un ambiente de mellora continua facilitando a involucración do persoal no logro dos obxectivos da empresa.
- **Participación do persoal:** o compromiso das persoas é necesario para o beneficio da organización.
- **Enfoque baseado en procesos:** os resultados desexados alcánzanse cando as actividades e os recursos se xestionan como procesos.
- **Enfoque de sistema para a xestión:** identificar e xestionar os procesos interrelacionados da empresa facilita a consecución dos obxectivos organizativos de maneira eficaz e eficiente.
- **Mellora continua:** é o obxectivo de todo o sistema de xestión da calidade.
- **Enfoque baseado en feitos para a toma de decisións:** estas deben tomarse a partir da análise dos datos e a información e a empresa.
- **Relacións mutuamente beneficiosas co provedor:** isto permitirá a ambos crear valor.



ISO-22000

Válida soamente para industria agroalimentaria, intenta concentrar os referenciais de calidade nun só, conxuntando os aspectos de xestión da empresa (ISO-9000) e a calidade dos produtos alimenticios, incluíndo aspectos sociais e ambientais.



Uso da ISO 9001 e a ISO 22000 como un trampolín cara á excelencia na produción de alimentos

ISO-14000

Utilizado se a empresa desexa aumentar o crédito das súas actividades medioambientais. Relacionado coa responsabilidade ambiental, encóntranse as auditorías e avaliacións ambientais.

A ISO-14000 sobre Xestión Medioambiental permite alcanzar e demostrar un comportamento medioambiental controlando o impacto da actividade produtiva sobre o medio ambiente. Especifica os requisitos que permita á empresa desenvolver un sistema de xestión, formular unha política e uns obxectivos, tendo en conta os requisitos legais e a interacción da empresa co medio, fomentando a protección ambiental como resposta á numerosa e esixente lexislación para dar resposta á crecente preocupación da sociedade polo respecto ao medio ambiente.

Os obxectivos principais da implantación da ISO-14000 pola empresa deben ser o establecemento e mantemento do Sistema de Xestión Medioambiental que garanta a mellora continua da actuación ambiental co compromiso de prevención da contaminación e asegurar o cumprimento do establecido na política ambiental da empresa.

EMAS

O sistema de xestión de participación voluntaria baseado no EMAS¹ pretende estimular a utilización das mellores prácticas ambientais, o que permite a mellora continua. O obxectivo fundamental do EMAS é axudar ás empresas a mellorar o seu funcionamento ambiental, promovendo as melloras necesarias no seu comportamento ambiental mediante as seguintes accións:

- Establecemento e aplicación do sistema na empresa.
- Avaliación sistemática, obxectiva e periódica do funcionamento deste sistema.
- Difusión da información sobre o comportamento ambiental da empresa establecendo un diálogo aberto coa sociedade.
- Implicación activa dos propios traballadores/as da empresa mediante unha formación profesional e permanente.

Este Sistema de Xestión Ambiental é máis restritivo có ISO-14000, é de ámbito europeo, precisa dunha revisión inicial obrigatoria en condicións normais e de emerxencia, require a consideración dos aspectos indirectos á produción obrigando a decidir as medidas a tomar para reducir os impactos asociados a estes aspectos indirectos, prevé a validación de todo o Sistema de xestión por un verificador ambiental externo á empresa e esixe a elaboración e publicación dunha Declaración Ambiental pública.

SA-8000

Para garantir o cumprimento dunhas condicións laborais mínimas de relacións laborais e o respecto aos principios internacionais de dereitos humanos. É unha Norma dirixida a garantir o cumprimento dos dereitos básicos dos traballadores/as, baseada na Declaración dos Dereitos Humanos e enfocada cara a vertente interna da responsabilidade empresarial enfocada cara os aspectos e relacións laborais. Establece as condicións mínimas para alcanzar un traballo seguro e saudable, na estratexia empresarial para tratar os aspectos sociais relacionados co traballo.

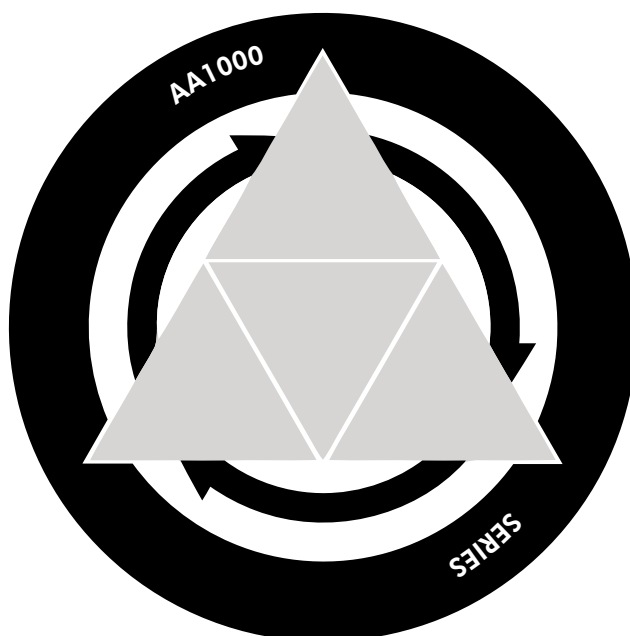
Os requisitos baséanse en: idade mínima do traballador/a, traballos forzados, seguridade e saúde laboral, liberdade de asociación e sindicación, non discriminación, prácticas disciplinarias, xornada laboral, salarios e sistemas de xestión. Relacionado coa responsabilidade laboral, encóntrase a seguridade e hixiene no traballo, a retribución, a promoción profesional, a non discriminación dos traballadores/as por razóns de idade, sexo, raza ou cultura, a seguridade no emprego e a participación e igualdade dos traballadores/as.

1. EMAS: Sistema europeo de xestión ambiental (EMAS I: Rgto. CEE 1836/93, derogado por EMAS II, Rgto. CE 761/01).

Standard AA1000

Modelo de mellora continua en liña cos plantexamentos doutros referenciais que pretende axudar a mellorar a responsabilidade e a medida da sustentabilidade na empresa co obxectivo de mellorar a oferta de información ao contorno (persoal directivo, reitores/as, accionistas, clientela, provedores, Sociedade) e o deseño de sistemas que capturen, valoren e melloren o rendemento global da empresa.

Este modelo recolle as ideas do balance Social cunha visión actualizada seguindo criterios contables de abasto, organización, presentación e divulgación da información social que afecta á empresa. Neste modelo deséñanse uns principios de calidade e un conxunto de normas básicas para axudar á empresa na definición de obxectivos, a medida do progreso sobre os obxectivos prefixados e a comunicación dos resultados, tendo en conta que é imprescindible vencellar as cuestións éticas e sociais coa xestión estratéxica da empresa.



O esquema xeral do Standard AA1000 contempla tres fases (Planificación, Contabilidade e Auditoría da información) e once procesos de busca, organización e presentación da información sobre impactos ambientais e sociais da empresa ás persoas interesadas.

Invertors in People

Fixa un nivel de boas prácticas para mellorar o funcionamento dunha empresa a través dos seus empregados/as, baseada nos catro principios: Compromiso, Planificación, Acción e Avaliación (aplicación libre do Ciclo de Deming). Céntrase en aspectos internos de formación dos traballadores/as e procesos de desenvolvemento organizativo, asegurando a igualdade de oportunidades nos empregados/as.

Outros Referenciais de Calidade

- ISO-10011 sobre auditorías de sistemas de calidade.
- Modelo de Cidadanía de xestión da calidade para os servizos públicos.
- Estándares de calidade da Joint Comisión para Servizos de Saúde.
- Normas de Calidad ICTE do Instituto para a calidade da hostalaría española.
- Norma para a ética das organizacións, Forética.
- Codi ètic de les associacions de Barcelona: document de treball.
- ISO 26000 (guía para la Responsabilidad Social) establecidas pola Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se poden aplicar en cualquier tipo de empresa. Non ten propósito de ser certificadorio, regulatorio ou de uso contractual e ten prevista a súa publicación no ano 2009.

Modelos de mellora continua

Nuns mercados cada vez máis competitivos, coa clientela demandando máis e mellores produtos e servizos baixo as premisas de calidade, medioambientais e sociais, a xestión é un factor imprescindible para a continuidade da empresa a longo prazo. Cando se fala de calidade, respecto ao medio ambiente ou dedicación social, non se trata de ser bo hoxe, senón que hai que mellorar día a día.

A implantación de sistemas de mellora continua é un factor de valor incalculable para aumentar a cota de mercado e conseguir unha diminución de custes por mala calidade, unha redución de sancións por abandono medioambiental e a minimización dos problemas sociais na empresa, conseguindo ademais a satisfacción de clientela, traballadores/as e Administracións Públicas.

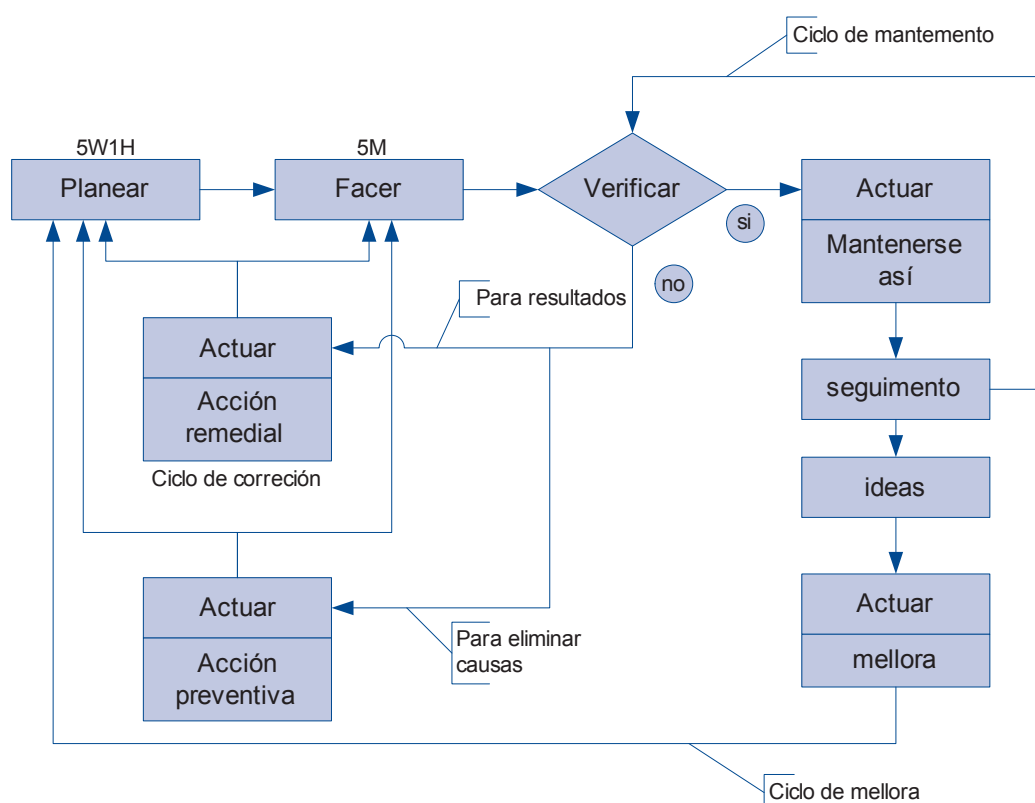
Por outra parte, as memorias de sustentabilidade son capaces de proporcionar información fundamental para a análise empresarial que normalmente non se encontra nos informes financeiros. Esa información serve de complemento a este tipo de informes, ao aportar datos sobre as previsións futuras que poden mellorar o entendemento, por parte dos usuarios/as, deste tipo de informes en torno a parámetros tan importantes como a formación de capital humano nunha compañía, o goberno corporativo, a xestión de riscos e responsabilidades ambientais, e a capacidade de innovar. En certos casos, a información sobre a sustentabilidade está xa en condicións de proporcionar unha visión que reforce a análise empresarial, e pode resultar un factor importante nos informes financeiros tradicionais. Para conseguir dar unha forma concreta á relación entre a actuación financeira e a que se refire á sustentabilidade, aínda será necesario un maior estudo que permita combinar os indicadores empregados en ambos contextos.

A medición da sustentabilidade durante un período prolongado de tempo pode reforzar tanto as prácticas empresariais internas como as comunicacións externas das compañías. Xa se está sacando partido actualmente a estas ferramentas e co tempo pódense reforzar grazas ao desenvolvemento de métodos máis rigorosos para traducir a información sobre a sustentabilidade á linguaxe da análise financeira.

Hai moitos modelos que se poden aplicar para a mellora continua, entre os que vamos estudar, o Ciclo de Deming, o modelo EFQM de excelencia empresarial, o Standard AA1000 e a guía GRI de redacción de informes.

Ciclo de Deming

A mellora continua é un dos elementos básicos da xestión da calidade. O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act: planificar, facer, avaliar e controlar) é un procedemento que persigue a mellora continua en calquera actividade da empresa.



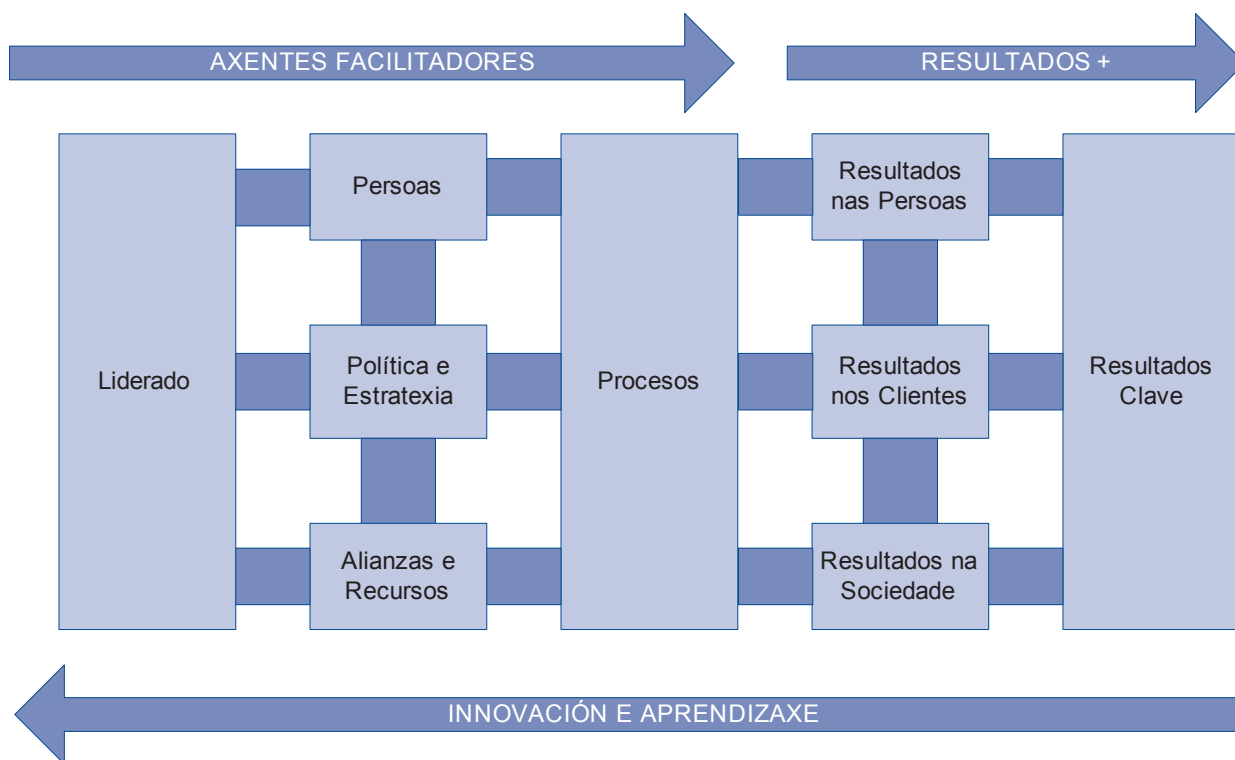
Os/as traballadores/as, independentemente da súa función dentro da empresa, poden aplicar este diagrama ao seu traballo diario. Conforme se avanza no ciclo, avánzase na mellora da calidade do traballo realizado e, por conseguinte, na calidade da empresa.

Modelo EFQM

Modelo de mellora continua, de Excelencia Empresarial, que sitúa á clientela no centro das actividades da empresa e todos os procesos se enfocan e dirixen á satisfacción das necesidades da clientela. Non consiste unicamente na obtención dun logro económico destacado, base da continuidade da empresa, senón de logralo inseparablemente da obtención do ben común, o cal implica conseguir obxectivos sociais perdurables.

Non é unha Norma de Certificación, senón que é un modelo composto de criterios e subcriterios que son avaliados para obter os puntos fortes e débiles da empresa e definir

plans de acción. Avalía a organización en conxunto buscando a excelencia e oportunidades de mellora.



EFQM considera a xestión da calidade como a satisfacción das necesidades e expectativas do/da cliente, do persoal e o impacto positivo na sociedade, que se conseguen mediante o liderato en política e estratexia, unha acertada xestión do persoal, o uso eficiente dos recursos e unha adecuada definición dos procesos, o que conduce á excelencia dos resultados empresariais.

O modelo EFQM é unha ferramenta para a xestión da calidade. O seu obxectivo é orientar a organización cara o cliente, mediante a auto avaliación como exame sistemático e global das actividades e resultados da empresa que se compara cun modelo de excelencia empresarial. A súa aplicación e posta en marcha non é fácil. Para facerse unha idea, unha empresa certificada segundo a ISO-9000 só ten 120 puntos dos 1.000 posibles no EFQM.

O EFQM ten cinco criterios axentes (recursos para a mellora da calidade, servizos, procesos e sistemas da empresa) e catro criterios resultados (clientes, persoal, sociedade e socios capitalistas).

Os criterios e subcriterios do modelo EFQM son os seguintes:

• **LIDERATO:**

- Os/as líderes desenvolven a misión, visión, valores e principios éticos e actúan como modelo de referencia da cultura de excelencia.
- Os/as líderes implícanse persoalmente para garantir o desenvolvemento, implantación e mellora continua do sistema de xestión da organización.
- Os/as líderes interactúan con clientes e representantes da sociedade.

- Os/as líderes reforzan unha cultura de excelencia entre as persoas da organización.
- Os/as líderes definen e impulsan o cambio na organización.

• **POLÍTICA E ESTRATEXIA:**

- A política e estratexia baséase nas necesidades e expectativas actuais e futuras dos grupos de interese.
- A política e estratexia baséase na información dos indicadores de rendemento, investigación, aprendizaxe e actividades externas.
- A política e estratexia desenvólvese, revisa e actualiza.
- A política e estratexia comunícase e desprega mediante un esquema de procesos clave.

• **PERSOAS:**

- Planificación, xestión e mellora de recursos humanos.
- Identificación, desenvolvemento e mantemento do coñecemento e a capacidade das persoas da organización.
- Implicación e asunción de responsabilidades polas persoas da organización.
- Existencia de diálogo entre as persoas e a organización.

• **ALIANZAS E RECURSOS:**

- Xestión de alianzas externas.
- Xestión de recursos económicos e financeiros.
- Xestión de edificios, instalacións e equipos.
- Xestión da tecnoloxía.
- Xestión da información e do coñecemento.

• **PROCESOS:**

- Deseño e xestión sistemática dos procesos.
- Introducción de melloras necesarias nos procesos mediante a innovación, co fin de satisfacer plenamente a clientes e outros grupos de interese, xerando cada vez maior valor.
- Deseño e desenvolvemento dos produtos e servizos baseándose nas necesidades e expectativas dos clientes.
- Producción, distribución e servizo de atención, dos produtos e clientes.
- Xestión e mellora das relacións cos clientes.

• **RESULTADOS NOS CLIENTES:**

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendemento.

• **RESULTADOS NAS PERSOAS:**

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendemento.

• **RESULTADOS NA SOCIEDADE:**

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendemento.

• **RESULTADOS CLAVE:**

- Resultados clave do rendemento da organización.
- Indicadores clave do rendemento da organización.

O Cadro de Mando Integral² (BSC) ofrece un instrumento para o establecemento de obxectivos e indicadores conformes, ou derivadas da visión e estratexia da empresa. Inclúense ademais de indicadores do ámbito financeiro, toda unha serie de indicadores non financeiros. Estes indicadores financeiros e non financeiros complementáanse entre si e ofrecen un óptimo instrumento para a xestión. Para chegar á determinación destes indicadores séguese un proceso arriba-abaxo. É importante subliñar que os indicadores do cadro de mando non son substitutivos ou repostos dos indicadores diarios dunha organización.

A xestión da calidade total pode verse complementada e apoiada mediante o emprego do cadro de mando integral. O BSC é un complemento óptimo para toda compañía que siga un proceso de autodiagnóstico mediante o modelo EFQM. En especial, en conexión cun proceso regular de autodiagnóstico, os criterios do modelo EFQM serven para a avaliación da actuación dunha compañía no camiño da excelencia empresarial. As estratexias, a visión e misión tradúcense para elo nos correspondentes obxectivos. O control de que se cumpriron os obxectivos, medición dos mesmos, pode lograrse empregando o cadro de mando integral, de forma que as medidas establecidas polo mesmo sexan revisadas de xeito regular e planificado.

Modelo GRI

Presenta unha guía para realizar os informes, cuns indicadores económicos, medioambientais e sociais definidos e cuantitativos, cuns indicadores horizontais útiles para comprender o grao no que a actividade empresarial pode influír no sistema económico, medioambiental ou social do contorno.

Plantexa os seguintes contidos que se concretarán nunha memoria de sustentabilidade:

- Visión xeral dos aspectos correspondentes a resultados económicos, políticas medioambientais e sociais, así como un esbozo da estratexia a seguir pola empresa.
- Un apartado que inclúa datos sobre o cadro de persoal e a actividade produtiva da empresa.

.....
2. BSC son as súas siglas en inglés Balance Scorecard.

- A estrutura e datos sobre o sistema de xestión da empresa.
- Indicadores económicos, sociais (incluíndo prácticas laborais) e medioambientais (con gastos).

O GRI presenta once principios xerais que deben inspirar e dirixir a elaboración do Informe. Estes principios teñen a finalidade de garantir que os informes presentan un estado equilibrado dos resultados económicos, medioambientais e sociais da empresa, facilitando a súa comparación no tempo e con outras empresas, ao mesmo tempo que se enfocan cara o tratamento de asuntos de interese para os interlocutores da empresa.

Os indicadores utilizados son agrupados en dúas categorías principais segundo a súa relevancia: centrais e adicionais. Os indicadores centrais son os que definen a actuación da empresa de forma relevante, mentres que os adicionais correspóndense con prácticas non relevantes ou medicións utilizadas de forma esporádica polas empresas.

Os indicadores organízanse segundo a área de información: económica, medioambiental e social. En cada área hai varios aspectos a analizar que se poden diferenciar en función dos asuntos tratados, constituíndo medicións específicas dun aspecto concreto para poder efectuar o seu seguimento. Tamén serven para comprender o grao no que a actuación da empresa pode influír no sistema económico, medioambiental ou social do contorno.

No anexo II xúntase unha guía introdutoria para realizar a Memoria de Responsabilidade Social da Cooperativa segundo as pautas de GRI.



INICIATIVAS INSTITUCIONAIS



As iniciativas institucionais sobre modelos de calidade e responsabilidade social nacen do Cumio Mundial sobre o Desenvolvemento Social¹, onde se aborda a dimensión social da mundialización, dando importancia ao compoñente social no desenvolvemento sostible. A partir desta Declaración, xorden diversas iniciativas sendo as de maior calado as Directivas OCDE, o Pacto Mundial e o Libro Verde, que se desenvolven de seguido. Rematamos este Documento de Traballo cunha exposición sobre Responsabilidade Social.

Directrices OCDE

Baseadas nas declaracións da Organización Internacional do Traballo, facilitan principios e normas voluntarias sobre a conduta empresarial responsable en ámbitos diversos: emprego, relacións laborais, dereitos humanos, medio ambiente, competencia, divulgación da información, fiscalidade, loita contra a corrupción e a protección dos consumidores. Plantexan á empresa catro grandes dimensións de responsabilidade para co persoal:

- Respecto aos dereitos dos empregados e á representación sindical.
- A abolición efectiva do traballo infantil.
- A eliminación de calquera forma de traballo forzoso e obrigatorio.
- O fomento de políticas de non discriminación.

Pacto Mundial da ONU

Supón a publicación dun Código de Conduta de aplicación internacional para a implicación da empresa en comportamentos socialmente responsables, baseados en nove principios dos ámbitos de dereitos humanos, normas laborais e medio ambiente, fomentando as iniciativas sociais e os dereitos fundamentais das persoas dentro do desenvolvemento sostible.

Libro Verde da Comisión Europea sobre Responsabilidade Social

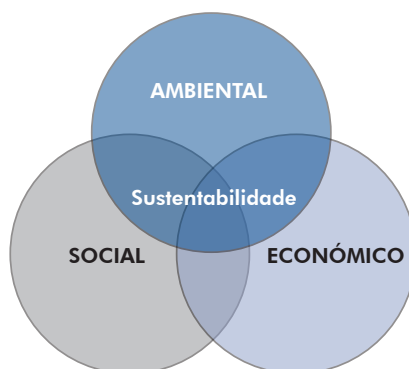
O programa de acción social 2000-2005 da Comisión Europea considera a política social como un factor produtivo, no que se refire ás prácticas correctas en materia de formación, organización do traballo, igualdade de oportunidades, inclusión social e desenvolvemento sostible. A Axenda 21 vai na liña de promocionar a calidade no traballo, fomentar o pleno emprego, facer máis eficientes as políticas sociais e instar á mellora das relacións industriais dentro das empresas.

Nesta liña, en 2001 a Comisión Europea propónse “fomentar un marco europeo para a responsabilidade social das empresas” que constitúe o chamado Libro Verde de Responsabilidade Social das empresas, para aproveitar ao máximo as experiencias existentes, fomentar o desenvolvemento de prácticas innovadoras, aumentar a transparencia e incrementar a fiabilidade e a validación, para crecer de maneira sostible no marco dun aumento do emprego e dunha maior cohesión social.

1. Declaración de Copenhague (1995) sobre Desenvolvemento Social: “Creación de emprego produtivo e redución do desemprego, mellora da calidade do traballo e do emprego”

○ Libro Verde divídese en catro grandes partes:

- O desenvolvemento sostible afecta ao desenvolvemento e crecemento económico, á cohesión social e á protección medioambiental. Como consecuencia do auxe polo interese sobre estes temas, o Libro Verde propónse a integración da Responsabilidade Social na propia xestión da empresa, considerándoa un investimento e non un gasto, de forma similar á xestión da calidade.
- A Responsabilidade Social defínese desde a integración, de forma voluntaria polas empresas, das preocupacións sociais e medioambientais nas súas operacións comerciais: “Ser socialmente responsable non significa soamente cumprir plenamente coas obrigas xurídicas, senón tamén ir máis alá do seu cumprimento, investindo máis no capital humano, no contorno e nas relacións cos interlocutores”.
 - A dimensión interna da Responsabilidade Social enfócase cara a xestión dos recursos humanos, a saúde e a seguridade no lugar de traballo, a adaptación ao cambio e a xestión medioambiental e dos recursos naturais.
 - A dimensión externa ábrese ao perímetro físico e ao contorno da empresa para buscar as relacións coas comunidades locais e inclúe un amplo espectro de interlocutores (traballadores/as, accionistas, clientes, provedores, administracións públicas, etc.).
- O enfoque global da Responsabilidade Social propón cinco iniciativas para adecuar o comportamento social e ecolóxico das empresas:
 - Xestión integrada da Responsabilidade Social.
 - Realizar Informes e Auditorías periódicas seguindo o espírito do Balance Social.
 - Adquirir o compromiso firme e continuado de mellora das condicións de traballo.
 - Creación de etiquetas sociais e ecolóxicas.
 - O investimento socialmente responsable en fondos que invisten o seu capital en empresas que cumpren criterios sociais e ambientais medibles e específicos.
- Por último, o Libro Verde contempla a realización de consultas e discusión do documento, tratando de abrir un debate social sobre a Responsabilidade Social.

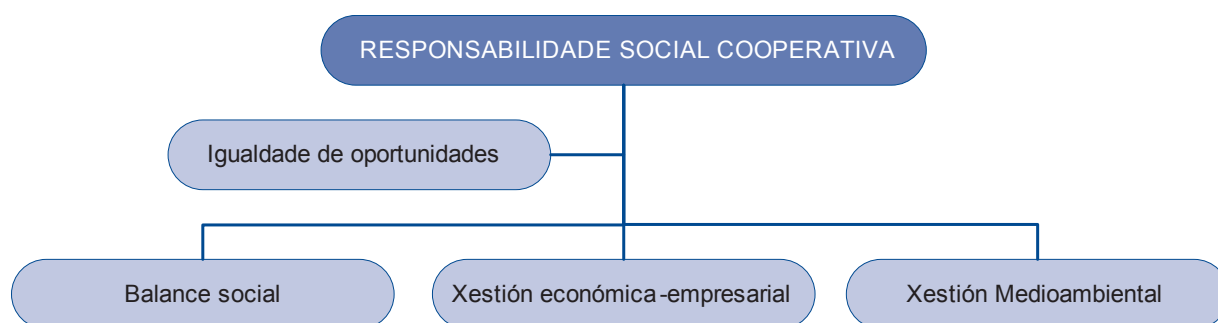


A RESPONSABILIDADE SOCIAL



Tal e como se ven facendo constar ao longo do Manual, dentro das relacións Empresa-Sociedade, a responsabilidade social fai referencia á asunción dunha obriga, establecendo o énfase na motivación de levar o comportamento da empresa a un nivel que sexa congruente coas normas, valores e expectativas sociais existentes e non só con criterios económicos e legais. Esta responsabilidade estará fundamentada nuns principios que terán que ser establecidos a nivel institucional dentro da propia empresa.

A empresa debe tender cara un modelo¹ caracterizado porque *“crea valor económico, medioambiental e social a curto e longo prazo, contribuíndo desta forma ao aumento do benestar das xeracións presentes e futuras, tanto no seu contorno inmediato como no planeta en xeral”*. As empresas que teñen un comportamento socialmente responsable deseñan as súas estratexias e establecen procedementos internos de xestión tendo en conta non só a dimensión económica das súas accións senón tamén a social e medioambiental.



Unha definición de Responsabilidade é a dada polo Dicionario da Real Academia Española: *“Cargo ou obriga moral que resulta para alguén do posible erro en cousa ou asunto determinado”*.

A responsabilidade da empresa será maior ou menor en función do número de asuntos que se entenda que gardan algunha relación coa empresa, a súa natureza e contido. Os asuntos que debe abordar a empresa, porque un erro xeraríalle unha carga ou obriga moral, pódense encadrar nalgún destes catro grupos²:

- Responsabilidade económica: maximizar o beneficio derivado da súa actividade.
- Responsabilidade legal: cumprimento da normativa vixente.
- Responsabilidade ética: expectativas da Sociedade en canto ao seu comportamento e os seus principios morais.
- Responsabilidade filantrópica: dirixir parte dos recursos a mellorar o benestar da Sociedade.

1. Código de buen gobierno de la empresa sostenible. Foro de desarrollo sostenible. IESE, PricewaterhouseCoopers e Fundación Entorno.

2. Carroll, A.B. (1991): “The pyramid of corporate social responsibility”. Citado por Fernández Gago (2005).

A Responsabilidade Social (RSC) engloba todas as decisións empresariais que son adoptadas por razóns que a primeira vista se encontran máis alá dos criterios e intereses económicos e técnicos da empresa, en beneficio da Sociedade. A RSC pódese confundir coa “ética” da empresa, cando son dúas áreas diferentes con puntos comúns. A RSC depende dos valores sociais tal e como se dan de feito e non presupoñen a necesidade nin as esixencias de ningún momento reflexivo ou analítico de carácter ético. Supón levar a conduta da empresa a un nivel congruente coas normas, valores sociais e expectativas que prevalecen nun momento ou espazo dado.

Outra definición de Responsabilidade vennos dada pola súa etimoloxía latina “*respon-dere*” que se traduce por “responder, corresponder, ser digno de, igual a”.

Tendo presente que existe unha rede invisible que envolve a actuación económica da empresa e a vida social entendendo esta como un conxunto de costumes, actitudes morais e hábitos sociais do contorno en que se desenvolve a actividade empresarial, a Responsabilidade Social pódese definir⁴ como “a integración voluntaria, por parte da empresa, das preocupacións sociais e morais nas súas operacións comerciais e nas relacións cos seus interlocutores”.

A idea principal da Responsabilidade Social é que as empresas existen para conseguir unha mellora do benestar social, ben de forma voluntaria ou por necesidades de cumprimento legislativo. Os argumentos a favor da Responsabilidade Social derivan dos principios relixiosos, teorías filosóficas e normas sociais. As empresas e traballadores/as deben comportarse de forma socialmente responsable, incluso cando supoña un gasto improdutivo de recursos. Desde o punto de vista instrumental e baseándose en cálculos economicistas, este comportamento pode beneficiar á empresa a longo prazo xa que:

- A empresa pódese anticipar á lexislación gubernamental.
- A empresa pode explotar oportunidades derivadas de incrementar os niveis de preocupación cultural, ambiental e social.
- A empresa diferencia os seus produtos dos competidores menos responsables.

A Responsabilidade Social, no marco do Acordo Galego polo Emprego⁵, ten un papel decisivo na consecución de prácticas axeitadas respecto a formación continua, a organización do traballo, a igualdade de oportunidades, a integración social e o desenvolvemento sostible. Este “xeito de facer empresa” ten unha especial expresión ou manifestación respecto dos traballadores/as, ademais doutros colectivos como consumidores e usuarios, socios ou provedores.

O xeito de abordar as responsabilidades e relacións cos interlocutores varía en función do contorno da empresa. Cando a empresa ten que integrar as ideas da Responsabili-

3. A “ética da empresa” consiste en promover ou, cando menos, non obstaculizar o desenvolvemento das persoas que forman parte da Sociedade do contorno desa empresa. González. MC (2002).

4. Chacón, C. (2001): “La empresa social: la responsabilidad social de la empresa”. Citado por Carneiro (2004).

5. ACORDO SOBRE UN NOVO MARCO DE RELACIÓNS LABORAIS EN GALICIA, asinado o pasado 5 de febreiro de 2007 pola Xunta de Galicia, a Confederación de Empresarios de Galicia CEG, a Unión Xeral de Traballadores UXT, e o Sindicato Nacional de Comisións Obreiras CCOO.

dade Social na xestión cotiá de toda a súa cadea de produción, os seus traballadores/as, os seus representantes e directivos/as precisan medidas de formación para adquiriren as cualificacións e competencias necesarias.

As áreas de Responsabilidade Social son basicamente tres: a económica, a sociocultural e a medioambiental. En cada unha delas pódense encontrar diversas formas de entender o comportamento social da empresa, todas elas con consecuencias positivas pero de distinta orixe, intensidade e consistencia.

Cada empresa debería fixar o contido da súa Responsabilidade Social como consecuencia da análise pormenorizada e sistemática dos puntos onde conflúe a actividade económica e os impactos desta actividade na Sociedade. A definición voluntaria desta responsabilidade debe ter un límite inferior e un límite superior:

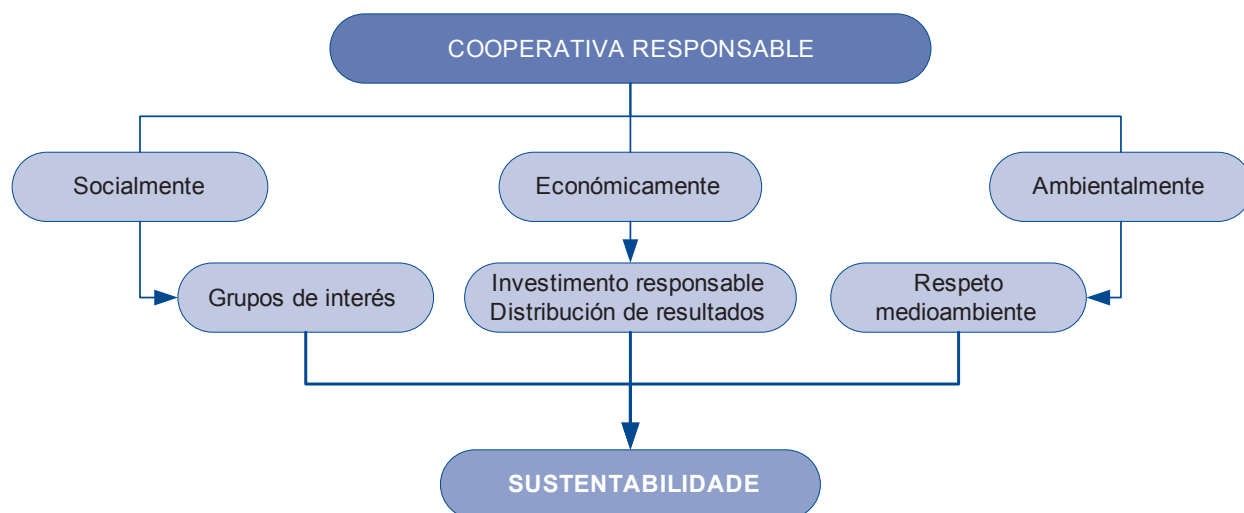
- Límite inferior ou mínimo: a observación da normativa máis restritiva.
- Límite superior ou máximo: cando a asunción destas responsabilidades poida supoñer a perda de competitividade para a empresa, mermando gravemente a súa rendibilidade e poñendo en perigo a súa existencia.

A RSC implica o respecto á lexislación, aos costumes sociais e á herdanza cultural da Sociedade e a involucración na vida política e cultural do contorno, acometendo iniciativas que melloren o benestar xeral da Sociedade, sen cair no “paternalismo”.

Por outra parte, calquera acción que leve a cabo a empresa, ten un impacto no medio ambiente, xa sexa porque consume recursos naturais (auga, enerxía, materias primas), ou porque xera contaminación (verquidos, emisións, residuos). A empresa debe contribuír ao desenvolvemento sostible⁶ (o cal afecta ao crecemento económico, á cohesión social e á protección medioambiental) para satisfacer as necesidades actuais sen comprometer as de xeneracións futuras.

Os aspectos social e ambiental non se poden asumir enteiramente tomando só responsabilidades económicas, xa que existen interrelacións entre os tres aspectos de forma que un tipo de responsabilidade debe estar en equilibrio coas outras dúas dentro da rede que engloba á Sociedade.

.....
6. Libro Verde (2001)



RSE E SUSTENTABILIDADE

Desenvolvemento sostible é aquel que satisface as necesidades da xeración presente sen comprometer a capacidade das xeracións futuras para satisfacer as súas propias necesidades.

INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COOPERATIVA		
BALANCE SOCIAL	XESTION ECONÓMICA-EMPRESARIAL	XESTIÓN MEDIOAMBIENTAL
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES		

A imaxe da empresa inflúe no seu nivel de competitividade. Actuacións contra o medio ambiente, a influencia negativa no contorno, a eliminación de residuos, o abandono de actividades produtivas, etc., inflúen decisivamente sobre a imaxe que a empresa proxecta sobre a Sociedade. Por elo, as empresas comprometidas teñen que iniciar accións de enraizamento no seu contorno máis cercano, tales como ofrecer formación profesional, colaborar na defensa do medio ambiente, procurar a contratación de persoas con problemas de inclusión social, ofrecer servizos aos seus traballadores/as, desenvolver actividades en coordinación coas administracións locais, patrocinar eventos deportivos ou culturais, etc. Todas estas actividades inclúense na Responsabilidade Social da empresa.

A ninguén se lle escapa que progresivamente se estende unha maior preocupación por estes temas no ámbito empresarial. O mundo cooperativo non pode nin quere ser alleo a esta preocupación, e debe asumir o liderado unha vez máis nas iniciativas para estreitar os lazos entre economía, sociedade e medioambiente, democratizando as relacións empresariais e poñendo as persoas no centro das decisións.

A Responsabilidade Social nas Cooperativas

Temos definido a unha empresa sostible como aquela que crea valor económico, medioambiental e social a curto e longo prazo, contribuíndo dese xeito ao aumento do benestar e o progreso das xeracións presentes e futuras, tanto no seu contorno inmediato como a nivel rexional ou internacional.

As cooperativas crean valor non só económico, senón participando en todas as fases do proceso produtivo como provedoras e/ou como produtoras de bens e servizos. Constitúen un factor xerador de crecemento e desenvolvemento pola súa capacidade de crear emprego de calidade sendo moitas veces o motor económico dunha comarca ou territorio.

O obxectivo xeral da xestión socialmente responsable débese centrar na mellora da eficacia da empresa nas relacións cos demais axentes e grupos de interese (clientes, provedores, empregados, administracións públicas), favorecendo así a imaxe de integridade e transparencia.

Na formulación dos valores e principios cooperativos atopamos permanente referencias de desenvolvemento sostible, de mellora persoal e colectiva: así o establecen os valores de equidade, xustiza, solidariedade... e os principios de libre adhesión, formación e educación e interese pola comunidade, entre outros.

A RSC defínese desde a integración, de forma voluntaria polas empresas, das preocupacións sociais e medioambientais nas súas operacións comerciais: *“Ser socialmente responsable non significa soamente cumprir plenamente coas obrigas xurídicas, senón tamén ir máis alá do seu cumprimento investindo máis no capital humano, no contorno e nas relacións cos interlocutores”*.

Nas cooperativas resulta claro que o investimento principal non é en activos materiais ou inmateriais, senón nas persoas. Elas son o eixe central da organización e elas van dirixidos os esforzos a prol do ben común. Por iso, que a dimensión interna da RSC se enfoque cara a xestión dos recursos humanos, a saúde e a seguridade no lugar de traballo, a adaptación ao cambio e a xestión medioambiental e dos recursos naturais, é para o movemento cooperativo motivo de satisfacción e orgullo, xa que forma parte da súa cultura desde as orixes.

A mellora da xestión socialmente responsable debe ser para as cooperativas e entidades da economía social unha prioridade e concretarse na práctica. Por exemplo, pódese centrar na identificación de non conformidades para aplicar medidas correctoras:

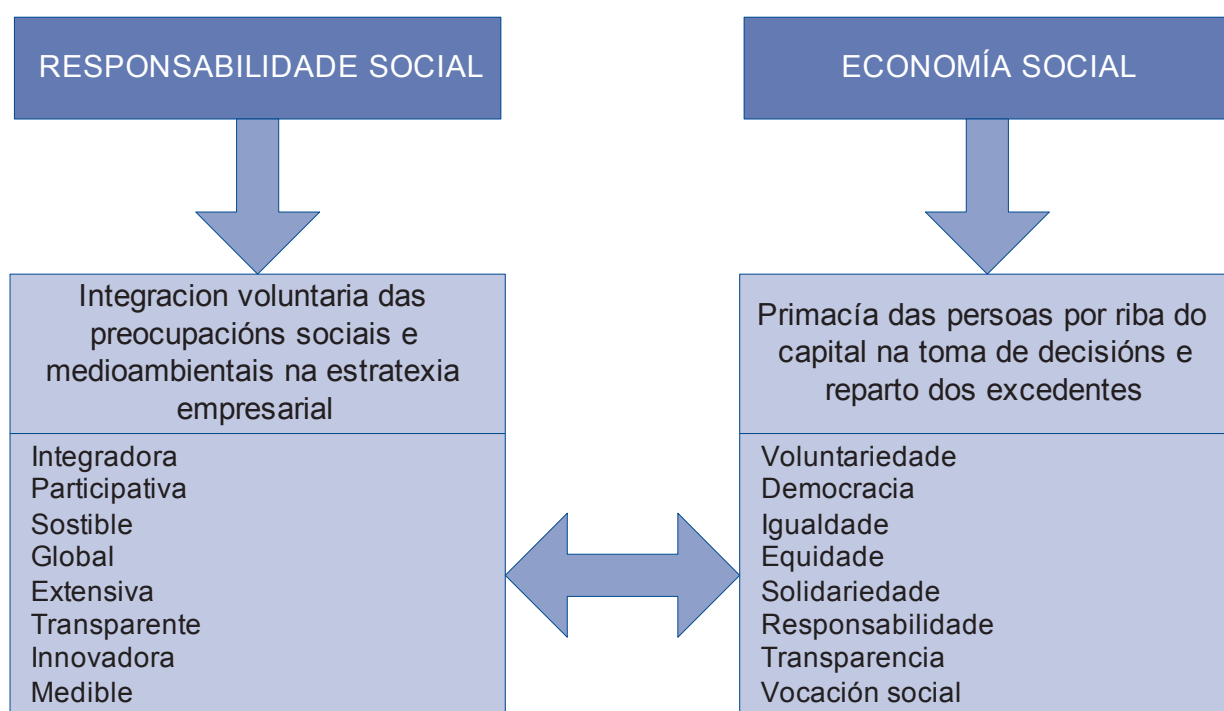
- Falta de garantía dos produtos con defectos de fabricación.
- Publicidade enganosa.
- Modificación de resultados dos controis de calidade.
- Obtención de información dos competidores de forma enganosa.
- Uso indebido ou falseamento dos estados financeiros.
- Non informar verazmente a socios/as, traballadores/as, clientes ou provedores.
- Discriminación dos traballadores/as por razón de sexo, raza, relixión, idade, clase social.
- Impactos negativos ao contorno ambiental: verquidos, emisións, residuos.

A Responsabilidade Social é un reto para as cooperativas que desexan, de forma voluntaria, asumir estes valores éticos necesarios para operar nun mercado e ter a lexitimidade concedida por todos os axentes e grupos de interese cos que se relaciona a cooperativa.

Tres son as razóns que deberían motivar ás cooperativas a traballar no desenvolvemento e implantación da responsabilidade social corporativa:

- **Razóns de xestión interna:** relacionadas coa posta en marcha dunha activa xestión social, medioambiental e o seu control, seguimento e publicidade periódicos.
- **Esixencias legais:** pois a futura esixencia legal e normativa pode obrigir ás empresas, e entre elas ás cooperativas, a controlar dun xeito máis rigoroso o seu impacto social e medioambiental.
- **Demandas dos diferentes partícipes ou grupos de interese:** presións internas e externas. Traballadores/as, socios/as, veciños/as, administración, clientes, subministradores, bancos, mutuas, asociacións e grupos de consumidores e/ou ecoloxistas.

Unha cultura empresarial baseada en valores éticos redonda na fortaleza e solidez das cooperativas, o que permite aumentar a súa rendibilidade dentro dun mercado altamente competitivo. Para que a cooperativa creza a longo prazo como empresa é necesario sustentar os procesos e produtos nuns estándares integrados na planificación estratéxica e na xestión diaria.



Tal e como se pode apreciar na táboa, existen moitos valores comúns e complementarios. O feito de que as cooperativas leven implícitos os principios da Alianza Cooperativa Internacional, facilita a posta en marcha de accións sociais e medioambientais. De feito, no traballo diario, as cooperativas están realizando responsabilidade social aínda que en moitas ocasións non son conscientes delo. O día a día da actividade destas empresas serve para aportar milleiros de grans de area neste proceso de desenvolvemento sostible e socialmente responsable. Porén, ocorre que as cooperativas non o saben, non o consideran, non o miden nin o “poñen en valor”.

Os indicadores que se utilicen no monitoreo da responsabilidade social da cooperativa deben cumprir as características seguintes:

- Os datos reflectirán o comportamento socialmente responsable da cooperativa.
- Teñen que permitir a cuantificación dos obxectivos propostos.
- Teñen que apoiar o proceso de xestión diaria da empresa.
- Deben ser de fácil obtención e comprensión.

É necesario establecer uns mecanismos que permitan medir estas actuacións, coñecer dun modo cuantificable a influencia da actividade diaria nos procesos de sustentabilidade, o cal nos leva ao deseño e implantación de indicadores en todos os ámbitos da actividade produtiva e empresarial da cooperativa. Estes indicadores permiten facer unha “foto fixa” do estado actual desta cooperativa para comparala con outras da súa mesma actividade e rango produtivo.

Tamén se pode ver a evolución do criterio obxecto de medida relativizando este indicador con respecto a unha base de cálculo: volume de produción, número de traballadores/as ou calquera outro parámetro que garanta a comparación entre resultados e facilite a súa comprensión. Non é o mesmo ver o consumo anual de electricidade dun ano con respecto ao anterior, se non consideramos a produción: se esta aumenta é normal que o consumo aumente. Se nunha cooperativa hai un 70% de mulleres socias, pero só o 10% accede a cargos directivos, ¿é esta cooperativa socialmente responsable?

BIBLIOGRAFÍA



- AENOR (1999): "ISO 14000: Sistema de gestión medioambiental". Madrid. 2ª ed.
- AENOR (2000): "ISO 9000: Sistema de gestión de la calidad. Requisitos". Madrid.
- Ballester, E. (1990): "Economía social y empresas cooperativas". Ed. Alianza Editorial, Madrid.
- Carneiro Caneda, M. (2004): "La Responsabilidad Social Corporativa interna". Ed. ESIC, Madrid.
- Cátedra AGBAR de empresa y desarrollo sostenible (2003): "Responsabilidad social corporativa". Institut Català de Tecnologia.
- Claver Cortés, E et al. (2005): "Gestión de la calidad y gestión medioambiental". Ed. Pirámide. Madrid. 2ª ed.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): "Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". COM-366, Bruselas.
- Cuesta González, M. (2002): "La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España". Ed. UNED, Madrid
- Déniz, MC y García, JM (2002): "Propuesta metodológica para el análisis de la respuesta social corporativa: validación en un contexto internacional". Rev. Eur. Dirección y economía de la empresa. Vol. 11 nº 1. pp 85-114
- Fernández Gago, R. (2005): "Administración de Responsabilidad Social Corporativa". Ed. Thomson Paraninfo, Madrid.
- Fundación Entorno (2002): "Código de gobierno para la empresa sostenible". IESE, Univ de Navarra.
- González, M.C. et al. (2002): "La Responsabilidad Social Corporativa: Una aplicación a España". Ed. UNED, Madrid.
- Merino de Diego, A. (Coord.) (2005): "Responsabilidad social corporativa y pymes". Centro de estudios de cooperación al desarrollo, CEU.
- Mugarra Elorriaga, A. (2001): "Responsabilidad y Balance Social hoy en día: Un reto para las cooperativas". Ed. Instituto de Estudios Cooperativos, Univ de Deusto.
- Seoanez Calvo, M. (1995): "Auditorías medioambientales y gestión medioambiental de la empresa". Ed. Mundi Prensa, Madrid.

- Velasco, J. (2005): "Gestión de la calidad: Mejora continua y sistemas de gestión". Ed. Pirámide. Madrid.
- Ximenez de Embuin, J y Zulueta, A. (2001): "Sistemas de gestión medioambiental". Ed. Colex. Madrid.

ANEXOS

cardio o mensana nuovo nelle
auto intasata molto piú

> MENSANA WORLD
(GRAND 24ipoten).
biglietti da vista
MENSANA TEAM
GIOVEDÌ 16 h 1800 MENSANA

MAFONI

- 1- famiglia
 - 2- materie prime
 - 3- storia
 - 4- itinerari
 - 5- modelli
 - 6- bug
- Home page - classe
• MUSEO VIRTUALE DEL PANFORTE
(tutte le foto vecchie del Nazioni
e degli monumenti) -

AA1800P 7000 4-17-58
Specialist Photomark.com
e-mail
man d'ora a 6-15
mac echiamp. nat. it.
379 85100 77
AA1800P 77
TAS Monna Agnar. A
L'Europa 3 giorni
appunt. 3 giorni
man d'ora a 6-15
mac echiamp. nat. it.
379 85100 77

Nos anexos que se presentan a continuación apórtanse ferramentas que confiamos poidan contribuir a que as cooperativas comencen a consolidar as súas preocupacións sociais e medioambientais, ao tempo que servan para reflexionar sobre o grao de cumprimento dos principios que forman parte da súa natureza.

O obxectivo é que estas ferramentas propicien a análise, pero tamén a posta en valor das actuacións que a bo seguro moitas delas xa están a levar a cabo, para que todos os grupos de interese e colectivos cos que teñen relación con elas (socios/as, asalariados/as, clientes, provedores, administración), teñan moi presente cal é a súa contribución a un desenvolvemento empresarial sostible. Para que o cooperativismo e as súas aportacións á unha sociedade mellor e máis xusta sexan por fin visibles e recoñecidas.

ANEXO I

Referencial de cooperativismo sostenible: Guía de uso da ferramenta TIC



Antecedentes

Unha cooperativa é “unha asociación autónoma de persoas que se unen voluntariamente para satisfacer as súas necesidades e aspiracións económicas, sociais e culturais comúns por medio dunha empresa de propiedade conxunta democraticamente xestionada”. A partir desta definición cremos que as cooperativas deben traballar a xestión da súa Responsabilidade Social, baseándose na fortaleza dos principios do cooperativismo.

Por outra banda, entendemos o concepto de Responsabilidade Social Empresarial de acordo á definición do Foro de Expertos en RSE do Ministerio de Traballo e Asuntos Sociais, como: “ademais do cumprimento estrito das obrigas legais vixentes, a integración voluntaria por parte da organización, no seu goberno e xestión, na súa estratexia, políticas e procedementos, das preocupacións sociais, laborais, medioambientais e de respecto aos dereitos humanos que xorden da relación e o diálogo transparente cos seus grupos de interese, responsabilizándose así das consecuencias e os impactos que se derivan das súas accións”. Entre as vantaxes de que o modelo de xestión da cooperativa se basee nun enfoque de responsabilidade social, podemos atopar:

- Favorecer o desenvolvemento local mediante a construción dun contorno social, cultural, económico e ambiental sólido e de futuro.
- A mellora do servizo á/ao cliente e aos socios/as, nun enfoque de mellora da calidade e a competitividade.
- O compromiso cun modelo de desenvolvemento sostible.

Existe un recoñecemento a nivel mundial da importancia que ten que as empresas e outros tipos de organizacións brinden información sobre as consecuencias sociais das súas accións, a través dos denominados balances sociais e memorias de sustentabilidade. Se moitas empresas capitalistas – cuxo obxectivo principal é maximizar ganancias- formulan balances sociais e memorias de sustentabilidade, con maior razón deberían facelo as cooperativas, que desde a súa concepción, organízanse e funcionan de acordo a un sistema de valores e principios consensuados e explicitamente formulados pola *Alianza Cooperativa Internacional (ACI)*.

A ACI, organismo que representa ás cooperativas a nivel mundial, aprobou unha *Declaración sobre a identidade cooperativa* no seu Congreso realizado en Manchester en 1995, que actualiza a definición e os principios nos que se basea o cooperativismo e que serán, conxuntamente cos valores da responsabilidade social empresarial e da mellora continua, o marco no que se encadra a ferramenta de “REFERENCIAL DE COOPERATIVISMO SOSTIBLE”.

Dita ferramenta está formada por un conxunto de instrumentos que permitirá avaliar o funcionamento da cooperativa de xeito integral arredor de catro grandes áreas:

- PRINCIPIOS COOPERATIVOS
- RESPONSABILIDADE SOCIAL
- XESTIÓN MEDIOAMBIENTAL
- XESTIÓN DA CALIDADE E A INNOVACIÓN

Por tanto, a presente Guía pretende facilitar ás cooperativas o avance cara un modelo de xestión, que sobre a base da nosa identidade, recolla novos valores para a organización e para a sociedade.

Premisas Xerais

Tendo en conta os antecedentes expostos, o proxecto Nexus-Rede desenvolveu a presente Guía Metodolóxica. A Guía hai que entendela como unha recomendación e non unha obriga, que permite que cada cooperativa, en función das súas capacidades, poida ir avanzando neste novo enfoque.

A idea é que os responsables da cooperativa a collan e interpreten como unha axuda para avanzar nos vindeiros exercicios, facendo o esforzo primeiro de cubrir o que teñan capacidade, establecendo o compromiso de avanzar nos vindeiros exercicios para poder completar o modelo proposto.

Como premisas xerais para poder abordar os traballos están as seguintes:

- A información que se recolle corresponde, ao ano /exercicio para o que se está a facer o referencial, de tal xeito que en anos vindeiros a súa presentación poderá ser comparativa dos resultados obtidos en anos anteriores.
- A ferramenta será utilizada por un/unha representante da cooperativa, polo que deberá recoller información obxectiva e cotexable, se é necesario.
- A ferramenta permitirá obter unha avaliación de cada área de análise e facilitará a elaboración de memorias.

Tratouse de que -na medida do posible-, as fórmulas, medidas e valoracións, se fagan automaticamente por medio da ferramenta, de tal xeito que o usuario/a do mesmo, só teña que introducir os datos solicitados e o resto se xere automaticamente.

A Guía estrutúrase en catro capítulos co fin de facilitar o entendemento e cumprimento do referencial. En cada capítulo atópanse unha serie de indicadores coa súa explicación, os datos solicitados, a medida do ano en curso dese indicador. A pesar de que o desexable é cubrir o máximo posible, é fácil que o primeiro ano non se teñan moitos datos ou sexa complicado recopilarlos. Isto non debe frear o traballo, pois nos vindeiros anos xa iremos acumulando os referidos datos, o importante é montar o sistema que nos permita obtelos e que sexan de garantía.

A continuación preséntase as catro grandes áreas de estudio que conforman a ferramenta e un listado de indicadores que serán obxecto de avaliación.

PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Os principios cooperativos son pautas mediante as cales as cooperativas poñen en práctica os seus valores.

• ADHESIÓN VOLUNTARIA E ABERTA

As cooperativas son organizacións voluntarias, abertas a todas as persoas capaces de utilizar os seus servizos e dispostas a aceptar as responsabilidades de seren socios/as, sen discriminación de sexo, social, étnica, cultural, política ou relixiosa.

INDICADORES:

- ENTRADA DE SOCIOS/AS
- SAÍDA DE SOCIOS/AS
- COÑECEMENTO COOPERATIVO
- NIVEL DE CUMPRIMENTO FORMAL DO PROCESO

• XESTIÓN DEMOCRÁTICA

As cooperativas son organizacións xestionadas democraticamente polas persoas socias (un socio/a, un voto), os cales participan activamente na fixación das súas políticas e na toma de decisións. Os homes e mulleres elixidos/as para representar e xestionar as cooperativas son responsables perante os socios/as.

INDICADORES:

- PARTICIPACIÓN
- ACCESIBILIDADE AOS CARGOS SOCIAIS
- FUNCIONAMIENTO DOS ÓRGANOS SOCIAIS

• PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DOS SOCIOS/AS

Os socios e as socias contribúen equitativamente ao capital das súas cooperativa e xestionano de forma democrática. Polo menos parte dese capital é normalmente propiedade común da cooperativa. Usualmente os socios e socias reciben unha compensación, se a hai, limitada sobre o capital entregado como condición para ser socio/a. Os socios e socias asinan os excedentes a todos ou a algúns dos seguintes fins: o desenvolvemento da cooperativa, posiblemente mediante o establecemento de reservas, parte das cales serían irrepartibles; o beneficio dos socios e socias en proporción ás súas operacións coa cooperativa; e o apoio doutras actividades aprobadas polos socios e polas socias.

INDICADORES:

- COMPROMISO ECONÓMICO
- FORMALIZACIÓN DE PROCESOS
- POLÍTICA RETRIBUTIVA INTERNA

• AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

As cooperativas son organizacións autónomas de autoaxuda, xestionadas polos socios e socias. Se asinan acordos con outras organizacións, incluídos os gobernos, ou se conseguen capital de fontes externas, fano en termos que aseguren o control democrático por parte dos seus socios e socias e manteñan a súa autonomía cooperativa.

INDICADORES:

- AUTONOMÍA FINANCEIRA
- AUTOXESTIÓN

• EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

As cooperativas proporcionan educación e formación aos socios e socias, aos representantes elixidos/as, aos directivos/as e aos empregados/as para que poidan contribuír de forma eficaz ao desenvolvemento das súas cooperativas. Informan ao gran público, especialmente á xuventude e líderes de opinión, da natureza e beneficios da cooperación.

INDICADORES:

- POLÍTICA FORMATIVA DA COOPERATIVA
- FORMACIÓN
- INFORMACIÓN EXTERNA

• COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

As cooperativas serven aos seus socios e socias o mais eficazmente posible e fortalecen o movemento cooperativo traballando conxuntamente mediante estruturas locais, nacionais, rexionais e internacionais.

INDICADORES:

- COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS
- ASOCIACIONISMO

• INTERESE POLA COMUNIDADE

As cooperativas traballan para conseguir o desenvolvemento sostible das súas comunidades mediante políticas aprobadas polos seus socios e polas súas socias.

INDICADORES:

- PREOCUPACIÓN POLO CONTORNO
- RESPONSABILIDADES COS ASALARIADOS/AS

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Este capítulo aborda de forma integrada as relacións da cooperativa cos seus traballadores, o contorno social onde se ubica e opera e os seus provedores. Coas cuestións e os indicadores plantexados á cooperativa debería poder reflectir cal é a súa aportación de valor no seu contorno e cos seus provedores.

Asemade debe responder aos seus compromisos cos seus traballadores e co cumprimento de certos criterios internacionais en materia de dereitos humanos.

INDICADORES:

- PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN
- PRÁCTICAS DE INVERTEMENTO E ABASTECIMENTO
- NON DISCRIMINACIÓN
- LIBERDADE

XESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

O respecto ao medio ambiente non é só un compromiso das organizacións, senón que é unha obriga, desde a visión do cumprimento da lexislación. A partir deste punto, o noso modelo de negocio e traballo pode ser sostible cando menos na medida que nos preocupamos por cuestións máis aló do que marca a lexislación: consumo eficiente de materias primas, enerxía, auga, reutilización e reciclado de residuos, etc. Neste capítulo debe recollerse o noso compromiso de cumprimento das obrigas e as accións que desenvolvamos máis aló da lexislación.

INDICADORES:

- MEDIDAS OBRIGATORIAS OU PRINCIPAIS
- MEDIDAS ADICIONAIS

XESTIÓN DA CALIDADE E A INNOVACIÓN

O último capítulo céntrase en novos compromisos coa sociedade desde a perspectiva dos nosos produtos e servizos, é dicir desde o enfoque do cliente. Debemos amosar, non só que producimos e damos servizos correctamente, senón que imos máis aló nas nosas preocupacións pola satisfacción do cliente. Parte do reflexo deste compromiso tamén se amosa con novas accións de innovación e mellora tecnolóxica, que deben conseguir melloras nos procesos de fabricación e prestación de servizos e en definitiva na satisfacción do cliente.

INDICADORES:

- PLANIFICACIÓN DE CALIDADE
- SISTEMA DE XESTIÓN
- PROVEDORES
- FORMACIÓN

- ETIQUETADO
- PRODUTO NON CONFORME
- INNOVACIÓN
- MARKETING
- RELACIÓN CON CLIENTES
- SATISFACCIÓN DE CLIENTES
- NTICs
- COMPETENCIA

ANEXO II

MEMORIA DE SUSTENTABILIDADE

Guía para a súa elaboración



Primeira Parte: Conceptual

Propósito

A elaboración dunha memoria de sustentabilidade comprende a medición, divulgación e rendición de contas fronte a grupos de interese internos e externos en relación co desempeño da organización con respecto ao obxectivo do desenvolvemento sostible. “A elaboración de memorias de sustentabilidade” é un termo moi amplo que se considera sinónimo doutros termos tamén utilizados para describir a información relativa ao impacto económico, ambiental e social (por exemplo, tripla conta de resultados, informes de responsabilidade corporativa, etc.).

Unha memoria de sustentabilidade deberá proporcionar unha imaxe equilibrada e razoable do desempeño en materia de sustentabilidade por parte da organización informante, e incluírá tanto contribucións positivas como negativas.

Principios

• Para a definición do contido

- Materialidade. A información contida na memoria deberá cubrir aqueles aspectos e Indicadores que reflictan os impactos significativos, sociais, ambientais e económicos da organización ou aqueles que poderían exercer unha influencia substancial nas avaliacións e decisións dos grupos de interese.

Á hora de definir que asuntos son materiais, débense ter en conta algúns factores, como os seguintes:

♦ Factores externos

- » Intereses/aspectos principais sobre o desempeño sostible e Indicadores plantexados polos grupos de interese.
- » Principais asuntos e retos futuros do sector, tal como informen as empresas homólogas e os competidores.
- » Leis, Regulamentos, acordos internacionais ou acordos voluntarios relevantes con importancia estratéxica para a organización e os seus grupos de interese.
- » Riscos, impactos e oportunidades que afecten á sustentabilidade e que se poidan estimar razoablemente (por exemplo, o quecemento global, o VIH-SIDA, a pobreza), que foran identificados a través de sólidas investigacións levadas a cabo por expertos/as con capacitación recoñecida ou por organismos suficientemente expertos nese campo.

♦ Factores internos

- » Principais valores da organización, políticas, estratexias, sistemas de xestión operativa, obxectivos e metas.
- » Os intereses/expectativas dos grupos de interese que contribuíron ao éxito da organización (p. ex., empregados, accionistas e provedores).

- » Riscos importantes para a organización.
- » Factores críticos que fan posible o éxito da organización.
- » Principais competencias da organización e en que maneira contribúen ou poderían contribuír ao desenvolvemento sostible.

- Participación dos grupos de interese. A organización informante debe identificar aos seus grupos de interese e describir na memoria como deu resposta ás súas expectativas e intereses razoables.

Enténdese por “grupos de interese” aquelas entidades ou individuos aos que poden afectar de forma significativa as actividades, produtos e/ou servizos da organización e cuxas accións poden afectar dentro do razoable á capacidade da organización para desenvolver con éxito as súas estratexias e alcanzar os seus obxectivos.

Se os grupos de interese non participan na elaboración da memoria nin se identifican con ela, é menos probable que as memorias se adecúen ás súas necesidades, o que á súa vez provocará que sexan menos cribles para todos os grupos de interese. Pola contra, unha participación sistemática destes aumentará a súa receptividade á utilidade da memoria. Se este procedemento se executa adecuadamente, probablemente xere un proceso de aprendizaxe continuo dentro e fóra da organización e reforce a confianza entre a organización informante e os seus grupos de interese. Desta forma, esta confianza fortalecerá a credibilidade da memoria.

- Contexto de sustentabilidade. A organización informante debe presentar o seu desempeño dentro do contexto máis amplo da sustentabilidade. A cuestión que subxace nunha memoria de sustentabilidade é a forma na que contribúe a organización, ou pretende contribuír no futuro, á mellora ou ao deterioro das tendencias, avances e condicións económicas, ambientais e sociais a nivel local, rexional ou global. As memorias deben, por tanto, tratar de presentar o desempeño en relación con concepcións máis amplas da sustentabilidade.
- Exhaustividade. A cobertura dos Indicadores e aspectos materiais e a definición da cobertura da memoria deben ser suficientes para reflectir os impactos sociais, económicos e ambientais significativos e para permitir que os grupos de interese poidan avaliar o desempeño da organización informante durante o período que cubre a memoria.

• Para definir a calidade da memoria

- Equilibrio. A memoria deberá reflectir os aspectos positivos e negativos do desempeño da organización para permitir unha valoración razoable do desempeño xeral.

Descrición: A presentación dos contidos da memoria deberá trazar unha imaxe non sesgada do desempeño da organización informante.

- ♦ A memoria deberá evitar as seleccións, omisións e formatos de presentación que, dentro do razoable, poidan exercer unha influencia indebida ou inadecuada sobre unha decisión ou un xuízo por parte do lector da memoria.
- ♦ A memoria debe incluír os resultados, tanto favorables como desfavorables, así como os aspectos de importancia que poidan influír sobre as decisións dos grupos de interese en proporción á súa materialidade. Deben distinguir claramente entre a presentación dos feitos e a interpretación que realice a organización sobre aquela información.
- Comparabilidade. A información divulgada débese presentar de modo que permita que os grupos de interese analicen os cambios experimentados pola organización co paso do tempo, así como con respecto a outras organizacións.
- Precisión. A información que contén a memoria debe ser precisa e suficientemente detallada como para que os diferentes grupos de interese da organización poidan valorar o desempeño da organización informante. Pódese dar resposta aos aspectos e indicadores económicos, ambientais e sociais de distintas formas, desde respostas cualitativas ata medicións cuantitativas detalladas.
- Periodicidade. A información presentarse a tempo e seguindo un calendario periódico de forma que os grupos de interese poidan tomar decisións coa información adecuada.

Descrición: A utilidade da información está intimamente ligada á puntualidade da súa divulgación para que os grupos de interese poidan integrala de forma efectiva na súa toma de decisións. A puntualidade da publicación fai referencia tanto á regularidade coa que se elabore a memoria como á súa proximidade cos acontecementos reais descritos en dita memoria.

- Claridade. A información debe expoñerse dun xeito comprensible e accesible para os grupos de interese que vaian facer uso da memoria.
- Fiabilidade. A información e os procedementos seguidos na preparación dunha memoria deberán ser recompilados, rexistrados, compilados, analizados e presentados de forma que poidan ser suxeitos a exame e que establezan a calidade e a materialidade da información.

A información e os datos incluídos na memoria deberán estar amparados por documentación e controis internos que poidan ser revisados por terceiros distintos aos autores da memoria. As informacións sobre o desempeño que non contén co apoio de evidencias xustificativas non deben figurar nunha memoria de sustentabilidade, a menos que representen información material e a memoria proporcione explicacións claras sobre as incertezas asociadas a dita información.

Segunda Parte: Estrutura

Contidos Básicos

• Estratexia e análise

O obxectivo deste apartado é proporcionar unha visión estratéxica de alto nivel da organización con respecto á sustentabilidade, a fin de proporcionar un contexto para a información máis detallada e elaborada sobre outros apartados da Guía. Aínda que se pode facer uso de información incluída noutras partes desta memoria, este apartado ten como finalidade proporcionar coñecementos avanzados sobre asuntos estratéxicos, máis que unicamente resumir o contido da memoria.

A estratexia e análise deberán contar coa seguinte información:

- Declaración do/a máximo responsable da toma de decisións da organización (dirección xeral, presidencia ou posto equivalente) sobre a relevancia da sustentabilidade para a organización e a súa estratexia. Esta declaración debe presentar a estratexia e a visión global a curto prazo, a medio prazo (3-5 anos) e a longo prazo, en especial no referente á xestión dos principais desafíos asociados ao desempeño económico, ambiental e social.
- Descrición dos principais impactos, riscos e oportunidades: A organización informante debe elaborar dous apartados narrativos e concisos que describan os principais impactos, riscos e oportunidades. Debe centrarse nos impactos principais da organización en materia de sustentabilidade e os seus efectos sobre os grupos de interese. Esta exposición deberá ter en conta todas as expectativas e intereses razoables que poidan ter os grupos de interese na organización. Unha descrición dos riscos e oportunidades máis importantes para a organización que se deriven das tendencias na sustentabilidade. A priorización dos principais aspectos da sustentabilidade, como son os riscos e oportunidades segundo a súa importancia para a estratexia da organización a longo prazo, a posición competitiva, e os xeradores de valor económico para a organización, tanto os cualitativos como (se é posible) os cuantitativos.

• Perfil da organización

Debe incluír a seguinte información:

- Nome da organización
- Principais marcas, produtos e/ou servizos
- Estrutura operativa da organización, incluídas as principais divisións, entidades operativas, filiais e negocios conxuntos
- Localización da sede principal da organización
- Número de países nos que opera a organización e nome dos países nos que desenvolve actividades significativas ou os que sexan relevantes especificamente con respecto aos aspectos de sustentabilidade tratados na memoria
- Natureza da propiedade e forma xurídica
- Mercados servidos (incluíndo á análise xeográfica, os sectores que abastece e os tipos de clientes/beneficiarios)
- Dimensións da organización informante, incluído:
 - ♦ Número de empregados/as

- ♦ Vendas netas (para organizacións do sector privado) ou ingresos netos (para organizacións do sector público)
- ♦ Capitalización total, analizada en termos de débeda e patrimonio neto (para organizacións do sector privado)
- ♦ Cantidade de produtos ou servizos prestados
- ♦ Activos totais
- ♦ Propietario efectivo (incluída a súa identidade e porcentaxe de propiedade dos principais accionistas)
- ♦ Análise por país/rexión do seguinte: Vendas/ingresos por países/rexións que constitúan un 5% ou máis dos ingresos totais; custes por países/rexións que constitúan un 5% ou máis dos ingresos totais
- ♦ Empregados/as
- ♦ A localización das actividades ou cambios producidos nas mesmas, aperturas, peches e ampliación de instalacións; e
- ♦ Cambios na estrutura do capital social e doutros tipos de capital, mantemento do mesmo e operacións de modificación do capital (para organizacións do sector privado)

- Premios e distincións recibidos no período

• **Parámetros da Memoria**

▪ Perfil da Memoria

- ♦ Período cuberto pola información contida na memoria (por exemplo, exercicio fiscal, ano natural)
- ♦ Data da memoria anterior máis recente (se a houbese)
- ♦ Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)
- ♦ Punto de contacto para cuestións relativas á memoria ou o seu contido
- ♦ Alcance e cobertura da Memoria
- ♦ Proceso de definición do contido da memoria, incluído:
 - » Determinación da materialidade
 - » Prioridade dos aspectos incluídos na memoria
 - » Identificación dos grupos de interese que a organización prevé que utilicen a memoria
- ♦ Cobertura da memoria (p. ex. países, divisións, filiais, instalacións arrendadas, negocios conxuntos, provedores)
- ♦ Indicar a existencia de limitacións do alcance ou cobertura da memoria
- ♦ A base para incluír información no caso de negocios conxuntos (joint ventures), filiais, instalacións arrendadas, actividades subcontractadas e outras entidades que poidan afectar de forma significativa á comparación entre períodos e/ou entre organizacións
- ♦ Técnicas de medición de datos e bases para realizar os cálculos, incluídas as hipóteses e técnicas subxacentes ás estimacións aplicadas na recompilación de indicadores e demais información da memoria
- ♦ Descrición do efecto que poida ter a reexpresión de información pertencente a memorias anteriores, xunto coas razóns que motivaron dita reexpresión (por exemplo, fusións e adquisicións, cambio nos períodos informativos, natureza do negocio, ou métodos de valoración)

- ♦ Cambios significativos relativos a períodos anteriores no alcance, a cobertura ou os métodos de valoración aplicados na memoria

▪ Índice do contido

Táboa que indica a localización dos Contidos básicos na memoria. Identifica os números de páxina onde se pode encontrar a seguinte información:

- ♦ Estratexia e análise
- ♦ Perfil da organización
- ♦ Parámetros da memoria
- ♦ Goberno, compromisos e participación
- ♦ Información sobre o enfoque da dirección, por dimensións
- ♦ Indicadores do desempeño

▪ Verificación

Política e práctica actual en relación coa solicitude de verificación externa da memoria. Se non se inclúe o informe de verificación na memoria de sustentabilidade, débese explicar o alcance e a base de calquera outra verificación externa existente. Tamén se debe aclarar a relación entre a organización informante e o proveedor ou provedores da verificación.

• **Goberno, compromisos e participación dos grupos de interese**

▪ Goberno

- ♦ A estrutura de goberno da organización, incluíndo os comités do máximo órgano de goberno responsable de tarefas tales como a definición da estratexia ou a supervisión da organización. Describe o mandato e a composición (incluíndo o número de membros independentes e de membros non executivos) de ditos comités e indica a súa responsabilidade directa sobre o desempeño económico, social e ambiental.
- ♦ Indicarase se o/a presidente/a do máximo órgano de goberno ocupa tamén un cargo executivo (e, de ser así, a súa función dentro da dirección da organización e as razóns que a xustificuen).
- ♦ Naquelas organizacións que teñan estrutura directiva unitaria, indicarse o número de membros do máximo órgano de goberno que sexan independentes ou non executivos.
- ♦ Mecanismos dos accionistas e empregados/as para comunicar recomendacións ou indicacións ao máximo órgano de goberno.
- ♦ Vínculo entre a retribución dos membros do máximo órgano de goberno, altos directivos e executivos e o desempeño da organización.
- ♦ Procedementos implantados para evitar conflitos de intereses no máximo órgano de goberno.
- ♦ Procedemento de determinación da capacitación e experiencia esixible aos membros do máximo órgano de goberno para poder guiar a estratexia da organización nos aspectos sociais, ambientais e económicos.
- ♦ Declaracións de misión e valores desenvolvidos internamente, códigos de conduta e principios relevantes para o desempeño económico, ambiental e social, e o estado da súa implementación.

- ♦ Procedementos para avaliar o desempeño propio do máximo órgano de goberno, en especial con respecto ao desempeño económico, ambiental e social.
- Compromisos con iniciativas externas
 - ♦ Principios ou programas sociais, ambientais e económicos desenvolvidos externamente, así como calquera outra iniciativa que a organización subscriba ou aprobe.
 - ♦ Principais asociacións ás que pertenza (tales como asociacións sectoriais) e/ou entes nacionais e internacionais ás que a organización apoia.
- Participación dos grupos de interese
 - ♦ Relación de grupos de interese que a organización incluíu. Exemplos de grupos de interese son:
 - » Comunidades
 - » Sociedade civil
 - » Clientes
 - » Accionistas e provedores de capital
 - » Provedores
 - » Empregados/as, outros traballadores/as, e os seus sindicatos
 - ♦ Procedemento da organización para a definición dos seus grupos de interese así como para a determinación dos grupos que participan e os que non.
 - ♦ Enfoques adoptados para a inclusión dos grupos de interese, incluídas a frecuencia da súa participación por tipos e categoría de grupos de interese.
 - ♦ Principais preocupacións e aspectos de interese que tiveran xurdido a través da participación dos grupos de interese e a forma na que respondeu a organización aos mesmos na elaboración da memoria.
- **Enfoque de xestión e Indicadores de desempeño**

A sección que aborda os indicadores de desempeño en sustentabilidade organízase nas seguintes dimensións: económica, medioambiental e social.

A información sobre o enfoque de xestión debe aportar unha visión concisa sobre o modo no que a organización xestionou aqueles aspectos, que se definen en cada unha das categorías de Indicadores de desempeño, co fin de poder coñecer o contexto.

Ao final da memoria débese incluír unha táboa con todos os indicadores GRI, indicando a páxina que contén o detalle da información ou, no seu caso, indicando que non se aplica.

Dimensión Económica

A dimensión económica da sustentabilidade afecta ao impacto da organización sobre as condicións económicas dos seus grupos de interese e dos sistemas económicos a nivel local, nacional e mundial.

Os Indicadores económicos ilustran:

- O fluxo de capital entre os diferentes grupos de interese.
- Os principais impactos económicos da organización sobre o conxunto da sociedade.

O desempeño financeiro é fundamental para comprender á organización e a súa propia sustentabilidade. Non obstante, esta información soe figurar nos estados financeiros da organización. En troques, o que non é tan habitual, e non obstante é solicitado con frecuencia polos usuarios das memorias de sustentabilidade, é a contribución da organización á sustentabilidade dun sistema económico no seu sentido máis amplo.

Os distintos indicadores utilizados abarcarán os seguintes aspectos:

- Desempeño económico
- Presenza no mercado
- Impactos económicos indirectos

Dimensión Ambiental

A dimensión ambiental da sustentabilidade refírese aos impactos dunha organización nos sistemas naturais vivos e inertes, incluídos os ecosistemas, o solo, o aire e a auga. Os indicadores ambientais cobren o desempeño en relación cos fluxos de entrada (materiais, enerxía, auga) e de saída (emisións, verquidos, residuos). Ademais, inclúen o desempeño en relación coa biodiversidade, cumprimento legal ambiental e outros datos relevantes tales como os gastos de natureza ambiental ou os impactos de produtos e servizos.

Relación de aspectos a considerar nos indicadores medioambientais:

- Materiais
- Enerxía
- Auga
- Biodiversidade
- Emisións, verquidos e residuos
- Produtos e servizos
- Cumprimento normativo
- Transporte
- Aspectos xerais
- Dimensión Social

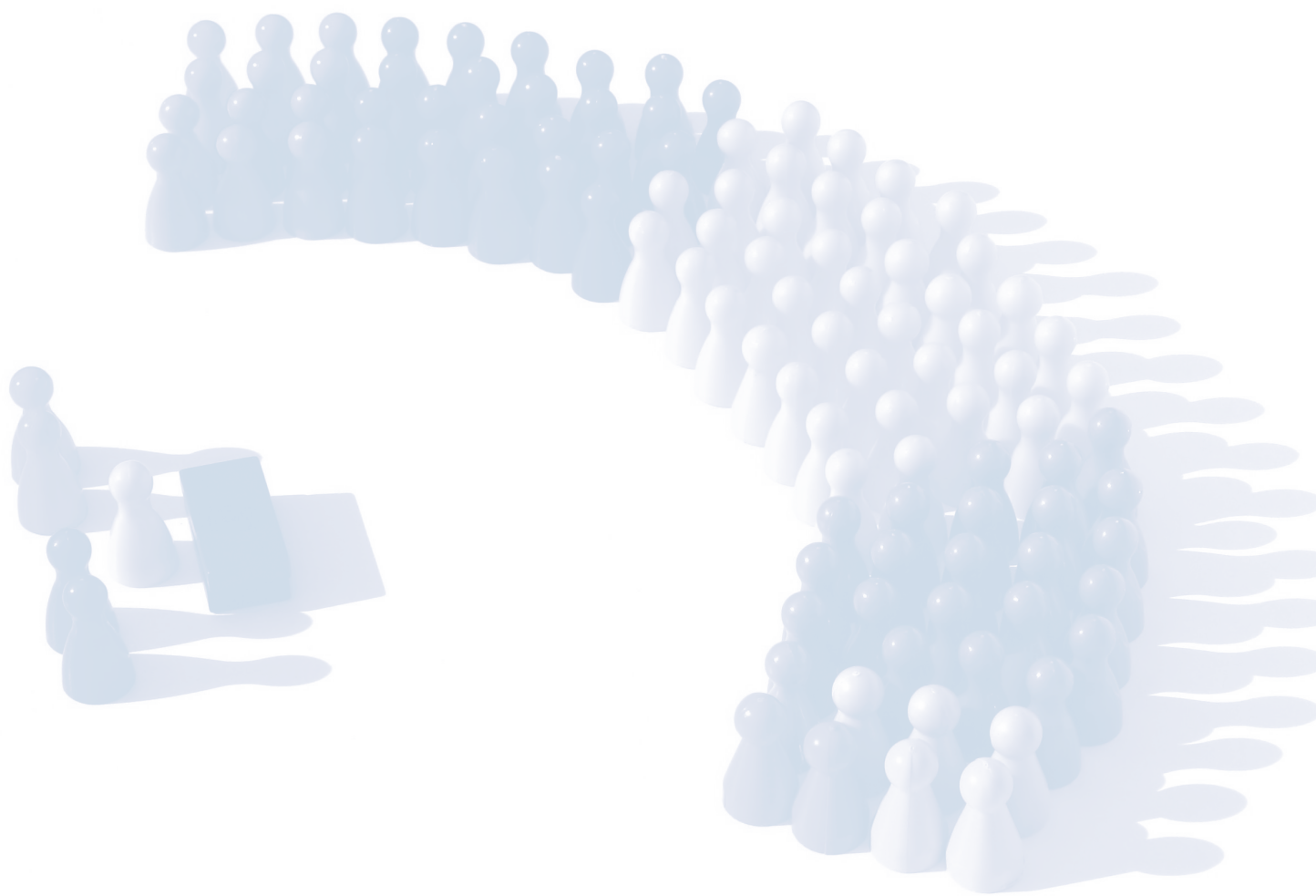
A dimensión social da sustentabilidade está relacionada cos impactos das actividades dunha organización nos sistemas sociais nos que opera.

Os Indicadores de desempeño social deben identificar os principais aspectos do desempeño en relación cos aspectos laborais, os dereitos humanos, a sociedade e a responsabilidade sobre produtos:

- Emprego
- Relación empresa/traballadores
- Seguridade e saúde no traballo
- Formación e educación
- Diversidade e igualdade de oportunidades

ANEXO III

AS CLÁUSULAS SOCIAIS EN ESPAÑA. PERSPECTIVAS



Introdución

As Cláusulas Sociais poden ser una ferramenta de primeira orde en mans da Administración Pública para, entre outras, axudar á inserción laboral de persoas en situación de risco ou exclusión social, pero tamén para a introdución de criterios medioambientais, de traballo seguro e de calidade, así como favorecer a participación de entidades sen ánimo de lucro e/ou de interese social.

As distintas administracións a nivel rexional, provincial e local, parecen comezar a incluír nos seus desenvolvementos normativos criterios sociais e ambientais nas súas licitacións públicas, aínda que con distinto grao de intensidade.

No marco do proxecto transnacional Equality da iniciativa comunitaria Equal II e segundo o acordado no grupo de traballo, elaborouse este Informe, que ten por obxecto coñecer a panorámica xeral da situación e perspectivas da incorporación de cláusulas sociais aos procesos de contratación pública en España, así como -sen ánimo de ser exhaustivos- un resumo das distintas consideracións xurídicas que ao redor desta iniciativa existen.

Marco conceptual

De acordo coa definición da Fundación Gaztelan¹ “As cláusulas sociais (CCSS), poden definirse como a inclusión de certos criterios nos procesos de contratación pública, en virtude dos cales se incorporan ao contrato aspectos de política social como requisito previo (criterio de admisión), como elemento de valoración (puntuación) ou como obriga (esixencia de execución)”.

As cláusulas sociais tratan de considerar criterios de carácter social (incorporación laboral en persoas en situación de exclusión ou con risco de exclusión) nos procesos de contratación pública, ben como un requisito de selección de contratistas na fase de puntuación ou ben establecendo esixencias sociais na execución do contrato.

Coa introdución das CCSS nos seus contratos, a Administración cumpre cando menos con dous obxectivos: por unha parte, a inclusión de criterios de responsabilidade e rendibilidade social en actuacións que non teñen que ver directamente con políticas sociais; por outra banda pasar dunha política pasiva de subsidio a unha política activa de promoción económica. Da mesma maneira potencian que as entidades do ámbito lucrativo desenvolvan actuacións prácticas relacionadas con fins sociais, se queren optar á contratación pública.

Os beneficios da incorporación das cláusulas sociais son múltiples e afectan non só ao colectivo de persoas desfavorecidas, se non á propia administración, ás empresas de inserción e á sociedade en xeral.

1. LESMES ZABALEGUI, Santiago, Manual para la aplicación de clausulas sociales, Fundación GAZTELAN, 2002

No seguinte cadro amósase un exemplo de beneficios do emprego de cláusulas sociais en función do colectivo ao que afecta:

Para as persoas e colectivos desfavorecidos	Oportunidades de acceso ao emprego, o que significa: • Subsistencia económica • Salarios percibidos a través do traballo persoal, o que favorece a autoestima, a responsabilidade e dignidade das persoas • Adquisición de hábitos e actitudes • Actividades simultáneas de formación e capacitación • Apoios para cada proceso de inserción sociolaboral • Acceso ao sistema de prestacións da Seguridade Social e de subsidios e prestacións de desemprego
Para as distintas Administracións Públicas	• Facilitar ferramentas de inserción aos servizos sociais, mellorando a capacidade destes dispositivos • Reducir o gasto público dedicado a estas persoas: Rendas Mínimas de Inserción, subsidios de desemprego, gastos sanitarios, subvencións ou outros recursos • Producir ademais ingresos ás Facendas Públicas, mediante a cotización á Seguridade Social, IVE, IRPF, e Imposto de Sociedades, entre outros
Para as empresas de inserción	• Fomentando a cohesión social que producen: loita contra a exclusión, inserción laboral, beneficio á comunidade, ausencia de ánimo de lucro, entidades dinámicas e democráticas, implicación no desenvolvemento local, pero tamén como estruturas produtivas eficientes • Potenciando o Terceiro Sector como xerador de emprego • Proporcionando mercado, traballo e contratos en lugar de subvencións
Para o conxunto da sociedade	• Implicando á economía lucrativa na consecución de obxectivos sociais e a contratación de persoas en situación de exclusión, fomentado desta maneira a Responsabilidade Social das Empresas • Sensibilizando á poboación en xeral sobre modelos inclusivos e non excluíntes • Facilitando, a través da incorporación laboral, o aumento da taxa da poboación activa, o que favorece a economía nacional, a renda das familias, o consumo e o produto interior bruto

Fonte: BERNETE GARCÍA, Juan,
Cláusulas sociales. Herramienta de inserción de colectivos desfavorecidos, AMEI

As CCSS na práctica

Na práctica, numerosos organismos públicos –maioritariamente do ámbito municipal (concellos)- están incluíndo xa desde fai anos, nos seus procesos de licitación pública, cláusulas sociais relativas polo xeral á inserción de colectivos desfavorecidos ou en risco de exclusión social.

Así mesmo os distintos plans de inclusión das Administracións Públicas, tanto a nivel estatal como a nivel de Comunidade Autónoma, establecen claramente o compromiso con esta práctica. A Comunidade Autónoma de Galicia, acaba de poñer de manifesto que no recentemente presentado quinto Plan para a Igualdade de Oportunidades entre Homes e Mulleres 2007-2010, *“considerarase un criterio positivo a participación das mulleres nas estruturas directivas para a sinatura de convenios, concesión de subvencións e procesos de contratación”*.

Aínda que hai empresas radicalmente opostas a que se modifique a Lei de Contratos do Estado para incluír cláusulas que premien a empresas con programas avanzados en áreas de interese xeral, estas empresas son as menos, xa que existen empresas punteiras que empezaron a moverse neste sentido. Cabe recordar o traballo de Inditex (Zara) en países do sueste asiático onde operan moitos dos seus provedores, que non só está transformando a política sociolaboral nas fábricas, senón incluso lidera negociacións cos correspondentes Gobernos para que evolucione a súa lexislación no mesmo sentido. No campo institucional, a actividade non foi menor. O diálogo social de CEOE con CCOO e UGT establecerá pronto as súas recomendacións ao Goberno e numerosas Comunidades Autónomas están realizando xa interesantes políticas de fomento ás prácticas de RSE, ben a través de estímulos á contratación de compras públicas ou á adxudicación de obras e servizos, ben con ferramentas de aplicación da RSE ás PEMES, ben con políticas de formación e fomento.

Marco xurídico

A aplicación de cláusulas sociais nos pregos de condicións particulares dos contratos das Administracións Públicas estase encontrando ás veces coa interposición de recursos por parte dalgunhas empresas licitadoras, esgrimindo o falaz argumento de vulneración da libre competencia, o que en ocasións presenta dúbidas e problemas ao persoal técnico das Administracións, en canto a á súa adecuación ao marco legal comunitario.

En opinión dalgúns autores² a política da Comunidade Europea é restritiva con respecto aos tres principais campos de actuación da política social (establecer reservas ou prioridades na contratación para grupos socialmente desfavorecidos, admitir criterios sociais e medioambientais, e a posibilidade de condicionar as adxudicacións á colaboración da persoa adxudicataria en determinadas políticas sociais), especialmente no caso dos dous primeiros, se ben o umbral económico requirido para a aplicación da directiva comunitaria (D.2004/18/CE) permite certa marxe de manobra:

2. PEREZ ILZARBE, Ion-Ander, Las clausulas sociales en la reforma de la legislación de contratos del sector público, Gobierno de Navarra, 2006

Subministros e Servizos: Goberno central	162,000 €
Subministros e Servizos: outros niveis de goberno	294,000 €
Obras: todos os niveis de goberno	6,242,000 €

Estes umbrais non inclúen o imposto sobre valor engadido e revísanse cada dous anos. Está explicitamente prohibido dividir os contratos en diversos proxectos menores para evitar os umbrais da UE.

Dado que non pode ser obxecto deste informe estudar en detalle a distinta e ampla casuística xurídica ao redor da implementación das cláusulas sociais, tendo en conta ademais os distintos marcos legais dos países participantes no proxecto, o que si se pode presentar é un breve resumo da situación actual en España³.

En xaneiro de 2006 entrou en vigor a Directiva 2004/18/CE en materia de contratos públicos onde se recollen expresamente criterios sociais na contratación pública, incluso con referencias expresas ás empresas de inserción e o emprego de persoas en situación desfavorecida.

O futuro marco de referencia en España é o Proxecto de Lei de Contratos do Sector Público, que incorpora interesantes novidades ao respecto. Na exposición de motivos fai referencia expresa á inclusión de cláusulas sociais:

“Exposición de motivos IV. 3

3. Incorporando nos seus propios termos e sen reservas as directrices da Directiva 2004/18/CE, a lei de contratos do sector público inclúe substanciais innovacións no que se refire á preparación e adxudicación dos negocios suxeitos á mesma. Sinteticamente expostas, as principais novidades afectan á previsión de mecanismos que permiten introducir na contratación pública consideracións de tipo social e medioambiental, configurándoas como condicións especiais de execución do contrato ou como criterios para valorar as ofertas, prefigurando unha estrutura que permita acoller no futuro pautas de adecuación dos contratos a novos requirimentos sociais, como son os de acomodación das prestacións ás esixencias dun “comercio xusto” cos países subdesenvolvidos ou en vías de desenvolvemento;”

“Disposición adicional sexta. Contratación con empresas que teñan no seu cadro de persoal persoas con discapacidade ou en situación de exclusión social e con entidades sen ánimo de lucro.

1. Os órganos de contratación poderán sinalar nos pregos de cláusulas administrativas particulares a preferencia na adxudicación dos contratos para as proposicións presentadas por aquelas empresas públicas ou privadas que, no momento de acreditar a súa solvencia técnica, teñan no seu cadro de persoal un número de traballadores con discapacidade superior ao 2 por 100, sempre que ditas pro-

3. Para unha información polo miúdo consultar a web do proxecto EQUAL LAMEGI <http://www.lamegi.org> entre cuxos obxectivos están precisamente o estudo e impulso de mercados sociais de emprego (tutelados ou protexidos) e a análise e implementación de cláusulas sociais

posicións iguallen nos seus termos ás máis vantaxosas desde o punto de vista dos criterios que sirvan de base para a adxudicación.

2. Igualmente poderá establecerse a preferencia na adxudicación de contratos, en igualdade de condicións coas que sexan economicamente máis vantaxosas, para as proposicións presentadas por aquelas empresas dedicadas especificamente á promoción e inserción laboral de persoas en situación de exclusión social, reguladas na Disposición Adicional Novena da Lei 12/2001, de 9 de xullo, valorándose o compromiso formal do licitador de contratar non menos do 30% dos seus postos de traballo con persoas pertencentes aos seguintes colectivos, cuxa situación será acreditada polos servizos sociais públicos competentes:

- a. Perceptores de rendas mínimas de inserción, ou calquera outra prestación de igual ou similar natureza, segundo a denominación adoptada en cada Comunidade Autónoma.
- b. Persoas que non poidan acceder ás prestacións ás que se fai referencia no parágrafo anterior, por falta do período esixido de residencia ou empadronamento, ou para a constitución da unidade perceptora, ou por ter esgotado o período máximo de percepción legalmente establecido.
- c. Mozos maiores de dezoito anos e menores de trinta, procedentes de institucións de protección de menores.
- d. Persoas con problemas de drogadicción ou alcoholismo que se encontren en procesos de rehabilitación ou reinserción social. Internos de penitenciarías cuxa situación penitenciaria lles permita acceder a un emprego, así como liberados condicionais e ex reclusos.
- e. Persoas con discapacidade.

3. Na mesma forma e condicións poderá establecerse tal preferencia na adxudicación dos contratos relativos a prestacións de carácter social ou asistencial para as proposicións presentadas por entidades sen ánimo de lucro, con personalidade xurídica, sempre que a súa finalidade ou actividade teña relación directa co obxecto do contrato, segundo resulte dos seus respectivos estatutos ou regras fundacionais e figuren inscritas no correspondente rexistro oficial. Neste suposto o órgano de contratación poderá requirir destas entidades a presentación do detalle relativo á descomposición do prezo ofertado en función dos seus custos.

Disposición adicional sétima. Contratos reservados.

Poderá reservarse a participación nos procedementos de adxudicación de contratos a Centros Especiais de Emprego, ou reservar a súa execución no marco de programas de emprego protexido, cando polo menos o 70 por 100 dos traballadores afectados sexan persoas con discapacidade que, debido á súa natureza ou á gravidade das súas deficiencias, non poidan exercer unha actividade profesional en condicións normais. No anuncio de licitación deberá facerse referencia á presente disposición.

A lei de Contratos do Estado sinala que nos pregos de cláusulas administrativas do concurso estableceranse os criterios obxectivos que servirán de base para a adxudicación, enunciando igualmente unha lista aberta de criterios, tales como o prezo, fórmulas de revisión, prazo de execución ou entrega, custe de utilización, a calidade, a rendibilidade,

o valor técnico, as características estéticas ou funcionais, o mantemento, etc. Estas regras ou criterios que deben permitir a selección máis correcta para a administración, mediante a comparación imparcial das ofertas recibidas, indicaranse por orde decrecente de importancia en función da ponderación que se lles atribúa nos pregos. Estes criterios deben ter as seguintes características básicas:

- que sexan obxectivos,
- que figuren no prego de cláusulas administrativas particulares e
- que se indiquen por orde decrecente de importancia.

O procedemento de selección require examinar, con carácter previo, a capacidade das persoas licitadores para realizar a prestación e posteriormente avaliar a mellor oferta. Todo criterio de adxudicación ten que permitir valorar as cualidades intrínsecas dun produto ou servizo.

Tamén se deberán respectar os principios do Dereito Comunitario e non implicar discriminación por razón de nacionalidade, domicilio e respectando os principios de liberdade de establecemento, circulación de mercadorías, persoas e capitais. Así mesmo, debe ser posible establecer un umbral mínimo de puntuación que deberán cumprir todas as ofertas para poder continuar o proceso selectivo, sen que se poidan, en todo caso, confundir os criterios de valoración cos criterios de admisión.

Entre os requisitos que deben reunir os criterios de adxudicación, o Sr. Xosé María Alcoba Arce cita os seguintes:

1. **IDONEIDADE:** Os criterios de adxudicación deberán adecuarse ao obxecto e a finalidade do contrato. Os criterios de adxudicación deberán ser os máis apropiados para outorgar a preferencia á mellor das ofertas presentadas.
2. **PREDETERMINACIÓN:** Os criterios deben establecerse con anterioridade á valoración das ofertas presentadas, máis concretamente deben recollerse nos pregos de cláusulas administrativas particulares, estando prohibido que se inclúan nos pregos de prescricións técnicas. A finalidade deste requisito é o cumprimento dos requisitos información previa, seguridade xurídica e legalidade. Calquera alteración posterior, á marxe do procedemento legalmente establecido, considerárase contraria a Dereito e determinante dun vicio de nulidade.
3. **INFORMACIÓN E PUBLICIDADE:** Como garantía dos principios de igualdade de oportunidades e de concorrencia imponse ao órgano de contratación o deber de informar aos posibles licitadores das regras de avaliación das ofertas, incluso facilitando a quen tivera interese da información precisa, ás que cabe outorgar o carácter de vinculantes.
4. **IGUALDADE E NON DISCRIMINACIÓN:** A igualdade de oportunidades é o principio inspirador da regulación dos criterios de adxudicación na contratación administrativa, de modo que deben descartarse por ilegais as regras que discriminen positiva ou negativamente a determinados licitadores sen xustificación obxectiva e razoable. A nacionalidade, a veciñanza, o territorio, o idioma, as crenzas, ou outras circunstancias que polo seu carácter persoal ou social privilexien a posición dalgún dos empresarios participantes, respecto dos demais, sen xustificación xurídica suficiente, non poderán ser empregados como criterios de selección, baixo sanción de nulidade radical da decisión que se adopte.

5. **LIBRE CONCORRENCIA:** A participación libre e en condicións de igualdade dos empresarios no proceso de selección do adxudicatario é un dos principios básicos na contratación pública, o que obriga ás Administracións Públicas ao seu fomento e salvagarda. Os criterios de adxudicación non poden impedir ou restrinxir a concorrencia mediante a esixencia de condicións inxustificadas, anómalas ou abusivas, alleas ao obxecto e finalidade do contrato, que incluso favorezan posicións de dominio no mercado ou prácticas que vulneren a libre competencia.

6. **UNIFORMIDADE:** Os principios inspiradores da actividade administrativa e en particular os relativos á contratación aconsellan a priori que os criterios de avaliación de ofertas fixados polas diferentes Administracións Públicas, así como por razón do obxecto do contrato, no sexan moi dispares, menos aínda contraditorios, lóxica consecuencia da súa conexión co obxectivo de interese público perseguido. Non obstante, a diversidade de fins provoca que a uniformidade non sexa senón tendencia e non imperativo, sen prexuízo de que aqueles xustifiquen a normalización de determinados criterios, nuns casos por resultar de moi difícil xustificación a súa ausencia e, noutros, por seren legais ou regulamentariamente impostos.

7. **PROPORCIONALIDADE:** O sistema configurado polas regras de valoración das ofertas ten que ser internamente coherente e conducir a resultados acordes coa finalidade pública perseguida, que non é outra que a selección do candidato máis idóneo para a execución da prestación. Agora ben, ese sistema responderá aos principios de xustiza distributiva e de proporcionalidade, mediante a asignación a cada un dos seus elementos individuais da importancia correcta que deba corresponderlles no todo. Como sempre, a motivación será a clave para apreciar a posible vulneración destes principios, aínda que é certo que a discrecionalidade administrativa neste ámbito, o da asignación de porcentaxes e puntuacións, é moi ampla.

Estudando algúns criterios particulares:

- **PREZO.** O prezo do contrato é o argumento principal da decisión, de xeito que é normal que teña un peso importante dentro dos criterios de adxudicación. É difícil de imaxinar que en contratos de obras careza de interese o factor prezo. A aplicación de fórmulas deben figurar expresamente no prego xa que se tales fórmulas non foron previstas no prego non se poderá utilizar como criterio de valoración o prezo.
- **EXPERIENCIA.** A experiencia é un requisito que pode xustificar a solvencia do empresario/a na fase de verificación da súa aptitude, pero non pode utilizarse como criterio de adxudicación do concurso. Os criterios de adxudicación refírense ao “produto” e non ao “produtor/a”, ás cualidades da “obra” e non ás do “contratista”.
- **CALIDADE.** Do exame da Lei de Contratos dedúcese unha primeira conclusión consistente en que a calidade pode utilizarse como criterio de adxudicación do concurso por estar enumerada na Lei, sen que a calidade mesma poida establecerse como requisito de solvencia. Hai que primar o control de calidade dos materiais e medios empregados, fronte á calidade da xestión interna da empresa.

- **OUTROS CRITERIOS.** Existen outros criterios, entre os cales está a posibilidade de esixir ás persoas licitadoras unha declaración responsable de ter contratados traballadores/as discapacitados cando menos nun 2 por 100 do cadro de persoal, no caso de que dito cadro de persoal ascenda a 50 ou máis traballadores/as e a atribución de maior puntuación na valoración das ofertas en función da estabilidade do cadro de persoal, a porcentaxe de traballadores/as con contrato indefinido ou as novas contratacións de persoal vencellado á execución do contrato.

A Lei de Contratos non contempla a contratación con persoas discapacitadas como requisito de capacidade de obrar ou de solvencia, senón, en determinadas condicións, como causa de prohibición de contratar ou como criterio “preferente” para a adxudicación de contratos. En relación aos criterios de estabilidade do cadro de persoal, porcentaxe de traballadores/as con contrato indefinido e das novas contratacións de persoal vencelladas á execución do contrato é evidente que constitúen características das empresas que non poden funcionar como criterios de adxudicación no concurso, sobre todo, dado que poden producir un efecto discriminatorio respecto aos empresarios/as non españois de Estados membros da Unión Europea cuxas respectivas lexislacións poden non adecuarse coas categorías laborais da lexislación española ou que se verán imposibilitados ou en condicións moi difíciles de cumprir, para acreditar que concorren os requisitos esixidos polos respectivos pregos.

A Lei de Contratos do Estado non contempla ningún tipo de discriminación positiva, de forma que os requisitos para concursar determínanse en función das características dos servizos e non da experiencia, do coñecemento ou da tipoloxía xurídica da organización. Así mesmo, o prezo que ofrezca a organización concursante será crucial para a decisión da adxudicación do contrato, e *“en igualdade de condicións económicas e de prazo de execución, poderanse establecer outros criterios de tipo social”*.

Estamos empezando e o camiño das Cláusulas sociais será longo e as conxunturas económicas depresivas poden provocar dentes de serra nesta curva cara a excelencia sostible. Sabemos que sigue habendo moita confusión conceptual e que demasiadas empresas confunden a RSE coa acción social da empresa e o que é peor, que moitas empresas cren que o departamento de RSE é unha unidade de marketing social ou de divulgación corporativa.

Modelo cadro de criterios sociais en adxudicación de contrato. Concello de Sevilla

CRITERIO	INDICADORES	REQUISITO A DATA ANUNCIO LICITACIÓN	ACREDITACIÓN	25 PUNTOS (%)
Fomento acceso ao emprego en condicións de igualdade 10 puntos (40%)	Inserción de colectivos desfavorecidos todos (mulleres, mozos, persoas desempregadas de longa duración, maiores de 45 anos, persoas discapacitadas, inmigrantes)	Inserción do 10% persoal no ano inmediatamente anterior á data do anuncio	Declaración, contratos, persoal total	2,5 (10%)
	Personalidade xurídica e obxecto entidade licitante	- Economía social (cooperativas, sociedades laborais, empresario/a individual). - Empresas de inserción.	Declaración, escritura, estatutos, memoria	2,5 (10%)
	Inserción persoas con discapacidade mellora lei 13/82 de 7 de Abril de Integración Social de Minusválidos	- > 2% en empresas ≥ 50 traballadores/as - ≥ 1 % en empresas < 50 traballadores/as	Declaración, contratos, persoal total	2,5 (10%)
	Acceso da muller ao emprego en condicións de igualdade en sectores onde a súa representación é desequilibrada respecto á representación de homes	Superar porcentaxe muller en sectores de actividade onde a muller está subrepresentada. Fonte EPA	Declaración, escritura, estatutos, persoal total, porcentaxe mulleres e homes	2,5 (10%)
Emprego estable 5 puntos (20%)	Grado de estabilidade no emprego do persoal	Mantemento ou incremento nos tres últimos anos do nº de contratos indefinidos	Declaración, contratos, persoal total	1,25 (5%)
	Porcentaxe de contratos indefinidos	> 67% en momento anuncio licitación	Declaración, contratos, persoal total	2,5 (10%)
	Execución directa obxecto contrato	Execución por a propia empresa ou subcontratación sen superar o 33% obxecto contrato	Declaración, xustificación e medios humanos e materiais para a execución contrato	1,25 (5%)
Emprego seguro 5 puntos (20%)	Plan de prevención na empresa	Plan de prevención adecuado e coa participación traballadores/as	Presentación plan de prevención, seguimento e avaliacións, no seu caso	1,25 (5%)
	Inexistencia de infraccións administrativas graves	No sanción nos últimos 5 anos por sancións graves	Declaración responsable e certificado negativo Autor Lab.	2,5 (10%)
	Representación especializada	Existencia delegado/a prevención	Designación	1,25 (5%)

CRITERIO	INDICADORES	REQUISITO A DATA ANUNCIO LICITACIÓN	ACREDITACIÓN	25 PUNTOS (%)
Emprego con dereitos 5 puntos (20%)	INDIVIDUALES Conciliación vida personal y laboral	Mejora convencional de los mínimos legales	Declaración responsable avalada por representación trabajadores/as	2,5 (10%)
	COLECTIVOS	Representación colectiva	Acta de designación representantes	1,25 (%)
		Convenio aplicable	Nome CC, publicación BOP ou certificado rexistro en CARL	1,25 (5%)
TOTAL				25 (100%)

Entidades de referencia

- Fundación Gaztelan; <http://www.gaztelan.org/>
- Equal LAMEGUI; <http://www.lamegi.org>
- CARPE: Guía de compra responsable,
- http://www.eurocities.org/carpe-net/site/article.php?id_article=193

NEXUS REDE

retos e desafíos para a
adaptabilidade das
cooperativas e o
fomento da igualdade
de oportunidades en
sectores estratéxicos da
economía galega.



UNIÃO EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO



PROYECTO
TRANSNACIONAL
EQUAL II - EQUALITY



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE PESCA
E ASUNTOS MARÍTIMOS



UGACOTA

Unión de Cooperativas
de Trabajo Asociado

