

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD PARA LA FUNDACIÓN FOR THE OCEANS

**Ana Cristina Camacho Sandoval**

**Melissa Carvajal Barrientos**

**Gaudi Rodríguez Brenes**

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para  
optar por el grado de Máster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica

Enero de 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE POSGRADOS

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD PARA LA FUNDACIÓN FOR THE OCEANS

**Ana Cristina Camacho Sandoval**  
**Melissa Carvajal Barrientos**  
**Gaudi Rodríguez Brenes**

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para  
optar por el grado de Máster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica  
Enero de 2019

## DEDICATORIA

A Luis Diego, mi esposo, por su incondicional apoyo. A mi padre, por su eterno amor.

A Gau y Meli por ser el mejor equipo.

Ana Cristina

A mi hijo Gabriel, mi inspiración para seguir siempre adelante. A Ana, Jimena, Nene, Nan, Mario, Adri y Baby: cómplices en esta aventura. A Ana Cris y Meli: la vida me dio la dicha de tener a las mejores compañeras de viaje. A la memoria de mi madre; por ella soy quien soy.

Gaudi

A don Edwin y doña Flora, Silvia, Sergio, Bellota y Tutti. A Tavo. A Gau y Ana Cris. A cada persona que, consciente de ello o no, contribuyó con su participación a que esta sea hoy, una meta cumplida. Son muchísimas, igual mi agradecimiento hacia ellas.

Melissa

# ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD PARA FOR THE OCEANS

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Máster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Postulantes

ANA CRISTINA CAMACHO SANDOVAL

MELISSA CARVAJAL BARRIENTOS

GAUDI RODRÍGUEZ BRENES

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

---

Director Unidad Académica

---

Coordinador Programa de Posgrados

---

Profesor Seminario Práctica Dirigida

---

Asesor especialista

---

Sustentante

---

Sustentante

---

Sustentante

## RESUMEN

La responsabilidad social es sin duda una herramienta estratégica para las organizaciones, puesto que les permite gestionar de manera más efectiva, eficiente y sostenible el negocio o actividad, desde el punto de vista de riesgos, relación con públicos de interés, manejo de impactos y como generador de valor tangible e intangible en el largo plazo.

Al tomar en cuenta que la sostenibilidad contribuye de manera significativa sobre la gestión de negocio de cualquier organización o empresa, esta investigación pretende dotar a la Fundación For The Oceans de una estrategia de responsabilidad social con la cual pueda alcanzar los objetivos organizacionales de preservar la vida marina.

La estrategia le permitirá a la Organización alinear sus ejes de acción con el modelo de responsabilidad social y sostenibilidad, marcando un elemento diferenciador respecto a otras organizaciones del país; generaría además, un mayor valor frente a sus públicos de interés, así como mejor reputación y credibilidad con los futuros aliados estratégicos.

Se establece como punto de inicio, el abordaje estratégico que la responsabilidad social pueda ofrecer para coadyuvar en el enfoque de trabajo de esta fundación, así como, contribuir con los esfuerzos mundiales para asegurar un desarrollo sostenible basado en la conservación y recuperación de los océanos, mares y recursos marinos.

La investigación fundamentada en la metodología de la investigación cualitativa, específicamente el diseño de investigación-acción, facilita la puesta en práctica de acciones que contribuyan con el fortalecimiento de la estrategia de For The Oceans desde la perspectiva de la sostenibilidad como catalizador del relacionamiento con las partes interesadas y la gestión adecuada de los temas materiales para alcanzar los objetivos organizacionales.

De manera participativa, incluyendo la perspectiva de las partes interesadas, así como del equipo directivo de For The Oceans, se propone el diseño de una estrategia de responsabilidad social mediante la identificación y priorización de su materialidad y su relación con las partes interesadas que contribuya con su propósito de preservar la vida marina.

Se parte del diagnóstico del estado de la responsabilidad social en la fundación, para establecer la línea base que antecede la propuesta estratégica, la cual se define mediante la

aplicación de entrevistas a profundidad a los líderes, el análisis de la competencia y el análisis FODA.

Asimismo, se definen la priorización de las partes interesadas y los ejes estratégicos sobre los cuales se fundamenta la estrategia de responsabilidad social de la organización, partiendo del análisis de materialidad que resulta de la fase metodológica.

A partir de estos insumos, se presenta la estrategia de responsabilidad social de For The Oceans, que responde al alineamiento con los ejes estratégicos, a fin de contribuir con el propósito organizacional de preservar la vida marina.

## DESCRIPTORES

Vida marina, responsabilidad social, materialidad, For The Oceans, estrategia, sostenibilidad.

## AGRADECIMIENTO

Culminar este proyecto de graduación fue posible gracias al incondicional apoyo y acompañamiento brindado por la Fundación For The Oceans y sus principales líderes: Jorge Serendero y Aldo Oliveros, a quienes les estaremos siempre agradecidas por abrirnos las puertas y recibir tan positivamente, nuestros hallazgos de investigación.

A ellos, se sumó la complicidad de nuestros compañeros de maestría: Ana Yancy Arce, Isabel Alfaro, Ignacio López y Luis Fernando Vargas, quienes generosamente compartieron herramientas y conocimientos, para que este fuese un proceso enriquecedor.

Agradecemos a todos nuestros profesores, tutores y mentores, quienes durante todo este recorrido nos guiaron por el apasionante mundo de la responsabilidad social; con especial énfasis a Miguel Vallejo, por su aguda visión y rigurosidad científica; y a Jeannette Valverde, por su orientación y enfoque académico, para enriquecer el proyecto.

# TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
RESUMEN .....	v
DESCRIPTORES.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
TABLA DE CONTENIDO.....	viii
LISTA DE TABLAS .....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA.....	3
CAPÍTULO II .....	22
MARCO REFERENCIAL.....	22
CAPÍTULO III .....	43
CAPÍTULO IV.....	85
CAPÍTULO V .....	110
CAPÍTULO VI.....	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	125
ANEXOS .....	130
BIBLIOGRAFÍA .....	145

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1	Hitos recientes a favor de la protección y la gobernanza marinas. 2009-2013 .....	9
Tabla 2.1	Marco legal vinculado con vida marina .....	28
Tabla 3.1	Impactos identificados por partes interesadas.....	46
Tabla 3.2	Expectativas de las partes interesadas.....	47
Tabla 3.3	Opinión de partes interesadas sobre labor de FTO .....	48
Tabla 3.4	Análisis FODA.....	49
Tabla 3.5	Análisis FO y análisis FA.....	51
Tabla 3.6	Resultados SABS Industry Standards .....	75
Tabla 3.7	Resultados GRI: ONG .....	76
Tabla 3.8	Resultados GRI: Servicios Profesionales .....	77
Tabla 3.9	Resultados GRI: Revisión de informes GRI de las ONG.....	78
Tabla 3.10	Resultados Social Innovation Council (SIC) .....	79
Tabla 3.11	Resultados ROBECOSAM: Libro de sostenibilidad 2018 .....	80
Tabla 3.12	Resultados ROBECOSAM: Libro de sostenibilidad 2018 .....	81
Tabla 3.8	Temas relevantes. Sectores: ONG, servicios y servicios profesionales .....	82
Tabla 4.1	Identificación de partes interesadas para For The Oceans.....	85
Tabla 4.2	Criterios de priorización de partes interesadas de For The Oceans.....	86
Tabla 4.3	Partes interesadas identificadas .....	90
Tabla 4.4	Identificación de impactos económicos, sociales y ambientales, reales y potenciales, a partir del análisis de la cadena de valor.....	91
Tabla 4.5	Ejes Estratégicos For The Oceans .....	107
Tabla 6.1	Mecanismos e indicadores para monitoreo.....	119

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Estructura organizativa For The Oceans Foundation.....	13
Figura 1.2	Proceso para desarrollo de estrategia sostenibilidad.....	14
Figura 3.1	Resultados consolidados por ejes (Áreas) .....	54
Figura 3.2	Resultados Gobernanza .....	55
Figura 3.3	Resultados Gobernanza .....	56
Figura 3.4	Resultados Gobernanza .....	56
Figura 3.5	Resultados Gobernanza .....	57
Figura 3.6	Resultados Derechos Humanos.....	58
Figura 3.7	Resultados Derechos Humanos.....	59
Figura 3.8	Resultados Derechos Humanos.....	59
Figura 3.9	Resultados Derechos Humanos.....	60
Figura 3.10	Resultados Prácticas laborales .....	61
Figura 3.11	Resultados Prácticas laborales .....	61
Figura 3.12	Resultados Prácticas laborales .....	62
Figura 3.13	Resultados Prácticas laborales .....	62
Figura 3.14	Resultados Prácticas laborales .....	63
Figura 3.15	Resultados Medio Ambiente .....	64
Figura 3.16	Resultados Medio Ambiente .....	64
Figura 3.17	Resultados Medio Ambiente .....	65
Figura 3.18	Resultados Medio Ambiente .....	65
Figura 3.19	Resultados Prácticas justas de operación.....	66
Figura 3.20	Resultados Prácticas justas de operación.....	67
Figura 3.21	Resultados Prácticas justas de operación.....	67
Figura 3.22	Resultados Asuntos de consumidores.....	69
Figura 3.23	Resultados Asuntos de consumidores.....	69
Figura 3.24	Resultados Asuntos de consumidores.....	70
Figura 3.25	Resultados Asuntos de consumidores.....	70
Figura 3.26	Resultados Participación activa y desarrollo de la comunidad .....	72
Figura 3.27	Resultados Participación activa y desarrollo de la comunidad .....	72
Figura 3.28	Resultados Participación activa y desarrollo de la comunidad .....	73
Figura 4.1	Priorización de partes interesadas For The Oceans .....	88
Figura 4.2	Matriz de priorización de stakeholders de For The Oceans.....	89
Figura 4.3	Mapa de stakeholders de For The Oceans.....	89
Figura 4.4	Temas materiales: Dimensión ambiental.....	94
Figura 4.5	Matriz de calor: Dimensión ambiental.....	95
Figura 4.6	Temas materiales: Dimensión económica .....	98
Figura 4.7	Matriz de calor: Dimensión económica .....	99
Figura 4.8	Temas materiales: eje social .....	102
Figura 4.9	Temas materiales: eje social .....	103
Figura 4.10	Temas materiales identificados.....	105
Figura 4.11	Matriz de calor temas materiales.....	106
Figura 6.1	Estrategia de Sostenibilidad de For The Oceans.....	110

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACIPLAST:	Asociación Costarricense de la Industria del Plástico
AED:	Alianza Empresarial para el Desarrollo
AMPR:	Área Marina de Pesca Responsable
ASP:	Áreas Silvestres Protegidas
AyA:	Acueductos y Alcantarillados
CEMEFI:	Centro Mexicano de Filantropía
CIMAR:	Centro de Investigación en Ciencias del Mar y Limnología
CONAMAR:	Consejo Nacional de Mar
CONVEMAR:	Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar
CREMA:	Centro de Rescate de Especies Marinas Amenazadas
FAICO:	Fundación Amigos de Isla del Coco
FTO:	For the Oceans
GPA:	Global Plastics Alliance
GRI:	Global Reporting Initiative
INA:	Instituto Nacional de Aprendizaje
IPS:	Índice de Progreso Social
MEP:	Ministerio de Educación Pública
MINAE:	Ministerio del Ambiente y Energía
MS:	Ministerio de Salud
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMI:	Organización Marítima Internacional
ONG:	Organización no Gubernamental

ONU:	Organización de las Naciones Unidas
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RSE:	Responsabilidad Social Empresarial
SASB:	Sustainability Accounting Standards Board
SIC:	Social Innovation Council
SINAC:	Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica
SSI:	The Sustainable Shipping Initiative
TNC:	The Nature Conservancy
UNSD:	División de Estadística de Naciones Unidas
WPC:	World Plastic Council
WWF:	World Wildlife Foundation

# INTRODUCCIÓN

Para este proyecto se ha fijado como objetivo: diseñar una estrategia de sostenibilidad para la organización For The Oceans (FTO), mediante la identificación y priorización de su materialidad y su relacionamiento con las partes interesadas que contribuya con su propósito de preservar la vida marina.

Se establece como punto de inicio, el abordaje estratégico que la responsabilidad social pueda ofrecer para coadyuvar en el enfoque de trabajo de esta fundación, así como, contribuir con los esfuerzos mundiales para asegurar un desarrollo sostenible sustentado en la conservación y recuperación de los océanos, mares y recursos marinos.

La investigación se fundamenta en la metodología de la investigación cualitativa, específicamente el diseño de investigación-acción, bajo el enfoque práctico, el cual utiliza herramientas, tales como: la indagación en equipo, la implementación de un plan de acción y el liderazgo compartido en la toma de decisiones para el planteamiento de la propuesta.

Las acciones se realizaron a partir del 1º de setiembre de 2018 hasta el 3 de enero de 2019, enmarcadas en tres objetivos específicos que dan sustento al proyecto.

En el capítulo 3 se presenta el diagnóstico del estado de la responsabilidad social en la organización For The Oceans. Este establece la línea base que antecede la propuesta estratégica, la cual se define mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a los líderes, el análisis de la competencia, el análisis FODA, así como el taller de materialidad para definir partes interesadas y temas materiales.

El capítulo 4 muestra la definición de los ejes estratégicos sobre los cuales se fundamentará la estrategia de responsabilidad social de la organización. Se parte del análisis de materialidad que es el resultado del empleo de las herramientas suministradas por la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) para sistematizar los insumos obtenidos a partir de la aplicación de los métodos de investigación y específicamente el taller de materialidad.

En el capítulo 5, se presenta la formulación de la estrategia de responsabilidad social alineada con los ejes estratégicos identificados y priorizados de manera que esta contribuya con el propósito organizacional de preservar la vida marina.

Finalmente, en el capítulo 6 se encuentran los principales hallazgos de la investigación y las recomendaciones ofrecidas a For The Oceans para la implementación de la estrategia de responsabilidad social.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA

### A. JUSTIFICACIÓN

Para el año 2020, y en el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), la Organización de Naciones Unidas plantea como una de sus metas “gestionar y proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos y costeros para evitar efectos adversos importantes, incluso fortaleciendo su resiliencia, y adoptar medidas para restaurarlos a fin de restablecer la salud y la productividad de los océanos” (Naciones Unidas, s.f.)

En el 2018, a escasos dos años para que se cumpla el plazo de esta meta contemplada en el ODS 14 Vida Submarina, es mucho el camino por recorrer para que las naciones, a través de todos los actores sociales —los habitantes del planeta—, logren alcanzar los indicadores propuestos en la meta.

Con este panorama, el esfuerzo debe ser colectivo y dotado de acciones inmediatas, pero la suma de los aportes individuales también cuenta. Bajo ese marco, For The Oceans, una Organización no gubernamental (ONG) independiente y sin fines de lucro, tiene como proyección, promover la pesca responsable y la conservación de la vida marina, su biodiversidad y la salud de los océanos. Uno de los objetivos de la Fundación es concienciar a las comunidades mediante la educación y la implementación de proyectos viables, con base científica, para la gestión responsable de recursos y la conservación de todos los ecosistemas, que puedan ser adaptados o replicados en Latinoamérica y el mundo.

Pretende entonces, mediante la ejecución de los diversos proyectos, se coadyuve a los esfuerzos mundiales para asegurar un desarrollo sostenible sustentado en la conservación y recuperación de los océanos, mares y recursos marinos.

La Fundación For the Oceans, con sede en Costa Rica, nació en el 2017, como una iniciativa de SipCom Green —empresa asesora en comunicación y manejo de crisis desde hace más de 30 años.

Desde su fundación, hasta el 2018, trabaja con fondos propios aportados por los fundadores; no obstante, de manera paralela se gestionan los recursos mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas cuyos programas de responsabilidad social puedan enfocarse en la protección y conservación de la vida marina. La otra fuente de financiamiento es la gestión de recursos, mediante donaciones de individuos, fundaciones, organizaciones, empresas y organismos internacionales.

Esta ONG enfoca su misión en tres ejes de acción: la reducción de plástico en los ríos y mares, la promoción de la pesca artesanal en sustitución de la pesca de arrastre y la protección de la vida marina en todas sus formas para la conservación de la biodiversidad y la salud de los océanos. Además, busca y promueve la articulación de esfuerzos en favor de los océanos para mejorar la vida marina, minimizar los efectos de la contaminación y salvaguardar las especies marinas, especialmente aquellas en peligro de extinción o altamente vulnerabilizadas (Serendero, 2018).

Si bien su alcance es global, sus tres ejes de acción están alineados con las principales problemáticas que sufren los mares costarricenses: pesca ilegal y de arrastre, contaminación por residuos sólidos y reducción de la población de tortugas marinas por causa de la extracción indiscriminada de sus huevos y por efecto de la pesca de arrastre.

Su trabajo también coincide con los compromisos asumidos por el país y por muchos otros entes, durante la reunión de las Naciones Unidas en 2015, donde se aprobaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y cuyo marco predecesor fue la Cumbre del Milenio, en la cual se definieron los Objetivos del Desarrollo del Milenio con metas al 2015.

Específicamente, en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el ODS 14 Vida Submarina refuerza la importancia de la conservación y el uso de los océanos, los mares y los recursos marinos, siendo de gran relevancia para el estudio, dado que los océanos constituyen el 70% de la superficie terrestre y contienen la mayor parte de la vida del Planeta (Naciones Unidas, 2012).

De acuerdo con el Inventario de Políticas Públicas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible, más de tres mil millones de personas dependen de la diversidad biológica marina y costera para sus medios de vida (Secretaría Técnica de los ODS, 2016).

Además, en este mismo inventario, la Secretaría Técnica de los ODS (2016) indica que el valor de mercado de los recursos marinos y costeros y las industrias correspondientes, se calcula en tres mil miles de millones anuales o cerca del 5% del PIB mundial.

Según lo descrito en el sitio web de ODS Costa Rica, el país se comprometió entre otros puntos a prevenir y reducir para 2025:

De manera significativa la contaminación marina de todo tipo, en particular la contaminación producida por actividades realizadas en tierra firme, incluidos los detritos marinos y la contaminación por nutrientes.

Para 2020, gestionar y proteger de manera sostenible los ecosistemas marinos y costeros con miras a evitar efectos nocivos importantes, incluso mediante el fortalecimiento de su resiliencia, y adoptar medidas para restaurarlos con objeto de restablecer la salud y la productividad de los océanos, reducir al mínimo los efectos de la acidificación de los océanos y hacerles frente, incluso mediante la intensificación de la cooperación científica a todos los niveles.

Para 2020, reglamentar eficazmente la explotación pesquera y poner fin a la pesca excesiva, la pesca ilegal, la pesca no declarada y no reglamentada y las prácticas de pesca destructivas, y aplicar planes de gestión con fundamento científico a fin de restablecer las poblaciones de peces en el plazo más breve posible, por lo menos a niveles que puedan producir el máximo rendimiento sostenible de acuerdo con sus características biológicas (PNUD Costa Rica, s.f.).

For The Oceans opera en un país con alta biodiversidad marina; esta enfrenta una gobernanza desarticulada y degradación de los ecosistemas provocada especialmente por factores legales, sociales, ambientales y de seguridad; convenios internacionales aún sin ratificar y una situación socioeconómica compleja en las zonas costeras y sin atender debidamente.

La legislación nacional actúa a partir de diferentes ecosistemas marinos identificados: playas, manglares, pastos marinos, corales y esteros cada uno con sus propias amenazas y especies de interés. Dentro de los Compromisos Nacionales Voluntarios, el Estado costarricense determinó cuatro metas del ODS14 que tienen compromisos voluntarios específicos:

- Gestionar y proteger de manera sostenible los ecosistemas marinos y costeros con miras a evitar efectos nocivos importantes (Meta 14.2).
- Reglamentar eficazmente la explotación pesquera (Meta 14.4).
- Reducir de manera significativa la contaminación marina de todo tipo, en particular la contaminación producida por actividades realizadas en tierra firme (Meta 14.1).
- Conservar por lo menos el 10% de las zonas costeras y marinas (Meta 14.5).

De modo que acompañar la labor de actores sociales, cuya misión aspira a contribuir con metas de alcance global para asegurar el desarrollo sostenible, resulta no solo imperativo sino urgente. Por su parte, el Pacto Mundial establece el rol fundamental de todos los sectores, pero con especial énfasis el del sector privado, el cual puede y debe articular esfuerzos para alcanzar las metas establecidas en el ODS 14. Este es el sustento primario sobre el cual se trabajará junto a For The Oceans para formular una estrategia de sostenibilidad que apoye su labor a favor de la vida marina. Es común asumir que la labor de una organización sin fines de lucro está alineada por defecto a conceptos de responsabilidad social, entendida esta bajo la guía de ISO 26000 como:

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con las normas internacionales de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (International Organization for Standardization, 2010).

No obstante, alcanzar la sostenibilidad a través de la implementación de prácticas responsables, es un acción que requiere tiempo, esfuerzo y voluntad por parte de cualquier organización. Operar bajo la modalidad de entidad “sin fines de lucro” no garantiza un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental, que asegure su permanencia a largo plazo, sobre todo cuando su operación depende de financiamiento externo de origen filantrópico.

Desde la perspectiva de For The Oceans, esta investigación busca incorporar un elemento en la base de trabajo de la fundación, es visto como un componente diferenciador respecto a otras organizaciones similares enlistadas en este trabajo. Se trata de una estrategia basada en el modelo de responsabilidad social y sustentada en el concepto definido en la Norma Internacional ISO 26000, publicada por primera vez en el 2010. De acuerdo con dicha norma, la responsabilidad social se define como:

La responsabilidad social de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad, medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO 26000, 2010).

La responsabilidad social y sostenibilidad como herramienta incorporada en la estrategia de una organización, permite registrar los impactos positivos y negativos a partir de la identificación de riesgos presentes y futuros, y con base en estos, diseñar las acciones correspondientes para una gestión responsable.

Las empresas y organizaciones que basan sus estrategias de negocio tomando en cuenta este enfoque, comprenden cuán importante es alcanzar su rentabilidad como ocuparse de sus impactos sociales y ambientales.

En el 2010, con la publicación de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, las empresas y organizaciones pueden alinear sus estrategias para avanzar en gestión responsable, a partir de los componentes expresados en las siete materias fundamentales de esta guía: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Para el 2018, son numerosas las empresas que han incorporado la responsabilidad social y sostenibilidad como parte de su estrategia de negocio, y cada vez más, se unen también pymes, sector público y organizaciones no gubernamentales.

Bajo tales circunstancias y tomando en cuenta el valor de gestionar la responsabilidad social de una organización para elevar su reputación, dimensionar sus impactos y asegurar su credibilidad, se propone el diseño y formulación de una estrategia integral de responsabilidad social, basada en los temas materiales de la organización, que contribuya al propósito de la organización de preservar la vida marina.

Se espera que con el desarrollo de dicha estrategia, la fundación cuente con una herramienta con la cual pueda generar propuestas diferenciadas que consideren la gestión de sus impactos y el desarrollo de iniciativas alineadas con los temas materiales identificados.

## **B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y SITUACIÓN A ATENDER**

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los océanos son vitales para la vida del planeta. Aspectos tales como: la temperatura, química, las corrientes y la capacidad de sostener los ecosistemas resultan de vital importancia al punto de hacerlos

habitables. El mar es un regulador de las precipitaciones, agua potable, tiempo, costas, clima y en especial es generador de una gran variedad de alimentos que consumen los seres vivos.

Desde una perspectiva mundial, el PNUD maneja datos relativos a la situación de los océanos que están alineados a los objetivos y al espíritu de la fundación en tanto sus acciones buscan reducir el impacto sobre la vida marina en tres frentes: la sobre-explotación pesquera, la extracción y consumo de huevos de tortuga y la lucha contra el plástico en los mares.

De acuerdo con lo contemplado en el Inventario de Políticas Públicas, según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2016) se describen a continuación algunos datos globales sobre los océanos de interés para esta investigación:

Los océanos ocupan tres cuartas partes de la superficie del planeta Tierra, contienen 97% del agua y representan el 99% del espacio vital del planeta por volumen.

- a) Más de tres mil millones de personas dependen de la diversidad biológica marina y costera para sus medios de vida.
- b) Los océanos absorben aproximadamente el 30 por ciento del dióxido de carbono producido por los seres humanos, reduciendo así el impacto del calentamiento global.
- c) La pesca marina directa o indirectamente emplea a más de 200 millones de personas.
- d) Los subsidios para la pesca contribuyen a la rápida desaparición de muchas especies de peces y minan los esfuerzos por salvar la pesca mundial y por este motivo la industria deja de ingresar alrededor de 50 mil millones anuales.
- e) Se considera que hasta 40% de los océanos del mundo se ven sumamente afectados por las actividades humanas, lo que incluye la contaminación, el agotamiento de los recursos pesqueros y la pérdida de hábitats costeros.

Ahora bien, a escala nacional, la situación de los mares que bañan las costas costarricenses no es diferente a lo que padecen los mares a escala global. De acuerdo con el informe “La situación del país según cada ODS 2010-2015”, elaborado por la Secretaría Técnica de los ODS, mediante el Inventario de Políticas Públicas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el país se beneficia de una rica biodiversidad marina gracias a sus dos regiones costeras: en el Océano Pacífico, la Isla del Coco y Nicoya y en el litoral caribeño, toda la costa suroccidental. En ambas regiones, habita diversidad de ecosistemas y ambientes marinos junto con una actividad económica alrededor del recurso.

En términos locales, suman 568 054 kilómetros cuadrados de área marina, diez veces más que el territorio continental. A pesar de la alta protección de la biodiversidad, en el caso de los mares, solo un porcentaje pequeño está protegido. Según el Centro de Investigación en Ciencias del Mar y Limnología (CIMAR) de la Universidad de Costa Rica, apenas es un 1,1%

en torno a los montes submarinos alrededor de la Isla del Coco. No obstante, el Viceministerio de Aguas, Mares, Costas y Humedales estima que la protección es de 2,64% de las zonas costeras entre el pacífico y el atlántico (Chacón, 2016).

Tabla 1.1  
Hitos recientes a favor de la protección y la gobernanza marinas. 2009-2013

<b>Fecha</b>	<b>Hito</b>
2009	Establecimiento de área marina de pesca responsable (AMPR) Palito, Isla de Chira
2010	Declaración del Golfo Dulce como AMPR
2011	Establecimiento del AMPR Tárcoles
2012	Creación de la Comisión Presidencial de Gobernanza Marina
2012	Creación del AMPR Isla Caballo
2012	Ampliación del AMPR de Palito hacia Montero, Isla de Chira
2012	Creación del Viceministerio de Aguas y Mares
2012	Creación del Consejo Nacional del Mar (Conamar)
2012	Creación de la Comisión Marina Nacional
2012	Puesta en trámite del proyecto de Ley de Navegación Acuática
2013	Aprobación y oficialización del Plan Nacional de Desarrollo Pesquero y Acuícola

Fuente: Elaboración propia con base en Informe Programa Estado de la Nación (2013).

El informe indica que a pesar de esta riqueza y de contar con políticas de conservación reconocidas internacionalmente, existen factores que afectan la buena gestión del recurso. Primeramente, estos factores pueden ser la gobernanza marina desarticulada y la degradación de los ecosistemas marinos, los cuales se atribuyen a factores legales, sociales, ambientales, económicos y de seguridad, tales como, legislación insuficiente o poco efectiva. Por otra parte, otros factores son los convenios internacionales sin ratificar, la limitada capacidad institucional, situación socioeconómica en las zonas marino-costeras, el cambio climático, la pesca ilegal, migración y el narcotráfico.

Es así como esta investigación busca dotar a For The Oceans de una estrategia fundamentada en un diagnóstico del estado de sus prácticas de responsabilidad social, la cual le permita desarrollar acciones que contribuyan de manera directa a responder a su misión y por consiguiente, al espíritu de contribuir con sus programas y actividades al cumplimiento del ODS14 y de las políticas nacionales de protección y conservación de los océanos.

Como se señala más adelante en el Marco referencial, si bien existen muchas organizaciones sin fines de lucro, tanto en el ámbito nacional como internacional, trabajando con el tema de mares, de la revisión documental, se establece que estas no cuentan con un

alineamiento estratégico orientado hacia la sostenibilidad y que además, vincule sus objetivos de manera estrecha con los ODS. Se considera entonces, que el aporte de este proyecto para For The Oceans radica en el fortalecimiento de su estrategia de negocio bajo el marco de la responsabilidad social, a partir de la gestión de sus impactos y el alineamiento de sus proyectos con las metas mundiales de desarrollo sostenible.

## **C.OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia de sostenibilidad para la organización For The Oceans, mediante la identificación y priorización de su materialidad y su relacionamiento con las partes interesadas que contribuya con su propósito de preservar la vida marina.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diagnosticar el estado de la responsabilidad social en la organización For The Oceans para establecer la línea base que anteceda la propuesta estratégica mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a los líderes, el análisis de la competencia, y el análisis FODA.
2. Definir los ejes estratégicos sobre los cuales se fundamentará la estrategia de responsabilidad social de la organización mediante el análisis de materialidad que empleará las herramientas suministradas por la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED).
3. Formular una estrategia de responsabilidad social alineada con los ejes estratégicos identificados y priorizados en el taller de materialidad, que contribuya al propósito organizacional de preservar la vida marina.

## **DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

For The Oceans es una Organización No Gubernamental independiente y sin fines de lucro de reciente operación. Surgió el 28 de febrero de 2017 bajo el liderazgo de Jorge Serendero, comunicador y activista ambiental con más de 35 años de trayectoria en proyectos de impacto ambiental, con especial énfasis en la protección de océanos y mares, mediante acciones específicas en incidencia política y desarrollo de proyectos de protección de la vida marina.

Serendero es también el propietario de SipComGreen, empresa de comunicación responsable de las relaciones públicas y la comunicación de For The Oceans. Como valor agregado para la fundación, SipComGreen es la primera empresa latinoamericana en su campo adscrita al Pacto Global de las Naciones Unidas.

Desde el inicio de operaciones en el 2017 y hasta julio del 2018, For The Oceans opera con financiamiento aportado por su fundador Jorge Serendero. No obstante, se ha iniciado el plan de consecución de recursos con organizaciones internacionales que ofrecen financiamiento para este tipo de proyectos; la empresa privada, cuya huella ambiental impacta directamente con la afectación de producción de plástico en mares y océanos; así como, alianzas internacionales con organizaciones que pueden transferir la tecnología requerida para atender el tema de procesamiento de plástico en mares y ríos (Serendero, 2018).

En el 2018, con tan solo un año de operación, la fundación ha liderado esfuerzos de incidencia política para lograr que los temas de pesca de arrastre y la contaminación de los mares a causa del plástico, sean considerados relevantes en la Agenda Nacional y que se articulen los esfuerzos necesarios para tomar medidas concretas de inmediato.

A partir del cambio de gobierno (2018-2022), Serendero ha propiciado una serie de reuniones con diputados de las diferentes fracciones para obtener el compromiso necesario requerido para establecer la prohibición de pesca de arrastre. Según lo señala Serendero, dada la técnica empleada, se estima que el 80% de lo extraído en las redes de pesca no tiene valor comercial.

Asimismo, conscientes que para atender este vital tema se requiere de muchos actores enfocados en la búsqueda de soluciones, For The Oceans logró establecer el grupo Frente por la Vida, una red donde participan organizaciones no gubernamentales para crear agendas conjuntas de trabajo en temas comunes. Para el 2018, Frente por la Vida está integrado por ABA, Preserve Planet y Asociación Conservacionista Yiski.

Como proyecto piloto, For The Oceans trabaja con 120 pescadores artesanales en la zona del Golfo de Nicoya, específicamente en Costa de Pájaros. El objetivo del proyecto es trabajar junto con la comunidad pesquera en la búsqueda de alternativas sostenibles, tales como, pesca artesanal responsable en concordancia con actividades ecoturísticas. Una de las líneas de acción fue el establecimiento de una alianza con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) para

capacitar a los pescadores en construcción de botes y pangas, los cuales serán decorados por artesanos de Sarchí.

Otro de los proyectos liderados, se vincula con la protección de tortugas marinas y el control real del saqueo de huevos de tortuga. De acuerdo con Serendero (2018), la ley creada para estimular el consumo controlado de huevos de tortuga en Ostional, ha generado por el contrario, un trasiego ilegal de este parque nacional hacia otras zonas como la atlántica, sin que exista mayor control en la extracción y protección de las tortugas.

De acuerdo con la entrevista realizada al Director Ejecutivo (Serendero, 2018), en vista de su reciente fundación, For The Oceans no cuenta con un estudio de materialidad que le permita identificar los temas más relevantes de su accionar ni la manera de cómo abordar los impactos positivos y negativos, lo cual representa un reto importante para una organización sin posicionamiento hasta el momento, en el ámbito nacional ni regional que le permita tener la capacidad de gestión para impulsar los proyectos considerados críticos, incluyendo los alineados con los compromisos mundiales señalados en los ODS.

## **ESTRUCTURA OPERATIVA DE FOR THE OCEANS**

La organización está conformada por una Junta Directiva, la cual cumple con los requerimientos de su naturaleza de fundación: una presidencia, ocupada por la señora Marcela Aguilar Bruno; una secretaría, a cargo del señor Aldo Oliveros; la representación municipal del señor Alfonso Sancho; y la representación ante el Poder Ejecutivo, de Francesca Serendero.

Le responde a esta junta directiva, una Dirección Ejecutiva, desempeñada por el señor Jorge Serendero, quien cuenta con el apoyo de dos asesores técnicos internos —Marcela Aguilar y Aldo Oliveros— y de Adrián Sandí como asesor externo.

Figura 1.1  
Estructura organizativa For The Oceans Foundation



Fuente: Elaboración propia (2018).

## D. DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Dado el tipo de planteamiento del problema y los objetivos propuestos, se optó por el enfoque de la investigación cualitativa puesto, ofrece herramientas que se adaptan de mejor manera al proyecto. Según lo plantea el libro Metodología de Investigación (Roberto Hernández Sampieri *et ál.*, 2014):

La investigación cualitativa se enfoca a [en] comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

El diseño empleado es el de investigación-acción, sobre el cual Hernández (2014) señala en el libro citado, que contiene los elementos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Aunque se brindan diversas definiciones la ofrecida por Mertens (2010):

Señala que el diseño de investigación-acción participativo debe involucrar a los miembros del grupo o comunidad en todo el proceso del estudio (desde el planteamiento del problema

hasta la elaboración del reporte) y la implementación de acciones, producto de la indagación. Este tipo de investigación conjunta la expertise del investigador o investigadora con los conocimientos prácticos, vivencias y habilidades de los participantes. En los diseños de investigación-acción, el investigador y los participantes necesitan interactuar de manera constante con los datos (Hernández, 2014).

Para el proyecto se utilizó el proceso de investigación-acción más cercano al enfoque práctico, aunque bien podrán tomarse en cuenta aspectos del participativo.

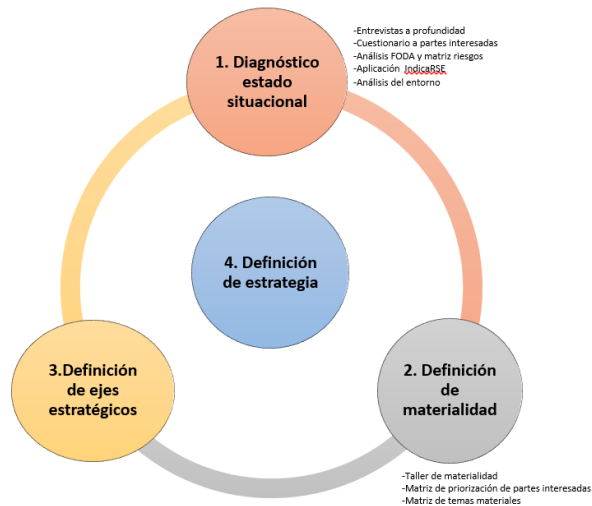
Desde el enfoque práctico, se aplicaron herramientas, tales como: la indagación en equipo, la implementación de un plan de acción y el liderazgo compartido para toma de decisiones relacionadas con la propuesta (Hernández, 2014).

## MÉTODOS

De la amplia gama de métodos por emplearse desde la investigación cualitativa, se recurrió a una combinación de herramientas que permitan construir el desarrollo del proyecto, alineado con el marco referencial de esta investigación.

Con el propósito de mostrar el proceso empleado se presenta a continuación, la figura 1.2, la cual detalla cada uno de los pasos metodológicos seguidos.

Figura 1.2  
Proceso para desarrollo de estrategia sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia (2018).

## **DIAGNÓSTICO ESTADO SITUACIONAL**

Para el primer objetivo: “diagnosticar el estado de la responsabilidad social en la organización For The Oceans, para establecer la línea base que anteceda la propuesta estratégica”, se emplearon varios métodos: dos entrevistas a profundidad a los líderes, cinco cuestionarios a partes interesadas, la elaboración de un diagnóstico interno que incluye el análisis FODA y el análisis del entorno externo.

### ***ENTREVISTAS ABIERTAS***

Según lo establece Hernández (2010), las entrevistas abiertas son aquellas donde se cuenta con “una guía general del contenido y el entrevistador posee toda la libertad para manejarla”. Al seguir esta herramienta cualitativa, se realizaron entrevistas a diferentes partes interesadas, incluyendo a los directivos de la fundación y aliados estratégicos.

Las entrevistas se realizaron a dos de los miembros de la Junta Directiva, quienes tienen un mayor involucramiento: a su director ejecutivo y a un consultor técnico de For The Oceans. La aplicación de método permitió obtener información bastante amplia sobre los retos de la organización, conocer los alcances del trabajo que se realiza desde sus diferentes aristas, las metas y el enfoque de los proyectos para impulsar las diferentes iniciativas, a partir de lo cual se orientó de manera precisa la estrategia de sostenibilidad, al tomar en cuenta las expectativas y el amplio conocimiento de las fuentes.

Los instrumentos empleados para ambas entrevistas se incluyen en los Anexos 1 y 2.

Adicionalmente, se envió un cuestionario electrónico a dos miembros de For The Oceans y cinco, a partes interesadas que tienen vínculo con la organización, a fin de complementar lo expresado por los dos miembros de Junta Directiva; esto por cuanto representó una limitación metodológica que únicamente dos de los cinco miembros de la Junta Directiva atendieran el taller. Para este tipo de ejercicio, y dado el pequeño tamaño de la fundación, lo recomendable es contar con la totalidad de miembros que ofrezcan las diversas perspectivas desde sus funciones específicas.

## ***ANÁLISIS FODA***

Para el diagnóstico organizacional se empleó el análisis FODA. Este consiste en identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como, las amenazas y oportunidades externas, aportadas por el entorno.

Con base en esa identificación, se elaboró la matriz de riesgos para definir estrategias de abordaje, la cual se hace a partir de conjugar el cruce de las variables del FODA: análisis FO y el análisis FA. Este método ofrece una visualización completa de los principales retos a los que debe hacer frente la organización; también muestra sus ventajas comparativas y competitivas que pueden ser maximizadas en la estrategia de sostenibilidad y traducidas en acciones concretas para alcanzar sus fines estratégicos.

## ***APLICACIÓN HERRAMIENTA INDICARSE PYME***

La herramienta IndicaRSE Pyme desarrollada por la Integración Centroamericana para la Responsabilidad Social Empresarial (2010), se aplicó a For The Oceans con el propósito de obtener el diagnóstico organizacional a partir del cumplimiento de las siete materias fundamentales de la ISO 26000: Gobernanza, Derechos Humanos, Medio Ambiente, Prácticas Laborales, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

Para los fines de esta investigación, IndicaRSE es un método que permite precisar el estado de la cuestión en cada una de las materias, de manera que la estrategia de sostenibilidad puede sustentarse en la formulación de acciones a partir de la identificación de oportunidades de mejora resultantes.

Según indica la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), esta herramienta es clave para medir, mediante indicadores, cuál es el estado de las prácticas de responsabilidad social que desarrolla la empresa u organización. Asimismo, señala que:

...la adopción de una cultura de evaluación de la RSE, les presenta la oportunidad de incorporar las acciones necesarias para lograr mayor competitividad y un desarrollo económico responsable y sostenible; este paso fundamental les permite visualizar las áreas en las que deben concretarse sus esfuerzos para avanzar en la incorporación de la RSE como modelo integral de negocios (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2010).

Las respuestas al cuestionario IndicaRSE fueron obtenidas en sesión personal con Jorge Serendero y Aldo Oliveros, con quienes se validó cada una de las materias fundamentales de la ISO 26000 y sus asuntos, para medir el grado de madurez que For The Oceans tiene para cada uno. Las respuestas fueron tabuladas en el sistema en línea que ofrece AED para obtener los resultados de la organización.

## ***ANÁLISIS DEL ENTORNO***

Para el análisis de entorno se realizó un *benchmarking* que se define como “la evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla” (de Cárdenas, 2006).

El análisis del entorno se construyó a partir de información documental existente relacionada con el trabajo que realiza For The Oceans, sus competidores cercanos en el ámbito nacional e internacional; la revisión de informes de sostenibilidad disponibles en Global Reporting Initiative (GRI, s.f.) de donde se extrajo información clave del enfoque de sostenibilidad de organizaciones similares a la fundación y la manera en que desarrollan sus proyectos.

Asimismo, se emplearon el Sustainability Year Book 2018 de RobecoSAM (2017) y SASB Industry Standards A Field Guide de Sustainability Accounting Standards Board (SASB, 2017), los cuales permitieron determinar las expectativas de las partes interesadas en los sectores similares a For The Oceans y cómo estos plantean sus estrategias de negocio enfocadas en sostenibilidad, de manera que los insumos sirvieran de guía para fortalecer la estrategia a plantear para la fundación.

Para realizar este proceso, se empleó la metodología que ofrece la Guía de acompañamiento para integrar la responsabilidad social en la estrategia de negocio de IntegraRSE (2014), para desarrollar el análisis del entorno de expectativas de la sociedad, aplicando un instrumento de análisis comparativo con el entorno y *benchmark* de buenas prácticas para el sector de ONG y organizaciones de servicios.

Como primer paso se identificaron las fuentes de información significativas para realizar el *benchmarking*, las cuales, como recomienda la guía, son públicas y de fácil acceso. Concretamente se emplearon las siguientes fuentes: SABS Industry Standards: A field guide

(SASB, 2017); GRI Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know? (GRI, 2013); NGO Benchmarking Model: Evidence Guideline (Social Innovation Council, 2017) y The Sustainable Year Book 2018 (RobecoSAM, 2018).

Resulta importante señalar que de las herramientas comparadas, únicamente GRI cuenta con un apartado específico para ONG, el cual pormenoriza los temas materiales que estos entes deberían medir e incluir dentro de su estrategia de sostenibilidad. De SASB y RobecoSAM se tomaron en cuenta los parámetros establecidos para organizaciones o empresas de servicios profesionales, el sector servicios y servicios de consumo diversificado. Si bien, estos sectores podrían tener aspectos comunes a las ONG, no son los suficientemente exhaustivos para representar los temas esenciales que deben abordar este tipo de organización.

Ante esta limitación metodológica se recurrió a complementar el análisis con la herramienta NGO Benchmarking Model: Evidence Guideline, elaborada por Social Innovation Council, pues es específica para dicho sector. Además, se complementó con un análisis de siete reportes de organizaciones sin fines de lucro, elaborados bajo los Estándares GRI, luego de su puesta en vigencia en el 2017, con el objetivo de comparar los temas materiales abordados por organizaciones pares a For The Oceans.

En seguimiento de la Guía de acompañamiento de IndicaRSE, los temas identificados se registraron en una matriz comparativa que emplea un esquema preliminar, basado en las materias fundamentales y asuntos de Responsabilidad Social de la Guía ISO 26000.

De acuerdo con la Guía, se procedió a identificar los asuntos gestionados por las empresas de referencia, o que son exigencias de los clientes, partes interesadas o de iniciativas de sostenibilidad en el sector de ONG y servicios. Posteriormente, se identificaron los temas recurrentes en todas las fuentes analizadas y se estructuraron los resultados sobre la base de las siete materias fundamentales de la ISO 26000.

## **DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS**

El objetivo dos es definir los ejes estratégicos sobre los cuales se fundamentará la estrategia de responsabilidad social de la organización, mediante el análisis de materialidad que se obtendrá con la realización de un taller práctico así como la identificación y priorización de partes interesadas.

## ***IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PARTES INTERESADAS***

Si bien en el taller de materialidad contempla la identificación de partes interesadas, se empleó también la metodología descrita en el Manual para la Práctica de Relaciones con los Grupos de Interés (AccountAbility, 2006), que permita no solo identificarlas sino priorizarlas y determinar cómo puede ser el relacionamiento a establecer con estas, a partir de las dimensiones descritas: por responsabilidad, por influencia, por cercanía, por dependencia y por representación.

Con los *stakeholders* relevantes identificados en la cadena de valor de For The Oceans, se definió de acuerdo con los criterios de priorización: posicionamiento, grado de interés e influencia para la organización.

## ***TALLER DE MATERIALIDAD***

El taller de materialidad consistió de una sesión práctica, involucrando a diversos actores claves quienes permiten a la empresa u organización identificar sus partes interesadas y sus temas materiales, a partir de una construcción conjunta que toma en cuenta el diagnóstico interno, previamente elaborado, y el análisis del entorno.

Su realización es esencial porque ofrece una perspectiva amplia de diferentes públicos y no únicamente la visión de la organización. Esta sesión conduce a que los participantes identifiquen, a partir de preguntas generadoras, cuáles son las partes interesadas que pueden afectar a la organización o que esta afecta, cuáles son los temas que consideran prioritarios y que son esenciales para el negocio. La riqueza del taller fue conocer perspectivas diversas que no han sido consideradas por la organización, por tanto, el ejercicio se realizó con dos miembros de la Junta Directiva, a saber, el Director Ejecutivo, Jorge Serendero, y Aldo Oliveros, Asesor Técnico.

El taller fue facilitado por las proponentes de este proyecto, el día 29 de octubre de 2018, de 8 a.m. a 11:30 a.m. Para mejor comprensión del proceso de respuestas de los participantes se empleó la guía de Taller de Materialidad desarrollada por Ana Yancy Arce, en el marco de la Maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad (Arce, 2017), el cual se incluye en el Anexo 4.

Según la Guía, el taller es un proceso de “diálogos guiados, tareas de interacción en grupos, discusiones en plenaria y aprendizaje experiencial. Las técnicas y herramientas utilizadas parten de los principios del aprendizaje activo, aprendizaje significativo, aprendizaje colaborativo e inteligencias múltiples”. Todo el taller se realiza con una metodología activa, interactiva e inclusiva, en donde los participantes aportan sus ideas y construyen la información a partir de la interacción con los demás (Arce, 2017).

La Guía detalla los siguientes pasos que se emplearon en el taller:

- a. Validación de la cadena de valor, previamente aprobada por For The Oceans.
- b. Revisión del concepto de Responsabilidad Social de la ISO 26000.
- c. Revisión del concepto de partes interesadas.
- d. Mapeo de partes interesadas.
- e. Revisión del concepto de Sostenibilidad desde las dimensiones social, ambiental y económica.
- f. Identificación de impactos positivos y negativos de For The Oceans.
- g. Priorización de impactos.
- h. Cierre y retroalimentación.

## **ANÁLISIS DE MATERIALIDAD**

Finalmente, para el objetivo tres: formular una estrategia de responsabilidad social alineada con los ejes estratégicos identificados y priorizados en el taller de materialidad, para contribuir al propósito organizacional de preservar la vida marina, se empleó la matriz de priorización de temas materiales, herramienta de sistematización para el análisis de materialidad aportada por la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) y suministrada en el marco de la Maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

### ***MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PARTES INTERESADAS***

Mediante esta matriz se procesaron las partes interesadas de la Fundación para priorizarlas, tomando en cuenta valores de criticidad, a saber: posicionamiento, interés e influencia. La matriz de priorización de temas materiales, ofrece la perspectiva completa a partir de la cual se plantearán las acciones y el enfoque estratégico.

De acuerdo con las recomendaciones del Manual de AccountAbility (2006), para identificar a las partes interesadas de la organización se tomaron en cuenta los aportes de miembros de la Junta Directiva de For The Oceans y se contrastaron con las cinco dimensiones: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación.

### ***MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE TEMAS MATERIALES***

Con esta matriz, los temas materiales se identificaron a partir de los estándares de Global Reporting Initiative (GRI) y su relación con los asuntos de las materias fundamentales de la ISO 26000.

Una vez identificados todos los temas materiales que afectan o son afectados por la empresa u organización, se hizo la priorización considerando estos criterios: preocupación de las partes interesadas sobre el tema, el riesgo de no gestionar el tema implica una afectación negativa de la imagen o reputación de la empresa en los ámbitos social, económico y ambiental; si el tema es vital para cumplir con los valores corporativos y políticas empresariales, así como, el alcance de cada tema.

Además, se tomó en cuenta la lista de impactos priorizados durante el taller de materialidad, los temas críticos identificados en IndicaRSE para For The Oceans y los temas significativos para el sector de acuerdo con los resultados del *benchmarking*. Esto permitió generar una lista preliminar de 58 impactos, los cuales se reagruparon en 26 categorías que fueron las incluidas en la matriz de análisis de AED. A partir del análisis de partes interesadas y el de temas materiales, se desarrolló la estrategia de sostenibilidad para For The Oceans.

### **VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE ESTRATEGIA CON FOR THE OCEANS**

Como paso final del proceso de investigación, resultó conveniente validar el diseño de la estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad con los principales líderes de la organización, para mostrar hallazgos de cada uno de los procesos. Durante esta reunión, ellos manifestaron su satisfacción con los resultados y su disposición para implementar en el corto plazo, acciones sugeridas de la estrategia. Además, ofrecieron algunas recomendaciones de ajuste que están incluidas en este documento.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

En el contexto actual, no se puede entender el accionar de una organización –sea esta pública, privada o de la sociedad civil– sin que medien mecanismos de control en torno a su ética, transparencia y rendición de cuentas. Los diversos sistemas de control social, dentro de los cuales se suman con fuerza las redes sociales, reclaman cada día con mayor vigor, transparencia por los impactos que generan las actividades de la empresa u organización, así como, el grado de interacción y participación que esta tiene con sus públicos de interés.

El hecho de habitar en un mundo donde los recursos son cada vez más escasos, donde la población alcanzará los 8600 millones de personas para el 2030 y donde ese crecimiento poblacional ejercerá una elevada presión sobre los recursos disponibles, consumo y los residuos generados, invariablemente implica un cambio en los sistemas de producción y de consumo, por tanto, una nueva ‘forma de hacer las cosas’ por parte de las empresas y organizaciones (Forética, 2018).

De las diversas teorías relativas al empresario, están aquellas que afirman “todo empresario asume riesgos en su actividad empresarial para obtener beneficios como recompensa a esos riesgos que debió enfrentar” (Parra, s.f.); otras se refieren, como en el caso de Schumpeter, al poder innovador y de progreso tecnológico que resulta de ese espíritu emprendedor del empresario y deriva en beneficios extraordinarios. Algunas otras corrientes entienden al empresario de manera más integral y lo colocan en una posición de líder, con capacidad estratégica para enfrentar la incertidumbre, la complejidad y el riesgo, pero también, innovador para producir bienes y servicios y al mismo tiempo liderar equipos de trabajo.

Paralelo a esta diversidad de teorías del empresario, aparece el modelo de responsabilidad social –sus orígenes datan de 1920– generando un aporte mayor al concebir la figura de la empresa o de la organización y su líder como un componente más dentro de un ecosistema social mayor, dinámico y complejo, influenciado por factores externos e internos a su organización.

La responsabilidad social vela por el comportamiento de las empresas y de las organizaciones, tanto por el impacto de sus actividades productivas, como por las consecuencias que supone para la sociedad.

De hecho, en la década de 1950, Frank Abrams, Presidente del Standard Oil, hace un llamado a los directivos de otras empresas para que se comporten como buenos ciudadanos y contribuyan a la solución de los muchos problemas que enfrenta la sociedad (Velasco *et ál.*, 2015).

Howard Bowen, conocido como el padre de la responsabilidad social, construye su teoría alrededor de la necesidad de un instrumento que permita corregir los fallos del libre mercado, pero a la vez sea una alternativa al socialismo. La responsabilidad social cumple precisamente esa función dual: promover la justicia social y aportar la prosperidad económica a los accionistas y a otros grupos de interés.

En este modelo subyace el concepto de interés común, tomando en cuenta los tres postulados del modelo: atender los impactos (sociales, económicos y ambientales); velar por la participación y consulta a sus partes interesadas, y rendir cuentas de su accionar. La columna vertebral está en la ética, pues la sociedad exige un comportamiento honesto, respetuoso de la ley y de los valores que sostienen el orden social.

La empresa y organización debe regirse por mandatos éticos y de responsabilidad social y sobre todo, ser competitiva. Esa es la máxima para cualquier operación: ser sostenible en el tiempo y lo logra por medio de la competitividad.

En este punto, sobreviene la tesis del economista Michael Porter sobre el condicionamiento del entorno y la competitividad que se genera en cualquier actividad de un sector. Porter elaboró su teoría de las 5 fuerzas en 1979, para explicar cómo las fuerzas competitivas afectan el nivel de rivalidad dentro de un sector económico por medio de las cuales se pueden determinar las diferentes fuerzas que ejercen los distintos agentes en un sector, siendo estos agentes todos aquellos públicos de interés identificados por una empresa. Para Porter, cuando se identifican y valoran los grados de fuerza competitiva que ejercen cada uno de los actores, es posible conocer la rentabilidad dentro de un determinado sector.

Lo que pretende el Modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008), es que al final de cuentas, la organización tome la mejor dirección para gestionar su estrategia competitiva y su

posicionamiento en un sector específico. Para el caso de For The Oceans, el modelo permitiría a la fundación abordar mejor su estrategia frente a otras fundaciones y organizaciones que trabajan en la protección y conservación de la vida marina, de manera que pueda conocer bien los riesgos, amenazas y oportunidades presentes en la actividad en la que se desarrolla. Las 5 fuerzas son:

- 1) Intensidad de competencia entre competidores presentes en el mercado.
- 2) Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3) Amenaza de productos sustitutivos.
- 4) Poder negociador de clientes/compradores.
- 5) Poder negociador proveedores.

De acuerdo con Porter, el nivel e intensidad de cada una de esas fuerzas señaladas será un factor determinante para que una empresa u organización sepa cuán atractivo es entrar a ese sector y si lo hace, conocer la estrategia de sus competidores nuevos o existentes.

Brevemente, de la primera fuerza: la intensidad de competencia entre competidores presentes en el mercado permite conocer la existencia de beneficios (amplios o reducidos) y a partir de estos, valorar la conveniencia de entrar a ese mercado en particular, tomando en cuenta el ciclo de vida del producto.

La intensidad de la competencia está generalmente asociada a varios factores: a la concentración de competidores (mayor concentración, más competencia); a la diversidad de los competidores (tamaños, estrategias, estructuras, nichos); diferenciación de producto (enfoques y propuestas de valor); capacidad instalada (grado de influencia de las economías de escala); barreras de salida (factores que provocan la salida de una empresa del sector) como propiedad activos, costos fijos, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales, y esquema de costos.

En cuanto a la segunda fuerza: amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado, significa que si hay buenas ganancias y crecimiento habrá más empresas interesadas en ingresar y el porcentaje por repartir se reduce, así como los beneficios. Se pueden desestimular, ya sea por barreras de entrada, por ejemplo barreras económicas, economías de escala, diferenciación del producto, acceso a nuevos canales de distribución o barreras legales.

De la tercera fuerza: amenaza de productos sustitutos, se puede indicar que siempre constituyen una amenaza para las empresas existentes, incluso, se habla de sustitutos derivados del avance tecnológico y de la innovación.

El poder negociador de clientes-proveedores es la cuarta fuerza, ya sean clientes finales u otras empresas, influyen por factores como: que haya pocos clientes y mucho poder negociador o muchos clientes y poco poder negociador; que los clientes compran mucho y tienen mucho poder negociador o compran poco y tienen poco poder negociador. Influye también el producto o servicio que se ofrece sin diferenciarse y el consumidor se decanta por otros; o bien, que el producto no represente un alto valor de uso o de satisfacción de modo que buscará otros más baratos; puede suceder que el consumidor o cliente no cuenten con información completa sobre la transacción y esa asimetría repercute en precios o servicios no competitivos en el momento en el cual el cliente accede a información y compara.

En dicha etapa también ocurre que esta fuerza está condicionada cuando el producto por vender se almacena con facilidad y ocurre el acaparamiento, lo cual genera condiciones de precios no competitivos.

Por último, está la fuerza del Poder Negociador de Proveedores, la cual afecta a la empresa, pues requiere de insumos para producir o para prestar los servicios. Si el acceso a esos recursos o insumos no es competitivo, la empresa se enfrenta a un escenario desventajoso, perdiendo rentabilidad y dándosela a los proveedores que están en posición de fuerza, por ejemplo, cuando ese proveedor es especializado o único.

Al final, las figuras más referentes en responsabilidad social están argumentando que la sociedad ya no solo demanda a una organización productora u oferente de servicios de calidad, competitivos, a precios justos, sino también demanda saber cómo se producen, es decir con cuántos y cuáles recursos, bajo cuáles niveles de riesgos, qué tipo de impactos generan los procesos, cómo se atienden los temas de recursos humanos, tolerancia, respeto, seguridad y salud ocupacional, ambiente, grupos vulnerables; cómo se trabaja con proveedores y toda la cadena de valor.

También entran consideraciones en cuanto al aporte de la organización al desarrollo local o nacional, partiendo del hecho que el Estado no puede satisfacer todas las necesidades de una sociedad, bien porque no tiene la capacidad, bien porque el llamado actual es hacia la convergencia de esfuerzos privados y públicos para la búsqueda de soluciones comunes. Adela Cortina dice que una empresa, no puede desatender el entorno social ni el ecológico, como tampoco preocuparse solamente por maximizar el beneficio económico (Acevedo, 2014).

Esta incidencia de las empresas en los procesos de desarrollo nacional o local es parte de lo que se conoce como licencia social para operar, una razón más para implementar a lo interno el modelo de responsabilidad social y sostenibilidad.

Para organizaciones como For The Oceans, cuya actividad principal está asociada al resguardo, conservación y acciones en beneficio de recursos naturales, trabajar a partir de un modelo de gestión en responsabilidad social podría garantizar varios aspectos: reducir y manejar riesgos, disminuir o controlar mejor las externalidades; mayor legitimidad frente a sus públicos de interés, incrementar su credibilidad e imagen social y moral; diferenciarse de competidores cuyo comportamiento o prácticas no siempre siguen reglas éticas; cumplir con marcos regulatorios; reducir las presiones de la sociedad civil, entre otras.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) reconoce que los océanos son los ecosistemas que hacen habitable el Planeta para los seres humanos, gracias a su temperatura, composición química y corrientes. Igualmente reconoce que los mares enfrentan graves amenazas ocasionadas por la sobreexplotación de peces, la alta absorción de dióxido de carbono generada por las actividades humanas y una creciente contaminación por plásticos, al punto que por cada kilómetro cuadrado de océanos, hay un promedio de 13 000 trozos de residuos plásticos (PNUD, 2018).

No en vano la Vida Submarina es uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados universalmente en el 2015 por 193 países, como políticas orientadoras para avanzar hacia un desarrollo equitativo, justo y sostenible hacia el 2030.

La defensa de la vida marina y la promoción de la pesca responsable son los principales pilares de trabajo de la organización ambientalista For The Oceans. Su trabajo gravita en torno a tres temas: la reducción del plástico en ríos y mares, la promoción de la pesca artesanal en sustitución de la pesca de arrastre y la eliminación del consumo humano de huevos de tortuga. Tres objetivos alineados a los compromisos mundiales en el marco de los ODS. Concretamente dentro de los Compromisos Nacionales Voluntarios, el Estado costarricense determinó cuatro metas del ODS14, donde hay compromisos voluntarios específicos definidos en los indicadores generados por la División de Estadística de Naciones Unidas (UNSD, s.f.):

- Gestionar y proteger de manera sostenible los ecosistemas marinos y costeros con miras a evitar efectos nocivos importantes (Meta 14.2).
- Reglamentar eficazmente la explotación pesquera (Meta 14.4).

- Reducir de manera significativa la contaminación marina de todo tipo, en particular la contaminación producida por actividades realizadas en tierra firme (Meta 14.1).
- Conservar por lo menos el 10% de las zonas costeras y marinas (Meta 14.5).

La conservación y protección de la vida marina en Costa Rica, convoca a múltiples organizaciones no gubernamentales, fundaciones y asociaciones que trabajan en temas vinculados a la contaminación por plásticos y otros residuos sólidos, contra los efectos dañinos de la pesca de arrastre, por reducir la muerte de especies en extinción, entre ellas las tortugas marinas y por evitar prácticas destructivas como el aleteo.

Es amplia la actividad de organizaciones con enfoque científico, técnico, de incidencia política o bien, de acción directa por medio del voluntariado. Todo, alrededor de una extensa variedad de ecosistemas costeros que suman 1228 kilómetros de longitud de litoral, cuya importancia radica en la riqueza de especies. Se afirma que el país posee el 3,7% de la biodiversidad marina costera mundial (Cognuck & González, 2017).

Según se indica en la Política Nacional del Mar 2013-2028, la riqueza marina nacional provee 6 700 especies marinas, de las cuales 90 son endémicas; en la costa pacífica se concentra la mayor cantidad de especies (4 700) y en la Atlántica, 2 300.

En un país con apenas 51 100 kilómetros cuadrados de extensión territorial continental, destaca la extensión de su área marina 10 veces mayor a su superficie terrestre.

El fin de proteger, conservar y desarrollar una adecuada gestión del ecosistema marino es para dar sostenibilidad al recurso, permitir a las economías local y nacional continuar aprovechando los servicios y productos que ofrece el mar y mantener activos sectores de la economía dependientes directa o indirectamente del recurso: sector pesquero, turístico, alimentario, farmacéutico y de servicios comerciales relativos a restaurantes y afines, entre otros.

En términos generales, los servicios ecosistémicos que proveen los mares y océanos son muchos; entre los citados por Álvaro Morales Ramírez y Verónica Caviedes en su artículo ‘Cambio climático y recursos marinos’ (2016) se encuentran: la regulación climática a nivel mundial, la principal fuente global de alimentos, medio para el comercio y las comunicaciones, son fuente de recreación, entre otros. Debido a esto, los mares y costas deben ser tratados con prioridad en las políticas de gobierno para un mejor manejo de estos estratégicos espacios.

La investigación científica reconoce que esta riqueza marina está siendo afectada por la descarga de aguas residuales y por agroquímicos y sólidos, además, por la sobreexplotación de los recursos. Enfrenta igualmente, efectos provocados por el cambio climático y por una ineficiente protección y control desde el punto de vista de las instituciones del Estado a su cargo (Cognuck & González, 2017).

Precisamente, uno de los grandes retos que enfrenta el país en materia de protección de sus recursos naturales es subsanar los problemas que la desconcentración institucional y carencia de políticas efectivas de participación ciudadana provocan en el resguardo del recurso; es decir, persiste un modelo de conservación vertical en torno a las áreas protegidas.

Existe un portafolio de políticas públicas relacionadas con el accionar del tema marino con sus respectivos programas e institucionalidad a cargo:

Tabla 2.1  
Marco legal vinculado con vida marina

Diciembre 2003	Reglamentos de Acceso a los Recursos Genéticos
Enero 2008	Estrategia Nacional para la Gestión de los Recursos Marinos y Costeros de Costa Rica
Diciembre 2009	Estrategia Nacional de Cambio Climático
Noviembre 2010	Plan Nacional de Turismo Sostenible 2010-2016
2011	Políticas para las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica
Mayo 2011	Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
Mayo 2013	Política Nacional de Ordenamiento Territorial 2012-2040
Agosto 2013	Agenda de Agua 2013-2030
Octubre 2013	Política Nacional del Mar 2013-2028
2015	Política Nacional de Biodiversidad 2015-2030
Diciembre 2015	Política Nacional de Compras Sustentables
Marzo 2016	Plan Nacional para la Gestión de Residuos Sólidos 2016-2021
Marzo 2018	Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible
Octubre 2018	Política Nacional de Saneamiento de Aguas Residuales

Fuente: Investigación propia de leyes aprobadas en el país relativas al recurso hídrico (2018).

Profundizando sobre algunos puntos de este marco normativo es importante recalcar que todos hacen referencia a la importancia del recurso marino desde diferentes ángulos con lo cual se justifica las necesidades de regulación, control o resguardo por parte del Estado.

Por ejemplo, el ‘Reglamento de Acceso a los Recursos Genéticos’ se construye sobre la base de aquellos recursos genéticos y bioquímicos obtenidos desde la biodiversidad. Este

decreto ejecutivo en particular incorpora los recursos marinos dentro de la lista de recursos aplicables al decreto.

En relación con la ‘Estrategia Nacional para la Gestión de los Recursos Marinos y Costeros de Costa Rica’, el documento vigente es resultado de un esfuerzo conjunto de las organizaciones que conforman la Comisión Interinstitucional de la Zona Económica Exclusiva de Costa Rica, las cuales acudieron a mecanismos de consulta a diferentes actores ‘conservación, turístico, pesquero, institucional y municipal, iniciativa que generó un intercambio de experiencias y visiones sobre lo que debe ser la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos marinos y costeros del país’, para el análisis y planteamiento de la estrategia.

Todos estos sectores de una u otra forma se ven influenciados, afectados o beneficiados con los recursos y por tanto, demandan una adecuada gestión integral del recurso marino y costero para darle sostenibilidad a su actividad productiva. Es justamente, con el enfoque de dar sostenibilidad al recurso el propósito que aborda esta estrategia y debido a esta perspectiva, se abarcan ejes más allá del ambiental, pues incluye temas de bienestar social, comunidad, equidad de género y respeto a la cultura, entre otros (Comisión Interinstitucional de la Zona Económica Exclusiva de Costa Rica, 2008).

Las Políticas para las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica igualmente contemplan al recurso marino como uno de los ejes centrales de su análisis, pues está basada en metas de conservación de biodiversidad.

En este planteamiento, el recurso marino es uno de los ecosistemas fundamentales, cabe recordar que una de las primeras leyes donde establecieron áreas de protección por parte del Estado costarricense fue para coadyuvar en la protección de las áreas marinas. Específicamente Reserva Natural Absoluta Cabo Blanco, creada en 1963 y el Parque Nacional Santa Rosa, establecido en 1971. Además del enfoque de protección, estas políticas están relacionadas con todo el ordenamiento territorial y espacial desde una perspectiva de minimizar los impactos que afectan estas áreas protegidas (SINAC, 2011).

Sumada a la anterior, otra de las leyes del país conectada con el tema de esta investigación es precisamente, la ‘Política Nacional del Mar 2013-2028’, la cual actualiza leyes originales de protección de los mares que han identificado desde hace ya varias décadas, el valor de los

servicios ecosistémicos, valor comercial, natural y económico de los mares y además, pone en contexto a la realidad actual global sobre las amenazas, riesgos y vulnerabilidades como contaminación, sobreexplotación, alteración física, pérdida de biodiversidad marina y otros problemas que afectan a los océanos. La política es concebida como mecanismo de acción para el mediano plazo (SCIJ, 2014).

Por otra parte, existe una normativa reciente (2016): la ‘Política Nacional de Saneamiento de Aguas Residuales’ a tono con las vulnerabilidades en perjuicio de los mares a los que se ha hecho referencia.

Esta política hace mención de los esfuerzos normativos que ha venido construyendo el país en varios frentes, entre ellos para alcanzar un adecuado ordenamiento territorial, contemplando lo territorial y lo espacial; el cómo debería regularse el asunto de las concesiones de aprovechamiento de aguas superficiales y subterráneas, los permisos de vertidos, como también hace hincapié en la ausencia de metodologías para evaluar la calidad de agua que llega a mares, acuíferos y cuerpos de agua.

De hecho, la política compara los avances alcanzados por otros países, para regular cómo las aguas residuales industriales, domésticas, municipales son liberadas a los ecosistemas marinos. Propone indicadores y metas para mejorar la regulación en este tema (AyA, MINAE y MS, 2016).

Bajo este marco de políticas y normativas relativas al recurso marino, y tomando en cuenta los riesgos y debilidades institucionales, pero a la vez la elevada riqueza marina y ecosistemas que requieren atención, varias organizaciones operan desde Costa Rica, enfocadas en la protección, conservación e incidencia política a favor de los mares.

Una de las más activas es la Fundación MarViva, fundada en el 2003, con el objetivo de proteger la gran riqueza marina del Pacífico Tropical Oriental que contempla Ecuador, Colombia, Panamá y Costa Rica. Su director, Jorge Jiménez reconoce que gracias a los esfuerzos de la organización, el país ha visto un aumento en la conciencia por la protección y se ha promovido la generación de normas y políticas, además de apoyar el desarrollo de alternativas productivas en comunidades costeras (Jiménez, 2010).

Esta organización trabaja en varios ejes estratégicos. El primero, con alianzas entre sector privado y pequeños emprendedores, proveedores de productos pesqueros y servicios

turísticos. Con ellos se implementan buenas prácticas a favor de los mares. El segundo, tiene como foco garantizar un uso sostenible de los ecosistemas y las actividades humanas, para ello generan mecanismos entre el recurso, el Estado y los usuarios. Un tercer eje de acción, se vincula con el ordenamiento espacial marino, para lo cual el accionar implica otorgarle participación en la toma de decisiones a aquellos sectores relacionados con los mares. MarViva también está vinculada con proyectos sobre pesca ilegal, plásticos, desarrollo sostenible e incidencia en políticas públicas sobre fraude y pesca ilegal.

En este contexto, Zona Libre de Plásticos es una organización de reciente fundación, originada en el marco del Plan Nacional de Gestión de Residuos Sólidos 2016-2021. Su fin último es promover la sustitución del plástico de un solo uso por opciones renovables y compostables. Su labor aborda cinco ejes temáticos, conecta a varios sectores entre ellos municipios, Gobierno Central, empresas y organizaciones (Zona Libre de Plástico, 2017).

- a) Acción de proveedurías institucionales para la sustitución de compras de productos plásticos de un solo uso por alternativas renovables y compostables.
- b) Acción municipal para la generación de incentivos para sustituir plástico de un solo uso por productos renovables y compostables.
- c) Sensibilización del consumidor e incentivos para el cambio.
- d) Investigación y desarrollo de alternativas renovables y compostables.
- e) Inversión en actividad productiva para la sustitución.

La preocupación por la gestión de residuos no es exclusiva de Zona Libre de Plásticos. La problemática se convierte en tema de interés para varias de las organizaciones que operan por la protección y conservación de los mares y sus especies. De la lectura de sus orígenes, objetivos y misión se infiere un interés compartido por apoyar los compromisos contemplados en la Política Nacional de Gestión de Residuos, específicamente cuando hace énfasis a los costos ambientales generados por el inadecuado manejo de los residuos.

Expresa la política que entre esos costos ambientales están:

Los costos ambientales, como la contaminación del suelo y de las aguas subterráneas y superficiales producto de la percolación y escorrentía superficial, respectivamente. También se contribuye con el calentamiento global, principalmente a través de la descomposición anaeróbica que genera emisiones de gases de efecto invernadero como el metano y el dióxido de carbono (Ministerio de Salud, 2016).

Otras organizaciones presentes en Costa Rica: Preserve Planet, Costa Rica por Siempre, Centro de Rescate de Especies Marinas Amenazadas (CREMA) y Sea Shepherd Costa Rica, concentran sus esfuerzos en el recurso marino con tácticas diferentes. Por ejemplo, Preserve

Planet se enfoca en la educación ambiental y en campañas sobre calentamiento global y contaminación del aire, combustibles fósiles, asuntos marinos con enfoque contra el consumo de tiburón y huevos de tortuga, y campañas contra la deforestación en selva tropical.

Costa Rica por Siempre busca incidir a favor de la conservación de los ecosistemas marinos y terrestres, mediante el uso de fondos ambientales y alianzas con gobiernos, sector privado y sociedad civil. Administra el Fideicomiso Irrevocable Costa Rica por Siempre y el II Canje de Deuda por Naturaleza entre Costa Rica y Estados Unidos, que en conjunto suman aproximadamente \$56 millones.

Los asuntos de interés se ubican en torno a diversidad biológica, áreas protegidas, adaptación al cambio climático, control y vigilancia marina. Esto último se refiere a la dotación de sistemas tecnológicos como radares y dispositivos de detección para proteger los recursos en Isla del Coco, Cabo Blanco y Bahía Santa Elena.

Sea Shepherd Costa Rica es el capítulo local de Sea Shepherd Conservation Society, organización fundada por el empresario canadiense Paul Watson. Sus áreas de interés tienen como común denominador, la lucha activa y directa desde los mares, para lo cual cuenta con varias embarcaciones que vigilan regiones marinas específicas vulnerables y denunciar a las autoridades locales amenazas al recurso. En Costa Rica, su participación abarca vigilancia en Isla del Coco, voluntariado para limpieza de playas y vigilancia en zonas de anidación de tortugas marinas (Sea Shepherd, 2018).

La Fundación Amigos de Isla del Coco (FAICO) es otra de las organizaciones nacionales que, por más de 20 años, se ha enfocado en la protección y conservación del Parque Nacional Isla del Coco.

Esta surge en 1994, enlazando el desarrollo sostenible en su visión desde la cual aspira a que los ecosistemas del Parque sean prósperos en el largo plazo, asegurando su conservación para las generaciones futuras. Para alcanzarlo, es promueven las mejores prácticas de manejo y conservación de la biodiversidad desde tres ejes de acción: fortalecimiento institucional, mediante alianzas con el sector público, privado, sector académico, ambiental y cooperación internacional; recaudación de fondos, sustentada en elaboración de propuestas de cooperación y organización de eventos; dicho apoyo Isla del Coco representa iniciativas a corto, mediano y

largo plazo mediante un plan de manejo con programas, actividades y estrategias que coadyuvan al alcance de la misión (FAICO, s.f.).

En el ámbito de la legislación internacional, destaca la firma de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CONVEMAR). La firma se realizó durante la tercera conferencia sobre este tema, celebrada por este organismo en Montego Bay, Jamaica, en 1982; en esta oportunidad 119 países ratificaron el acuerdo, cuya reglamentación está dirigida al impulso y fomento del desarrollo sostenible a partir de los recursos del mar, promoviendo su conservación y uso racional.

A la tercera conferencia le antecedieron la primera, celebrada entre 1956 y 1958, en la que se abre la discusión y se cuenta con un número reducido de participantes; la segunda convención se realizó en Ginebra, en 1960 y es hasta la tercera, en 1982, que se logran agrupar a un número de países adecuado para el logro de resultados contundentes como los que se reflejan en el documento de la CONVEMAR (Dirección General Marítima de la Autoridad Marítima Colombiana, 2016).

Este documento incluye un exhaustivo estudio de los espacios oceánicos y costeros por tanto, desde la perspectiva de las relaciones estratégicas internacionales, es un marco de referencia de gran relevancia para todos los países que cuentan con área marítima como parte de su territorio. Algunos temas específicos incluidos en su texto, son los límites de las zonas marítimas, derechos de navegación internacional, tecnología marina, paz y seguridad en los océanos y los mares, conservación y gestión de los recursos marinos vivos, protección y preservación del medio marino, investigación científica marina, entre otros (Dimar, 2016).

El boletín número 83 de la División de Asuntos Oceánicos y del Derecho del Mar de la Oficina de Asuntos Jurídicos de Naciones Unidas, publicó en 2014, una revisión de los países: al 30 de noviembre de 2013, habían ratificado la CONVEMAR y sus acuerdos conexos.

El documento recuerda que Costa Rica la ratificó el 21 de setiembre de 1992, mientras que el 18 de junio de 2001 lo había hecho con el acuerdo sobre la aplicación de las disposiciones de la Convención, relativas a la conservación y ordenación de las poblaciones de peces transzonales y las poblaciones de peces altamente migratorios (Naciones Unidas, 2014).

Según este mismo documento, el 20 de setiembre de 2001, el país se adhirió al acuerdo conexo de la aplicación de la parte XI de la convención. Esa sección se refirió a “la zona”,

entendida esta como los fondos marinos y oceánicos y su subsuelo fuera de los límites de cada jurisdicción nacional, según lo explica en su glosario el texto de la CONVEMAR (Naciones Unidas, 1982).

En vista de que el uso de los mares y sus recursos ha sido parte integral de los procesos históricos de industrialización en el mundo, surgen organizaciones buscando acompañar ese desarrollo. Una de ellas, se dedica a vigilar las condiciones de navegación en lo relativo a seguridad y protección para así prevenir la contaminación del mar producida por los buques y otro tipo de embarcaciones. Esto, por cuanto el transporte marítimo internacional representa cerca del 80% de las formas de transporte de mercancías del mundo (Organización Marítima Internacional, 2016).

La Organización Marítima Internacional (OMI) es un ente especializado, constituido en 1948, a partir de una conferencia celebrada por las Naciones Unidas en donde se convierte en el primer organismo internacional dedicado exclusivamente, a cuestiones marítimas. Su lemas es “una navegación segura, protegida y eficiente en mares limpios” (Organización Marítima Internacional, 2013).

En materia de sostenibilidad, la OMI ha elaborado un concepto de sistema de transporte marítimo sostenible enfocándose en 10 puntos principales (OMI, 2013, p. 61):

- Cultura de la seguridad y liderazgo en cuestiones ambientales.
- Educación y formación relativas a las profesiones marítimas, y apoyo a la gente de mar.
- Eficiencia energética e interfaz buque-puerto.
- Suministro energético para los buques.
- Apoyo al tráfico marítimo y sistemas de asesoramiento.
- Protección marítima.
- Cooperación técnica.
- Nueva tecnología e innovación.
- Mecanismos de financiación, responsabilidad y seguros.
- Gobernanza de los océanos.

Además de lo anterior, la OMI se comprometió en 2018, a reducir hasta 2050, al menos un 50% sus emisiones de gases de efecto invernadero respecto a las de 2008. Según datos de la organización citados por el periódico La Vanguardia (2018), el transporte marítimo internacional expulsa alrededor de 800 millones de toneladas de estos gases al año, lo que sería equivalente a un poco más del 2% de todas las emisiones de CO<sub>2</sub> mundiales (La Vanguardia, 2018).

La búsqueda de referentes en regulación internacional en materia de recursos marítimos catalogan a la CONVEMAR y a la OMI como el marco de referencia y organismo especializado, respectivamente, más relevantes y desde los que surgen acuerdos conexos y otras instancias, para definir los límites de uso de los recursos, así como las sanciones recomendadas en caso de abuso o los protocolos para abordar una violación a la regulaciones vigentes en cada país.

En el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, dedicadas a trabajar a favor de los recursos marinos y bajo el liderazgo de sus fundadores Alex Schulze y Andrew Cooper, 4Ocean contribuye con la limpieza de playas con operaciones en Boca Ratón, Florida en los Estados Unidos y en Bali, Indonesia (4Ocean, 2018). Percibe fondos por la venta de brazaletes elaborados con cuentas de vidrio y plástico reciclado y estos recursos se utilizan para organizar limpiezas de playas. A la fecha han efectuado jornadas en 27 países diferentes. Su promesa a los clientes establece que con la compra de uno de sus brazaletes, la ONG garantiza la remoción de una libra de desecho del océano, y definen desecho como todo aquel material en el mar hecho por el ser humano que no pertenece al ambiente natural o lo está dañando.

Con la descripción disponible acerca de la forma de operar de 4Ocean, puede inferirse que esta organización es gestionada de forma responsable y dependiendo del uso que le den a sus utilidades, incluso podría ser una empresa social. Esto es relevante para esta investigación, pues representa un ejemplo de generación de ingresos a partir de un modelo de negocios que brinda autosostenibilidad a los fines de la organización de contribuir a la defensa del ambiente natural de los mares.

Con una presencia relevante en Costa Rica y en 19 países más, Fundación Avina es una organización no gubernamental latinoamericana, fundada en 1994, cuya labor se enfoca en producir cambios a gran escala para el desarrollo sostenible de la región, al construir procesos de colaboración entre distintos sectores que impacten positivamente los Objetivos del Desarrollo Sostenible (Avina, s.f.).

Si bien, su foco no es específicamente el trabajo con océanos y mares, su incidencia se articula en diferentes campos del desarrollo sostenible en temas clave, como el acceso al agua, ciudades sustentables, gestión sostenible de la energía y los residuos sólidos, así como la estrategia para el bioma amazónico. Es de interés de esta investigación su modelo de gestión sostenible que articula sus ejes de trabajo alineados con los ODS; además de cuatro agendas

transversales: Cambio Climático, Índice de Progreso Social (IPS), Tecnología para el Impacto Social y Negocios de Impacto. Su modelo financiero se fundamenta principalmente en recursos propios –obtenidos con el establecimiento del fideicomiso Viva Trust en 2003– así como movilización de recursos de terceros para inversión social y su presupuesto operativo (Fundación Avina, s.f.).

A escala global, existen diversas organizaciones de gran trayectoria que abordan el problema de los mares y océanos como parte de sus ejes estratégicos, entre ellas se pueden citar World Wildlife Foundation (WWF), la cual posee un enfoque similar a For The Oceans en el manejo de los océanos, específicamente en su capítulo de España que trabaja en protección de las costas, consumo responsable, pesca sostenible, pesca ilegal y conservación del Mediterráneo (WWF España, s.f.). Su enfoque global guarda las mismas líneas de acción en cuanto a la promoción de la pesca sostenible, protección y recuperación de los sistemas costeros, el desarrollo de nuevas tecnologías para océanos sostenibles y la protección del Ártico.

The Nature Conservancy (TNC), organización ambiental global dedicada a la conservación de las tierras y aguas, contempla como una de sus iniciativas, el trabajo con los océanos y vida marina. TNC trabaja en 72 países bajo un enfoque de colaboración que involucra a las comunidades locales, los gobiernos, el sector privado y otros socios para abordar “el cambio climático, conservando las tierras, las aguas y los océanos a una escala sin precedentes, proporcionando alimentos y agua de manera sostenible y ayudando a hacer las ciudades más sostenibles” (The Nature Conservancy, s.f.).

De manera similar a WWF y otras organizaciones de escala global, TNC aborda el tema de los océanos de forma integral, articulando el trabajo con pescadores, la industria y mercados globales; bajo un modelo de gestión sustentable que suministra herramientas a las comunidades para la protección de las costas, asegurando que estas acceden a alternativas económicas y sociales justas.

En Costa Rica, su trabajo de más de 30 años ha dado réditos trascendentes como la compra internacional de tierras para la creación del Parque Nacional Corcovado, en 1975. Desde entonces, han consolidado alianzas con el sector público y privado, con las ONG y grupos comunitarios. De acuerdo con lo consignado en su página web, en el país desarrollan la iniciativa Forever Costa Rica, la cual pretende extender el sistema de áreas marinas y trabajar

con socios locales para establecer el primer Fondo de Agua para salvaguardar este recurso en la cuenca de Tárcoles.

TNC, además, cuenta con principios de sostenibilidad empresarial que fijan los alcances de su trabajo con el sector corporativo bajo un abordaje integral. En gobernanza definen su enfoque ético, filosofía y criterios; definen sus principios de colaboración con el sector privado que se sustentan sobre la transparencia e independencia, la salvaguarda de la reputación y prácticas corporativas justas (The Nature Conservancy, s.f.).

La organización internacional Oceana, establecida en el 2001 por un grupo de fundaciones, tales como, Marisla, Oak y Rockefeller Brothers Fund, se dedica exclusivamente a trabajar por los océanos, para lograr un cambio medible mediante la realización de campañas específicas basadas en la ciencia, con plazos fijos y objetivos articulados. Sus líneas de acción incluyen la pesca responsable, restauración e incremento de biodiversidad de los océanos, pesca ilegal y protección de la vida marina alrededor del mundo (Oceana, s.f.). Sus ejes de acción están permeados por la incidencia política para promover cambios reales en las acciones de gobiernos clave como Estados Unidos, a fin de asegurar que los objetivos de la organización se alcanzan con la creación de políticas y compromisos reales.

Aunque su enfoque no es directamente el trabajo en conservación y protección de los océanos, the Sustainable Shipping Initiative (SSI) es un referente importante para la presente investigación dado su enfoque de trabajo. SSI es una:

organización benéfica independiente, compuesta por líderes ambiciosos que abarcan toda la cadena de valor de envío, desde fletadores y armadores hasta astilleros, sociedades de clases y empresas de tecnología cuyo objetivo común es hacer que la sostenibilidad sea el foco principal. SSI trabaja con sus miembros y otras partes interesadas en el envío para crear una industria más responsable con el medio ambiente, más consciente de la sociedad, más segura, responsable y económicamente más rentable para el 2040 (The Sustainable Shipping Initiative, s.f.).

Se han propuesto desarrollar iniciativas de sostenibilidad con todos sus miembros que permitan inspirar el cambio al compartir experiencias y buenas prácticas; de igual forma, a partir de las áreas de conocimiento de sus miembros, aborda desafíos específicos para desarrollar soluciones tangibles requeridas por la industria para propiciar el cambio y finalmente, impulsan el debate sobre aspectos de la sostenibilidad para fomentar el pensamiento a largo plazo de toda la industria. La iniciativa está alineada con los ODS, como

parte de la responsabilidad asumida para desempeñar el rol protagónico que demanda la agenda 2030 a todos los actores sociales, incluida la industria (The Sustainable Shipping Initiative, s.f.).

Esto resulta significativo para el proyecto, dado que For The Oceans plantea que su labor debe estar articulada con los ODS y contribuir significativamente al logro de las metas trazadas para el Objetivo 14 de Vida Submarina. La preocupación por el exceso de plástico en los mares es tema crítico abordado por diversas organizaciones e iniciativas que buscan su eliminación o al menos reducción significativa.

PlasticsEurope es una asociación empresarial líder y representa a los fabricantes de polímeros activos en el sector del plástico en Europa, donde colaboran con asociaciones europeas del sector del plástico y más de 100 empresas; en total producen más del 90 % de todos los polímeros en los 28 estados miembros de la Unión Europea, más Noruega, Suiza y Turquía. Colabora en el ámbito internacional a través de World Plastics Council (WPC) y la Global Plastics Alliance (GPA), proyectos que buscan soluciones para los desechos marinos en todo el mundo (Plastics Europe, s.f.).

Sus ámbitos de acción incluyen la estrategia de los plásticos, economía circular, salud y seguridad, luchar contra los residuos marinos, pensamiento de ciclo de vida e innovación. En el primer ámbito, la asociación suscribió el compromiso voluntario "Plastics 2030" para aumentar la circularidad y la eficiencia de los recursos. Los objetivos trazados representan la contribución de la industria del plástico para lograr una Europa totalmente circular y eficiente en el uso de los recursos y modelo económico sostenible. (Plastics Europe, s.f.).

El eje de lucha contra los desechos marinos, señala la clara conciencia de la enorme contribución de la industria a la contaminación de mares con microplásticos; no obstante, las soluciones deben ser impulsadas por diversos actores. Como parte de su propuesta, desde 2011, se creó la plataforma para la acción, donde 74 asociaciones de plástico de todo el mundo, con sedes en 40 países, han firmado la Declaración sobre los Desechos Marinos.

Con la firma de la Declaración, cada una de esas asociaciones se compromete voluntariamente a adoptar mejoras adicionales para reducir los efectos de la contaminación de los océanos y centrar sus esfuerzos en estos seis objetivos clave:

1. Aumentar la sensibilización.
2. Investigar los hechos.

3. Promover las mejores prácticas.
4. Intercambiar conocimientos.
5. Mejorar la recuperación.
6. Evitar la pérdida de pélets.

Los marcos de trabajo planteados y la recopilación de leyes que dan sustento a las diferentes iniciativas de protección y conservación de mares, son el punto de partida sobre el cual la estrategia de sostenibilidad para For The Oceans podrá formularse. Al considerar que hay organizaciones cuyo enfoque estratégico es similar a For The Oceans, las iniciativas y acciones que estas formulan, permitirán proponer acciones en respuesta a los objetivos trazados para la investigación.

Aún cuando la esencia conceptual viene siendo la misma, a lo largo de los años, se han formulado otras definiciones de la responsabilidad social. Aquí se exponen brevemente algunas de ellas. El Libro Verde para el fomento de un marco europeo para la Responsabilidad Social de la Comisión Europea, planteó en el 2001, que la responsabilidad social es “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”.

Forética por su parte, utiliza la siguiente definición: “La responsabilidad social empresarial (RSE) es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente” (Navarro, 2011).

Por su parte, en el 2002, el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) lo define como:

Es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo y aclara que por ello se trata de una acción responsable integral que se da, fundamentalmente, en función de cuatro líneas estratégicas de competencia: ética empresarial, calidad de vida, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, y cuidado y preservación del medio ambiente. Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución. Es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que la empresa toma de ella. Es la forma de hacer negocios de manera sustentable.

En la misma línea de colocar a la empresa como actor clave para el crecimiento de una sociedad, el World Business Council on Sustainable Development resalta, en el 2002, que la responsabilidad social es: “Es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.

Lo anterior es muy vinculante con lo que Corporate Social Responsibility Europe indica al decir:

...es la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella. Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad. Para ser efectivo y visible, el liderazgo debe ser medible y medido.

De tal modo, la definición se complementa mediante la indicación de que es:

...el operar una empresa de una forma que este compromiso debe estar respaldado por recursos, que excede las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas. Es más que una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones y políticas de la empresa (Fernández, s.f.)

El propósito de la estrategia planteada para For The Oceans, sugiere contemplar justamente esta visión integral del desarrollo, toda vez que como organización preocupada por la salud de los mares, con su accionar, también está atendiendo de manera indirecta otros ámbitos, tales como: la alimentación, el clima, la temperatura del Planeta, el turismo y los ingresos de millones de personas que viven en zonas costeras.

Con un enfoque integral, la estrategia basada en el modelo de responsabilidad social de la fundación, contempla uno de los pilares de la norma ISO 26000: la responsabilidad social debe contribuir al desarrollo sostenible y como organización responsable busque siempre asegurar ecosistemas saludables, la equidad social y la buena gobernanza, pero también la transparencia de sus acciones.

Se está igualmente ante una organización cuyos programas y acciones gravitan en buena parte, en torno a las siete materias fundamentales establecidas por la norma en el modelo de una organización responsable. Específicamente se refieren a la gobernanza, a la acción a favor

de los derechos humanos; prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa, y desarrollo de la comunidad.

La propuesta de diseñar la estrategia para For The Oceans a partir del modelo de responsabilidad social, aspira también a generarle a la organización los beneficios que son conocidos y teorizados en torno al modelo de responsabilidad social.

Se han dado a conocer seis grandes beneficios por implementar este modelo en las organizaciones: ventaja competitiva, reputación, capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios; mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados; percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera; relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación organizaciones, pares, clientes y la comunidad donde opera (ISO 26000, 2010).

Esta investigación plantea una estrategia soportada también, en otro marco universal de compromisos a favor del desarrollo sostenible. Estos son los Objetivos de Desarrollo Sostenible acordados por Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas el 25 de setiembre del 2015. En ese momento, los países que adhirieron su compromiso por los ODS, acordaron como objetivo supremo la transformación del mundo mediante la Agenda 2030 centrada esta en tres grandes temas: personas, planeta y prosperidad.

Se trata de un conjunto de 17 grandes objetivos constituidas por 169 metas que deberán cumplirse para los siguientes 15 años (tomando como base el 2015) y subsanando los vacíos que dejaran sus antecesores: los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En la Declaración de los ODS los representantes de los países admiten:

Aspiramos a un mundo en el que cada país disfrute de un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y de trabajo decente para todos; un mundo donde sean sostenibles las modalidades de consumo y producción y la utilización de todos los recursos naturales, desde el aire hasta las tierras, desde los ríos, los lagos y los acuíferos hasta los océanos y los mares; un mundo en que la democracia, la buena gobernanza y el estado de derecho, junto con un entorno nacional e internacional propicio, sean los elementos esenciales del desarrollo sostenible, incluidos el crecimiento económico sostenido e inclusivo, el desarrollo social, la protección del medio ambiente y la erradicación de la pobreza y el hambre; un mundo en que el desarrollo y la aplicación de las tecnologías respeten el clima y la biodiversidad y sean resilientes; un mundo donde la humanidad viva en armonía con la naturaleza y se protejan la flora y fauna silvestres y otras especies de seres vivos. (Resolución Final Naciones Unidas).

Con el propósito de coadyuvar en el logro de los ODS y la agenda 2030, se estableció el Pacto Global de las Naciones Unidas, el cual es suscrito por los países para el avance de indicadores. Particularmente, Costa Rica cuenta con la Red Local del Pacto Global de las Naciones Unidas, a la cual se han sumado empresas y organizaciones para el cumplimiento de los ODS.

El compromiso es que las empresas alineen sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción (Pacto Global Costa Rica, 2015). Los diez principios son:

1. Respeto a los derechos humanos.
2. No ser cómplice en abusos a los derechos humanos.
3. Respetar el derecho de asociación de los trabajadores.
4. Erradicar toda forma de trabajo forzoso u obligado.
5. Abolir el trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación de empleo.
7. Apoyar los métodos preventivos de protección al ambiente.
8. Adoptar iniciativas de responsabilidad ambiental.
9. Fomentar el desarrollo de tecnologías inofensivas al medio ambiente.
10. Trabajar contra la corrupción, la extorsión y el soborno.

La revisión documental de los diferentes marcos de referencia, ofrece perspectivas prácticas que pueden tomarse en cuenta para el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad de For The Oceans. Si bien, se ha determinado que son pocas las fundaciones desarrolladoras de su modelo de trabajo fundamentado en los principios de la ISO 26000, hay avances significativos en aquellas que ya alinean sus programas a metas mundiales como los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) u otros instrumentos para incidir en políticas de desarrollo. Determinar también cuales son los vacíos en gestión de impactos, resulta un insumo relevante para la formulación de la estrategia de sostenibilidad de For The Oceans.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN FOR THE OCEANS**

Para el diagnóstico del estado de la responsabilidad social en la organización For The Oceans que permita establecer la línea base antecesora de la propuesta estratégica, se emplearon los siguientes métodos: entrevistas a profundidad a los líderes, la elaboración de un diagnóstico interno que contempla el análisis FODA, la aplicación de la herramienta IndicaRSE Pyme y el análisis del entorno externo (*benchmarking*).

Mediante la aplicación de estas herramientas, se estableció la línea base del estado de la responsabilidad social a partir de la cual se fundamentó la estrategia de sostenibilidad.

Como se ha indicado, For The Oceans se fundó al amparo de SipCom Green Partners Network, empresa que forma parte de la Red Local del Pacto Global de las Naciones Unidas en Costa Rica, desde su conformación en marzo del 2015.

Este acuerdo internacional es el marco de referencia por medio del cual los fundadores y líderes de For The Oceans, basan su conocimiento, accionar y perspectivas en torno a la responsabilidad social.

Al aplicar el instrumento de entrevista a profundidad se tiene como un primer hallazgo la presencia del manejo de conceptos relativos a esta materia, pero de manera superficial. Existe una percepción más o menos generalizada de que al ser una organización enfocada en objetivos loables a favor de la vida marina y que apoya iniciativas sociales y económicas en comunidades de pescadores, hay intrínseco una gestión de responsabilidad social.

Reconocen que la responsabilidad social es un esfuerzo de organizaciones para compensar impactos; aceptan también, que es una forma de introducir valor social paralelo al beneficio económico en una empresa u organización. Sin embargo, no supone en el caso específico de la fundación, un modelo estratégico de gestión implementado aún de manera directa, formal y sistemática.

Desde la perspectiva de sus líderes, existe un manejo inadecuado de la responsabilidad social en las organizaciones del país, pues predomina una visión ‘de feudos’, concentrada en departamentos o áreas específicas, en lugar de prevalecer una visión global, lo cual provoca que los esfuerzos vayan encaminados, más a mejorar la imagen de la empresa frente a la opinión pública, que a mitigar impactos generados por sus actividades.

Para ahondar en esta visión personal de la responsabilidad social, se le consultó al fundador de For The Oceans –Jorge Serendero– cómo analiza el aporte de este modelo al trabajo que realizan organizaciones en el país. Para él:

La responsabilidad social se está quedando corta; no somos lo suficientemente honestos como deberíamos ser. Debe establecerse por la vía de las acciones dentro de un marco de referencia. Hay mucho más de fondo con la responsabilidad social, no llega a ser lo profundo como debería ser, sobre todo por las condiciones del Planeta (Serendero, 2018).

Puntualmente, en For The Oceans, hay una conciencia generalizada de la importancia y los beneficios que resultan de implementar buenas prácticas en las siete materias fundamentales de la responsabilidad social, según la Guía ISO 26000.

Ante consultas específicas sobre el modelo de gestión basado en la guía internacional, las respuestas son referidas a su adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas, especialmente aquellas dedicadas a ética, corrupción, derechos humanos, prácticas laborales y lo referente a proveedores. Más allá de este compromiso tácito, la organización carece de estrategias consistentes con un modelo de gestión en estas materias.

De hecho, como se verá más adelante, con el análisis de la herramienta de IndicaRSE aplicada a la organización, el diagnóstico inicial obtenido a partir de entrevistas a profundidad, no arroja mayores elementos acerca de la existencia e implementación de políticas, procedimientos o prácticas sistemáticas en áreas esenciales de la responsabilidad social.

A partir de las entrevistas realizadas, se deriva que hay un conocimiento conceptual general de asuntos relativos al modelo de gestión, por ejemplo el identificar temas relevantes de la organización, mapear y realizar consultas a partes interesadas; de tener un comportamiento ético o de contar con mecanismos (canales) de información o denuncia para sus proveedores o clientes.

No obstante, la aceptación de tales prácticas, se vuelve difusa al momento de contrarrestarlas con la existencia de mecanismos de control que evidencien la consistencia,

formalidad, sostenibilidad y eficacia de las mismas. En algunos aspectos puntuales (como el de tener un código de ética), hay cierta contradicción al reconocer el cumplimiento de leyes contables pero descartan que realicen auditorías internas para transparentar la información económica de la organización.

For The Oceans tiene un acercamiento constante e intenso con dos de sus principales públicos de interés: las comunidades (pescadores de la costa pacífica del país) y otras organizaciones pares dedicadas a la protección y conservación de los mares. En ninguno de los casos, la fundación ha realizado formalmente consultas para conocer los impactos de la organización, sus intereses y expectativas, así como para delinear en forma conjunta el desarrollo de programas o proyectos de mutuo interés.

Efectivamente, estas son iniciativas llevadas a cabo con pescadores y otras organizaciones que trabajan en el resguardo de la vida marina, las cuales realizan como apoyos que la propia organización describe como espontáneos, no estratégicos desde el punto de vista del modelo de la responsabilidad social.

Así lo explica su fundador:

Quisimos hacer muchas cosas en conjunto con la municipalidad, pero no en forma armónica sino vía amenazas. En Costa Rica no existe el concepto de comunidad. Culturalmente hay una dificultad de ser socialmente responsable. Tenemos 120 familias de una comunidad pesquera con las cuales atendemos proyectos para salir de la pobreza, se trata de ayudas espontáneas, donación de víveres, ayuda para paliar la miseria. Esa es la forma de vincularnos con las comunidades (Serendero, 2018).

## **CONSULTA A PARTES INTERESADAS**

Las entrevistas a profundidad a líderes de la organización se complementaron con una consulta a algunos representantes de partes interesadas de For The Oceans. El objetivo fue conocer su percepción en lo relativo a la labor de la ONG en Costa Rica; también se indagó sobre los principales impactos que estas partes identifican en las tres dimensiones de la responsabilidad social y sus expectativas hacia For The Oceans, para generar una relación de largo plazo. Las Figuras 3.1, 3.2 y 3.3 resumen los hallazgos más relevantes de esta consulta.

Tabla 3.1  
Impactos identificados por partes interesadas

Impactos	Nombre	Cargo	Organización	Relación con FTO
	Adrián Sandí	Asesor Técnico	Independiente	Colaborador
Económicos	Los proyectos tienen un impacto positivo sobre medio ambiente.			
Sociales	NS/NR			
Ambientales	Impacto positivo sobre vida en ríos y mares.			
	Álvaro Sagot	Profesor	UCR	Colaborador
Económicos	Educación de la sociedad civil en temas como manejo de residuos sólidos, trabajo de recolección en diferentes playas de Costa Rica; protección de fauna silvestre marina en especial en Marbella, Guanacaste; participación en frentes como el de las Áreas Silvestres Protegidas para poder hacer efectivas acciones jurídicas en la línea del recurso hídrico; buscar la colaboración estatal para hacer convenios donde Costa Rica pueda tener lanchas patrulleras para las costas y así fiscalizar eficientemente recursos marinos.			
Sociales	Concienciación de las problemáticas ambientales y ser elementos facilitadores entre diferentes ONG.			
Ambientales	Protección de la biodiversidad marina, del agua y de las diferentes Áreas Silvestres Protegidas al reducirse los residuos sólidos; tratan de conservar las áreas silvestres protegidas de forma integral.			
	Freddy Rodríguez	Secretario General	Sipacaap	Cliente
Económicos	Impacto económico positivo.			
Sociales	Nos relaciona a dos culturas: una los pescadores acostumbrados ser causa de la destrucción ambiental y del recurso marino y ahora a ser parte de la otra cultura, la conservación y uso sostenible de los recursos.			
Ambientales	Son positivos con la organización y se identifican también con los individuos de forma clara y precisa.			
	Javier Rodríguez	Director Ejecutivo	Promar	Competidor
Económicos	No tengo criterio para responder esta pregunta.			
Sociales	Propician una mayor conciencia e integración respecto a esfuerzos regionales similares.			
Ambientales	La reducción en el uso de materiales plásticos y un apoyo de mayor alcance para la concientización pública.			
	Mario Bolaños	No indica	No indica	Aliado
Económicos	Respecto a un impacto económico específico podría referirme, en cuanto a las comunidades de pescadores, a dotarlas del control de su actividad productiva, hacerlos dueños de su realidad y poder incidir en sus circunstancias de vida, cortando las dependencias existentes, como cadenas de intermediarios. Esto implica cooperar en la capacitación del personal para hacerse cargo de tareas necesarias, como técnicas de explotación sostenible, administración, mercadeo, distribución, etc.			

Sociales	Brindar, a quienes luchan por la protección del ambiente, una base fiable sobre la cual lanzar proyectos y canalizar esfuerzos, con la seguridad de contar con seriedad en la gestión, constancia y no desligarse del imperativo de actuar en favor de los océanos, con base en la información científica disponible. Un impacto buscado y que ha tenido ecos positivos, es permitir el surgimiento de la capacidad de las propias comunidades para acometer la solución de sus problemas, siendo éstos de orden mayormente en el orden económico-ambiental. Proveyendo a herramientas adecuadas a las comunidades, entre ellas educativas, conceptuales, psicodinámicas fortaleciendo su autoestima colectiva y su capacidad de realización-, etc., con el apoyo que esté en capacidad la fundación, podrá empoderarlas, ponerlas en acción, hacerlas conscientes de sus circunstancias y trabajar organizadamente en pro de solventar sus necesidades, librándose a la vez de dependencias inconvenientes. Este proceso puede ser decisivo para la autodeterminación del futuro de estas comunidades, sus descendientes – formados bajo esta filosofía– convirtiéndolos en socios y aliados de la meta de FTO, a la vez que mejoran su calidad de vida.
Ambientales	En proyectos hemos sumado varias propuestas a las que FTO posee, para el combate al uso masivo de los plásticos, sobre todo bolsas y botellas de este material, que se desechan irresponsable en el ambiente. Se trata de erradicar “la cultura” del empaque desechable, por vía de los propios usuarios creando empaques y envases opcionales de materiales ambientalmente seguros.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas (2018).

Tabla 3.2  
Expectativas de las partes interesadas

Expectativas	Nombre	Cargo	Organización	Relación con FTO
	Adrián Sandí	Asesor Técnico	Independiente	Colaborador
Proyectos interesantes y que me genere crecimiento profesional y económica.				
	Álvaro Sagot	Profesor	UCR	Colaborador
No indica.				
	Freddy Rodríguez	Secretario General	Sipacaap	Cliente
Cada día nos unen más lazos de coincidencias en las labores cotidianas que cada organización lleva a cabo por separado lo que indica que vamos por buen camino.				
	Javier Rodríguez	Director Ejecutivo	Promar	Competidor
Confianza generada por el trabajo y la transparencia; posiciones y acciones basadas en estrictos criterios técnico-científicos; respeto institucional; respeto a las comunidades con que se trabaja y solidaridad.				
	Mario Bolaños	No indica	No indica	Aliado
Dado que no represento a ninguna organización, y me atan lazos de amistad con algunos miembros de FTO, debido a haber trabajado juntos durante muchos años en los campos de la comunicación, la publicidad y algunos programas de RSE, no soy alguien indicado para contestar adecuadamente esta pregunta.				

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas (2018).

Tabla 3.3  
Opinión de partes interesadas sobre labor de FTO

Opinión sobre labor	Nombre	Cargo	Organización	Relación con FTO
	Adrián Sandí	Asesor Técnico	Independiente	Colaborador
Muy buena, pero no sé si su gestión actual tiene incidencia sobre los diferentes sectores y actores de interés.				
	Álvaro Sagot	Profesor	UCR	Colaborador
Han sido un vínculo necesario en la temática marina que busca cohesión de los grupos ambientales nacionales. Se ha realizado un aporte necesario y que se aprecia en la realidad con diversos grupos.				
	Freddy Rodríguez	Secretario General	Sipacaap	Cliente
Buena, de orientación y colaboración con aquellos grupos organizados que buscamos el uso sostenible del recurso marinos y la protección del medio ambiente.				
	Javier Rodríguez	Director Ejecutivo	Promar	Competidor
Buena.				
	Mario Bolaños	No indica	No indica	Aliado
Desde mi perspectiva, FTO aún está en etapa de fogeo, es decir, está capitalizando sus experiencias de campo, afinando proyectos y prioridades, adquiriendo habilidades para negociar en diversos ámbitos, y entendiendo sus propias necesidades técnicas, financieras y de recursos humanos. El desarrollo de estas organizaciones suele ser lento, además del aspecto financiero, por lidiar con el estatus quo donde se asienta nuestra cultura y dinámica económica, y porque ha de trabajar con materia delicada —el público, las comunidades, los gremios y sectores— donde se barajan muy diversos intereses y agendas.				

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas (2018).

La consulta a partes interesadas muestra que no todos tienen claridad sobre las tres dimensiones de la responsabilidad social y cómo los impactos de una organización se enmarcan en alguna de ellas. En su mayoría, tuvieron claridad acerca de impactos de carácter ambiental y social, destacando para la primera de esas dimensiones, la labor de FTO en el ámbito de la educación y concienciación sobre manejo de residuos, rescate de plástico y protección de los recursos naturales, sobre todo marítimos; mientras que en el eje social se le considera como un catalizador de la transformación de las comunidades en las que opera, dotándolas de nuevas competencias, como es el caso de los grupos de pescadores con los que trabajan.

En relación con las expectativas de las partes interesadas para poder generar una relación de largo plazo con la organización, la mayoría de los consultados no brindó detalles precisos; sin embargo, destacaron aspectos de quienes sí los aportaron, como la confianza generada por trabajo, la transparencia y el respeto que deben practicar en las comunidades con las que trabajan.

Finalmente, el balance acerca de la labor de For The Oceans, resultó positivo entre quienes brindaron sus apreciaciones. Sobresalen las opiniones que califican a la organización como un vínculo para unir a las organizaciones que trabajan por su misma causa y que la ubican en una etapa de “fogueo” en la que se encuentra aún acumulando experiencia y fortaleciendo sus habilidades de gestión.

## ANÁLISIS FODA

De modo complementario al proceso de entrevistas a profundidad y a las partes de la organización, se elaboró un análisis FODA a partir de la gestión de riesgos y las potencialidades de For The Oceans. Los insumos para su desarrollo provienen del marco referencial, el análisis del desarrollo de proyectos y las entrevistas realizadas a sus líderes.

En la Tabla 3.4 se resumen los resultados del Análisis FODA, desarrollado con el propósito de analizar tanto los aspectos significativos para For The Oceans, que pueden representar ventajas competitivas, así como los retos que enfrenta.

Tabla 3.4  
Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programas innovadores de desarrollo de proyectos a favor de los mares.</li> <li>-Incidencia política para minimizar impactos en la explotación del recurso marino.</li> <li>-Fundación conformada por equipo humano experimentado en temas ambientales y con vinculación con consultores técnicos nacionales e internacionales.</li> <li>-Establecimiento de alianzas con empresas y organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos y programas.</li> <li>-La estructura operativa liviana le permite ser eficiente y ágil en manejo de recursos económicos y humanos.</li> <li>-Ejes de acción alineados con la Agenda 2030 y con el Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>-Organización firmante del Pacto Global en Costa Rica desde 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento sostenido de la problemática ambiental asociada a los mares.</li> <li>-Robustecimiento de normativas y leyes de gestión integral de la vida marina.</li> <li>-Acceso a crédito bancario con enfoque sostenible.</li> <li>-Compromiso del país con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).</li> <li>-Preocupación generalizada del Estado y segmentos de la población sobre pesca de arrastre, manejo de residuos y extracción de huevos de tortuga.</li> <li>-País con imagen verde que busca aumentar reputación.</li> <li>-Escasa visión integradora de otras fundaciones que trabajan con tema de plástico y mares, lo que da una ventaja competitiva a la fundación.</li> </ul>

<p>-Experiencia demostrada en el campo de la comunicación para el relacionamiento con públicos de interés.</p>	<p>-Amplio conocimiento y desarrollo de investigación en centros científicos o universidades.</p> <p>-Esfuerzos gubernamentales en comunidades costeras para promover consumo responsable de huevos de tortuga y pesca artesanal.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>-Fundación de reciente creación y poca conocida en mercado local e internacional.</p> <p>-Limitación de recursos humanos, materiales y financieros para operar.</p> <p>-Carencia de programa de consecución de fondos que den el sustento de la operación.</p> <p>-Dependencia financiera de la Fundación ligada a las capacidades económicas de su fundador.</p> <p>-Dispersión temática de los asuntos que gestiona la organización y falta de priorización en el impulso de proyectos y programas.</p> <p>-Tareas ejecutivas y de relacionamiento con partes interesadas recae principalmente en su fundador.</p> <p>-Toma de decisiones poco flexible y centralizada en su fundador.</p> <p>-Ausencia de mecanismos formales para evaluación de desempeño y rendición de cuentas.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>-Ineficacia del aparato estatal para gestionar adecuadamente la problemática ambiental y especialmente el tema de mares.</p> <p>-Competencia con otras fundaciones para captar recursos financieros.</p> <p>-Persiste poca educación de la población para la protección de ríos y mares.</p> <p>-Mayor posicionamiento de otras fundaciones con mayor trayectoria y experiencia.</p> <p>-Resistencia de las comunidades ante el desarrollo de sus proyectos en su entorno.</p> <p>-Ausencia de planes de desarrollo cantonal.</p> <p>-Persistencia de la crisis fiscal puede limitar su capacidad de acción y gestión de recursos.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados (2018).

En la Tabla 3.5 se plantean los cruces de las Fortalezas y Oportunidades (FO) y las Fortalezas y Amenazas (FA) que permiten comparar estas variables para extraer la matriz de riesgos presentes.

Tabla 3.5  
Análisis FO y análisis FA

Análisis FO	Análisis FA
<p>a) Fortaleza: Incidencia política para minimizar impactos en la explotación del recurso marino. Oportunidad: Robustecimiento de normativas y leyes de gestión integral de la vida marina.</p> <p>b) Fortaleza: Programas innovadores desarrollo de proyectos a favor de los mares. Oportunidad: Compromiso del país con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).</p> <p>c) Fortaleza: Fundación conformada por equipo humano experimentado en temas ambientales y con vinculación con consultores técnicos nacionales e internacionales. Oportunidad: Escasa visión integradora de otras fundaciones que trabajan con tema de plástico y mares, lo que da una ventaja competitiva a la fundación.</p> <p>d) Fortaleza: Establecimiento de alianzas con empresas y organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos y programas. Oportunidad: Preocupación generalizada del Estado y segmentos de la población sobre pesca de arrastre, manejo de residuos y consumo de huevos de tortuga.</p> <p>e) Fortaleza: Ejes de acción alineados con la Agenda 2030 y con el Plan Nacional de Desarrollo. Oportunidad: Compromiso del país con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).</p> <p>f) Fortaleza: La estructura operativa liviana le permite ser eficiente y ágil en manejo de recursos económicos y humanos. Oportunidad: Acceso a crédito bancario con enfoque sostenible.</p>	<p>a) Fortaleza: Incidencia política para minimizar impactos en la explotación del recurso marino. Amenaza: Ineficacia del aparato estatal para gestionar adecuadamente la problemática ambiental y especialmente, el tema de mares.</p> <p>b) Fortaleza: Programas innovadores desarrollo de proyectos a favor de los mares. Amenaza: Resistencia de las comunidades ante el desarrollo de sus proyectos en su entorno.</p> <p>c) Fortaleza: Fundación conformada por equipo humano experimentado en temas ambientales y con vinculación con consultores técnicos nacionales e internacionales. Amenaza: Mayor posicionamiento de otras fundaciones con mayor trayectoria y experiencia.</p> <p>d) Fortaleza: Establecimiento de alianzas con empresas y organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos y programas. Amenaza: Persiste poca educación de la población para la protección de ríos y mares.</p> <p>e) Fortaleza: Ejes de acción alineados con la Agenda 2030 y con el Plan Nacional de Desarrollo. Amenaza: Ineficacia del aparato estatal para gestionar adecuadamente la problemática ambiental y especialmente el tema de mares.</p> <p>f) Fortaleza: La estructura operativa liviana le permite ser eficiente y ágil en manejo de recursos económicos y humanos. Amenaza: Competencia con otras fundaciones para captar recursos financieros.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **DEFINICIÓN DE RIESGOS PRESENTES**

- a) A pesar del equipo humano y técnico de gran trayectoria, la Fundación es poco conocida y no cuenta con posicionamiento consolidado.
- b) Aunque los temas que gestiona son críticos y alineados con la agenda 2030, carece de un programa de consecución de fondos que genere el sustento de la operación.
- c) Pese a ser una ONG con un esquema de trabajo sencillo, falta priorización y enfoque de temas esenciales para trabajar de manera prioritaria.
- d) Si bien se trata de una ONG cuya naturaleza le permite ser flexible en cuanto a la gobernanza, la toma de decisiones, las tareas ejecutivas y de relacionamiento con partes interesadas están centralizadas mayormente en su fundador.
- e) Un principio clave para las ONG es la rendición de cuentas y transparencia; no obstante, la organización carece de mecanismos formales para evaluación de desempeño y rendición de cuentas.

A partir del análisis FO y análisis FA, así como la definición de riesgos presentes, se deriva que aunque For The Oceans tiene grandes potencialidades como su alineamiento con la Agenda 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo, no cuenta aún con elementos diferenciadores que le permita ser competitiva en un entorno donde ya se desenvuelven otras organizaciones no gubernamentales con mayor trayectoria. Las fortalezas que posee deben ser potenciadas para minimizar tanto las debilidades internas, como las amenazas externas.

Los retos principales se encuentran en aspectos esenciales de la responsabilidad social, tales como, mejorar los mecanismos para rendición de cuentas y transparencia, la priorización de temas esenciales y la sostenibilidad en el largo plazo.

## **APLICACIÓN HERRAMIENTA INDICARSE PYME**

La herramienta IndicaRSE Pyme fue aplicada en sesión personal con Jorge Serendero y Aldo Oliveros, con quienes se validó cada una de las materias fundamentales de la ISO 26000 y sus asuntos. Los resultados de las respuestas tabuladas en el sistema en línea que ofrece AED se brindan en el siguiente análisis.

## **RESULTADOS INDICARSE**

Según lo establece la Red IntegraRSE (2018), las preguntas se organizan bajo los siete ejes integradores de la operación de la empresa y que se derivan de las siete materias fundamentales de la ISO 26000: Gobernanza, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de consumidores y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

Los siguientes resultados detallan los porcentajes obtenidos por For The Oceans, en cada una de las siete materias fundamentales de la ISO 26000, así como los de los subejos o subáreas. IndicaRSE Pyme clasifica los resultados en escala de 1 a 100 y ofrece tanto los porcentajes obtenidos en cada eje, como un resultado global que agrupa todas las materias.

Luego de cada resultado por eje estratégico, se ofrece el análisis específico.

## **RESULTADOS CONSOLIDADOS POR EJES**

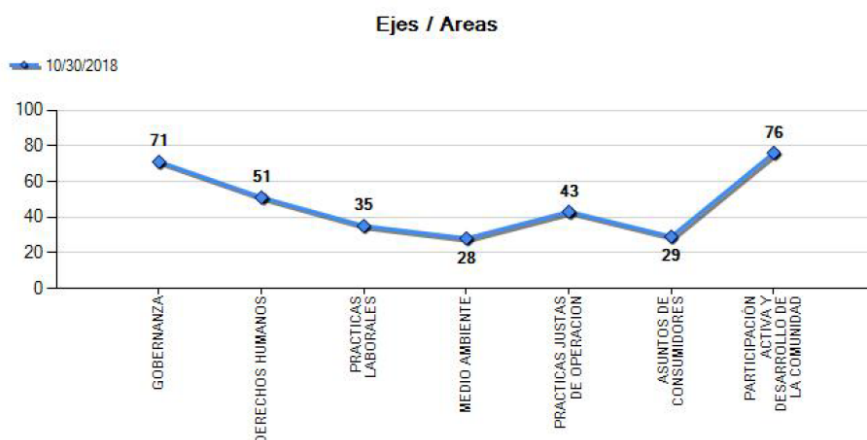
Los resultados consolidados de las siete materias fundamentales evidencian los principales aspectos críticos que For The Oceans no ha gestionado de manera oportuna y son fundamentales para el diseño de su estrategia de sostenibilidad. El detalle de cada uno se verá de forma individual seguidamente; no obstante, se destaca que las materias que deben trabajar con prioridad son Medio Ambiente (28%), Asuntos de Consumidores (29%), Prácticas Laborales (35%), Prácticas Justas de Operación (43%) y Derechos Humanos (51%). El consolidado de todos los ejes se muestra en la Figura 3.1.

Figura 3.1  
Resultados consolidados por ejes (Áreas)



Resultados por Ejes (Áreas)

Eje (Área)	Resultado
GOBERNANZA	71
DERECHOS HUMANOS	51
PRACTICAS LABORALES	35
MEDIO AMBIENTE	28
PRACTICAS JUSTAS DE OPERACION	43
ASUNTOS DE CONSUMIDORES	29
PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD	76



Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

## RESULTADOS POR MATERIA FUNDAMENTAL

### **GOBERNANZA**

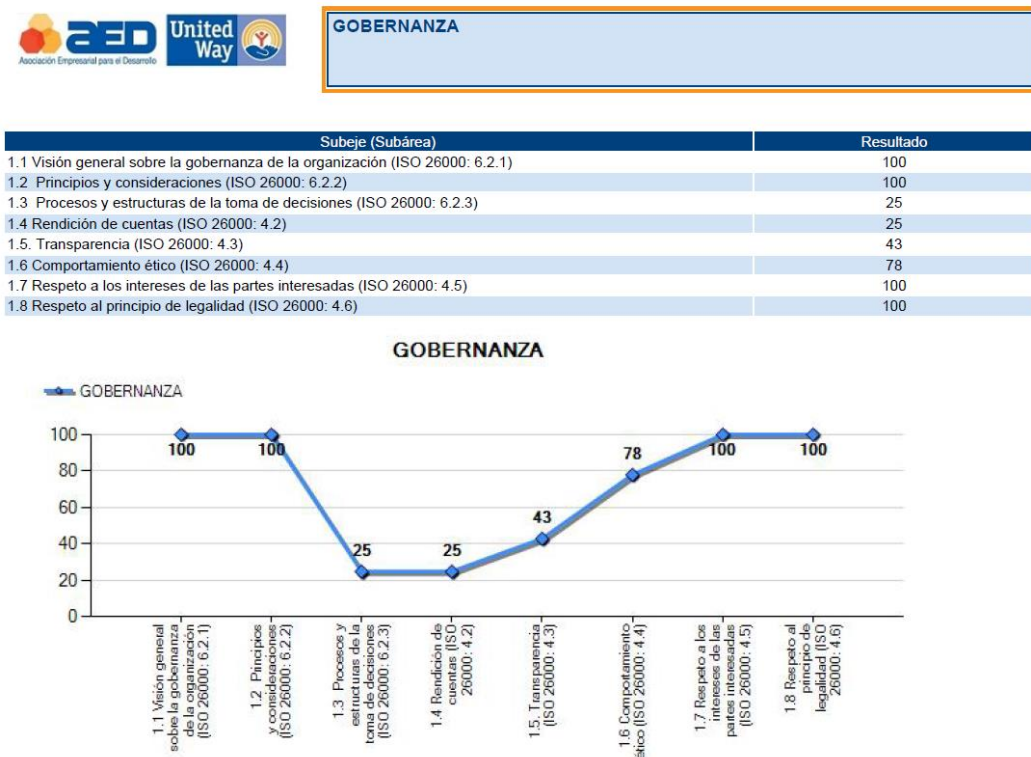
Tal y como se muestra en las Figuras No. 3.2, 3.3 y 3.4, la estructura organizacional de For The Oceans, la claridad de su misión y visión, y el plan estratégico sobre el cual se cimienta, le permiten obtener una de las puntuaciones más altas en el IndicaRSE (71%), no siendo este un resultado excepcional, evidencia que sus objetivos organizacionales están claramente definidos.

La fundación enfrenta retos importantes en este aspecto medular. Específicamente en la toma de decisiones, con respecto a la definición de roles, la evaluación y la adaptación en función de los resultados. Si bien considera principios de responsabilidad social en rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético y respeto a los derechos humanos, no cuenta con los mecanismos formales para identificar ni para responder ante los impactos positivos y negativos en la sociedad, la economía y el medio ambiente. Adolece también, de mecanismos

y canales para comunicar periódicamente a sus partes interesadas sobre su desempeño en responsabilidad social, lo cual es un tema crítico para las organizaciones no gubernamentales; por su naturaleza tienen canales abiertos de comunicación y rendición de cuentas constante con sus partes interesadas.


El reto en transparencia radica en formalizar mecanismos para garantizar la transparencia en sus decisiones y actividades, así como en incorporar estos criterios en la toma, implementación y revisión de decisiones, y realizar auditorías internas y externas. El parámetro de ética es consistente con su enfoque, misión y visión; sin embargo, la oportunidad de mejora está en comunicar su código de ética a todas las partes interesadas, así como definir mecanismos para denunciar violaciones a este código.

Figura 3.2  
Resultados Gobernanza



Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.3  
Resultados Gobernanza




GOBERNANZA

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
<b>1.1 Visión general sobre la gobernanza de la organización (ISO 26000: 6.2.1)</b>			
¿Cuenta con un sistema de gobernanza que permita supervisar y poner en práctica los principios de la Responsabilidad Social incorporándolos a la estrategia empresarial?			
¿Posee su empresa misión y visión por escrito?			
¿Su misión y visión cuenta con aspectos que incluyan la Responsabilidad Social?			
¿Existen mecanismos para comunicar la misión y la visión a sus partes interesadas?			
¿Existe un plan estratégico que oriente la actividad de la empresa?			
¿Divulga el concepto de Responsabilidad Social a lo interno de la empresa?			
<b>1.2 Principios y consideraciones (ISO 26000: 6.2.2)</b>			
¿Incorpora en su cultura organizacional aspectos de Responsabilidad Social a todos los niveles?			
¿Basa la toma de decisiones en los principios de Responsabilidad Social:			
a. rendición de cuentas?			
b. transparencia?			
c. comportamiento ético?			
d. respeto a los intereses de las partes interesadas?			
e. respeto al principio de legalidad?			
f. respeto a la normativa internacional de comportamiento?			
g. respeto a los Derechos Humanos?			
<b>1.3 Procesos y estructuras de la toma de decisiones (ISO 26000: 6.2.3)</b>			
¿Existe algún documento que defina los roles y responsabilidades de los propietarios, gerentes y/o administradores?			
¿En relación a sus procesos de gobernanza:			
a. los evalúa periódicamente?			
b. los adapta en función a los resultados?			
c. los comunica a toda la organización?			
<b>1.4 Rendición de cuentas (ISO 26000: 4.2)</b>			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.4.  
Resultados Gobernanza



GOBERNANZA

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
¿Cuenta con un mecanismo para identificar impactos negativos en la sociedad, la economía y el ambiente?			
¿Toma acciones preventivas para evitar la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos?			
¿Cuenta con un mecanismo de respuesta ante los impactos negativos identificados?			
¿La empresa informa periódicamente a sus partes interesadas acerca de su desempeño en Responsabilidad Social?			
<b>1.5. Transparencia (ISO 26000: 4.3)</b>			
¿Cuenta con mecanismos para garantizar la transparencia en sus decisiones y actividades?			
¿Cuáles de los siguientes criterios de transparencia incorpora en su organización:			
a. propósito, naturaleza y localización de sus actividades.			
b. la identidad de quien controla la actividad de la organización.			
c. la toma, implementación y revisión de decisiones. (Incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en diferentes funciones de la organización)			
f. los orígenes y aplicación de sus recursos financieros.			
¿Realiza regularmente auditorías financieras:			
a. internas?			
b. externas?			
<b>1.6 Comportamiento ético (ISO 26000: 4.4)</b>			
¿Cuenta con un código de ética por escrito?			
¿El código de ética se da a conocer a todos los niveles de la empresa?			
¿Incluye en el código de ética principios que toman en cuenta a sus partes interesadas? (colaboradores, proveedores, clientes, gobierno, comunidades y otros)			
¿Considera en el código de ética temas como el medio ambiente, Derechos Humanos y anti-corrupción?			
¿Cuenta con una declaración formal de sus valores y principios?			
¿El código de ética se da a conocer a todas las partes interesadas internas y externas?			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.5  
Resultados Gobernanza



**GOBERNANZA**

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
¿Cuenta con mecanismos para denunciar violaciones al código de ética? (Asegurando que no haya temor a represalias)			
¿Respeto el bienestar de los animales, cuando se vea afectada su vida y existencia? (Incluyendo condiciones dignas en la conservación, cría, producción, transporte y/o uso de animales)			
¿Posee políticas que prohíban la utilización de toda práctica ilegal (corrupción, soborno, mordidas, doble contabilidad, etc.) para obtener ventajas competitivas?			
<b>1.7 Respeto a los intereses de las partes interesadas (ISO 26000: 4.5)</b>			
¿Conoce la empresa cuáles son sus principales partes interesadas?			
¿Reconoce y respeta los derechos legales y los intereses de las partes interesadas? (incluso cuando no tengan un rol formal en la gobernanza de la organización)			
¿Atiende inquietudes manifestadas por las partes interesadas?			
<b>1.8 Respeto al principio de legalidad (ISO 26000: 4.6)</b>			
¿Está constituida legalmente?			
¿Lleva la empresa contabilidad formal?			
¿Elabora sus estados financieros al menos una vez al año?			
¿Conoce y cumple las leyes y regulaciones aplicables a su actividad económica?			
¿Cuenta con mecanismos para asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable de todas las jurisdicciones en las que opera?			
¿Revisa periódicamente su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que le aplican?			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

### ***DERECHOS HUMANOS***

Las figuras 3.6, 3.7, 3.8 y 3.9 dan cuenta de los resultados de Derechos Humanos, uno de los temas prioritarios que se debe gestionar debido a su posición (51%), evidenciando serias deficiencias en este tema medular; sobre todo si se considera la gestión y reconocimiento de derechos fundamentales en relación con los recursos marinos, la dirección de su gestión. Consistente y congruentemente con su visión estratégica, For The Oceans obtiene un sólido 100% en tres aspectos por su excelente gestión: situaciones de riesgo para los derechos humanos, evitar la complicidad y garantizar derechos civiles y políticos.

No obstante, existe nula resolución de reclamaciones (0%) que permitan a las partes interesadas denunciar abusos o al menos, contar con mecanismos para resolverlas. Mismo resultado se obtiene en el reconocimiento de los derechos económicos, sociales y culturales, por no contar con ninguna política para estos aspectos esenciales de su enfoque institucional

que apunta justo, a garantizar este tipo de derechos; representando un contrasentido en la adecuada gestión de proyectos e iniciativas.

En cuanto a la debida diligencia (33%), se carece de una política de Derechos Humanos y de mecanismos para integrarla en toda la organización; esto no solo es crítico, sino prioritario para que la organización pueda mantener la congruencia de sus acciones con su misión. Por su cuenta, discriminación y grupos vulnerables (33%), se constituye en una de sus partes críticas por ser beneficiarios clave en la lucha en mares y océanos, apenas se vislumbra el compromiso con estas para asegurar el respeto a sus derechos.

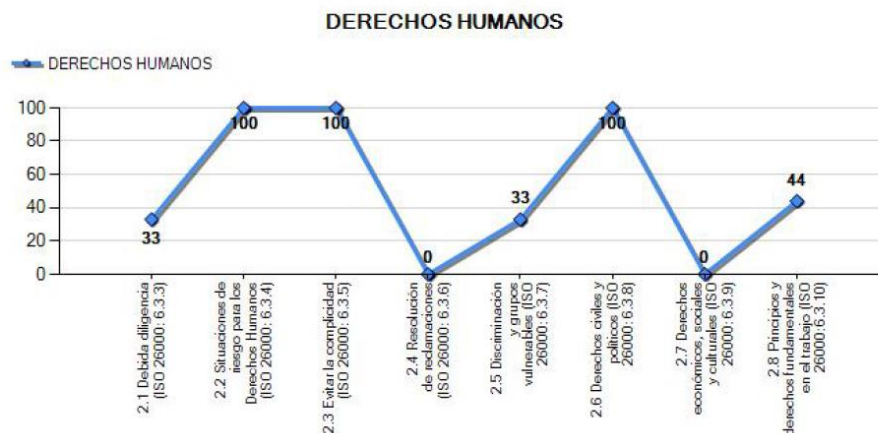
Falta asegurar los mecanismos para garantizar la no discriminación, así como definir políticas para prevenir que sus colaboradores se involucren en cualquier tipo de explotación de grupos vulnerables. No menos importante es la carencia de gestión en principios y derechos fundamentales en el trabajo, donde no hay mecanismos formales para abordar temas, tales como, libertad de asociación, trabajo forzoso, discriminación, así como, mecanismos para evitar maltrato físico, psicológico, incluyendo acoso y hostigamiento.

Figura 3.6  
Resultados Derechos Humanos




**DERECHOS HUMANOS**

Subeje (Subárea)	Resultado
2.1 Debida diligencia (ISO 26000: 6.3.3)	33
2.2 Situaciones de riesgo para los Derechos Humanos (ISO 26000: 6.3.4)	100
2.3 Evitar la complicidad (ISO 26000: 6.3.5)	100
2.4 Resolución de reclamaciones (ISO 26000: 6.3.6)	0
2.5 Discriminación y grupos vulnerables (ISO 26000: 6.3.7)	33
2.6 Derechos civiles y políticos (ISO 26000: 6.3.8)	100
2.7 Derechos económicos, sociales y culturales (ISO 26000: 6.3.9)	0
2.8 Principios y derechos fundamentales en el trabajo (ISO 26000: 6.3.10)	44



Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.7  
Resultados Derechos Humanos



DERECHOS HUMANOS

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
<b>2.1 Debida diligencia (ISO 26000: 6.3.3)</b>			
¿Tiene una política de Derechos Humanos, que incluya una manifestación expresa del compromiso de cumplir con la Declaración Universal de los Derechos Humanos?			
¿Cuenta con mecanismos para integrar la política de Derechos Humanos en toda la organización?			
¿En caso de identificar impactos negativos en sus decisiones y actividades, desarrolla acciones para remediarlos?			
<b>2.2 Situaciones de riesgo para los Derechos Humanos (ISO 26000: 6.3.4)</b>			
¿Evalúa los riesgos asociados y consecuencias potenciales de sus acciones en materia de Derechos Humanos en las siguientes situaciones:			
a. pobreza, sequía, problemas de salud extremos o desastres naturales?			
b. participación en actividades extractivas u otras actividades que podrían afectar de manera significativa recursos naturales, tales como el agua, los bosques o la atmósfera, o perjudicar a las comunidades?			
c. actividades que pueden afectar o involucrar niños y niñas?			
d. una cultura de corrupción?			
¿Contribuye a promover y defender el cumplimiento de los Derechos Humanos?			
<b>2.3 Evitar la complicidad (ISO 26000: 6.3.5)</b>			
¿Verifica que sus medidas de seguridad respetan los Derechos Humanos y son coherentes con la normativa nacional e internacional?			
¿Capacita a su personal de seguridad (empleado, contratado o subcontratado), en el respeto a los Derechos Humanos?			
¿Trata e investiga con prontitud las quejas sobre los procedimientos o el personal de seguridad?			
<b>2.4 Resolución de reclamaciones (ISO 26000: 6.3.6)</b>			
¿Tiene mecanismos para que las partes interesadas denuncien abusos contra sus Derechos Humanos?			
¿Cuenta con mecanismos de resolución de reclamaciones para sus partes interesadas?			
Los mecanismos se caracterizan por ser:			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.8  
Resultados Derechos Humanos



DERECHOS HUMANOS

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
a. Legítimos: garantía de que ninguna de las partes involucradas interfiere con la gestión del proceso?			
b. Accesibles: de conocimiento público y con asistencia adecuada a las partes agraviadas que pudieran encontrarse con barreras de acceso como el idioma, analfabetismo, falta de conocimiento o financiamiento, distancia, discapacidad o miedo a represalias?			
c. Claros y transparentes: abiertos al escrutinio público, garantizando la confidencialidad adecuada en los casos pertinentes?			
d. Basados en el diálogo y la mediación: procurar soluciones acordadas mutuamente. En caso de que se solicite la adjudicación, las partes deberían conservar el derecho a intentarlo a través de mecanismos alternativos independientes?			
<b>2.5 Discriminación y grupos vulnerables (ISO 26000: 6.3.7)</b>			
¿Cuenta con mecanismos para asegurar la no discriminación a sus partes interesadas?			
¿Se compromete formalmente a asegurar el respeto por los derechos de los grupos vulnerables?			
¿Examina si en sus operaciones y las operaciones de otras partes dentro de su esfera de influencia, existe discriminación directa o indirecta?		No Aplica	
¿Cuenta con políticas para prevenir que sus colaboradores se involucren en la explotación sexual de los niños y en cualquier otro tipo de explotación de los mismos?			
<b>2.6 Derechos civiles y políticos (ISO 26000: 6.3.8)</b>			
¿Respeto todos los derechos civiles y políticos de todos los individuos?			
<b>2.7 Derechos económicos, sociales y culturales (ISO 26000: 6.3.9)</b>			
¿En su política de Derechos Humanos reconoce y respeta los derechos económicos, sociales y culturales?			
<b>2.8 Principios y derechos fundamentales en el trabajo (ISO 26000: 6.3.10)</b>			
¿Cuenta con mecanismos para abordar los siguientes principios y derechos fundamentales en el trabajo?			
a. libertad de asociación y negociación colectiva.			
b. eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.9  
Resultados Derechos Humanos



**DERECHOS HUMANOS**

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
c. abolición eficaz del trabajo infantil.			
d. la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.			
¿Cuenta con instalaciones adecuadas que permitan a los colaboradores realizar su trabajo de manera eficaz y desempeñar su rol sin interferencias?			
¿Cuenta con mecanismos para evitar cualquier tipo de maltrato físico, psicológico o trabajo forzado al interior de la empresa? (incluye: acoso, hostigamiento, abuso sexual y/o prácticas disciplinarias indebidas).			
¿Establece puestos de trabajo para personas con discapacidad, con el objetivo de ayudarlos a ganarse la vida bajo condiciones adecuadas?			
¿Respeto la igualdad de oportunidades laborales para las mujeres?			
En caso de que exista trabajo infantil en sus operaciones o en su esfera de influencia, ¿se asegura de que los niños sean retirados del trabajo?			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

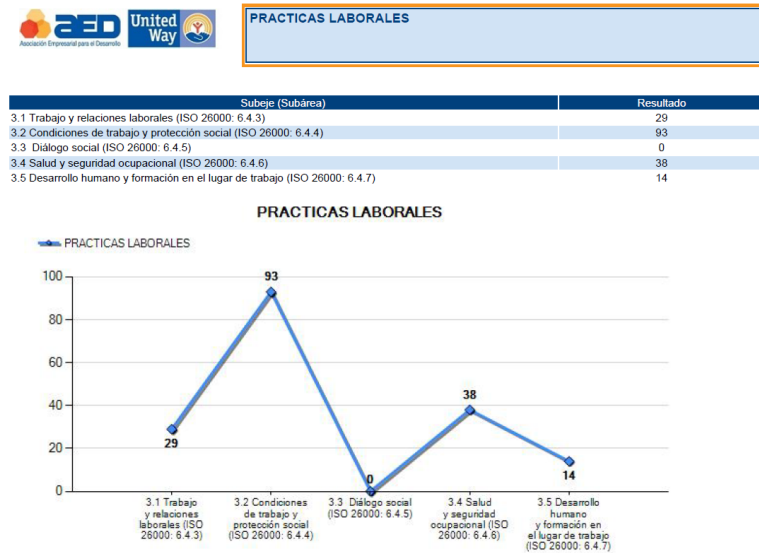
### ***PRÁCTICAS LABORALES***

Los resultados de esta materia se resumen en las figuras 3.10, 3.11, 3.12, 3.13 y 3.14. Al respecto, se tiene un punto alto en cuanto a condiciones de trabajo y seguridad social (93%) que denota el cumplimiento exitoso de leyes y regulaciones nacionales, el aseguramiento de trabajo decente, pago equitativo, horarios razonables y protección de derechos fundamentales. Pese a ello, es notoria la falta de gestión en algunos temas laborales, descuidando una de las partes interesadas críticas: los colaboradores. Algunas carencias son omisiones subsanables con relativa facilidad; no obstante, existen otros aspectos clave, cuya ausencia denota la falta de integración holística que representa el asegurar condiciones adecuadas para el desarrollo del talento humano.

En organizaciones como For The Oceans, se podría tener una “falsa” idea, por su naturaleza, que estos temas le son inherentes; sin embargo, queda evidenciado en el aspecto de trabajo y relaciones laborales (29%) que no existen mecanismos de empleo para asegurar la no discriminación de ningún tipo, ni tampoco hay mecanismos para evitar o eliminar prácticas arbitrarias o discriminatorias de despido. Adolece de canales de comunicación para recibir realimentación de colaboradores y tampoco han incluido encuestas de clima organizacional que ofrezcan insumos para incorporar las expectativas y necesidades de estos. Consistente con este último punto, es el resultado del diálogo social (0%), pues la organización se declara no aplicable ante su responsabilidad de promover políticas y procesos para garantizar la asociación laboral de los colaboradores.

Un enorme vacío es el de desarrollo humano y formación en el trabajo (14%) pues se esperaría que siendo una ONG, estimular el crecimiento y bienestar de sus colaboradores debe ser tema transversal a su accionar, puesto que su misión justo la impulsa a contribuir con el bienestar en comunidades y el entorno donde se desenvuelve.

Figura 3.10  
Resultados Prácticas laborales



Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.11  
Resultados Prácticas laborales

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
<b>3.1 Trabajo y relaciones laborales (ISO 26000: 6.4.3)</b>			
¿Cuenta con reglamento interno de trabajo?			
¿Establece contratos de trabajo por escrito con sus colaboradores?			
¿Proporciona aviso razonable, información oportuna a los colaboradores y demás partes interesadas, cuando se plantean cambios en sus operaciones? (Entre ellos cierres de operaciones que afectan el empleo)			
¿Cuenta con mecanismos de empleo que estén libres de discriminación por razón de raza, color, género, religión, nacionalidad, origen social, opinión política, edad, discapacidad, estado civil, situación familiar, orientación sexual, el estado de salud, ser portador o padecer VIH/SIDA?			
¿Tiene mecanismos para evitar o eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido?			
¿Protege la privacidad y los datos de carácter personal de los colaboradores?			
¿Se asegura que la contratación y sub-contratación del personal se hace sólo a organizaciones legalmente reconocidas?			
¿Realiza encuestas de clima organizacional de forma periódica?			
¿En su medición de clima laboral incluye los siguientes aspectos:			
a. posibilidad de desarrollo personal?			
b. otorgar incentivos y reconocimientos?			
c. trabajo en equipo y colaboración?			
d. estabilidad laboral?			
e. balance entre tiempo de trabajo y tiempo libre?			
f. ambiente laboral?			
g. relación supervisor-colaborador?			
¿Cuenta con mecanismos para conocer e implementar sugerencias, iniciativas u opiniones de los colaboradores?			
¿Ofrece flexibilidad de horario para asuntos particulares de sus colaboradores? (eventos de los hijos, emergencias, estudios, etc.)			
<b>3.2 Condiciones de trabajo y protección social (ISO 26000: 6.4.4)</b>			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.12  
Resultados Prácticas laborales




**PRACTICAS LABORALES**

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
¿Se asegura que las condiciones de trabajo cumplen las leyes y regulaciones nacionales y que son coherentes con las normas laborales internacionales aplicables?			
¿Respeta las disposiciones establecidas en los instrumentos legalmente obligatorios, tales como convenios colectivos, en caso de que existan?			
¿Asegura brindar condiciones de trabajo decentes y que cumplan con lo establecido por la ley, en relación a:			
a. salarios?			
b. horas de trabajo ordinario?			
c. horas de trabajo extraordinario?			
d. descanso semanal?			
e. vacaciones y permisos?			
f. salud y seguridad?			
g. protección de la maternidad?			
¿Proporciona a sus colaboradores un horario laboral razonable, bajas por paternidad y en la medida de lo posible guarderías u otras instalaciones para conseguir una adecuada conciliación entre la vida familiar y laboral?			
¿Proporciona un pago equitativo con base en el valor del trabajo en relación al mercado?			
¿Cumple con el pago de todas las prestaciones laborales contempladas en la ley?			
¿Cumple con las obligaciones concernientes a la protección social de los colaboradores en el país donde opera?			
¿Se compromete formalmente a proporcionar las herramientas y equipo necesarios para desarrollar su trabajo?			
¿Cuenta con un programa de proyección familiar que promueva el equilibrio trabajo-familia?			
<b>3.3 Diálogo social (ISO 26000: 6.4.5)</b>			
¿Existen políticas que permitan la libertad de asociación y negociación colectiva de los colaboradores y colaboradoras?		No Aplica	
¿Respeta el derecho de los colaboradores de formar sus propias organizaciones o unirse a ellas, reconociendo la importancia que tienen las instituciones de diálogo social evitando cualquier acción coercitiva o discriminatoria?		No Aplica	

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.13  
Resultados Prácticas laborales

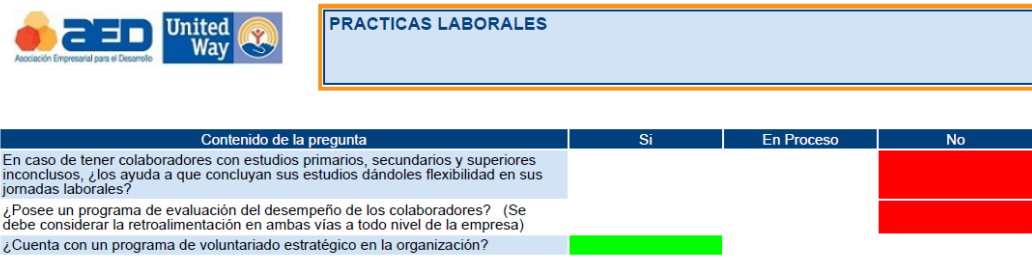


**PRACTICAS LABORALES**

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
¿Existe algún tipo de asociación laboral al interior de la empresa?		No Aplica	
<b>3.4 Salud y seguridad ocupacional (ISO 26000: 6.4.6)</b>			
¿Desarrolla, implementa y mantiene una política de salud y seguridad ocupacional?			
¿Implementa los principios de gestión de la salud y la seguridad?			
¿Analiza y controla los riesgos para la salud y la seguridad derivados de sus actividades?			
¿Incluye en su programa de capacitación los temas de:			
a. salud?			
b. higiene?			
c. seguridad ocupacional?			
Cuando aplique, ¿Proporciona el equipo de seguridad necesario a los colaboradores incluyendo capacitación para su adecuado uso?		No Aplica	
¿Proporciona protección equitativa en salud y seguridad a colaboradores tanto de tiempo completo, parcial y temporales, como a los colaboradores sub-contratados?			
¿Posee planes de contingencia y señalización adecuados en todas sus instalaciones?			
<b>3.5 Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo (ISO 26000: 6.4.7)</b>			
¿Cuenta con un procedimiento formal de reclutamiento y selección de personal?			
¿Posee un programa formal de inducción para los nuevos colaboradores?			
¿Proporciona en forma equitativa y no discriminatoria, a los colaboradores en todas las etapas de su experiencia laboral:			
a. acceso al desarrollo de competencias?		No Aplica	
b. programas de formación?		No Aplica	
c. programas de aprendizaje práctico?		No Aplica	
d. oportunidades para la promoción profesional?		No Aplica	
¿Cuenta con un mecanismo que contemple que al existir una nueva plaza y/o una vacante, la primera opción es el reclutamiento interno?			
¿Implementa planes de capacitación para todos los y las colaboradoras durante las horas de trabajo?			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.14  
Resultados Prácticas laborales



Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

### ***MEDIO AMBIENTE***

En las figuras 3.15, 3.16, 3.17 y 3.18 se muestran los resultados del Medio Ambiente. Una de las falencias más frecuentes en la organización FTO es precisamente la ausencia de políticas, directrices o normativa que legitimen la intencionalidad de hacer las cosas bien. En el caso particular del eje ambiental, los datos exponen de manera clara que no por ser una organización cuyo campo de acción sea precisamente el medio ambiente (el recurso marino), evidencie un apego a las mejores prácticas en la materia.

Aquellos rubros donde es necesario contar con respaldo de políticas y normas para asegurar la prevención, la protección y la mitigación resultan tener puntuaciones pobres. La justificación podría responder al hecho de ser una organización de reciente creación y cuyas acciones estratégicas apenas comienzan a asomarse. Sin embargo, For The Oceans nació al amparo de una empresa con amplia trayectoria en el país, vinculada justamente a cuestiones de asesoría ambiental.

La falta de programas, mecanismos o políticas que les permitan una adecuada trazabilidad de sus acciones e impactos, reflejan sin duda la baja puntuación y por tanto, imposibilita conocer de qué forma mide, controla emisiones, agua, energía, materias primas.

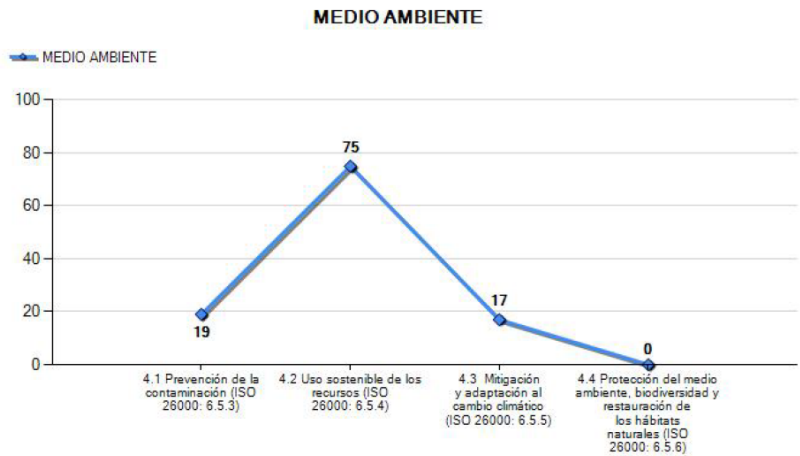
Por otro lado, resalta la valoración positiva para aquellos aspectos relacionados con la promoción de la educación ambiental, el fomento de alianzas con otras organizaciones en beneficio de un objetivo común y la búsqueda de acciones para mitigar el impacto en el uso de ciertos recursos básicos afines a la operabilidad de la organización, tales como: agua, energía y los residuos.

Figura 3.15  
Resultados Medio Ambiente



MEDIO AMBIENTE

Subeje (Subárea)	Resultado
4.1 Prevención de la contaminación (ISO 26000: 6.5.3)	19
4.2 Uso sostenible de los recursos (ISO 26000: 6.5.4)	75
4.3 Mitigación y adaptación al cambio climático (ISO 26000: 6.5.5)	17
4.4 Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de los hábitats naturales (ISO 26000: 6.5.6)	0



Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.16  
Resultados Medio Ambiente




MEDIO AMBIENTE

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
<b>4.1 Prevención de la contaminación (ISO 26000: 6.5.3)</b>			
¿Cuenta con un mecanismo para conocer y cumplir las leyes nacionales e internacionales que apliquen a su sector?			
¿Cuenta con una política de gestión ambiental?			
¿Cuenta con un mecanismo para la identificación de los impactos ambientales de sus decisiones y actividades?			
¿Tiene mecanismos para identificar las fuentes de contaminación y residuos relacionadas con sus actividades, productos y/o servicios?			
¿Implementa medidas para la prevención de la contaminación y residuos?			
¿Tiene programas de educación ambiental dirigidos a:			
a. colaboradores?			
b. clientes?			
c. proveedores?			
d. familias de colaboradores?			
e. comunidad inmediata?			
f. otras partes interesadas?			
¿Tiene alianzas estratégicas con otras organizaciones con el fin de generar proyectos de impacto ambiental positivo?			
¿Cuenta con mecanismos para reducir progresivamente la contaminación directa e indirecta, a través del desarrollo y promoción de productos y servicios más amigables con el medio ambiente?			
¿Cuenta con un plan de emergencias y de preparación ante accidentes ambientales?			
¿Revisa y/o actualiza periódicamente el plan de emergencias?			
¿Tiene mecanismos para comunicar y capacitar constantemente a las partes interesadas sobre el plan de emergencia?			
<b>4.2 Uso sostenible de los recursos (ISO 26000: 6.5.4)</b>			
¿Cuenta con un mecanismo para identificar las fuentes de energía, agua y otros recursos utilizados?			
¿Mide, registra e informa sobre los usos significativos de energía, agua, materias primas y otros recursos?			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.17  
Resultados Medio Ambiente




MEDIO AMBIENTE

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
¿Implementa medidas de eficiencia en los recursos para reducir el uso de energía, agua, materias primas y otros recursos teniendo en cuenta mejores prácticas y niveles de referencia?			
¿Complementa o reemplaza con fuentes alternativas, sostenibles, renovables y de bajo impacto el uso de recursos no renovables?			
¿Utiliza materiales reciclados?			
¿Reutiliza el agua lo máximo posible?			
¿Envía sus residuos a destinos finales adecuados? (Ej. Centro de acopio, centro de reciclaje certificados o autorizados)			
¿Promueve el consumo sostenible?			
<b>4.3 Mitigación y adaptación al cambio climático (ISO 26000: 6.5.5)</b>			
¿Conoce los impactos -positivos y/o negativos- que puede tener el cambio climático sobre su organización?			
¿Cuenta con mecanismos para identificar las fuentes directas e indirectas de acumulación de emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero) y para definir los límites de sus responsabilidades?			
¿Mide, registra e informa sobre sus emisiones significativas de GEI utilizando métodos bien definidos en normas internacionalmente acordadas?			
¿Implementa medidas para reducir de manera progresiva las emisiones directas e indirectas de GEI, que se encuentran dentro de su control?			
Respecto a la pregunta anterior ¿Fomenta acciones similares dentro de su esfera de influencia?			
¿Implementa programas para mejorar la eficiencia y eficacia en el uso de combustibles?			
<b>4.4 Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de los hábitats naturales (ISO 26000: 6.5.6)</b>			
¿Identifica impactos negativos potenciales de todas sus actividades sobre la biodiversidad y ecosistemas?		No Aplica	
¿Toma medidas para eliminar o minimizar dichos impactos?		No Aplica	
¿Implementa prácticas de planificación, diseño y operación para minimizar los impactos ambientales resultantes de sus decisiones sobre el uso de la tierra, incluidas aquellas relacionadas con el desarrollo agrícola y urbano?		No Aplica	

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.18  
Resultados Medio Ambiente



MEDIO AMBIENTE

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
¿Incorpora la protección de los humedales, bosques, corredores de vida salvaje, áreas protegidas y terrenos agrícolas durante el desarrollo de trabajos de construcción y edificación?		No Aplica	
¿Adopta prácticas sostenibles en agricultura, pesca y silvicultura, incluyendo aspectos relacionados con el bienestar de los animales? (Ejemplos: las prácticas incluidas en normas reconocidas y en esquemas de certificación)		No Aplica	

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

### ***PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN***

De las figuras 3.19, 3.20 y 3.21 se extrae el análisis de Prácticas Justas de Operación. Con un promedio de 43%, For The Oceans mejora escasamente su puntuación en esta materia respecto a las dos anteriores. Dos aspectos le permiten esa posición regular: las prácticas anti-

corrupción y el respeto a los derechos de la propiedad, gracias en buena medida a su vinculación con el Pacto Global, declaración universal con un fuerte componente ético.

Los aspectos generadores de la calificación desfavorable están de nuevo asociados a su carencia de normativas, políticas y mecanismos para confrontar su decir de que cumplen con la legislación aplicable a esa materia o asunto en particular. Se reitera en este apartado, la importancia de contrastar con evidencia fehaciente y documental toda aquella confirmación verbal. Desde la perspectiva de la Guía ISO 26000, mencionar el cumplimiento de la ley no basta, debe demostrarse.

En este contexto, la ausencia de acciones comprobatorias provoca que dos de los componentes relativos a su comportamiento frente a la cadena de proveedores y suministro, a saber ‘Participación Política Responsable’ y ‘Promover la responsabilidad social en la cadena de valor’, tengan en ambos casos una puntuación de cero, pues la fundación no ha logrado integrar criterios éticos, sociales, ambientales, de género y otros esenciales de responsabilidad social a su cadena de valor.

Pese a considerar como estratégica la incidencia política para alcanzar objetivos a favor de los mares, For The Oceans no ha integrado procesos de formación, no cuenta con mecanismos para gestionar los conflictos de interés ni ha regulado el ‘lobby’ que realiza en diferentes foros. El resultado es una calificación de cero en este componente.

Figura 3.19  
Resultados Prácticas justas de operación



Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.20  
Resultados Prácticas justas de operación




**PRACTICAS JUSTAS DE OPERACION**

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
<b>5.1 Anti-Corrupción (ISO 26000: 6.6.3)</b>			
¿Identifica los riesgos de corrupción asociados a su actividad?			
¿Cuenta con políticas y prácticas para combatir la corrupción y extorsión?			
¿Capacita e incentiva a sus colaboradores, representantes, contratistas y proveedores en el tema de corrupción y como combatirla?			
<b>5.2 Participación política responsable (ISO 26000: 6.6.4)</b>			
¿Cuenta con un proceso de formación para la toma de conciencia respecto de la participación política responsable, las contribuciones y cómo manejar los conflictos de interés, a través de la formación para sus colaboradores y representantes?			
¿Cuenta con una política que regula las actividades relacionadas con hacer lobby, sus contribuciones y participación política?			
<b>5.3 Competencia justa (ISO 26000: 6.6.4)</b>			
¿Cumple con las leyes y regulaciones en materia de competencia justa y coopera con las autoridades competentes?			
¿Establece procedimientos y otros mecanismos de salvaguarda para evitar involucrarse o ser cómplice de conductas anti-competencia?			
<b>5.4 Promover la responsabilidad social en la cadena de valor (ISO 26000: 6.6.6)</b>			
¿Integra en sus políticas y prácticas de compra, distribución y contratación, los siguientes criterios:			
a. éticos?			
b. sociales?			
c. ambientales?			
d. de igualdad de género?			
e. de salud y seguridad?			
¿Cuenta con una política que fortalezca el desempeño de los proveedores PyMES, en aspectos de Responsabilidad Social?			
¿Promueve el trato justo y práctico de los costos y beneficios de la implementación de prácticas socialmente responsables en su cadena de valor, incluyendo:			
a. prácticas de compra adecuadas		No Aplica	
b. pagos de precios justos		No Aplica	
c. plazos de entrega adecuados		No Aplica	

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.21  
Resultados Prácticas justas de operación



**PRACTICAS JUSTAS DE OPERACION**

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
d. contratos estables		No Aplica	
<b>5.5 Respeto a los derechos de la propiedad (ISO 26000: 6.6.7)</b>			
¿Implementa políticas y prácticas que promuevan el respeto de los derechos de la propiedad y el conocimiento tradicional?			
¿Lleva a cabo investigaciones apropiadas para asegurarse de que cuenta con el título legal que le permite hacer uso o disponer de una propiedad?			
¿Evita involucrarse en actividades que violen los derechos de la propiedad, incluido el uso indebido de una posición dominante, falsificación y piratería?			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

## ***ASUNTOS DE CONSUMIDORES***

En las figuras 3.22, 3.23, 3.24 y 3.25 se muestran los resultados de Asuntos de Consumidores. La gestión responsable en aspectos relacionados con consumidores obtuvo una puntuación general de 29%; ni siquiera llega a la mitad. Destaca medianamente en prácticas sobre consumo responsable; comparte una puntuación de 50% en prácticas de *marketing*, información objetiva e imparcial y en temas relativos a la protección de la salud y seguridad de los consumidores.

Resulta importante aclarar que gran parte de los elementos contenidos en esta materia se enlistaron en la categoría de ‘No Aplica’, por la condición de fundación sin fines de lucro de For The Oceans, en la cual no media comercialización alguna de bienes o servicios. Es decir, no tiene relación con asuntos de calidad, de garantía, de compensación por pérdidas, de retiro de productos, de riesgos para la salud humana o de riesgos de diseño o etiqueta.

En aquellos tópicos que su actividad sí encaja, de nuevo, la ausencia de evidencia documental o de procesos escritos termina por afectar considerablemente la calificación y refleja una lejanía de la organización a los parámetros establecidos en la Guía ISO 26000.

En ese sentido, For The Oceans no cuenta con mecanismos, políticas o normativas para la buena gestión de promoción de consumo sostenible, para evitar prácticas de *marketing* fraudulentos o confusas, políticas de atención al cliente, estudios de clima laboral o un canal de quejas.

Hay una conciencia arraigada de la fundación hacia la adopción de acciones que favorezcan comportamiento ético para con sus contrapartes (clientes o consumidores); sin embargo, no tiene forma de evidenciar que lo puesto en ejecución es correcto desde el punto de vista de las mejores prácticas reconocidas.

Figura 3.22  
Resultados Asuntos de consumidores



Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.23  
Resultados Asuntos de consumidores

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
<b>6.1 Prácticas justas de Marketing, Información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación (ISO 26000: 6.7.3)</b>			
¿Cuenta con un mecanismo para evitar prácticas de marketing que sean confusas, engañosas, fraudulentas o injustas, incluyendo la omisión o exageración de información esencial?			
¿Cuenta con un mecanismo de libre acceso a la información, que permite al cliente y/o consumidor la decisión de compra?			
Basa su estrategia de marketing y publicidad en la política de respeto a los Derechos Humanos al:			
a. no utilizar textos, audio o imágenes que perpetúen estereotipos relacionados con: género, religión, raza, discapacidad, orientación sexual u otra condición?			
b. considerar primordial en la publicidad y el marketing de los intereses superiores de grupos vulnerables, incluidos niños y niñas y no involucrarse en actividades que puedan perjudicar sus intereses?			
<b>6.2 Protección de la salud y la seguridad de los consumidores (ISO 26000: 6.7.4)</b>			
¿Proporciona productos y/o servicios que sean seguros para los usuarios y otras personas, su propiedad y el medio ambiente?			
¿Su política de salud y seguridad de los consumidores se basa en las leyes, regulaciones y normas internacionales?			
¿Tiene un sistema de control de calidad para sus productos y/o servicios?		No Aplica	
¿Tiene sistemas orientados a garantizar la seguridad en el uso y consumo de sus productos o servicios?		No Aplica	
¿Cuenta con un mecanismo para retirar o detener los productos o servicios que constituyen un peligro, tienen un defecto o contienen información falsa o engañosa?		No Aplica	
¿Compensa a los consumidores por las pérdidas sufridas debido al uso y consumo de sus productos y/o servicios?		No Aplica	
¿Cuenta con mecanismos para medir los riesgos para la salud humana antes de introducir nuevos materiales, tecnologías o métodos de producción?		No Aplica	
¿En su política de salud y seguridad incluye un sistema de educación a los consumidores, sobre el uso correcto de los productos o servicios, advirtiendo sobre los riesgos que conlleva utilizarlos de forma inadecuada?		No Aplica	
¿Minimiza riesgos en el diseño de procesos, productos y/o servicios?		No Aplica	
¿Etiqueta claramente los productos que contengan sustancias químicas dañinas? (en caso de ofrecerlos para la venta)		No Aplica	

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.24  
Resultados Asuntos de consumidores



ASUNTOS DE CONSUMIDORES

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
¿Transmite a los consumidores información vital en materia de seguridad, utilizando símbolos (cuando sea posible), preferiblemente aquellos que han sido acordados internacionalmente, de forma adicional a la información escrita?		No Aplica	
<b>6.3 Consumo sostenible (ISO 26000: 6.7.5)</b>			
¿Posee un mecanismo para la promoción de consumo sostenible de sus productos y/o servicios?			
¿Reduce los impactos negativos para la sociedad y el ambiente a través de:			
a. minimizar y/o eliminar cuando sea posible todos los impactos negativos para la salud y el medio ambiente de productos y servicios?			
b. seleccionar productos o servicios que ejerzan efectos menos negativos sobre la sociedad y el medio ambiente?			
c. diseñar productos y envases de modo que estos puedan ser fácilmente utilizados, reutilizados, reparados o reciclados y, si fuese posible, ofrecer o sugerir servicios de reciclaje y disposición final?		No Aplica	
d. preferir suministros que puedan contribuir al desarrollo sostenible?			
e. ofertar productos de alta calidad con una vida útil más larga, a precios asequibles?		No Aplica	
f. proveer información científicamente fiable, coherente, veraz, precisa, comparable y verificable acerca de los factores ambientales y sociales relacionados con la producción y la entrega de sus productos o servicios?		No Aplica	
g. proveer información a los consumidores sobre eficiencia de los recursos, tomando en consideración la cadena de valor (cuando sea adecuado)?		No Aplica	
h. incluir información sobre el desempeño, impactos de salud, país de origen, eficiencia energética, contenido o ingredientes, aspectos relacionados con el bienestar de animales y el uso seguro, mantenimiento, almacenamiento y disposición final de los productos y sus envases y/o embalajes?		No Aplica	
i. utilizar esquemas de etiquetado fiables y eficaces, verificados, independientemente, u otros esquemas de verificación. (Ej. eco-etiquetado o actividades de auditoría, para comunicar aspectos ambientales positivos, eficiencia energética y otras características socialmente y ambientalmente beneficiosas de los productos y servicios.)		No Aplica	
<b>6.4 Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias (ISO 26000: 6.7.6)</b>			
¿Tiene una política establecida de atención al cliente?			
¿Cuenta con un área o departamento responsable de atención al cliente?			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.25  
Resultados Asuntos de consumidores



ASUNTOS DE CONSUMIDORES

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
¿Tiene una política de garantías sobre los productos o servicios ofrecidos?		No Aplica	
¿Realiza periódicamente estudios de opinión, encuestas o visitas que le permitan saber el grado de satisfacción de los clientes?			
¿Cuenta con un mecanismo para recibir y responder quejas y/o denuncias por parte de los clientes y/o consumidores?			
¿Realiza acciones frecuentemente para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes?			
¿Adopta medidas para prevenir quejas, ofreciendo a los clientes y/o consumidores, incluidos aquellos que adquieren los productos por ventas a distancia, la opción de devolver los productos dentro de un periodo específico u obtener otras soluciones adecuadas?		No Aplica	
<b>6.5 Protección y privacidad de los datos de los consumidores (ISO 26000: 6.7.7)</b>			
¿Limita la recopilación de datos de carácter personal a la información que sea esencial para la provisión de productos y servicios, o bien que la información sea proporcionada con el consentimiento informado y voluntario del consumidor?		No Aplica	
¿Obtiene los datos del consumidor únicamente por medios legales y justos?		No Aplica	
¿Adopta políticas y prácticas relacionadas con el manejo responsable de los datos de carácter personal?			
<b>6.6 Educación y toma de conciencia (ISO 26000: 6.7.9)</b>			
¿Al educar a los consumidores procura abordar los siguientes temas en relación directa con sus productos o servicios:			
a. La salud y la seguridad, incluidos los peligros de los productos?		No Aplica	
b. El etiquetado de productos y servicios, y la información proporcionada en manuales e instructivos?		No Aplica	
c. La disposición final adecuada de envoltorios, residuos y productos?		No Aplica	

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

## ***PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD***

Las figuras 3.26, 3.27 y 3.28 dan cuenta de los resultados de Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad. La cercanía con comunidades costeras, asociaciones de pescadores, el trabajo con voluntarios en iniciativas para mejorar la calidad de vida de zonas afectadas por el daño hacia ecosistemas marinos, resultan beneficiosas para For The Oceans al aplicar el instrumento del autodiagnóstico. El asunto de comunidad resulta ser el de mayor puntaje de todos los evaluados: un 79% en total.

Destaca en muchas de las prácticas abordadas en este tema, especialmente en áreas como educación y cultura, desarrollo y acceso de tecnología, generación de riqueza e ingresos y en el tema de inversión social. En estos cuatro apartados obtuvo la más alta calificación.

Aparecen dos áreas con puntaje de 67, relacionadas con la participación activa de la comunidad y creación de empleo sumada a la de desarrollo de habilidades donde de nuevo, es la ausencia de programas o políticas las que afectan la puntuación total del ítem. Por ejemplo, el no contar con mecanismos para garantizar relaciones transparentes (sin sobornos o influencias indebidas) con funcionarios del gobierno local y representantes políticos o el no tener un programa de inclusión laboral para grupos vulnerables.

Figura 3. 26  
Resultados Participación activa y desarrollo de la comunidad



Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.27  
Resultados Participación activa y desarrollo de la comunidad

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
<b>7.1 Participación activa de la comunidad (ISO 26000: 6.8.3)</b>			
¿Participa en asociaciones locales con el fin de contribuir al bien público y a los objetivos de desarrollo de las comunidades?	Si		
¿Cuenta con mecanismos para garantizar relaciones transparentes (sin sobornos o influencias indebidas) con funcionarios del gobierno local y representantes políticos?			No
¿Cuenta con un programa de voluntariado para servicios a la comunidad que incluyan a miembros de la comunidad?	Si		
<b>7.2 Educación y cultura (ISO 26000: 6.8.4)</b>			
¿Promueve y apoya la educación en todos los niveles y se involucra en acciones que mejoren la calidad de la educación y el acceso a la misma, que promuevan el conocimiento local y ayuden a erradicar el analfabetismo?	Si		
¿Participa o cuenta con iniciativas que promuevan la incorporación de niños a la educación formal con el objetivo de contribuir a eliminar los obstáculos que impidan obtener a los niños y niñas una buena educación? (Por ejemplo: el trabajo infantil)		No Aplica	
¿Reconoce, valora y promueve actividades culturales y tradiciones locales que sean coherentes con el principio de respeto a los Derechos Humanos?	Si		
¿Participa en iniciativas que promuevan la educación en materia de Derechos Humanos en sus comunidades?	Si		
¿Promueve el uso del conocimiento tradicional y las tecnologías de las comunidades indígenas?		No Aplica	
<b>7.3 Creación de empleo y desarrollo de habilidades (ISO 26000: 6.8.5)</b>			
¿Analiza el impacto de sus decisiones de inversión sobre la creación de empleo?	Si		
¿Participa en programas nacionales y locales de desarrollo de habilidades para el trabajo?	Si		
¿Cuenta con un programa de inclusión laboral para grupos vulnerables?			No
<b>7.4. Desarrollo y acceso a tecnología (ISO 26000: 6.8.6)</b>			
¿Contribuye el desarrollo de tecnologías innovadoras que coadyuven a la solución de asuntos sociales y ambientales en comunidades locales? (hacer nota de pobreza y hambre)	Si		
¿Participa en alianzas con organizaciones tales como universidades o laboratorios de investigación, para mejorar el desarrollo científico y tecnológico?	Si		
<b>7.5 Generación de riqueza e ingresos (ISO 26000: 6.8.7)</b>			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

Figura 3.28  
Resultados Participación activa y desarrollo de la comunidad



**PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD**

Contenido de la pregunta	Si	En Proceso	No
¿Evalúa el impacto económico, social y ambiental de ingresar o retirarse de una comunidad?		No Aplica	
¿Su política de compra y contrataciones considera dar preferencia a los productos y servicios de los proveedores locales y contribuir a su desarrollo?			
¿Apoya mediante las vías adecuadas el desarrollo de las asociaciones de emprendedores establecidas en la comunidad?			
<b>7.6. Salud (ISO 26000: 6.8.8)</b>			
¿Participa o cuenta con iniciativas que promuevan la buena salud, prestando especial atención a la nutrición infantil?		No Aplica	
¿Cuenta con políticas que reducen los siguientes impactos en la comunidad inmediata?			
a. Generación de basura.			
b. Generación de malos olores.			
c. Tráfico vehicular excesivo.			
d. Contaminación auditiva (ruido).			
¿Participa en iniciativas para concientizar acerca de las amenazas para la salud, las principales enfermedades y su prevención, como: el VIH/SIDA, cáncer, enfermedades cardíacas, malaria, tuberculosis y obesidad?		No Aplica	
¿Participa o cuenta con iniciativas que promuevan el acceso duradero y universal a servicios esenciales en materia de salud, agua potable y servicios sanitarios adecuados como medio para prevenir enfermedades?		No Aplica	
<b>7.7 Inversión social (ISO 26000: 6.8.9)</b>			
¿Cuenta con un presupuesto destinado para obras de inversión social?			
¿Para realizar la inversión social toma en cuenta la política local o nacional que establece las principales necesidades de las comunidades donde opera?			
¿Prioriza aquellos proyectos que sean viables en el largo plazo y contribuyan al desarrollo sostenible?			
En caso de tener programas de aportación económica voluntaria, ¿apoya la empresa mediante aportes proporcionales (pareo corporativo)?		No Aplica	
¿Evita actividades filantrópicas que generen dependencia en la comunidad?			
¿Informa a sus colaboradores y a la comunidad de iniciativas comunitarias existentes e identifica donde se pueden hacer mejoras?			

Fuente: Resultados de IndicaRSE Pyme para For The Oceans.

La herramienta IndicaRSE permitió explorar la situación actual en la cual se mueve la Fundación respecto a sus acciones y estrategias en torno a la responsabilidad social y sostenibilidad. Se hace necesario extrapolar dicha información, comparándola con las principales tendencias en esta materia, llevadas a cabo por otras organizaciones pares o al menos, por organizaciones de características similares. Lo anterior, condujo al desarrollo de un *benchmarking*, haciendo uso de herramientas conocidas en el campo que permitiría hacer una comparación más exhaustiva y consistente.

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

De acuerdo con la Guía de acompañamiento para integrar la responsabilidad social en la estrategia de negocio, creada por IntegraRSE, el *benchmarking* permite “identificar las expectativas que tiene la sociedad respecto al comportamiento responsable de la empresa según

su sector será fundamental para comprender el contexto de sostenibilidad en el que la organización opera” (IntegraRSE, 2014).

*El benchmarking* o análisis del entorno ofrece insumos a partir del análisis de la competencia y de organizaciones pares, con el propósito de conocer los principales temas abordados por el sector al cual se pertenece, así como las expectativas de las partes interesadas. En el caso de For The Oceans, el universo en el cual se enmarca es el de las organizaciones no gubernamentales (ONG), las organizaciones sin fines de lucro, así como, organizaciones de servicios o servicios profesionales por el tipo de programas que desarrolla.

Tal y como se detalla en la metodología, se emplearon las siguientes herramientas para realizar el análisis de *benchmarking*: SABS Industry Standards: A field guide; GRI Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?; NGO Benchmarking Model: Evidence Guideline y The Sustainable Year Book 2018. Los resultados específicos por cada herramienta se presentan en los siguientes cuadros 3.6, 3.7, 3.8 y 3.9.

Tabla 3.6  
Resultados SASB Industry Standards

<b>SASB - Sector Servicios (2017)</b>		
	<b>Servicios Profesionales y Comerciales</b>	<b>Generadores de valor</b>
<b>Ambiente</b>		
<b>Capital Social</b>	Integridad profesional	Capacidad para atraer y retener clientes, afectando la cuota de mercado. Otros impactos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones reglamentarias y obligaciones legales.</li> <li>• Impactos reputacionales, afectando el valor de la marca.</li> </ul>
<b>Capital Humano</b>	Reclutamiento, vinculación y diversidad	Una innovación más sólida y una capacidad superior para atender a una base de clientes diversa, lo que afecta la participación de mercado. Otros impactos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación y capacidad para atraer y retener empleados.</li> <li>• Costos operativos relacionados con el reclutamiento, desarrollo y retención de empleados.</li> <li>• Responsabilidades por juicios por discriminación.</li> </ul>
<b>Modelo de negocios</b>	Privacidad de datos y seguridad	Impactos de reputación y capacidad para combatir ataques cibernéticos, que afectan los ingresos y el crecimiento a largo plazo.
<b>Liderazgo y Gobernanza</b>	Ética de negocio	
<b>SASB -Servicios profesionales</b>		
<b>Temas materiales de sostenibilidad a nivel industrial:</b>		
<p>Ética de negocios</p> <p>Seguridad de Privacidad de Datos</p> <p>Reclutamiento, Vinculación y Diversidad</p>		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SASB, 2018.

Tabla 3.7  
Resultados GRI: ONG

<b>GRI   Temas de sostenibilidad por sectores: ¿Qué quieren saber los stakeholders?</b>	
Esta tabla muestra una lista de temas identificados como relevantes por diferentes grupos de partes interesadas. Pueden considerarse como sugerencias o solicitudes de las partes interesadas de temas que deben ser monitoreados o divulgados por las organizaciones.	
<b>ONG</b>	
Organizaciones, que también pueden denominarse "organizaciones voluntarias privadas", "organizaciones de la sociedad civil" y "organizaciones sin fines de lucro". Las organizaciones no gubernamentales (ONG) se forman con el propósito de servir a una causa que no sea la búsqueda o acumulación de ganancias para los propietarios o inversionistas. Involucran una variedad de actividades dedicadas a una amplia gama y un amplio espectro de formas organizativas.	
Económico	<p><b>Financiamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donaciones y gestión de ayudas.</li> <li>- Financiamiento ético e independencia organizativa.</li> <li>- Fundraising ético</li> </ul> <p><b>Impactos económicos indirectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad local</li> </ul> <p><b>Empleo local</b></p>
Ambiental	<p><b>Emisiones al aire - emisiones GHG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de gestión y reducción.</li> </ul>
Social	<p><b>Prácticas de empleo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad, igualdad de género y no discriminación.</li> <li>- Personas con discapacidad</li> </ul> <p><b>Condiciones laborales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación y sensibilización sobre discapacidad</li> <li>- Retroalimentación laboral y mecanismos de quejas</li> </ul> <p><b>Trabajadores migrantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento y empleo</li> </ul> <p><b>Voluntarios</b></p> <p><b>Acceso a productos y servicios de personas con necesidades especiales</b></p> <p><b>Vinculación con la comunidad local</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucramiento de partes interesadas</li> </ul> <p><b>Corrupción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el staff</li> </ul> <p><b>Recaudación de fondos y comunicaciones de marketing.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos de los contribuyentes.</li> </ul>
Other	<p><b>Posiciones de defensoría y campañas de sensibilización pública.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alineamiento con la misión de la organización</li> <li>- Desarrollo de campaña</li> </ul> <p><b>Vinculación con stakeholders impactados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas</li> </ul> <p><b>Estrategia de negocios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interacción y coordinación con otras organizaciones</li> </ul> <p><b>Gobierno corporativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de género en equipos de gobierno</li> <li>- Estructura y prácticas gerenciales</li> </ul> <p><b>Diseño de programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad e igualdad de oportunidades en el ciclo de vida del programa.</li> </ul> <p><b>Manejo de la efectividad del programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocorrección de programas y políticas basadas en comentarios y quejas recibidas.</li> </ul> <p><b>Estrategia y políticas de abastecimiento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas con discapacidad en la cadena de suministro.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en resultados GRI: ONG, 2018.

Tabla 3.8  
Resultados GRI: Servicios Profesionales

<b>Servicios profesionales</b>	
Empresas que prestan servicios de apoyo empresarial relacionados con la gestión del capital humano. Incluye agencias de empleo, capacitación de empleados, servicios de asistencia de nómina y beneficios, servicios de asistencia para la jubilación y agencias temporales. Incluye empresas involucradas en servicios de consultoría de gestión, diseño arquitectónico, información comercial o investigación científica, marketing y servicios de prueba y certificación. Excluye empresas que presten servicios de consultoría en tecnología de la información. Empresas que brindan principalmente servicios de investigación y consultoría a empresas y gobiernos que no se incluyen en ninguna otra parte.	
Económica	Beneficios socioeconómicos
Ambiental	Abastecimiento de materiales Empaque Emisiones al aire- emisiones GHG Manejo de desechos de alimentos
Social	<b>Condiciones laborales</b> - Empoderamiento y capital humano <b>Calidad y precisión de los servicios</b> - Transparency on governance, codes of conducts and procedures Conflicto de interés <b>Construcción de capacidades</b> Colaboradores y comunidad
Otros	<b>Protección de información confidencial</b> - Código de ética <b>Gobierno corporativo</b> - Participación de género en gobiernos <b>Prácticas de Gobernanza</b> - El asesoramiento impacta en clientes de terceros. Criterios para las evaluaciones de "buen gobierno": transparencia, ética, riesgos, cabildeo, conflicto de intereses, corrupción, contribuciones políticas, códigos de conducta de proveedores  - Confianza y ética <b>Ocupación del edificio</b> Criterios y prácticas de contratación y empleo. - Agencias de empleo y contratación. Servicios alternativos de comunicación y transporte. - Viajes de negocios

Fuente: Elaboración propia con base en resultados GRI: Servicios profesionales, 2019.

Tabla 3.9  
Resultados GRI: Revisión de informes GRI de las ONG

<b>Estándares GRI comunes a Fundaciones -Revisión de Organizaciones sin fines de lucro</b>		
Los reportes basados en metodología GRI contienen aspectos generales y aspectos materiales que deben ser considerados para reportar. Se revisaron 10 reportes realizados con Estándares GRI durante 2017 y 2018, a fin de verificar cuáles aspectos materiales pueden ser comunes a las organizaciones sin fines de lucro.		
<b>ESTÁNDARES ECONÓMICOS</b>	<b>Estrategia</b>	Declaración del alto decisor Impactos, riesgos y oportunidades clave.
	<b>Perfil organización</b>	Membresía de asociaciones
	<b>Ética e integridad</b>	Valores, principios, estándares y normas de comportamiento.
	<b>Gobernanza</b>	Estructura de gobernanza  Consultando a partes interesadas sobre temas económicos, ambientales y sociales El papel del órgano superior de gobierno en los informes de sostenibilidad
	<b>Vinculación de stakeholders</b>	Mapeo de stakeholder Identificación y selección de stakeholders Acercamiento a la vinculación de los stakeholders Visibilización de temas prioritarios
	<b>Anticorrupción</b>	Operaciones evaluadas por riesgos relacionados con la corrupción. Comunicación y capacitación sobre políticas y procedimientos anticorrupción. Confirmados incidentes de corrupción y medidas adoptadas.
	<b>Desempeño académico</b>	Valor económico directo generado y distribuido.
	<b>ESTÁNDARES SOCIALES</b>	<b>Empleo</b>
<b>Salud y Seguridad Ocupacional</b>		Sistema de gestión de seguridad y salud laboral. Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes. Servicios de salud ocupacional
<b>Educación y Capacitación</b>		Horas de capacitación por colaborador por año  Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y desarrollo profesional
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>		Diversidad de órganos de gobierno y empleados. Relación entre salario base y remuneración de mujeres a hombres.
<b>Evaluación de los derechos humanos</b>		Operaciones que han sido objeto de revisiones de derechos humanos o evaluaciones de impacto. Capacitación de empleados en políticas o procedimientos de derechos humanos. Acuerdos de inversión significativos y contratos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que se sometieron a una revisión de derechos humanos.
<b>Comunidades locales</b>		Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo. Operaciones con impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las comunidades locales.
<b>ESTÁNDARES AMBIENTALES</b>	<b>Energía</b>	Consumo de energía al interior de la organización
	<b>Emisiones</b>	Emisiones directas GHG Emisiones indirectas de GHG Otras emisiones

Fuente: Elaboración propia con base en revisión de informes GRI de las ONG, 2018.

Tabla 3.10  
Resultados Social Innovation Council (SIC): Modelo de Benchmarking para ONG

<b>Social Innovation Council (SIC): Modelo de Benchmarking para ONGs</b>	
<p>El Modelo de evaluación comparativa de organizaciones no gubernamentales (ONG) es una herramienta de desarrollo de capacidades que le permitirá a su organización autoevaluar su desempeño en relación con diez estándares relacionados con la atención al cliente y el gobierno corporativo. Está diseñado para incorporar principios sólidos y centrados en el cliente en las operaciones de las ONG para ayudar a ofrecer programas y servicios eficientes, de alta calidad e innovadores.</p>	
Social	<p><b>Estándares del cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar 1: Servicios diseñados en base a la experiencia del cliente: la organización entiende las necesidades de sus clientes y diseña deliberadamente sus servicios para satisfacer sus necesidades. Reconoce a los clientes como partes interesadas clave en la planificación, el desarrollo, la entrega y la evaluación de servicios.</li> <li>- Estándar 2: Compromiso con el cliente: los clientes pueden acceder a los servicios más adecuados para sus necesidades y participan activamente en las decisiones sobre la prestación de servicios donde les afecta.</li> <li>- Estándar 3: Informe a la comunidad: la organización recopila y analiza los resultados de los clientes, informándoles en conjunto. Traza enlaces que muestran cómo estos resultados contribuyen al bienestar de la comunidad. También muestra dónde los servicios están haciendo una diferencia positiva con los datos cualitativos y cuantitativos.</li> <li>- Estándar 4: Prácticas de trabajo colaborativo y asociaciones: la cultura de la organización apoya las prácticas de trabajo colaborativo. Se fomentan las relaciones entre pares y se mantienen asociaciones para mejorar los resultados de los clientes.</li> <li>- Estándar 5: Innovación que conduce a un cambio adaptable y mejores resultados para los clientes: la organización fomenta y apoya la innovación. Extrae ideas, perspectivas e inspiración de diversas fuentes y dedica recursos para explorar nuevas ideas y enfoques. La innovación significa que la organización responde a las oportunidades para mejorar sus servicios con una cultura "fuera de la caja" integrada en la forma en que se ejecuta.</li> <li>- Estándar 6: Equidad y competencia cultural: la organización reconoce la diversidad cultural y social de sus clientes y la comunidad, incorporando la diversidad en el diseño y la entrega de sus servicios según sea necesario. Considera que el bienestar individual está estrechamente vinculado a la fuerza de la comunidad.</li> </ul>
Económico	<p><b>Estándares de gobierno corporativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar 7: Liderazgo y planificación estratégica del negocio: El liderazgo y la planificación estratégica del negocio se alinean con el propósito de la organización, centrándose en el diseño de servicios centrado en el cliente y el desarrollo empresarial.</li> <li>- Estándar 8: Gobernanza y administración: la organización se rige de manera efectiva y eficiente para que pueda brindar servicios de calidad. Los acuerdos de gobierno responsables y transparentes maximizan los resultados para las partes interesadas y garantizan el cumplimiento de las leyes y contratos pertinentes.</li> <li>- Estándar 9: Mejora continua: la organización tiene una cultura establecida y respaldada de mejora continua en todos los niveles.</li> <li>- Estándar 10: Administración de datos: los sistemas que recopilan y usan datos son efectivos, con controles apropiados sobre privacidad y seguridad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en resultados Modelo de Benchmarking para ONG, 2018.

Tabla 3.11  
Resultados ROBECOSAM: Libro de sostenibilidad 2018  
Servicios de consumo diversificados

### **Servicios de Consumo Diversificados**

Impulsores La industria de servicios de consumo diversificados comprende proveedores de servicios con una amplia gama de modelos de negocio y actividades como educación y recursos humanos. Todas las empresas de la industria tienen relación directa con los clientes y, por lo tanto, deben desarrollar estrategias y tecnologías para retener y aumentar su base de clientes en los mercados existentes y nuevos. Frente a tecnologías que cambian rápidamente, las empresas pueden diferenciarse con una integración eficaz de herramientas y plataformas en línea. En parte como consecuencia de ello, la seguridad de los datos se ha convertido en un riesgo clave para las empresas de esta industria. Asegurar sistemas de gestión de riesgos sólidos, sobre todo en relación a la facturación electrónica, protección de la privacidad y servicios en tiempo real es clave para la gestión de riesgos, como al ofrecer nuevas oportunidades de crecimiento. Para las empresas de servicios, los programas de desarrollo y formación de empleados son factores clave para mejorar la satisfacción del cliente y un negocio sostenible, mientras que las mejoras en eco-eficiencia operacional también pueden contribuir a una mejor gestión de los costos operacionales, centrándose en el abastecimiento, el uso de materiales y la intensidad energética.

#### **Criterios destacados**

##### **Dimensión Económica**

- Códigos de Conducta
- Gestión de Relacionamiento con Clientes
- Protección de Privacidad
- Gestión de Riesgos y Crisis

##### **Dimensión Ambiental**

- Política y Sistema de Gestión Ambiental
- Eco-Eficiencia Operacional

##### **Dimensión Social**

- Desarrollo de Capital Humano
- Relacionamiento con Partes Interesadas

Fuente: Elaboración propia con base en Resultados de ROBECOSAM: Servicios de consumo diversificados, 2018.

Tabla 3.12  
Resultados ROBECOSAM: Libro de sostenibilidad 2018  
Servicios profesionales

### Servicios Profesionales

**Impulsores** Las empresas de servicios profesionales ofrecen a otras compañías una gama de servicios de apoyo empresarial en las áreas de personal, calificación de crédito de consumidores, investigación y análisis, así como para ensayos, inspección y certificación de procesos de fabricación u otros procesos de negocio. Como proveedores de servicios especializados, estas son empresas intensivas en conocimiento, cuyo éxito depende de la calidad de su personal. Por lo tanto, la atracción y retención de talento es particularmente importante para las empresas de servicios profesionales. Una reputación de integridad también es fundamental para retener clientes y ganar nuevos negocios. Para lograrlo, las empresas deben garantizar que los empleados cumplan con los códigos de conducta y que sus servicios se entreguen según altos estándares éticos. Las empresas de servicios profesionales se encargan de los datos de clientes, por lo tanto, cuidar la seguridad de la información y evitar violaciones de seguridad cibernética se convierten en una prioridad para evitar impactos reputacionales

#### **Criterios destacados**

##### **Dimensión Económica**

- Códigos de Conducta
- Gestión de Relacionamiento con Clientes
- Gestión de Riesgos y Crisis

##### **Dimensión Ambiental**

- Política y Sistema de Gestión Ambiental
- Eco-Eficiencia Operacional

##### **Dimensión Social**

- Desarrollo de Capital Humano
- Indicadores de Prácticas Laborales y Derechos Humanos
- Salud y Seguridad Ocupacional
- Atracción y Retención de Talento

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de ROBECOSAM: Servicios profesionales, 2018.

### **TEMAS MATERIALES COMUNES LUEGO DE REVISIÓN COMPARATIVA**

Los resultados de los temas materiales elegidos como tendencia de los sectores de servicios y ONG, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3.13  
Temas relevantes benchmarking/Sectores: ONG, servicios y servicios profesionales

Gobierno corporativo	Derechos Humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Anti-corrupción.</li> <li>-Transparencia.</li> <li>-Estructura de gobernanza.</li> <li>-Códigos de conducta.</li> <li>-Cultura y valores corporativos.</li> <li>-Financiamiento ético e independencia organizativa.</li> <li>-Recaudación de fondos y comunicaciones de <i>marketing</i>.</li> <li>-Rendición de cuentas.</li> <li>-Relacionamiento con partes interesadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación y sensibilización sobre discapacidad.</li> <li>-Diversidad, no discriminación e inclusión personas con discapacidad.</li> <li>-Reclutamiento y empleo migrantes.</li> <li>-Activismo y campañas de sensibilización pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Igualdad de oportunidades en reclutamiento, contratación, salarios y participación.</li> <li>-Salud, seguridad y bienestar.</li> <li>-Atracción, desarrollo humano, retención y formación en el lugar de trabajo.</li> <li>-Retroalimentación laboral y mecanismos de quejas.</li> <li>-Voluntariado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eco-eficiencia operacional.</li> <li>-Emisiones de GEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión y calidad en la cadena de valor.</li> <li>-Respeto a los derechos de propiedad intelectual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad del servicio y bienestar para el cliente.</li> <li>-Mercadeo ético.</li> <li>-Prácticas justas de <i>marketing</i>.</li> <li>-Protección de privacidad.</li> <li>-Seguridad de los clientes y estándares éticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acceso y asequibilidad.</li> <li>-Generación de empleo local.</li> <li>-Preparación para emergencias.</li> <li>-Compromiso e inversión en la comunidad local.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de herramientas: SASB, ROBECOSAM, GRI y Social Innovation Council (SIC), 2018.

A partir de las entrevistas a profundidad realizadas a dos miembros de FTO, las entrevistas a partes interesadas internas y externas que se detallan en las de la 45 a la 48, el análisis FODA, la aplicación de IndicaRSE y el *benchmarking*, se establece la línea base de For The Oceans, cimiento bajo el cual se propondrá la estrategia de sostenibilidad. Los principales hallazgos de este proceso son:

- a) No tiene claro el concepto, alcances y manejo de la responsabilidad social como modelo de gestión y cómo este puede ser un elemento diferenciador.
- b) A pesar de pertenecer a la red de organizaciones adscritas al Pacto Global, la Fundación no cuenta con una sistematización de políticas, directrices, normativas relacionadas con su accionar en torno a la responsabilidad social.
- c) Las prácticas sociales y ambientales desarrolladas por la Fundación están más orientadas a atender público externo (comunidades con las cuales lleva a cabo algunos proyectos de voluntariado, educación y activismo) que hacia la generación de una cultura de sostenibilidad a lo interno.
- d) Hay una concentración en la toma de decisiones que limita la estructura de gobernanza, en diferentes ámbitos clave, tales como: la rendición de cuentas, independencia organizativa, la gestión de recursos y el desarrollo de proyectos.
- e) No hay una gestión estratégica de relacionamiento con sus partes interesadas, en consecuencia, la forma de interactuar con ellas es reactiva, es decir, no capitaliza oportunidades de alianza con actores que no están siendo catalogados como prioritarios, aunque sí podrían serlo.
- f) No cuentan con procesos formales de consulta a partes interesadas para incorporar sus expectativas en su gestión, lo cual es una desventaja con respecto de otras ONG que no solo tienen su estrategia alineada con los ODS e iniciativas de impacto global, sino que ya gestionan su operación bajo una línea de sostenibilidad, tal y como se constata en el *benchmarking*.
- g) Ante la ausencia de un enfoque de responsabilidad social, hay temas críticos que deberían ser gestionados por la organización —descritos en las materias fundamentales de la ISO 26000— y que no se incorporan, lo cual puede generar riesgos previsibles.

- h) La organización tiende de manera natural a pensar en el concepto de partes interesadas, como aquellos actores de su entorno con los que es afín, sin tomar en cuenta a las voces opositoras.

El diagnóstico situacional de For The Oceans, alcanzado mediante las herramientas de entrevistas a profundidad, las entrevistas a partes interesadas, análisis FODA, la comparabilidad sobre tendencias en sectores pares e IndicaRSE, sienta las bases para determinar —fruto de procesos participativos— los ejes estratégicos con los cuales debe basarse una estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad para la Fundación.

El capítulo siguiente detalla los métodos desarrollados y los resultados obtenidos para llegar a la definición de los ejes estratégicos, pilares para el desarrollo posterior de la estrategia.

## CAPÍTULO IV

### EJES DE LA ESTRATEGIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Para definir los ejes estratégicos sobre los cuales se fundamenta la estrategia de responsabilidad social de la organización, se recurrió al análisis de materialidad que contempla la priorización de partes interesadas y temas materiales, a partir de las herramientas suministradas por la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED). A continuación, se describe cada uno de los pasos utilizados para determinar los ejes estratégicos luego de realizar la priorización de partes interesadas y la identificación de temas materiales de For The Oceans.

#### IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS

El taller de materialidad contempla la identificación de partes interesadas, se empleó también, la metodología descrita en el Manual para la Práctica de Relaciones con los Grupos de Interés (AccountAbility, 2006), que permite no solo identificarlas, sino determinar cómo puede ser la relación. Esto se muestra en la tabla 4.1.

Tabla 4.1  
Identificación de partes interesadas para For The Oceans

Dimensión	Descripción
Por responsabilidad	Personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
Por influencia	Personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
Por cercanía	Personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo <i>stakeholders</i> internos o con relaciones de larga duración con la organización, aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
Por dependencia	Se trata de las personas que más dependen de su organización, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos y los proveedores considerados clientes muy importantes para la compañía.

Por representación	Personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.
--------------------	---

Fuente: Elaboración propia con base en AccountAbility (2006), 2018.

Una vez identificados todos los *stakeholders* relevantes a la cadena de valor de For The Oceans, se procedió a priorizar su importancia para la organización, utilizando una matriz que relaciona el posicionamiento de cada parte, con su grado de interés e influencia para la organización, lo cual se muestra en la tabla 4.2.

Tabla 4.2  
Criterios de priorización de partes interesadas de For The Oceans

<b>Posicionamiento:</b> ¿Qué tan posicionado está el <i>stakeholder</i> en la mente del sector al que pertenece, y cómo es ese posicionamiento? Esto es diferente del grado de influencia.	<i>Positivo</i>
	<i>Neutro</i>
	<i>Negativo</i>
<b>Interés:</b> Se refiere al interés de la parte interesada en un asunto común a la empresa, lo que puede interferir en la toma de decisión de la parte interesada.	<i>Alto:</i> 1. Los asuntos y temas comunes a la empresa impactan significativamente las actividades y día a día de la parte interesada, impactando directamente su toma de decisión y posicionamiento (en relación con la empresa) 2. La parte interesada es dependiente de la empresa en sus actividades (económicas y/o sociales).
	<i>Mediano:</i> 1. La parte interesada identifica temas de interés común con la empresa y/o existe un compromiso ya establecido por la empresa para manejar el tema, impactando de manera parcial su toma de decisión y su posicionamiento (en relación con la empresa) y/o; 2. La parte interesada es dependiente de la empresa, pero sin la empresa, puede articularse para buscar otras opciones / alternativas.
	<i>Bajo:</i> 1. La parte interesada informa/posee asuntos comunes con la empresa, pero existen otros temas de mayor relevancia, lo que no impacta en su toma de decisión y posicionamiento (en relación con la empresa) y/o; 2. La parte interesada no es dependiente de las actividades de la empresa, además que la relación entre ellas sea importante.
<b>Influencia:</b> Se refiere al poder de articulación de la parte interesada y su capacidad de impactar las actividades, operación y la imagen de la empresa.	<i>Alta:</i> 1. La parte interesada está organizada y/o representa otros <i>stakeholders</i> , con gran poder de articulación y movilización y/o; 2. La parte interesada tiene autoridad formal sobre las actividades de la empresa, impactando directamente su operación y/o; 3. La parte interesada tiene poder de impactar significativamente la imagen de la empresa.
	<i>Mediana:</i> 1. La parte interesada no está organizada y/o no representa los intereses de su grupo, pero su opinión es considerada para la toma de decisión de otras partes interesadas y/o;

	<p>2. La parte interesada no tiene autoridad formal, pero puede impactar en la operación de la empresa y/o;</p> <p>3. La parte interesada tiene poder de impactar de manera parcial la imagen de la empresa.</p>
	<p><i>Baja:</i> 1. La parte interesada tiene poco poder de articulación y movilización, limitada a grupos poco representativos y/o;</p> <p>2. La parte interesada no tiene autoridad para interferir en la operación de la empresa y/o;</p> <p>3. La parte interesada tiene poder de afectar de modo limitado a la imagen de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en modelo de Accountability (2006), 2018.

Las 48 partes interesadas identificadas para For The Oceans, fueron clasificadas en la matriz de priorización siguiendo los criterios de posicionamiento de cada una en el sector, así como, aspectos de interés e influencia para la organización. De esta forma, las partes se agrupan en 25 prioritarias, 18 importantes y 5 secundarias, según se puede apreciar en la figura 4.1.

Asimismo, en la Figura 4.2, se presentan las partes con mayor prioridad para la ONG, delimitadas por color: las más prioritarias se encuentran en el área roja, las importantes en la amarilla y las secundarias en la gris.

Figura 4.1  
Priorización de partes interesadas For The Oceans

Priorización de las partes interesadas  
*\*Utilize los criterios de priorización para la clasificación*

01-nov-18

Público/Categoría	Parte Interesada (Stakeholders)	Posicionamiento	Fecha		Resultado AUTOMATICO (EXCEL)
			Grado de interés Alto Mediano Bajo	Grado de Influencia Alto Mediano Bajo	
Público interno	Junta directiva	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
	Colaboradores	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
	Voluntarios	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
	Asesores externos (operativos y legales)	Neutro	Alto	Mediano	Prioritario
Empresas e instituciones relevantes para la actividad	Embotelladoras	Negativo	Bajo	Alto	Importante
	Industria alimenticia	Negativo	Bajo	Alto	Importante
	Industria del plástico	Negativo	Bajo	Alto	Importante
	Red Pacto Global Costa Rica	Positivo	Alto	Mediano	Prioritario
Sector educativo	Universidades	Positivo	Alto	Mediano	Prioritario
	Colegios	Positivo	Alto	Mediano	Prioritario
	Escuelas	Positivo	Alto	Mediano	Prioritario
Proveedores	Proveedor de ruedas recolectoras de plástico	Neutro	Alto	Mediano	Prioritario
Donantes y patrocinadores	Empresa privada	Neutro	Mediano	Alto	Prioritario
	Embajadas	Positivo	Mediano	Alto	Prioritario
	Agencias de cooperación internacional	Positivo	Mediano	Alto	Prioritario
	Donantes individuales y corporativos	Positivo	Mediano	Alto	Prioritario
Organizaciones pares (competidores)	Marviva	Positivo	Mediano	Mediano	Importante
	Crema	Positivo	Mediano	Mediano	Importante
	PreservePlanet	Positivo	Mediano	Mediano	Importante
	FAICO	Neutro	Mediano	Bajo	Secundario
	Zona Libre de Plástico	Positivo	Mediano	Bajo	Secundario
	Otras ONGs	Neutro	Mediano	Mediano	Importante
Grupos ambientalistas	Frente por la Vida	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
	Frente por las Áreas Silvestres Protegidas	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
	FECON	Neutro	Bajo	Bajo	Secundario
Medios de comunicación	Prensa	Neutro	Bajo	Alto	Importante
	Televisión	Positivo	Mediano	Mediano	Importante
	Radio	Neutro	Bajo	Alto	Importante
	Digital	Neutro	Bajo	Alto	Importante
Comunidad	Asociaciones de desarrollo	Positivo	Mediano	Mediano	Importante
	Sindicatos locales de pescadores	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
	Recolectores ilegales de huevos de tortuga	Negativo	Bajo	Alto	Importante
	Vecinos de los proyectos	Neutro	Mediano	Alto	Prioritario
	Otros grupos sociales y ambientalistas	Neutro	Mediano	Mediano	Importante
Gobierno	Asamblea Legislativa	Negativo	Mediano	Alto	Prioritario
	Ministerio de Salud	Neutro	Mediano	Mediano	Importante
	Ministerio de Ambiente y Energía	Neutro	Alto	Alto	Prioritario
	Ministerio de Seguridad Pública	Positivo	Mediano	Mediano	Importante
	SETENA	Neutro	Mediano	Bajo	Secundario
	SINAC	Neutro	Mediano	Mediano	Importante
Organizaciones especializadas	Gobiernos locales	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
	ACIPLAST	Negativo	Bajo	Alto	Importante
Clientes	Comisión de Manejo del Río Tárcoles	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
	Individuos	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
	Corporaciones	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
Medio Ambiente	Gobiernos	Positivo	Alto	Alto	Prioritario
	Recursos terrestres y marítimos	Positivo	Alto	Alto	Prioritario

Figura 4.2  
Matriz de priorización de stakeholders de For The Oceans

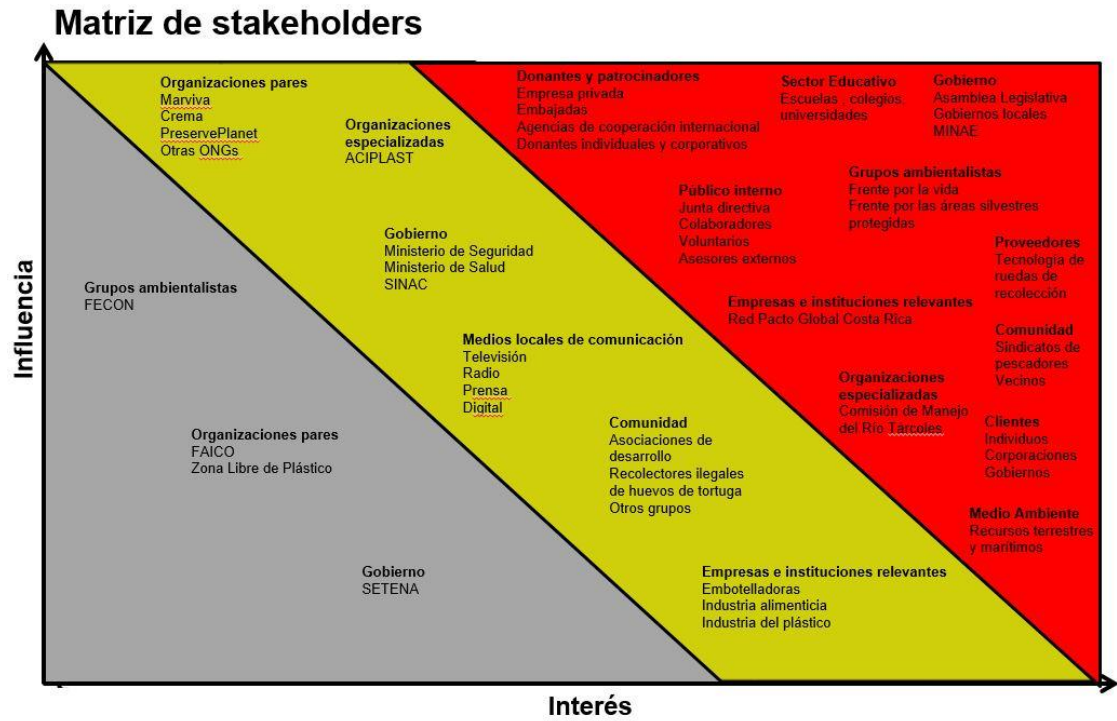


Figura 4.3  
Mapa de stakeholders de For The Oceans



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## TALLER DE MATERIALIDAD

El taller de materialidad fue una sesión práctica realizada con el director ejecutivo Jorge Serendero y el asesor técnico Aldo Oliveros, con quienes se identificaron sus partes interesadas y los temas materiales, extrayéndolos a partir del proceso práctico descrito en la metodología, que incluyó la validación y aprobación de la cadena de valor, el marco de referencia que brinda la ISO 26000 y las tres dimensiones de la responsabilidad social.

Luego de revisar con ellos, el concepto de partes interesadas, se obtuvo la lista de aquellas que afectan o pueden afectar a la fundación. Estas se enlistan en la Tabla 4.3, sin ningún criterio de priorización solamente siguiendo la lógica del taller facilitado, que pretende únicamente mapearlas.

Tabla 4.3  
Partes interesadas identificadas

1	Bancos de Cooperación
2	Naciones Unidas
3	Agencias internacionales de Cooperación (GIZ)
4	Embajadas
5	Gobiernos locales (Municipalidades)
6	Empresa privada (Coca Cola, Rex Cargo)
7	ONG
8	Empresas generadoras de plástico
9	Universidades (UCR, UNA)
10	Sea Shepherd
11	Voluntarios
12	Comunicadores
13	Biólogos
14	Asesores operativos de proyecto
15	Asesor legal ambiental
16	Gobierno Central
17	Ministerios (Ambiente, Salud)
18	Asamblea Legislativa
19	Colegios
20	Escuelas
21	Fuerzas de seguridad (Fuerza Pública, Policía de Fronteras y Guardacostas)
22	Proveedor de ruedas recolectoras de plástico
23	Patrocinadores
24	Donantes
25	Organismos financieros internacionales
26	Sindicato de pescadores
27	Asociaciones de Desarrollo
28	Recolectores ilegales de huevos de tortuga
29	Industria del plástico
30	Comisión de manejo del Río Tárcoles
31	Gestores de residuos
32	Frente por la Vida

33	Frente por las áreas silvestres protegidas
34	Comunidades
35	Medios de comunicación (Telenoticias)

Fuente: Elaboración propia, 2018.

También se definieron los temas materiales prioritarios para For The Oceans, tomando en consideración las dimensiones social, económica y ambiental; la identificación de impactos positivos y negativos y su relación con la cadena de valor, así como, la priorización de los impactos de cada dimensión. Los temas materiales señalados son los indicados en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4

Identificación de impactos económicos, sociales y ambientales, reales y potenciales, a partir del análisis de la cadena de valor

Prioridad	ECONÓMICOS	SOCIALES	AMBIENTALES
1	Burocracia (N)	Burocracia (N)	Burocracia y tramitomanía (N)
2	Dependencia financiera de fuentes de fondos poco diversificadas (N)	Corrupción en poderes de la República (N)	Gestores de residuos informales no amigables con el ambiente (N)
3	Generación de alternativas de empleo en comunidades (P)	Nuevas oportunidades laborales y desarrollo con actividades diferentes (P)	Mejoramiento del hábitat y vida marina (P)
4	Presión en Asamblea Legislativa para que se genere legislación que resuelva vacíos existentes (P)	Educación (P)	Generar energía limpia eliminando residuos gestionados con cero impacto ambiental (P)
5	Oportunidades para transferencia tecnológica (P)	Transferencia tecnológica viable y aplicable (P)	Educación
6	Competencia por obtención de fondos (N)	Impacto en la educación pública (P)	Impulso al desarrollo de alternativas viables al uso de plásticos
7	Narcotráfico	Mejora en la calidad de vida de comunidades (P)	Reticencia del MEP para apoyar el esfuerzo educativo (N)
ND	Afectación de la industria plástica como generadora de empleo (N)	Limitación en obtención de recursos a comunidades marginales (N)	Amenaza a la seguridad personal (N)
ND	Corrupción, argollas de poder (N)	Narcotráfico (N)	Minimizar el impacto negativo a la vida marina (P)
ND	Limitación en la obtención de recursos para comunidades marginales (N)	Reticencia del MEP para apoyar el esfuerzo educativo (N)	Oportunidades para la investigación (P)
ND	Apoyo a la concreción de los ODS de ONU (P)	Generación de empleo (P)	Generar alternativas que alejen a los pescadores y

			su comunidad de actividades económicas ilícitas como el narcotráfico (N)
ND	Presión para transformación estructural de organismos como INCOPECA (P)	Conciencia social al trabajar con comunidades como los pescadores (P)	
ND	Generación de alternativas de empleo en comunidades (P)	Integración de familias costeras (P)	
ND	Generación de presión y nueva legislación en gobiernos locales (P)	Crear un ámbito de acción para públicos interesados (colegios, academia, individuos, empresas) (P)	
ND		Resguardo de la salud pública al limitar el consumo humano de huevos de tortuga (P)	

Nota: ND= No determinada (P) = Positivo; (N) = Negativo y ND = No determinada.

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE TEMAS MATERIALES

La matriz de priorización de temas materiales facilitada por AED, determinó los temas críticos de For The Oceans, en las tres dimensiones: social, económica y ambiental, tomando en cuenta el riesgo e impacto de los temas y los criterios y métricas descritas en la metodología.

Una vez efectuado el taller de materialidad y sistematizados los datos obtenidos a partir de la herramienta de priorización de temas materiales, es posible tener un panorama amplio y detallado acerca de cuáles son aquellos asuntos de relevancia estratégica para la fundación sobre los que se debe basar la propuesta de esta investigación.

En este sentido, dado que la priorización se desarrolló a partir de los tres ejes temáticos de la sostenibilidad, a saber: el eje económico, el eje social y el eje ambiental, este análisis contempla los principales hallazgos en función de los anteriores. Todos estos ponderados a partir de dos criterios consustanciales a la correcta gestión de una organización o empresa: riesgos e impactos.

Respecto al eje ambiental, la sistematización de resultados del taller de materialidad arrojó siete impactos de sostenibilidad relevantes, mencionados en su orden de importancia: explotación de recursos marinos, generación de alternativas de empleo en zonas pesqueras para contrarrestar el narcotráfico, pérdida del hábitat y vida marina, exceso de burocracia,

gestores informales de residuos, buenas prácticas ambientales y educación ambiental, y generación de energía limpia mediante tecnología de punta.

## **RESULTADOS DE DIMENSIÓN AMBIENTAL**

Las figuras 4.4. referida a temas materiales y 4.5 que es la matriz de calor, muestran los resultados de la Dimensión Ambiental, cuyo análisis se realiza seguidamente.

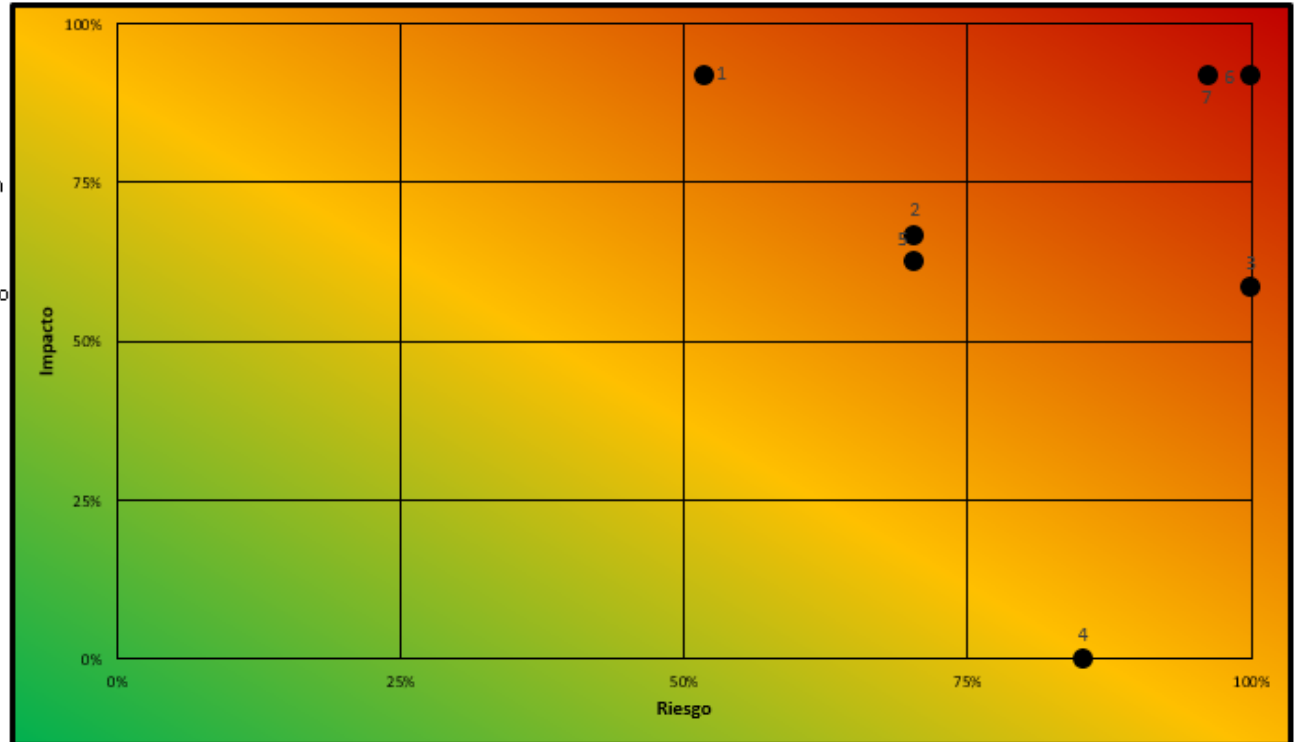
Figura 4.4  
Temas materiales: Dimensión ambiental

Análisis de Criticidad - Dimensión Ambiental										Total	Riesgo	Impacto
Tema de Sostenibilidad	Riesgo Económico	Requisito Legal	Partes Interesadas	Riesgo p/ Imagen y Reputación	Impacto Negativo	Alcance del Impacto	Probabilidad del Impacto	Gravedad del Impacto	Capacidad de Detección			
1 Exceso de burocracia	Alto	No Existe	Mucho	Poco	Si	Alto	Alta	Alto	Alta	71%	52%	92%
2 Gestores informales de residuos	Mediano	Existe	Medio	Poco	Si	Medio	Media	Medio	Alta	69%	70%	67%
3 Pérdida del hábitat y vida marina	Alto	Existe	Mucho	Mucho	Si	Medio	Media	Bajo	Alta	80%	100%	58%
4 Generación de energía limpia mediante tecnología de punta	Mediano	Existe	Medio	Mucho	No	Alto	Media	Medio	Alta	45%	85%	0%
5 Buenas prácticas ambientales y educación ambiental	Bajo	Existe	Mucho	Medio	Si	Medio	Media	Bajo	Media	67%	70%	63%
6 Explotación de los recursos marinos	Alto	Existe	Mucho	Mucho	Si	Alto	Alta	Alto	Alta	96%	100%	92%
7 Generar alternativas de empleo en zonas pesqueras para contrarrestar el narcotráfico	Alto	Existe	Medio	Mucho	Si	Alto	Alta	Alto	Alta	94%	96%	92%

Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de materialidad de AED, 2018.

Figura 4.5.  
Matriz de calor: Dimensión ambiental

- 1 Exceso de burocracia
- 2 Gestores informales de residuos
- 3 Pérdida del hábitat y vida marina
- 4 Generación de energía limpia mediante tecnología de punta
- 5 Buenas prácticas ambientales y educación ambiental
- 6 Explotación de los recursos marinos
- 7 Generar alternativas de empleo en zonas pesqueras para contrarrestar el narcotráfico



Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de materialidad de AED, 2018.

Lógicamente, la presencia de asuntos vinculados directamente con el espíritu y razón de ser de la Fundación, ocurre de manera especial en los resultados. Los tres más relevantes por ejemplo, explotación de recursos marinos, generación de alternativas de empleo en zonas pesqueras para contrarrestar el narcotráfico, pérdida del hábitat y vida marina, figuran en las bases misionales de la organización, toda vez que su creación se produjo al amparo de una preocupación creciente y de una experiencia profesional acumulada de sus fundadores en relación con la problemática de los mares, sus especies y de las personas que viven del recurso marino.

Se ha mencionado en esta investigación que una de las preocupaciones clave de Naciones Unidas es la sobre-explotación del recurso marino, lo cual trae consigo no solo la pérdida de biodiversidad marina, la alteración de los ecosistemas, sino también afectaciones sociales y económicas a las poblaciones del mundo que habitan en litorales. La falta de fuentes de empleo, sumado a la disminución de producto marino, impacta la calidad de vida y el ingreso familiar de los pescadores.

Aunado a lo anterior, la vinculación entre pesca y narcotráfico, es una realidad. Prueba de ello son los casos de detenciones de pescadores por parte de las autoridades policiales del país, producto del traslado de cocaína y otras drogas ilegales en sus embarcaciones, tal y como ocurrió en abril del 2018, cuando el Ministerio de Seguridad Pública informó sobre la captura de cuatro pescadores en Punta Burica, al ser sorprendidos cuando trasladaban 800 kilos de cocaína (Arguedas, 2018).

Otro de los impactos surgidos durante la priorización de materialidad es el exceso de burocracia. Desde la perspectiva de la Fundación, en Costa Rica, buena parte de los problemas asociados a la pesca ilegal, a la sobre-explotación del recurso marino, a la contaminación de los ríos y mares, y a la situación socioeconómica que viven los pescadores, está relacionada con la dinámica del entretejido institucional del país, catalogado como lento para poner en marcha programas, planes y políticas a favor de la vida marina y de los pescadores; ineficaz porque los resultados tardan en ocurrir o del todo no ocurren y con un exceso de trámites que aletargan cualquier acción. En suma, es un asunto sustancial para la Fundación porque implica un riesgo existente y potencial, y porque además, impacta en los resultados de su gestión.

Para la Fundación, la burocracia resulta un impacto relevante porque algunos de los proyectos y programas que desarrollan con comunidades, instituciones del Estado u otros

aliados estratégicos dependen de permisos, autorizaciones y de decisiones por parte del aparato público. Eso sin duda presiona en la velocidad con que pueden ejecutar acciones.

Ligado a la burocracia está otro impacto material para la organización, es la existencia de gestores informales de residuos, lo cual se vincula directamente con uno de sus objetivos de trabajo: la generación de energía limpia a partir de la implementación de tecnología de punta (precisamente otro de los temas relevantes priorizados).

For The Oceans planea desarrollar una iniciativa ambiental por medio de la cual se recuperen residuos plásticos de las cuencas de ríos contaminados del Valle Central y estos sean llevados a una planta de energía renovable que transforma el plástico en energía limpia, utilizando tecnología de punta probada con éxito en otras partes del mundo.

La competencia que podría darse entre gestores de residuos plásticos autorizados para recuperar material que sirva a los propósitos del proyecto de energía limpia y los gestores no autorizados, cuyo destino no está controlado por ninguna autoridad competente, resulta un enorme desafío tanto para la fundación como para los otros actores relacionados con el proyecto o con cualquier otra acción de gestión de residuos sólidos.

Ahora bien, en la priorización de impactos económicos, los hallazgos del taller permitieron obtener los siete impactos relevantes que en su orden de importancia son: gobernanza y toma de decisiones, dependencia financiera de pocas fuentes, carencia de fuentes de empleo en comunidades costeras, incidencia política, rendición de cuentas y transparencia, buenas prácticas para fortalecer la cadena de valor y oportunidades para transferencia de tecnología e investigación.

## **RESULTADOS DE DIMENSIÓN ECONÓMICA**

Las Figura 4.6 de temas materiales y la 4.7 de matriz de calor, muestran los resultados de la Dimensión Económica, cuyo análisis se realiza seguidamente.

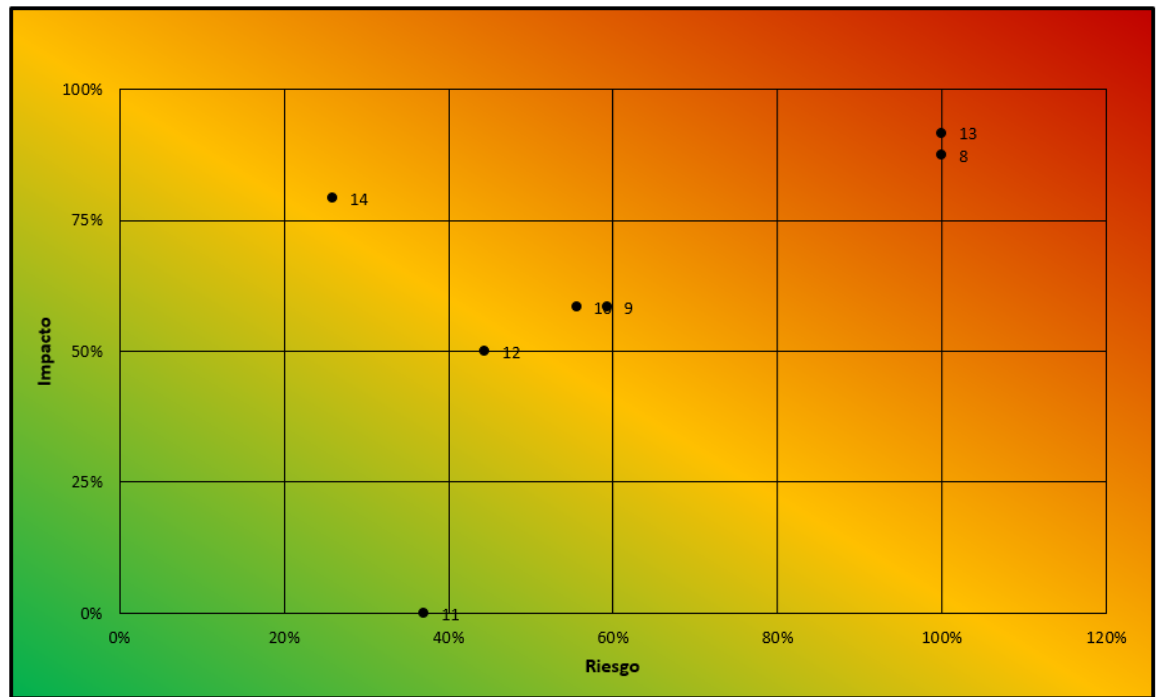
Figura 4.6  
Temas materiales: Dimensión económica

Análisis de Criticidad - Dimensión Económica										Total	Riesgo	Impacto
Tema de Sostenibilidad	Riesgo Económico	Requisito Legal	Partes Interesadas	Riesgo p/ Imagen y Reputación	Impacto Negativo	Alcance del Impacto	Probabilidad del Impacto	Gravedad del Impacto	Capacidad de Detección			
8 Dependencia financiera de pocas fuentes	Alto	Existe	Mucho	Mucho	Si	Alto	Media	Alto	Media	94%	100%	88%
9 Carencia de fuentes de empleo en comunidades costeras	Alto	No Existe	Mucho	Medio	Si	Bajo	Media	Medio	Alta	59%	59%	58%
10 Incidencia política	Alto	No Existe	Medio	Medio	Si	Bajo	Media	Medio	Alta	57%	56%	58%
11 Oportunidades para transferencia de tecnología e investigación	Mediano	No Existe	Medio	Poco	No	Bajo	Baja	Bajo	Alta	20%	37%	0%
12 Buenas prácticas para fortalecer cadena de valor	Mediano	No Existe	Medio	Medio	Si	Bajo	Baja	Medio	Alta	47%	44%	50%
13 Gobernanza y toma de decisiones	Alto	Existe	Mucho	Mucho	Si	Alto	Media	Alto	Baja	96%	100%	92%
14 Rendición de cuentas y transparencia	Bajo	No Existe	Medio	Poco	Si	Medio	Media	Alto	Media	51%	26%	79%

Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de materialidad de AED, 2018.

Figura 4.7  
Matriz de calor: Dimensión económica

- 8 Dependencia financiera de pocas fuentes
- 9 Carencia de fuentes de empleo en comunidades costeras
- 10 Incidencia política
- 11 Oportunidades para transferencia de tecnología e investigación
- 12 Buenas prácticas para fortalecer cadena de valor
- 13 Gobernanza y toma de decisiones
- 14 Rendición de cuentas y transparencia



Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de materialidad de AED, 2018.

Cabe destacar en este análisis que algunos de los asuntos críticos están enlazados fuertemente con los resultados estratégicos esperados de la Fundación, en asuntos de responsabilidad social y sostenibilidad, y la acción que desarrolla a favor de la vida submarina. Gobernanza y toma de decisiones resulta trascendente por la apuesta de la organización a los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas (a través del Pacto Local) y al mismo tiempo, por la ausencia de mecanismos o políticas internas para legitimar o demostrar el cumplimiento de tales principios.

Todas las acciones que For The Oceans tome para mejorar el proceso de toma de decisiones, sistematizar y formalizar su visión sostenible, así como transparentar procesos internos será de gran repercusión, tanto para el desarrollo de sus objetivos como organización en beneficio de mares y comunidades costeras y también para aumentar la confianza con agencias de cooperación u otras fuentes de financiamiento.

Sobre este último punto, identificar, priorizar y actuar en torno a impactos relevantes, le permitirá a la organización aumentar la confianza de fuentes de financiamiento indispensables para la ejecución de sus programas. Es decir, podrá diversificar el origen de recursos y disminuir la dependencia económica proveniente de pocos aliados, incluyendo las del propio fundador. De nuevo, a partir de consideraciones de riesgos e impactos este tema es esencial para la adecuada gestión de recursos, la transparencia frente a partes interesadas y la consecución efectiva de resultados.

De los impactos económicos es importante también el de Incidencia Política; primero, por la conexión entre el trabajo de la organización con la aprobación e implementación de políticas o normativas a escala local e internacional. Buena parte de las acciones que desarrolla la Fundación, están alineadas con planes de desarrollo o compromisos del país con foros mundiales, por ejemplo, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (el ODS 14 de Vida Submarina, específicamente).

En segundo término, la presión que ejerce tanto For The Oceans como otras organizaciones pares ante la Asamblea Legislativa, Poder Judicial y Poder Ejecutivo permite avanzar en aquellos temas que le son de interés a las comunidades costeras, pescadores, custodios de la riqueza marina y otros actores, como son la pesca ilegal, la sobre-explotación del recurso, el narcotráfico, la contaminación de ríos y mares y la situación en la que viven los pescadores y sus familias.

El eje donde aparecen más impactos materiales es en el social. En el orden respectivo (de mayor a menor relevancia) son: debida diligencia, gestión alineada a los principios de derechos humanos, prácticas laborales respetuosas de normativas, anticorrupción, evitar discriminación en grupos vulnerables, ausencia de mecanismos de comunicación y reclamación con partes interesadas, ausencia de formación y desarrollo del talento humano, articulación entre las ONG, articulación de proyectos de acción social con partes interesadas, mejora en calidad de vida de comunidades, ampliar cosmovisión del sector pesquero e impacto en educación pública.

## **RESULTADOS DE DIMENSIÓN SOCIAL**

Las figuras 4.8 de temas materiales y 4.9 de matriz de calor, muestran los resultados de la Dimensión Social, cuyo análisis se realiza seguidamente.

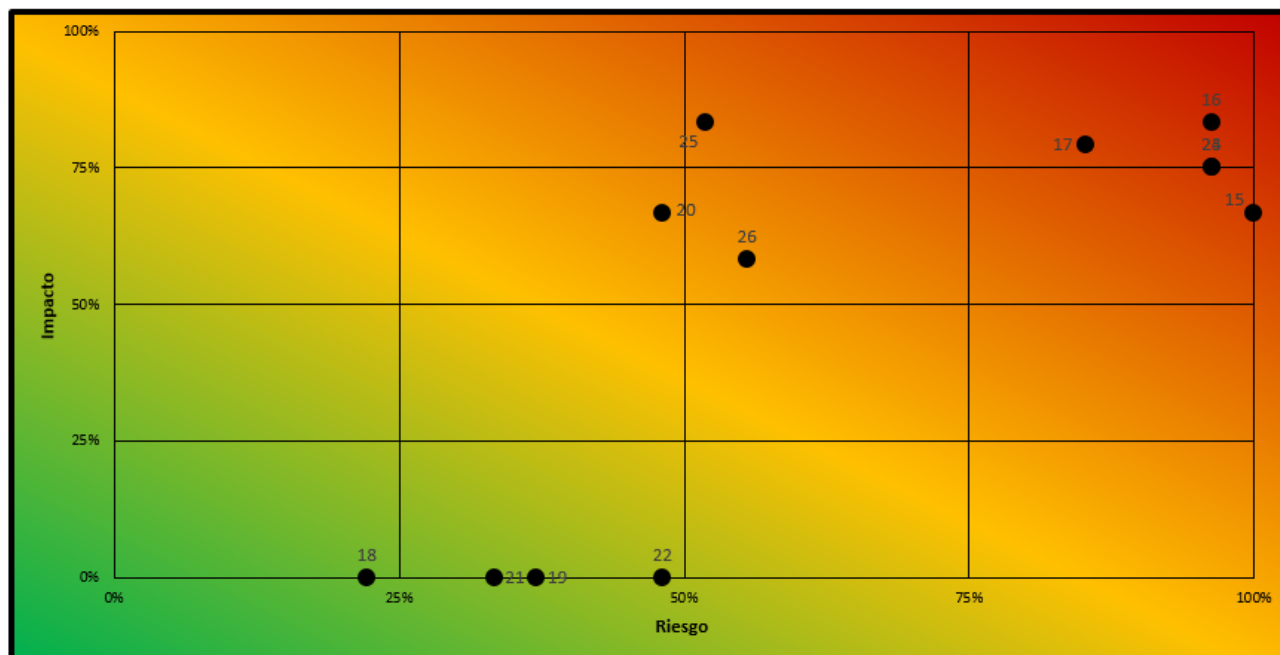
Figura 4.8  
Temas materiales: eje social

Análisis de Criticidad - Dimensión Social										Total	Riesgo	Impacto
Tema de Sostenibilidad	Riesgo Económico	Requisito Legal	Partes Interesadas	Riesgo p/ Imagen y Reputación	Impacto Negativo	Alcance del Impacto	Probabilidad del Impacto	Gravedad del Impacto	Capacidad de Detección			
15 Anti Corrupción	Alto	Existe	Mucho	Mucho	Si	Medio	Baja	Alto	Alta	84%	100%	67%
16 Debida diligencia	Alto	Existe	Medio	Mucho	Si	Medio	Media	Alto	Baja	90%	96%	83%
17 Evitar discriminación en grupos vulnerables	Mediano	Existe	Medio	Mucho	Si	Medio	Media	Alto	Media	82%	85%	79%
18 Impacto en educación pública	Bajo	No Existe	Poco	Poco	No	Bajo	Baja	Bajo	Alta	12%	22%	0%
19 Mejora en calidad de vida de comunidades	Mediano	No Existe	Medio	Poco	No	Bajo	Baja	Bajo	Alta	20%	37%	0%
20 Articulación entre ONG's del sector	Mediano	No Existe	Mucho	Medio	Si	Medio	Media	Medio	Alta	57%	48%	67%
21 Ampliar cosmovisión del sector pesquero	Mediano	No Existe	Poco	Poco	No	Bajo	Baja	Bajo	Alta	18%	33%	0%
22 Articulador de proyectos de acción social con partes interesadas	Alto	No Existe	Medio	Poco	No	Medio	Media	Bajo	Alta	25%	48%	0%
23 Gestión alineada a principios de derechos humanos	Alto	Existe	Medio	Mucho	Si	Medio	Media	Alto	Alta	86%	96%	75%
24 Prácticas laborales respetuosas de normativas	Alto	Existe	Medio	Mucho	Si	Medio	Media	Alto	Alta	86%	96%	75%
25 Ausencia de mecanismos de comunicación y reclamación con partes interesadas	Mediano	No Existe	Medio	Mucho	Si	Medio	Media	Alto	Baja	67%	52%	83%
26 Ausencia de formación y desarrollo del talento humano	Alto	No Existe	Medio	Medio	Si	Bajo	Baja	Medio	Baja	57%	56%	58%

Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de materialidad de AED, 2018.

Figura 4.9  
Temas materiales: eje social

- 15 Anti Corrupción
- 16 Debida diligencia
- 17 Evitar discriminación en grupos vulnerables
- 18 Impacto en educación pública
- 18 Mejora en calidad de vida de comunidades
- 20 Articulación entre ONG's del sector
- 21 Ampliar cosmovisión del sector pesquero
- 22 Articulador de proyectos de acción social con partes interesada
- 23 Gestión alineada a principios de derechos humanos
- 24 Prácticas laborales respetuosas de normativas
- 25 Ausencia de mecanismos de comunicación y reclamación con
- 26 Ausencia de formación y desarrollo del talento humano



Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de materialidad de AED, 2018.

El análisis de los asuntos de mayor prioridad en esta dimensión, puede ser abordado desde dos perspectivas: la gestión de la organización con el público interno, para el cumplimiento de premisas fundamentales en recursos humanos, prácticas laborales y comunicación y la perspectiva de los riesgos e impactos provocados, tanto por gestiones internas como por factores que golpean directamente el accionar de la fundación.

La debida diligencia es la cuestión más relevante, pasa por la capacidad de la organización de identificar riesgos, alcances e impactos en derechos humanos y cuya génesis se relaciona con los Principios Rectores de las Naciones Unidas para la adecuada conducta de las empresas, aprobados por el Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas en junio de 2011:

Bajo estos principios, las empresas tienen que “conocer y mostrar” que no violan los derechos humanos en sus actividades u operaciones comerciales. Para ello tienen que adoptar una política de derechos humanos y aplicar la debida diligencia, responsabilidad que incluye evaluar los impactos reales y potenciales de las actividades de las empresas en los derechos humanos, integrar los resultados en la gestión de la empresa y actuar sobre ellos. (Carneiro, Cordero y Martín, 2014, p.10).

De modo tal, tras la aplicación del taller práctico de materialidad y la consiguiente sistematización de impactos materiales, la debida diligencia aparece como prioritario en For The Oceans, dada la ausencia de políticas o mecanismos que permitan conocer y mostrar que no violan los derechos humanos en sus actividades.

Dos impactos relacionados al de debida diligencia –o derivados de este– surgen como materiales: la gestión alineada a los principios de derechos humanos y lo concerniente a prácticas laborales respetuosas de normativas. En este apartado, también cabe destacar la falta de mecanismos que evidencien el cumplimiento de principios esenciales en derechos humanos y asuntos laborales, como los detonantes de la materialidad. Si bien es cierto, la Fundación está adscrita al Pacto Mundial de las Naciones Unidas por medio de la red local y muestra una importante sensibilidad en el tema de derechos humanos, la gestión estratégica en sostenibilidad requiere de mecanismos o procedimientos internos formales que contrasten lo que se dice, versus lo actuado.

Se incorpora, en este grupo de impactos, el de la ausencia de mecanismos de comunicación y transparencia con partes interesadas. El mismo fenómeno que ocurre con mecanismos para evitar acciones discriminatorias de poblaciones vulnerables, sistemas tanto para identificarlos,

para registrar alguna existente o eventual violación, como para definir las acciones a seguir para corregir desviaciones.

Anticorrupción resalta como otro impacto material y tiene que ver con los riesgos que provoca el no contar con mecanismos que permitan verificar el cumplimiento de estándares internacionales referentes a esta cuestión, específicamente la Guía ISO 26000 la cual hace un llamado hacia un comportamiento ético mediante la creación de políticas y prácticas dentro de las organizaciones que eviten conductas corruptas.

### MATRIZ DE RESULTADOS TOTALES DE TRES DIMENSIONES

Tras realizar el análisis de cada una de las matrices –ambiental, económica y social– la información se sistematizó en la matriz de resultados totales para obtener los temas materiales que se reflejan en la figura 4.10.

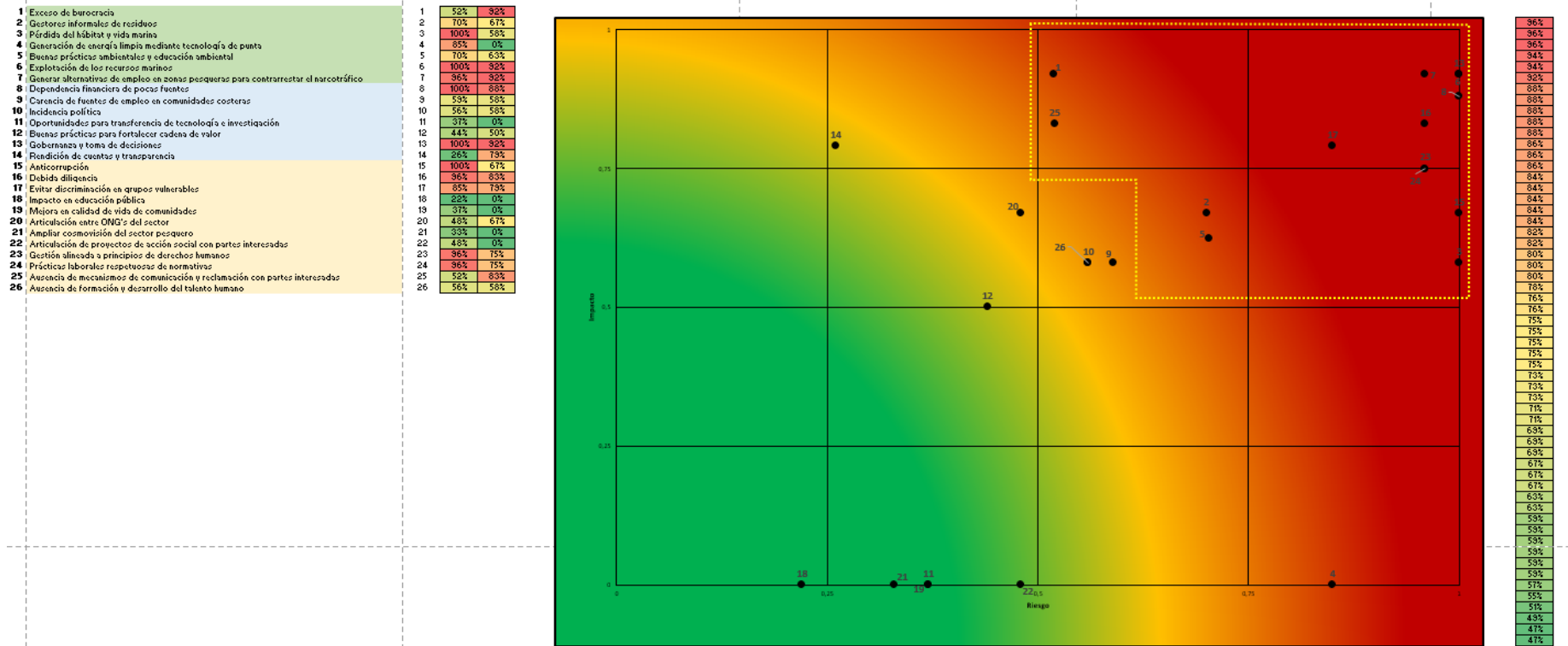
Figura 4.10  
Temas materiales identificados

1	Explotación de los recursos marinos	96%
2	Gobernanza y toma de decisiones	96%
3	Generar alternativas de empleo en zonas pesqueras para contrarrestar el narcotráfico	94%
4	Dependencia financiera de pocas fuentes	94%
5	Debida diligencia	90%
6	Gestión alineada a principios de derechos humanos	86%
7	Prácticas laborales respetuosas de normativas	86%
8	Anticorrupción	84%
9	Evitar discriminación en grupos vulnerables	82%
10	Pérdida del hábitat y vida marina	80%
11	Exceso de burocracia	71%

Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de materialidad de AED, 2018.

Esto permitió obtener un mapeo prioritario de 11 temas materiales esenciales, según se detalla en la Figura 4.11.

Figura 4.11  
Matriz de calor temas materiales



Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de materialidad de AED, 2018.

## EJES ESTRATÉGICOS FOR THE OCEANS

Esos once temas materiales que se muestran en la tabla 4.5, se agruparon en tres categorías que corresponden a los ejes estratégicos sobre los cuales se sustentará la estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad para For The Oceans.

Tabla 4.5  
Ejes Estratégicos For The Oceans

Gestión ambiental	Gestión financiera y Gobernanza	Gestión Social
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida del hábitat y vida marina</li><li>• Explotación de los recursos marinos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia financiera de pocas fuentes</li><li>• Gobernanza y toma de decisiones</li><li>• Anticorrupción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evitar discriminación en grupos vulnerables</li><li>• Ausencia de mecanismos de comunicación y reclamación con partes interesadas</li><li>• Prácticas laborales respetuosas de normativas</li><li>• Generar alternativas de empleo en zonas pesqueras para contrarrestar el narcotráfico</li><li>• Gestión alineada a principios de derechos humanos</li><li>• Debida diligencia</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cada uno de estos temas, ubicados en los ejes estratégicos, constituyen la matriz de materialidad de For The Oceans que permitirá establecer la hoja de ruta para gestionarlos de forma prioritaria y dar respuesta a los aspectos pertinentes para la operación de la Fundación.

### ***GESTIÓN AMBIENTAL***

En el eje de Gestión Ambiental figuran dos temas que son connaturales a la operación de For The Oceans: pérdida del hábitat y vida marina así como, la explotación de recursos marinos. Como se ha argüido a lo largo de esta investigación, no es casual que se ubiquen como prioritarios si se considera que la Agenda 2030, en su objetivo 14 establece la protección de la vida marina como una prioridad.

## ***GESTIÓN FINANCIERA Y GOBERNANZA***

En cuanto a los temas materiales de ese eje se encuentran: dependencia financiera de pocas fuentes, gobernanza y toma de decisiones y anticorrupción. Destaca este último, no solo por su nivel de criticidad o impacto, sino que también fue mencionado como esencial por Jorge Serendero y Aldo Oliveros.

En cuanto a dependencia financiera, es importante indicar que, para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo, For The Oceans debe abocarse a desarrollar su estructura de consecución de recursos financieros si desea que el alcance de sus proyectos trascienda la esfera de unas pocas comunidades costeras y se encaminen hacia proyectos país y más adelante, a esfuerzos regionales.

Finalmente, según se mencionó en el análisis de IndicaRSE, For The Oceans no ha atendido aspectos básicos de gobernanza y toma de decisiones que podrían generar más bien impactos negativos sobre su operación.

El principal reto radica en que la organización establezca un plan de acción en su sistema de gobernanza, que combata sus debilidades y cree normativas, mecanismos y procedimientos que resguarden los intereses de sus partes interesadas a lo interno y a lo externo.

## ***GESTIÓN SOCIAL***

Este es el eje más robusto con un total de seis temas materiales: evitar discriminación en grupos vulnerables, ausencia de mecanismos de comunicación y reclamación con partes interesadas, prácticas laborales respetuosas de normativas, generar alternativas de empleo en zonas pesqueras para contrarrestar el narcotráfico, gestión alineada a principios de derechos humanos y debida diligencia.

Si bien esta Fundación tiene en su *ADN*, la protección de los derechos humanos y el respeto a grupos vulnerables, para quienes desarrolla iniciativas y proyectos para mejorar su calidad de vida, queda constancia que adolece de mecanismos y políticas para asegurar que dentro de su operación se gestionan correctamente los temas enlistados.

La tarea esencial en este eje es el realizar el proceso de debida diligencia, establecer las políticas para evitar la discriminación de grupos vulnerables y definir los mecanismos de comunicación con sus partes interesadas.

Asimismo, es prioritario para la organización generar alternativas de empleo en zonas pesqueras para contrarrestar el narcotráfico. Esto da fundamento claro, para el diseño de proyectos y programas que respondan a alcanzar los indicadores que se fijen.

# CAPÍTULO V

## ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA FOR THE OCEANS

A partir de los once temas materiales priorizados en la definición de los tres ejes, se plantea la siguiente estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad, la cual debe estar sustentada en un proceso gradual que se propone sea, a lo largo de tres años. Los temas materiales más críticos, que fueron agrupados intencionalmente por afinidad, deben ser gestionados con carácter urgente dado que representan los aspectos más significativos de gobernanza, la debida diligencia y la sostenibilidad financiera en el largo plazo.

Con el objetivo de facilitar la comunicación del contenido esencial de la estrategia, así como su comprensión, los temas identificados se presentan de manera gráfica en la siguiente figura 6.1; transformando el lenguaje técnico de los resultados iniciales a un formato más atractivo y cercano para las partes interesadas.

Figura 6.1  
Estrategia de Sostenibilidad de For The Oceans



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Análisis de materialidad y ejes estratégicos.

Tomando en cuenta lo planteado, en esta definición estratégica surgida de los temas materiales, es posible contar con un punto de partida o línea base sobre cómo For The Oceans ha integrado el comportamiento socialmente responsable en sus sistemas, procesos y estrategias de acuerdo con criterios fundamentales de la responsabilidad social y sostenibilidad. Además, se han identificado los principales impactos y determinado los temas críticos (materiales) de la organización.

## **PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD**

El diseño de la estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad para For The Oceans se formula como una hoja de ruta para desarrollarse en un período de tres años, tiempo en el cual la organización podrá implementar una serie de acciones necesarias para su sostenibilidad en el largo plazo.

### **AÑO 1: SENSIBILIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO**

Para el primer año se propone un proceso de sensibilización y fortalecimiento interno que conduzca a la apropiación de criterios fundamentales en responsabilidad social y sostenibilidad e incida en la construcción de nuevas actitudes por parte de los miembros y a la vez que refuercen los valores y principios de la Fundación. La sensibilización significa formación, capacitación en aquellos temas relacionados a cualquier estrategia de sostenibilidad, a saber, ISO 26000, una guía internacional que constituye en sí misma una hoja de ruta para todo tipo de organizaciones, en áreas catalogadas como esenciales: gobernanza, prácticas laborales, derechos humanos, medioambiente, prácticas operacionales justas, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad.

Sensibilización implica también abordar los alcances del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que para el caso de For The Oceans es especialmente crítico en vista de su adhesión al capítulo local y al mandato de informar sobre su cumplimiento (o progreso). Este Pacto consta de nueve principios que se agrupan dentro de estas categorías: Derechos Humanos, Derechos Laborales, Medio Ambiente y Corrupción.

Se contemplan además, acciones para generar mayor conocimiento sobre el Global Reporting Initiative (GRI), un estándar internacional de rendición de cuentas basado en los tres ejes de la responsabilidad social: económico, social y ambiental. Opera como marco de referencia para que las organizaciones reporten a sus grupos de interés en los tres ejes. En el caso particular de For The Oceans, merece especial atención dado que los temas materiales identificados en esta investigación para la Fundación se basaron en los estándares GRI, así como el análisis del entorno tomó en cuenta la revisión de informes de sostenibilidad GRI de organizaciones similares.

La estrategia debe pensarse también en función de integrarla con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, como un esfuerzo complementario de la organización para lograr propósitos de conservación y protección del recurso marino en el marco de una agenda mundial que cuenta ya con metas e indicadores puntuales.

### ***DISEÑO DE MECANISMOS E INDICADORES***

La estrategia propone para el primer año, un proceso de fortalecimiento organizacional que aborde la revisión, redacción y diseño de mecanismos y sus consiguientes indicadores con el propósito de mejorar la relación, comunicación y transparencia con y desde sus partes interesadas. Esto por cuando una de las debilidades consistentes halladas tras la aplicación de la autoevaluación y de la priorización de temas materiales, es la ausencia de mecanismos que permitan dar coherencia a lo que dice hacer la fundación.

#### ***Definición de mecanismos de reclamación***

Uno de ellos –identificado a partir de la priorización de temas materiales– es el de reclamación. Se trata de canales de comunicación por medio de los cuales las distintas partes interesadas afectadas positiva o negativamente por las actividades de la organización, puedan externar sus preocupaciones, inquietudes o preguntas y que estas sean sometidas a un proceso de recepción, investigación y respuesta de manera eficiente y consistente con el asunto tratado. Valga recalcar que los canales de reclamación “no sustituyen a las formas de reparación estatal judiciales y extrajudiciales, sino que, cuando se aplican con eficacia, ofrecen la posibilidad de solucionar conflictos de forma más eficiente, inmediata y de bajo costo tanto para las empresas como para las comunidades” (IPIECA, 2012).

Se espera que For The Oceans, al contar con mecanismos de reclamación pueda mejorar sus relaciones con diferentes partes interesadas al responder con diligencia a sus inquietudes, atienda los mandatos de ‘proteger, respetar y remediar’ contenidos en los Principios Rectores de las Naciones Unidas, aumente la credibilidad y posicionamiento en el sector de actividades relacionadas con la vida submarina.

### ***Definición de mecanismos de prácticas laborales***

Otro de los mecanismos que se establece en la propuesta de esta estrategia es el de prácticas laborales, también por ser un tema material. Los mecanismos están presentes en el Pacto Mundial, en la Guía ISO 26000 y especialmente, forman parte de los aspectos esenciales de la Organización Internacional del Trabajo y por tanto, de normativa nacional e internacional.

Se propone el diseño de políticas laborales acorde con normativa internacional y nacional que conlleve hacia relaciones de trabajo seguras y saludables; en condiciones laborales justas y favorables. Los mecanismos deben estar orientados a propiciar un ambiente laboral de cero discriminación, promover el talento humano, evaluación sistemática del clima organizacional y canales adecuados de reclamación que garanticen un trato justo, de no represalias.

Todo aquello concerniente a principios, reglas generales, reglamento interno, mecanismos de reclamación, puede estar contemplado en una Política Interna de Trabajo y en paralelo, para acciones temporales como programas de formación y desarrollo de carrera profesional, planes de voluntariado, encuestas de clima laboral, flexibilidad de horarios, actividades de integración, entre otros puntos estarían en un Plan Laboral Anual con acciones e indicadores de cumplimiento y de control.

La implementación de tales prácticas conllevaría a varios beneficios: un mejoramiento del ambiente laboral de la fundación, aumento en los niveles de productividad por parte de los colaboradores de planta y de consultores técnicos; trabajo orientado a resultados, mejora en la calidad de vida de los colaboradores al contar con condiciones de trabajo más seguras, de menor estrés y más asertivas. Los ambientes laborales más saludables y positivos propician mejor imagen externa de la organización y mayores réditos a la hora de visibilizarse ante donantes y aliados estratégicos.

### ***Definición de mecanismos de debida diligencia***

Durante el primer año de implementación de esta estrategia se espera también la puesta en marcha de mecanismos relativos a la debida diligencia como un esfuerzo sistemático de análisis e identificación de riesgos para la prevención de daños reputacionales y situaciones de exposición jurídica y económica. Es un tema relevante para la organización en vista de los hallazgos obtenidos durante el taller de materialidad, puntualmente en el eje social.

For The Oceans debe demostrar que se rige bajo los criterios mínimos de responsabilidad social dentro de un marco ético de actuación. Instaurar un procedimiento de debida diligencia le permitirá cumplir con los mandatos de Pacto Global dada su adhesión por medio del capítulo local.

El procedimiento debe detallar paso a paso la forma cómo la organización toma las medidas necesarias para respetar los derechos de terceros y los mecanismos de prevención, mitigación y reparación ante incumplimientos. Debe contemplar las acciones antes, durante y posteriores que aplica en el desarrollo de sus programas y proyectos para identificar debilidades y corregirlas. Este procedimiento puede estar incorporado dentro del Código de Ética por medio de una Declaratoria de Compromiso sobre Derechos Humanos y Debida Diligencia.

Igualmente, debe estar inmerso en su sistema de gestión en la cual describa las herramientas para evaluar el impacto y los riesgos, medidas de seguimiento mediante indicadores que tomen en cuenta a las partes interesadas (mecanismo de reclamación) y comunicación de la forma como mitigará los efectos.

Se espera con la implementación del procedimiento de Debida Diligencia que For The Oceans se resguarde de daños reales y potenciales a lo largo de su relación con partes interesadas y mejore sustancialmente su capacidad de gestionar riesgos. Una de las flaquezas encontradas por parte de la organización a lo largo de esta investigación es la dificultad de pasar de las palabras a los hechos cuando de demostrar cumplimientos se refiere. Dar cuenta de que respeta los derechos humanos y que puede atender los riesgos y sus consecuencias en la práctica requiere necesariamente de mecanismos de verificación. Los Principios Rectores de las Naciones Unidas (el principio rector 17 concretamente) exigen que las empresas y organizaciones cuenten con un proceso de debida diligencia en materia de derechos humanos y unos procedimientos que hagan posible la reparación.

### ***Definición de mecanismos de derechos humanos***

Con el fin de identificar, prevenir, mitigar y responder de las consecuencias negativas de sus actividades sobre los derechos humanos, las empresas deben proceder con la debida diligencia en materia de derechos humanos. Este proceso debe incluir una evaluación del impacto real y potencial de las actividades sobre los derechos humanos, la integración de las conclusiones, y la actuación al respecto; el seguimiento de las respuestas y la comunicación de la forma en que se hace frente a las consecuencias negativas. La debida diligencia en materia de derechos humanos: a) Debe abarcar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que la empresa haya provocado o contribuido a provocar a través de sus propias actividades, o que guarden relación directa con sus operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales; b) Variará de complejidad en función del tamaño de la empresa, el riesgo de graves consecuencias negativas sobre los derechos humanos y la naturaleza y el contexto de sus operaciones; c) Debe ser un proceso continuo, ya que los riesgos para los derechos humanos pueden cambiar con el tiempo, en función de la evolución de las operaciones y el contexto operacional de las empresas (Naciones Unidas, 2012).

### ***Definición de mecanismos de relacionamiento con cadena de valor***

En materia de mecanismos para fortalecer la gobernanza de la Fundación no puede perderse de vista un componente clave de ISO 26000 como son las prácticas justas de operación y la incidencia que tiene la cadena de valor a lo largo de todo el ciclo de vida de cualquier actividad comercial, de servicios o sin fines de lucro.

Cada eslabón de este ciclo de vida crea valor para todas las partes interesadas. Para una organización tan pequeña como For The Oceans, la garantía de tener aliados estratégicos sostenibles en el tiempo en fuentes de financiamiento, comunidades donde desarrolla sus proyectos, organizaciones pares con las cuales ejerce incidencia política, Estado, colaboradores y consultores externos, todos ellos requieren de procesos transparentes que les permitan creer en que la organización cumple con la normativa aplicable en cada caso particular a sus intereses dentro de la cadena, mantiene un comportamiento ético y responsable siempre.

Se propone primero revisar el Código de Ética para incorporar el elemento de cadena de valor a las consideraciones de alcance ético por parte de la Fundación y comunicarlo a sus partes interesadas a partir de estos nuevos criterios. Igualmente se diseñará un plan de sensibilización y capacitación a sus partes interesadas más importantes para ser implementado gradualmente a lo largo de tres años y que abarcará a los 11 *stakeholders* más relevantes según matriz de priorización.

### ***Definición de mecanismos de estructura de gobernanza***

Otro de los aspectos incluidos en el diseño de la estrategia para el primer año de aplicación es una revisión profunda de la estructura de gobernanza en For The Oceans. Los hallazgos de esta investigación arrojan como una debilidad la centralización tanto en la toma de decisiones, como en las tareas operativas por parte de su fundador, Jorge Serendero.

El que haya un solo interlocutor por ejemplo, para la consecución de fondos, el relacionamiento con partes interesadas, reuniones con actores estatales y posibles aliados, decisiones sobre aspectos operativos de la organización, entre otras, le resta competitividad y capacidad a su fundador de enfocarse en aquellos asuntos relevantes a su perfil como director.

Se propone que la revisión de la estructura sea parte de un proceso participativo en el cual todos los miembros de planta de la Fundación se empoderen de la redistribución de tareas y se apropien de los mecanismos de rendición de cuentas, de ética y de gestión. La gobernanza irá acompañada de una debida diligencia con sus respectivos indicadores de cumplimiento y desempeño.

### ***Relacionamiento con partes interesadas prioritarias***

La redistribución de tareas a lo interno de la organización exige al mismo tiempo, una redefinición de temas asignados al cuadro de mando, para así abordar uno de los aspectos más débiles de For The Oceans: entrar a procesos de consulta con sus partes interesadas para conocer las expectativas e intereses de cada una de ellas.

El foco de atención en la estrategia recae sobre aquellos públicos calificados como prioritarios, según la matriz de priorización de *stakeholders*: grupos ambientalistas (Frente por la Vida, Frente por las Áreas Silvestres Protegidas); sector educativo (escuelas, colegios y universidades); proveedores (Tecnología de ruedas de recolección); comunidad (sindicato de pescadores y vecinos); donantes y patrocinadores (empresa privada, embajadas, agencias de cooperación internacionales; donantes individuales y corporativos); Gobierno (Asamblea Legislativa, gobiernos locales, Ministerio de Ambiente y Energía); medios locales de comunicación; público interno (junta directiva, colaboradores, voluntarios, asesores externos); organizaciones especializadas (ACIPLAST, Comisión de Manejo de la Cuenca del Río

Tárcoles); clientes (individuales, corporaciones, gobiernos) y medio ambiente (recursos terrestres y marinos).

Se diseñarán para cada uno sistemas de diálogo (encuestas, talleres, grupos focales, entrevistas personales) según el tipo de interlocutor y sistemas de evaluación y seguimiento para aplicar los ajustes en la estrategia siguiente.

Lo anterior permitirá aumentar la confianza con los diferentes públicos; mejorar la comunicación bidireccional; profundizar las alianzas existentes o formalizarlas; aumentar la reputación de la fundación a una escala mayor y agilizar el desarrollo de programas y proyectos para la consecución de objetivos comunes.

### ***Diversificación de fuentes de financiamiento***

Dentro de este componente de relacionamiento, el diseño de la estrategia contempla por aparte el desarrollo de procesos puntuales para reducir la dependencia financiera de pocas fuentes que padece la Fundación y calificado como material en la priorización de temas críticos para la sostenibilidad de la organización.

En este aspecto se propone primero, entrar a una etapa de consultas dirigidas a mejorar la relación con donantes actuales potenciales, consultas que luego de sistematizarlas, identificarlas priorizarlas permitan emprender acciones concretas de búsqueda de fondos; segundo, implementar mecanismos de rendición de cuentas y transparencia sobre el accionar y comportamiento ético de la fundación para acrecentar el portafolio de donantes potenciales; tercero, fortalecer alianzas con Gobierno, municipalidades, organismos internacionales, embajadas para mapear nuevos donantes.

## **AÑO 2: AJUSTE E IMPLEMENTACIÓN**

La formulación de mecanismos, políticas y procedimientos de cumplimiento a estándares de responsabilidad social y sostenibilidad es requisito básico para entrar a un proceso de planificación estratégica apegada a los principios de sostenibilidad. El objetivo es reformular la estrategia organizacional actual, según los nuevos lineamientos surgidos a partir del proceso metodológico aplicado a lo largo de esta investigación.

Significa repensar la estrategia de acuerdo con los lineamientos que ofrece la ISO 26000, los principios contenidos en el Pacto Global y los ODS. Sobre este último punto, si bien For The Oceans alinea sus proyectos al ODS 14, existen otros objetivos presentes en sus actividades. La fundación deberá entrar a un proceso formal de alineamiento con los ODS e identificar metas e indicadores concretos según su capacidad de realización.

### ***PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA***

Se propone para el año dos y a partir de lo implementado en la fase 1 de Sensibilización y Fortalecimiento que la Fundación realice un proceso de planificación estratégica alineada con los principios de sostenibilidad para gestionar los temas materiales identificados con propuestas puntuales.

Los aspectos básicos que pueden tomarse en cuenta en la planeación estratégica son: el modelo de gestión organizacional ajustado para responder a los indicadores y principios de Pacto Global e ISO 26000, incorporación de mecanismos de rendición de cuentas y transparencia y su evaluación, revisión de la estructura de gobernanza, puntualmente en el proceso de toma de decisión para que las funciones que ejecuta su fundador, sea compartidas o delegadas para otorgar mayor flexibilidad, alcance y proyección; revisión del proceso de relacionamiento y procesos de consulta con partes interesadas para definir cuáles serán las estrategias específicas para cada una, según su priorización.

### ***MONITOREO DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS Y MECANISMOS***

Con el propósito de medir la eficacia, el avance en la implementación de mecanismos y logro de los indicadores propuestos en el año uno, se propone realizar en este segundo año, el plan de monitoreo. Este plan de monitoreo debe responder a los mecanismos descritos en la tabla 6.1 incluida en la siguiente página.

Tabla 6.1  
Mecanismos e indicadores para monitoreo

Mecanismos establecidos en año 1	Indicadores para monitoreo
Mecanismos de reclamación y sus indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales de comunicación establecidos y difundidos.</li> <li>-No reclamaciones realizadas y atendidas.</li> <li>-Procesos o mejoras implementadas a partir de reclamaciones.</li> </ul>
Mecanismo de rendición de cuentas y transparencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Canal o mecanismo de rendición de cuentas definido.</li> <li>-Rendición de cuentas del año 1 realizada.</li> </ul>
Diseño de Política Interna de trabajo ajustada a Pacto Mundial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de prácticas laborales diseñada con base en Pacto Mundial.</li> <li>-Política comunicada e implementada con colaboradores.</li> <li>-Avances en aseguramiento de ambiente laboral libre de discriminación y fortalecimiento del desarrollo de talento humano.</li> <li>-Evaluación de clima organizacional realizada.</li> <li>-Canal formal de comunicación para reclamaciones de colaboradores.</li> </ul>
Programa de formación y desarrollo de carrera profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas, cursos o capacitaciones implementados que fomenten la formación del talento humano.</li> <li>-Planes de voluntariado para colaboradores.</li> <li>-Nuevos beneficios establecidos para mejorar calidad de vida de colaboradores.</li> </ul>
Mecanismos para cumplimiento de debida diligencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de debida diligencia alineado con requerimientos de Pacto Global.</li> <li>-Mecanismos de debida diligencia incorporados en Código de Ética.</li> <li>-Declaración de Compromiso sobre Derechos Humanos y debida diligencia, debidamente creada y comunicada a partes interesadas.</li> <li>-Identificación permanente de riesgos para la prevención de daños reputacionales, exposición jurídica y económica.</li> <li>-Mecanismos de verificación definidos para prevenir, mitigar y reparar incumplimientos en derechos humanos.</li> </ul>
Mecanismos para fortalecimiento de gobernanza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consideraciones éticas que rigen para cadena de valor debidamente incorporadas en Código de Ética y además, comunicadas a partes interesadas.</li> <li>-Procesos de vinculación con diferentes eslabones de cadena de valores claramente definidos e implementados.</li> <li>-Mecanismos de comunicación e información con su cadena de valor definidos e implementados.</li> <li>-Mecanismos de resolución de conflictos con integrantes de cadena de valor, definidos e implementados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## ***CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN***

Se ha señalado que al ser una fundación de reciente creación, For The Oceans aún no cuenta con un posicionamiento fuerte en el país que le permita capitalizar su prestigio o trayectoria para el desarrollo de proyectos, la incidencia política y la gestión de recursos. Se indicó también, que al nacer al amparo de SipCom Green, su posicionamiento se diluye y no suele ser tan clara la línea divisoria, lo cual le puede restar fuerza en el competitivo mercado de las ONG dedicadas, al igual que esta, a la protección de vida marina y al impulso del desarrollo de comunidades.

Otras organizaciones consolidadas son su mayor amenaza en competencia por fondos, la construcción de alianzas estratégicas y la gestión de proyectos de alcance nacional. Si bien, se aspira a que con la estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad pueda convertirse en un elemento diferenciador para For The Oceans, su implementación requerirá un trayecto de al menos tres años; es decir, no es suficiente para atender de forma prioritaria esta debilidad.

Se sugiere por tanto, el desarrollo de una campaña de comunicación que permita posicionar a la organización, lo cual puede hacer con relativa facilidad: primero, por el equipo técnico con el que cuenta con más de 30 años de experiencia en este campo, como por lo sustancial de los ejes de trabajo que promueve: protección de la vida marina, reducción de contaminación por plástico y creación de alternativas productivas en zonas costeras. Adicionalmente, puede incorporar los aspectos de la gestión que realiza la organización y su aliada estratégica, SipCom Green en el cumplimiento de Pacto Global. Se ha mencionado que esta fue la primera organización de comunicación en adscribir el Pacto, de ahí que hay una vertiente de exploración en este campo que se puede aprovechar.

La campaña de comunicación podría definirse con un alcance de dos años plazo, de manera que pueda tomar en cuenta el proceso de retroalimentación de las acciones desarrolladas en la fase de sensibilización y fortalecimiento, así como, los retos planteados en el año dos. Para su desarrollo, los recursos humanos y técnicos pueden ser aportados por Sipcom Green, así como, aprovechar las alianzas estratégicas con que cuenta en medios de comunicación para la difusión en canales tradicionales, además del esfuerzo que se realice en redes sociales.

### ***Revisión del modelo de gestión de incidencia en comunidades***

Durante el año uno se dará revisión a los procesos esenciales de sensibilización y fortalecimiento organizacional, trabajando de forma prioritaria en temas críticos como gobernanza, definición de mecanismos, políticas y criterios para relacionamiento con partes interesadas.

Para el año dos, se sugiere revisar a profundidad cuál es el modelo de gestión su incidencia en comunidades a fin de fortalecer las capacidades de autogestión.

Las limitaciones de recursos humanos y económicos, así como la falta de priorización de temas o proyectos a desarrollar, presenta un riesgo: el alcance de desarrollo social que se desee para comunidades costeras sea limitado. Se sugiere que For The Oceans realice un diagnóstico con el fin de mapear con sus partes interesadas en comunidades cuál debe ser el modelo a seguir para trabajar de la mano con estas. Este podría ser un proceso de consulta participativo y guiado, dador de un espacio para la discusión sobre el modelo de desarrollo que conjugue la visión de la ONG y los retos mundiales, con la cosmovisión de las comunidades y sus medios de vida.

Los resultados de este diagnóstico serían la base para el diseño de proyectos específicos en las comunidades, el establecimiento de alianzas público privadas y la gestión de fondos para potenciar el desarrollo de iniciativas que contribuyan con el mejoramiento de su calidad de vida. Representa además, una oportunidad para sensibilizar a las comunidades sobre modelos de desarrollo de autogestión que se alejan del asistencialismo y la dependencia económica de organizaciones externas.

### ***Diseño de programa de consecución de fondos***

Es claro, al igual que el resto de las ONG que compiten por fondos, For The Oceans enfrenta el reto constante de gestionar recursos para el desarrollo de proyectos. Esto se convierte en una limitación para el desarrollo y fortalecimiento organizacional, considerando que su alcance misional sea no solo consistente sino que cuente con sostenibilidad financiera en el largo plazo.

Si una de las aspiraciones de la fundación es consolidarse en el mercado nacional y regional en defensa de los recursos marinos, la sostenibilidad financiera debe ser una de sus prioridades en el corto y mediano plazo. No obstante, se sugiere consolidar la campaña de consecución de

fondos en el segundo año, una vez realizados los ajustes de alineamiento estratégico, sensibilización y desarrollo de mecanismos, con el fin de que la organización se encuentre en una posición más robustecida que le permita integrar aspectos clave de sostenibilidad en las propuestas que presente.

Adicional a lo realizado en el año uno, respecto a mejorar la relación con los donantes potenciales actuales, corresponde el diseño del programa de consecución de fondos que al menos, debe contemplar los siguientes aspectos:

1. Identificación de donantes potenciales: individuos, empresas, programas gubernamentales, ONG internacionales, organismos de financiamiento internacional o que financien proyectos en temas atinentes a la vida marina.

2. Mapeo de estos para identificar si: cuentan con los recursos financieros para apoyo de proyectos, si hay afinidad con la causa de For The Oceans y si existe cercanía con la organización.

3. Plan de acercamiento con donantes potenciales para presentación de For the Oceans y sus proyectos.

4. Presentación de las propuestas.

5. Cultivación y seguimiento de propuestas presentadas.

6. Agradecimiento.

El plan de consecución de fondos debe definir con claridad cuáles son los objetivos de gestión de recursos, por ejemplo, si se pedirá para proyectos específicos con ciertas partes interesadas, si son proyectos país, si son iniciativas puntuales, entre otros; pues a partir de ahí se pueden identificar con claridad, las fuentes de financiamiento y cuáles acercamientos son los prioritarios por realizar.

La misión de For The Oceans, sus ejes de trabajo y enfoque alineado con los ODS, hace que la posibilidad de gestionar recursos aumente con entidades o empresas cuyo alineamiento responda a estos mismos temas; además, que cuente con recursos para apoyar iniciativas de esta naturaleza. Es por tanto crucial, hacer una revisión exhaustiva de los temas que la Fundación trabaja versus la congruencia de estos con los programas de financiamiento disponibles en los potenciales donantes.

### ***Educación ambiental***

Si bien existe un punto alto en el trabajo que realiza For The Oceans en materia de educación ambiental, lo cierto es que puede ser un esfuerzo aislado, necesitado de fortalecimiento y participación de otros actores, algunos tan clave como el Ministerio de Educación. Hay claridad de que trabajar proyectos en alianza con el sector educativo supone un reto mayúsculo, pueden explorarse mecanismos de vinculación con otras organizaciones o entidades públicas que puedan ser contraparte para mejorar la incidencia en educación ambiental.

El alcance mayor de los programas de educación ambiental puede cosechar réditos en posicionamiento de la organización, mejora en su reputación, credibilidad y mayor apertura para gestión de recursos.

En este aspecto es fundamental el establecer alianzas que enriquezcan la participación de For The Oceans en el tema. Una de las alternativas para validar en el corto plazo es el fortalecer el trabajo colectivo de los frentes a los cuales está adscrita. En un segundo paso, puede explorar el establecimiento de alianzas con empresas privadas y empresas del sector público.

## **AÑO 3: AUDITORÍA Y RENDICIÓN DE CUENTAS**

Partiendo de la premisa: lo que no se mide no se mejora, se propone que el tercer año de esta estrategia esté dedicado a realizar una revisión profunda de los avances de la organización a partir de las acciones implementadas en el primer y segundo año del proceso.

### ***AUDITORÍA***

Se tomarán como base, los indicadores formulados para el monitoreo de todos los mecanismos fortalecidos o establecidos durante el año uno, para analizar su evolución a lo largo de sus 12 primeros meses en vigencia. A partir de los resultados se definirán mejores prácticas y oportunidades de mejora.

### ***Renovación de IndicaRSE***

Considerando que esta herramienta de autodiagnóstico formó parte de la metodología para establecer una línea base para la organización, funcionó como punto de partida para el diseño de todas sus iniciativas estratégicas, se sugiere que en el año tres el ejercicio se repita.

La realización de un nuevo diagnóstico que permita visualizar el estado de la ONG, en cada una de las siete materias fundamentales de la responsabilidad social, permitirá determinar si la fase de Sensibilización y Fortalecimiento de Mecanismos del año uno, así como la de Ajuste e Implementación del año dos, arrojan evidencia de cambio en el modelo de gestión de For The Oceans.

### ***Reporte preliminar de resultados***

Conscientes del grado de dificultad que representa un alineamiento a reportes con estándares como los del Global Reporting Institute (GRI) u organizaciones equivalentes, y al ser For The Oceans una agrupación joven en esta materia, se propone que comiencen a generar sus primeros documentos oficiales de rendición de cuentas.

Tanto los avances como las brechas que se determinen luego de la segunda implementación de la herramienta IndicaRSE, así como los resultados de los indicadores asociados a los mecanismos de monitoreo de procesos establecidos en el año dos, se convierten en valiosos insumos que, de manera estratégica, la organización puede sistematizar e incluir en una memoria o documento de consulta, el cual se convertirá en una manera de comunicar aspectos relevantes de su gestión a sus partes interesadas, en especial aquellas relacionadas con la consecución de recursos económicos y otros aliados clave.

Se espera que la implementación de la estrategia propuesta contribuya a los propósitos naturales de la organización, de proteger y luchar a favor de la vida marina, pero le otorgue los suficientes insumos para la correcta gestión de sus impactos, la atención pronta y eficaz de sus temas materiales, el abordaje integral de sus partes interesadas y el alineamiento pertinente con la Agenda 2030, puntualmente para los objetivos que le son consustanciales a su actividad.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Bajo los principios de la responsabilidad social se espera que cualquier organización o empresa realice una adecuada gestión de los impactos positivos y negativos de su operación en la sociedad y el medio ambiente. Si bien, aún falta que muchas encaminen la visión de negocio hacia este enfoque, cada vez más se reconoce el valor que aporta la sostenibilidad a una gestión más integral donde se tomen en cuenta las expectativas de sus partes interesadas y se emprendan acciones para reducir el impacto en las dimensiones social, económica y ambiental.

Como se planteó en el proyecto, la gestión responsable de las operaciones no es exclusiva de las empresas, sino que se expande a todos los eslabones que conforman el conglomerado de actores sociales y que tienen su responsabilidad con el desarrollo sostenible, un desarrollo facilitador del disfrute de los recursos a las generaciones presentes, pero que no comprometa el acceso de estos a las generaciones futuras. Desde esta visión, no es poco lo que organizaciones como For The Oceans pueden ofrecer a la sociedad, por el contrario, las ONG, grupos de la sociedad civil y otras fuerzas organizadas pueden jugar un rol fundamental en coadyuvar a construir el modelo de sostenibilidad.

La premisa que supone: las ONG, por su orientación social y naturaleza jurídica podrían estar exentas de hacerse cargo de sus impactos y que no es necesario contar con un sólido relacionamiento con sus partes interesadas, se diluye ante la contundencia de los alcances de gestión plasmados en reportes de sostenibilidad, sistemas mundiales de monitoreo y buenas prácticas que, ante la urgencia global de asegurar el desarrollo sostenible, impulsa a las empresas y organizaciones a mejorar la gestión de sus impactos tanto individual como colectivamente.

No es por tanto, gratuito, que líderes del planeta, organismos internacionales y países se alíen para promover compromisos globales como la Agenda 2030, con el fin de provocar cambios sustanciales donde cada esfuerzo cuenta y nadie quede atrás.

En el caso particular de For The Oceans, la trayectoria de sus líderes en asesoría en comunicación sobre temas ambientales y de protección de mares, así como su adhesión a Pacto Global, no resultan ser garantía de apropiación suficiente sobre la gestión responsable, queda claro que faltan pasos adicionales para alcanzar este estado. De hecho, ambos componentes suelen ser engañosos a lo interno, al suponer que los principios regidores en el Pacto Global son base suficiente para un comportamiento ético y responsable.

Se constata que muchas veces, los líderes consideran que tienen un comportamiento acorde con los principios de responsabilidad social y sostenibilidad por el simple hecho de cumplir la ley y efectuar un trabajo a favor del ambiente y de la sociedad. En esta investigación, la aplicación de las entrevistas a profundidad y el ejercicio de autoevaluación para determinar la línea base, arrojaron debilidades conceptuales, confusión entre lo que creen aplicar y lo que realmente hacen y oportunidades de mejora en las siete materias fundamentales propuestas en la ISO 26000.

Por tanto, alinear la comprensión y establecer el alcance de la gestión responsable, resultan propósitos fundamentales en la formulación de la estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad para For The Oceans, pues se aspira a que sus líderes encuentren en esta, el valor agregado de fortaleza hacia el trabajo que ya realizan por la defensa de los mares y vida marina. Ese valor agregado ya tiene su cimiento en la firma del Pacto Global suscrito por la empresa hermana, SipCom Green, pero abriga a For The Oceans, de manera que el alineamiento estratégico y la incorporación de principios de responsabilidad social pudiera resultarles más sencillo de integrar.

La investigación realizada partió de un diagnóstico que dio la línea base para identificar el estado de la responsabilidad social en For The Oceans, revisó las mejores prácticas mundiales que se promueven en el sector de las ONG e identificó las fortalezas, debilidades y oportunidades de la fundación con el propósito de conocer a fondo cuáles son los retos que enfrenta.

Asimismo, una de las etapas más enriquecedoras de este proceso fue el enfoque cualitativo de investigación-acción, empleado para construir, junto con los actores principales de la fundación, las bases de la estrategia de sostenibilidad. Las entrevistas a profundidad, la consulta a partes interesadas que trabajan directamente para For The Oceans y la aplicación de la herramienta de diagnóstico IndicaRSE, permitieron mostrar sus vacíos y oportunidades de

mejora, asimismo, establecieron las líneas base de la hoja de ruta para la gestión adecuada de los impactos de su operación.

El taller de materialidad representó el punto alto en la construcción participativa de este proyecto, pues facilitó a los líderes organizacionales entender con mayor profundidad aspectos clave de la sostenibilidad, contrastar sus propias construcciones del concepto filosófico de la responsabilidad social, descubrir que su operación, por pequeña que sea, genera impactos positivos y negativos en las dimensiones social, ambiental y económica; además de identificar las partes interesadas prioritarias —que no siempre son las aliadas— a quienes debe incluir en su proceso de relacionamiento y de incorporación de sus expectativas.

La recopilación documental, los resultados y hallazgos identificados de los diferentes procesos, se analizaron en las matrices de priorización de partes interesadas y de priorización de temas materiales con el fin de generar los insumos necesarios para formular la estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad aplicable a For The Oceans.

Dicha estrategia propone, además de los aspectos prácticos, una invitación a que sus líderes obtengan una mayor sensibilidad para comprender que, independientemente del tamaño de la organización, la comprensión de los alcances reales de la gestión a partir de criterios de responsabilidad social y sostenibilidad requiere tiempo, formación y sobre todo un compromiso de la alta dirección.

Además de estas principales conclusiones, la investigación permitió derivar una serie de recomendaciones que pueden enriquecer la estrategia formulada.

En primera instancia, se recomienda la gestión prioritaria de los temas materiales dado que son determinantes para la estrategia organizacional y la sostenibilidad financiera en el largo plazo.

Asimismo, una vez consolidado el proceso de atención en el primer año, se sugiere la aplicación de nuevos ejercicios de autodiagnóstico —IndicaRSE, al cabo de tres años de ejecución de la estrategia para determinar la efectividad de los cambios derivados.

La aplicación de instrumentos requiere de la participación de partes interesadas para enriquecer la información obtenida y como proceso de empoderamiento de cada una. En el caso específico de la Fundación, si bien, los insumos obtenidos a partir del Taller de Materialidad se alcanzaron con suficiente exhaustividad, hubiera sido un proceso más

enriquecedor con la presencia física de otros públicos internos, incluyendo consultores de la Fundación. La sensibilización en estos temas comienza con el involucramiento y la conciencia de que todas las voces son importantes.

Se recomienda para el siguiente taller de materialidad, la participación de nuevos y más miembros provenientes de diferentes áreas y con distintas tareas para potencializar el recurso y obtener mejores resultados.

La priorización de partes interesadas empleando el Manual para la Práctica de Relaciones con los Grupos de Interés (AccountAbility), resultó ser vital para contrarrestar a partir de un modelo confiable y verificable, el mapeo que la Fundación tenía previamente. La incorporación de criterios formales para determinar la posición de las distintas partes interesadas ofreció seguridad y tranquilidad a los líderes, pero a la vez, desdibujó algunas de las consideraciones que tenían para desarrollar su plan de relacionamiento.

Tener claro cuáles son los grupos de interés más prioritarios y por cuáles razones, les permite a los líderes actuar estratégicamente en consonancia con ellos. El diseño de la estrategia contempló esta priorización.

En este mismo ámbito del relacionamiento con partes interesadas, se evidencia que For The Oceans tiene poca conciencia acerca del trabajo estratégico e intencional por efectuarse con cada uno de sus públicos y que este mapeo, no solamente debe contemplar aliados, sino también, voces opositoras y detractores. El testimonio de las partes interesadas que tradicionalmente han mantenido una distancia o expresan desacuerdo con la forma de operar de la organización, encierran información de gran valor para fortalecer procesos de mejora continua.

El desarrollo de un proceso de diagnóstico del estado de la responsabilidad social y Sostenibilidad en una organización implica obligatoriamente, que esta comparta información sumamente sensible y en este caso, el contraste de la información existente con la profundidad de una herramienta como la autoevaluación de IndicaRSE, desnuda brechas y carencias para las cuales no siempre se está preparado. For The Oceans fue capaz de comprender que no existen organizaciones perfectas y asimiló poco a poco la idea: no hay forma de mejorar si no se trabaja por corregir aquellos procesos y mecanismos que no se están desarrollando de la manera más óptima o que no existen aún y deberían institucionalizarse.

La integración de los conceptos de responsabilidad social y sostenibilidad a la estrategia debe ser un proceso gradual y cercano para la organización. Los representantes de For The Oceans, quienes participaron del taller de materialidad revelaron que hasta ese día, luego de haber efectuado la sesión, habían comprendido cómo se relacionaban y se ponían en práctica todos los conceptos repasados en las conversaciones preliminares y espacios de entrevista a profundidad. Esto quiere decir que es fundamental evitar caer en tecnicismos y mantener la información en un nivel sencillo de aplicación para la organización; de esta forma se garantiza el objetivo de evidenciar el valor agregado que representa la inclusión de modelos de gestión basados en principios de sostenibilidad.

Una organización pequeña como For The Oceans es el escenario perfecto para demostrar que, independientemente del tamaño y con mucha más razón cuando las donaciones son una de sus principales fuentes de financiamiento, es vital gestionar el riesgo para asegurar la sostenibilidad. Es así como ejercicios de mapeo de impactos, tanto positivos como negativos, reales o potenciales, facilitan un espacio para que la organización ponga en perspectiva cuáles temas debe gestionar de forma más urgente y cuáles son los riesgos asociados. Esta cultura de gestión de riesgo tan característica de una buena implementación de la responsabilidad social y la sostenibilidad puede significar la diferencia entre la permanencia en el tiempo o la extinción.

Derivado de los hallazgos encontrados en los ejercicios de diagnóstico para For The Oceans, es claro que la organización es aún poco conocida. Será recomendable, una vez que se cosechen los primeros resultados de la incorporación de conceptos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, se realice un esfuerzo de comunicación, el cual permita elevar su perfil; esto será de gran beneficio ante donantes y otras fuentes de financiamiento.

## ANEXOS

Los anexos mencionados a lo largo del documento se presentan en este apartado.

### Anexo 1

#### **Definición de materialidad para For The Oceans Consulta a miembros de la organización**

P1. ¿Cuál es su nombre completo, cargo y qué organización representa?

P2. Se comprende que una PARTE INTERESADA es todo aquel individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización. Puede estar dentro o fuera de ella. Algunos ejemplos pueden ser los colaboradores, instituciones del gobierno, la comunidad, proveedores, entre muchísimos otros. Tomando en cuenta esta definición ¿cuáles considera que son las principales partes interesadas de For The Oceans?

P3. Se entiende por IMPACTO todo cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización. Pueden ser impactos reales o potenciales. Por ejemplo, un impacto positivo de For The Oceans es la generación de empleos, uno negativo es la generación de residuos sólidos cada vez que hay actividad laboral en sus oficinas. Tomando en cuenta esta información ¿cuáles considera que son los principales impactos económicos que tiene FTO a partir de sus actividades operativas como organización, sobre sus partes interesadas?

P4. ¿Cuáles considera que son los principales impactos sociales que tiene FTO a partir de sus actividades operativas como organización, sobre sus partes interesadas?

P5. Tomando en cuenta esta información ¿cuáles considera que son los principales impactos ambientales que tiene FTO a partir de sus actividades operativas como organización, sobre sus partes interesadas?

## Anexo 2

### Definición de materialidad para For The Oceans Consulta a partes interesadas

P1. Por favor escriba su nombre completo, puesto que desempeña y nombre de la organización que representa.

P2. Se entiende por IMPACTO todo cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización. Tomando en cuenta esa definición ¿cuáles considera que son los principales impactos económicos (positivos o negativos) que For The Oceans genera sobre las organizaciones, agrupaciones, medio ambiente o individuos en su entorno?

P3. ¿Cuáles considera que son los principales impactos sociales (positivos o negativos) que For The Oceans genera sobre las organizaciones, agrupaciones, medio ambiente o individuos en su entorno?

P4. ¿Cuáles considera que son los principales impactos ambientales (positivos o negativos) que For The Oceans genera sobre las organizaciones, agrupaciones, medio ambiente o individuos en su entorno?

P5. ¿Mencione 5 aspectos que considera fundamentales para que su organización pueda construir una relación de largo plazo con For The Oceans?

P6. ¿Cuál es su opinión general sobre la labor que desempeña For The Oceans en Costa Rica?

### Anexo 3

#### Cuestionario para entrevista a profundidad Estado de situación de Responsabilidad Social en For the Oceans 2018

<b>PREGUNTAS GENERALES</b>					
1.	¿Qué entiende por responsabilidad social?				
2.	¿Para usted personalmente qué es responsabilidad social?				
3.	¿Usted cree que la RS como modelo de gestión se puede aplicar en cualquier tipo de organización?				
4.	¿Cuáles ventajas cree que tendría para la fundación implementar la RS?				
5.	¿Cuáles riesgos vería usted en aplicar la RS?				
<b>Marque con una X la puntuación que considere más acorde la información suministrada. En caso de que no aplique marque la casilla N/A.</b>					
<b>GOBERNANZA</b>					
	Sí	No	En proceso	N/A	
1.					¿Cuenta la organización con un código de ética?
2.					¿Tiene la fundación una política contra la corrupción, fraude y otras prácticas ilegales?
3.					¿Tiene documentadas políticas o procedimientos para las buenas prácticas?
4.					¿Cuenta o ha hecho el ejercicio de conocer cuáles son los temas relevantes para la operación de FTO?
5.					¿Cuenta con mecanismos para realizar consulta a sus partes interesadas?
6.					¿La organización cuenta con políticas que establezcan prohibiciones respecto a trabajo infantil, trabajo forzoso, discriminación o temas relacionados?
7.					¿Cumple con todas las obligaciones fiscales que rigen por ley al país?
8.					¿Paga los salarios mínimos legales?
9.					¿Cumple la organización con leyes relativas a seguridad y salud de sus colaboradores?
10.					¿Cuenta con un programa de capacitación anual para sus colaboradores?

<b>EJE ECONÓMICO</b>					
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>En proceso</b>	<b>N/A</b>	
1. ¿Cuenta la organización con políticas para la calidad y apego ético a todos los contratos, acuerdos y publicidad?					
2. ¿Sus clientes, proveedores, Gobierno y público interno cuenta con mecanismos de información efectivos sobre la fundación?					
3. ¿Cuenta con un código de conducta para público interno y para proveedores?					
4. ¿Cumple con las políticas y procedimientos establecidos por ley sobre la contabilidad de la organización?					
5. ¿Realiza con regularidad auditorías financieras?					
<b>Comentarios</b>					
<b>EJE AMBIENTAL</b>					
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>En proceso</b>	<b>N/A</b>	
1. ¿Tiene la organización una política ambiental aprobada?					
2. ¿Ha definido cuáles son los aspectos materiales en temas ambientales para la organización?					
3. ¿Cumple con la legislación aplicable para los temas de ruido, gestión de residuos, vertidos y otras leyes relacionadas?					
4. ¿Cuenta con políticas o programas para la gestión del agua?					
5. ¿Cuenta con políticas o programas para la gestión de la energía?					
6. ¿Cuenta con políticas o programas para la disminución de emisiones de GEI?					
7. ¿Desarrolla acciones de educación ambiental para su público interno y otros públicos de interés?					
<b>Comentarios</b>					

<b>EJE SOCIAL</b>					
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>En proceso</b>	<b>N/A</b>	
1. ¿Incluye la acción social y sus responsables en el proceso general de planificación estratégica?					
2. ¿Ha determinado por medio de consultas a partes interesadas cuáles son los impactos de la organización en materia social?					
3. ¿Tiene mecanismos para recibir quejas, denuncias o comentarios de clientes, proveedores o ciudadanos en general?					
4. ¿Ha desarrollado consultas con la comunidad para conocer los impactos de la organización, sus expectativas e intereses?					
5. ¿Cuenta con mecanismos para informar a las comunidades sobre el trabajo que realiza la fundación?					
6. ¿Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones?					
7. ¿Realiza actividades conjuntas con organizaciones locales para el desarrollo de programas de interés común?					
8. ¿Fomenta el establecimiento de alianzas público-privadas para el logro de objetivos relacionados con el recurso marino?					
<b>Comentarios</b>					

## Anexo 4

### Guía de Taller de Materialidad Adaptado de propuesta desarrollada por empresa MECO

El taller de material se realizó con base en la guía metodológica elaborada por el Departamento de Responsabilidad Social de la compañía MECO. Cada una de las secciones y diseño metodológico es autoría de esta empresa. Este documento se elaboró en Power Point, razón por la que aquí se presentan las páginas pertinentes de la presentación.



#### Página 1. Presentación Taller de materialidad



### TALLER DE MATERIALIDAD

Análisis de cadena de valor, identificación de partes interesadas e impactos.

## Página 2. Descripción de la organización



**ONG independiente, Internacional y sin fines de lucro.**

Enfocada en la promoción de la pesca responsable y la protección de la vida marina en todas sus formas para la conservación de la biodiversidad y la salud de los océanos.

**3 ejes de trabajo:**

- Reducción de plástico en ríos y mares.
- Promoción de pesca artesanal.
- Protección de la vida marina.
- Proyectos con comunidades costeras.
- Incidencia política y aliados estratégicos nacionales e Internacionales.
- Firmantes del Pacto Global y alineada con ODS y Plan Nacional de Desarrollo.

## Página 3. Descripción de la organización



### INCIDENCIA POLÍTICA

Pesca de arrastre y contaminación de mares.

**Cimentada en un liderazgo de más de 35 años de trayectoria en proyectos de impacto ambiental**

### ACTIVISMO Y VOLUNTARIADO

-Creación de Frente por la Vida. /Frente por las áreas silvestres protegidas.

-Red de voluntariado.



### PROYECTOS COMUNITARIOS Y DE DESARROLLO

-Iniciativa con 120 pescadores: pesca artesanal responsable.

-Rescate de plásticos en ríos y océanos.

## PROMOCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD



El objetivo de esta guía es facilitar a empresas, organizaciones e instituciones el diagnóstico y recopilación de información para identificar los temas materiales que los guíen a diseñar sus Estrategias de Sostenibilidad.

La metodología de este taller fue diseñado por el Departamento de Responsabilidad Social y Comunicación de Constructora Meco, quien facilitó el material para esta sesión.

Se espera promover el cambio hacia empresas y organizaciones más sostenibles en beneficio de la sociedad, nuestro planeta y el crecimiento de las organizaciones.

2



## METODOLOGÍA:

Diálogos guiados, tareas de interacción en grupos, discusiones en plenaria y aprendizaje experiencial. Las técnicas y herramientas utilizadas parten de los principios del aprendizaje activo, aprendizaje significativo, aprendizaje colaborativo e inteligencias múltiples.

Todo el taller se realiza con una metodología activa, interactiva e inclusiva, en donde los y las participantes aportan sus ideas y construyen la información a partir de la interacción con los demás.

3



## DIRIGIDA A:

- Líderes, jefes, gerentes, directores, presidentes ejecutivos, o colaboradores que conozcan detalladamente algunos de los eslabones de la cadena de valor (dueños de proceso).
- Líderes de las áreas de servicio: Recursos Humanos, Gestión Ambiental, Gestión Social, Seguridad y Salud en el Trabajo, Tecnología de Información, Calidad, entre otros.

4



## OBJETIVOS:

Los participantes de este taller estarán en capacidad de:

- Dimensionar la importancia y beneficios de una buena gestión de Responsabilidad Social desde cada unidad estratégica de la empresa.
- Identificar y visualizar los grupos de interés.
- Identificar y dimensionar las áreas de impacto a nivel social, económico y ambiental.
- Priorización en la atención de los impactos negativos identificados.

5



## ORGANIZACION

Para llevar a cabo este taller se requiere previamente:

- La Cadena de Valor aprobada.
- Escogencia específica de participantes (dominen el detalle de cada eslabón de la cadena de valor de la empresa).
- Espacio físico amplio para trabajo en grupos.
- Rotafolio, papel grande, marcadores, tarjetas de colores, goma en spray, cinta azul, porta-rotafolio o pizarras.
- El taller tiene una duración de 4 horas efectivas. El cupo es de 8 a 20 personas máximo.

6



## VALIDAR CADENA DE VALOR (10 minutos)

OBJETIVO:

- Se valida la propuesta de Cadena de Valor del proceso que se analizará en el Taller

### CADENA DE VALOR FOR THE OCEANS



DESCRIPCION:


- Se explica en detalle los pasos que conforman la Cadena de Valor que se trabajará durante el taller, se piden comentarios y sugerencias de mejora.

RECURSOS:

- Papel para pizarra
- Cada paso de la cadena de Valor en papel naranja o celeste.
- Goma spray.

7

## Página 10. Concepto de responsabilidad social

 **CONCEPTO RESPONSABILIDAD SOCIAL**  
(10 minutos)

**OBJETIVO:**

- Compartir el concepto de Responsabilidad Social del ISO 26000


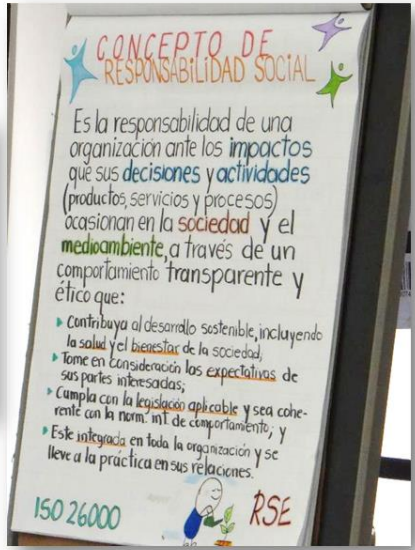
**DESCRIPCION:**

- Se explica a los y las participantes, de manera breve, el concepto de RS de la norma ISO 26000, y solicita a los participantes sus aportes y/o comentarios.

**RECURSOS:**

- Rotafole con concepto de RS.

8



## Página 11. Concepto de responsabilidad social



### Responsabilidad Social

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

## CONCEPTO DE PARTES INTERESADAS (10 minutos)



**OBJETIVO:**

- Compartir el concepto de Partes interesadas.

**DESCRIPCION:**

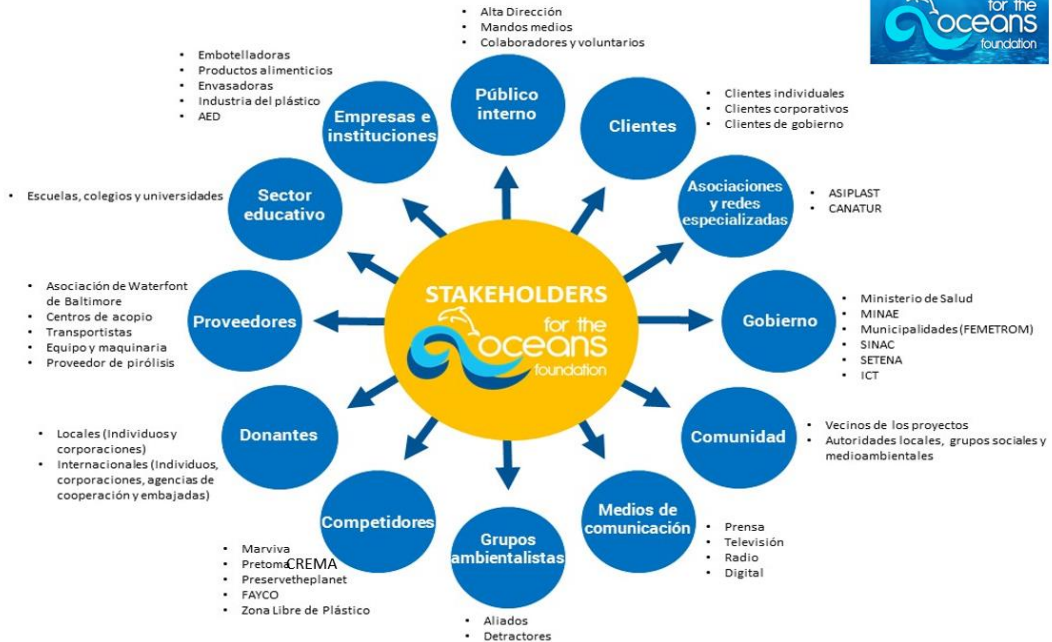
- Se explica a los y las participantes, de manera breve, el concepto de Partes Interesadas (stakeholders).

**RECURSOS:**

- Rotafolio con concepto de Partes Interesadas.



## Página 13. Partes interesadas preliminares





## MAPEO DE PARTES INTERESADAS

(40 minutos)

**OBJETIVO:**

- Identificar y visualizar los grupos de interés de la empresa.

**RECURSOS:**

- Pizarras
- Papel para pizarra
- Marcadores
- Tarjetas color amarillo en cada mesa.

**DESCRIPCION:**

- Se colocan al menos 3 pasos de la cadena de valor en cada rotafolio. Si la cadena de valor tiene 10 pasos, se pueden conformar 3 grupos. En dos rotafolio 3 pasos y en el tercero 4 pasos.
- Los participantes se ubican en el proceso en que sean expertos, de modo que dominen los contenidos de ese paso de la cadena de valor. Los participantes de áreas de servicio como Ambiente, SST, RRHH, TI, Calidad, etc, se pueden ubicar entre los grupos.
- Se les solicita analizar la cadena de valor y con base en los eslabones identificar las partes interesadas involucradas (internos y externos).
- Escoger un vocero y presentar en plenaria. En este punto se busca exhaustividad, por lo que se invita a todos a indicar si faltan grupos de interés y agregarlos a los rotafolios.
- Colocar las figuras humanas en cada rotafolio y documentar con fotografías para luego sistematizar la información.



## REPASO

(5 minutos)

**OBJETIVO:**

- Retomar lo logrado hasta el momento y explicación breve de la segunda fase del espacio.



**DESCRIPCION:**

- Repaso de lo logrado y contextualización.

## Página 16. Concepto de 3 dimensiones Sostenibilidad



### CONCEPTO DE 3 DIMENSIONES SOSTENIBILIDAD

(10 minutos)

#### OBJETIVO:

- Compartir el concepto de Sostenibilidad y las 3 dimensiones

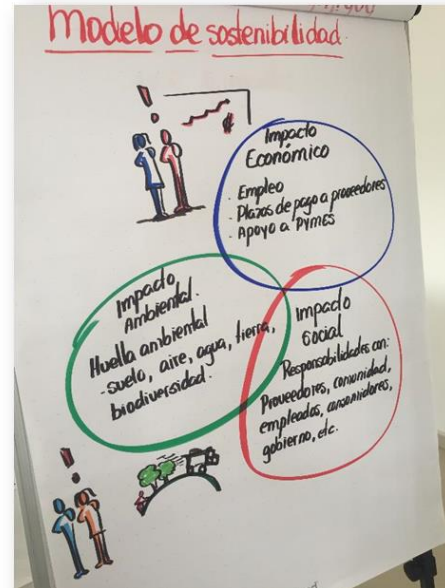
#### DESCRIPCION:

- Se explica a los y las participantes, de manera breve, el concepto de las 3 dimensiones de la sostenibilidad, se dan algunos ejemplos de impactos positivos y negativos en cada una.

#### RECURSOS:

- Rotafolio con concepto de Sostenibilidad

12



## Página 17. Identificación de impactos



### IDENTIFICACION DE IMPACTOS

(45 minutos)

#### OBJETIVO:

- Identificación de impactos positivos y negativos

#### DESCRIPCION:

- Los grupos siempre se quedan conformados igual.
- Se da una breve explicación a conceptos de impactos positivos y negativos
- Se coloca en los mismos rotafolios de manera vertical al inicio en tarjetas: ECONOMICOS, SOCIALES, AMBIENTALES.
- Ahora se les pide identificar impactos positivos (tarjetas verdes) y negativos (tarjetas rojas) económicos, sociales y ambientales para cada paso de la cadena de valor.
- Luego en plenaria se amplia y consensuan los resultados de cada sub-grupo.

#### RECURSOS:

- Pizarras
- Papel para pizarra
- Marcadores
- Tarjetas color rojo y verde en cada mesa.
- Tarjetas de otro color para cada rotafolio con la palabra: económico, social y ambiental.

13



## Página 18. Priorización



### PRIORIZACIÓN (30 minutos)

#### OBJETIVO:

- Priorizar la atención de los impactos negativos

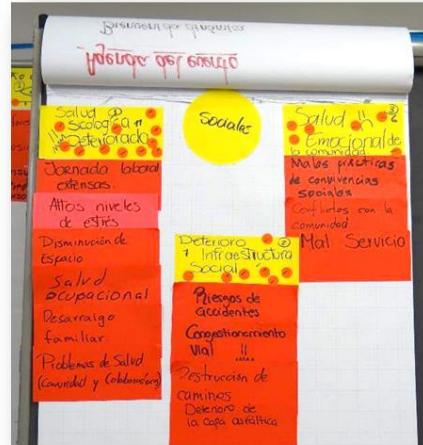
#### RECURSOS:

- Pizarras
- Marcadores
- Goma en spray
- 3 pizarras
- Tarjetas circulares color amarillo.
- Stickers de círculos color naranja o azul

#### DESCRIPCIÓN:

- Se divide el grupo en sub-grupos (social, ambiental y económico) y se les pide ordenar los impactos negativos de cada dimensión según su afinidad temática y redactar un nombre que los agrupe.
- Quedarán 3 o 4 conjuntos por cada dimensión.
- Con stickers de puntos se pide a los participantes que TODOS votemos por aquellos que son más relevantes de atender con mayor prioridad para cada rotafolio.
- En caso de empate se vuelve a votar, hasta definir los 3 principales.

14



## Página 19. Cierre y retroalimentación



### CIERRE Y RETROALIMENTACIÓN (15 minutos)

#### OBJETIVO:

- Facilitar el proceso de estructuración del aprendizaje a través de técnicas de visualización.
- Sistematizar conclusiones y realimentación del grupo.

#### DESCRIPCIÓN:

- Los y las participantes expresan sus reflexiones y conclusiones acerca de la dinámica vivida.
- Se puede pedir a los asistentes hacer un círculo de pie y brindar así sus opiniones, también se puede hacer en plenaria todos sentados.
- El facilitador podría llevar impreso imágenes que ayuden a dirigir el cierre, por ejemplo un like, un cerebro, o una llave, etc. Con el fin de indicar a los asistentes con preguntas las reflexiones, por ejemplo:
- Like ¿quién nos comparte un like a alguna de las dinámicas tratadas hoy?
- Cerebro ¿quién nos comparte una idea que ha sugido con el taller de hoy?
- Llave ¿Quién encontró con lo desarrollado hoy una llave para abrir algo en su trabajo?

#### RECURSOS:

- Fichas de moderación

15



## BIBLIOGRAFÍA

- 4Ocean. (2018). *About us*. Recuperado el 13 de junio de 2018, de <https://4ocean.com/pages/our-story>
- AccountAbility. (2006). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Recuperado el 14 de setiembre de 2018, de <http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/Manual-Stakeholders.pdf>
- Acevedo, Á. H. (2014). *Universidad y ciudadanía, una lectura desde Adela Cortina*. Tesis, Bogotá. Recuperado el 10 de julio de 2018
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (2010). *Reporte Regional IndicaRSE 2010*. Recuperado el 3 de setiembre de 2018, de [http://indicarse.org/generados/2010\\_BNVCR.pdf](http://indicarse.org/generados/2010_BNVCR.pdf)
- Arce, A. Y. (2017). *Taller de diseño sobre Materialidad. Impartido a la I Generación de la Maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Nacional*. San José, Costa Rica.
- Arguedas, C. (2014). *Pescadores ticos detenidos por trasladar 800 kilos de cocaína*. La Nación. Recuperado el 12 de junio, de <https://www.nacion.com/sucesos/narcotrafico/pescadores-ticos-detenidos-por-trasladar-800-kilos/A46IZ5O73JBX7KQ7GTS2353NCU/story/>
- Chacón, V. (25 de agosto de 2016). *Costa Rica está en deuda con sus mares, Protección de la riqueza marina en Costa Rica es "de papel"*. Semanario Universidad. Recuperado el 15 de julio de 2018, de <https://semanariouniversidad.com/pais/proteccion-la-riqueza-marina-costa-rica-papel/>
- Cognuck, S. González, A. 2017. *Impacto socioeconómico y ambiental del Área Marina de Pesca Responsable en el sector de Costa de Pájaros, Puntarenas, 2015*. Recuperado el 10 de julio de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6219674.pdf>
- Comisión Interinstitucional de la Zona Económica Exclusiva de Costa Rica, 2008. *Estrategia Nacional para la Gestión Integral de los Recursos Marinos y Costeros de Costa Rica*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de [http://marviva.net/sites/default/files/documentos/enm\\_pdf\\_final.pdf](http://marviva.net/sites/default/files/documentos/enm_pdf_final.pdf)
- de Cárdenas, A. (2006). *El benchmarking como herramienta de evaluación*. Recuperado el 10 de julio de 2018, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000400015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015)

- Dirección General Marítima de la Autoridad Marítima Colombiana. (2016). *Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos del mar*. Recuperado el 12 de junio de 2018, de <https://www.dimar.mil.co/content/convencion-de-las-naciones-unidas-sobre-el-derecho-de-mar-1982-convemar-no-parte-0>
- FAICO. (s.f.). *Información general Fundación Amigos Isla del Coco*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de <https://www.cocosiland.org/quienes-somos/la-fundacion/fundacion>
- Fundación Avina. (s.f.). *Sobre Avina*. Recuperado el 14 de junio de 2018, de <http://avina.net/avina/wp-content/uploads/2015/11/pager-institucional.pdf>
- Fernández, J. (s.f.). *Reflexiones sobre la responsabilidad*. Recuperado el 12 de agosto de 2018, de <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/3/reflexiones-sobre-la-responsabilidad-social-empresaria-rse.pdf>
- Forética. (julio de 2018). *Cerrar el círculo. El business case de la economía circular*. Recuperado el 10 de julio de 2018, de [http://www.foretica.org/business\\_case\\_economia\\_circular\\_foretica.pdf](http://www.foretica.org/business_case_economia_circular_foretica.pdf)
- GRI. (s.f.). *GRI Standards*. Recuperado el 10 de julio de 2018, de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- International Organization for Standardization. (2010). *Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado el 10 de agosto de 2018
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, Ministerio de Ambiente y Energía, Ministerio de Salud, 2016. *Política Nacional de Saneamiento en Aguas Residuales*. Recuperado el 18 de junio de 2018, de <https://www.aya.go.cr/noticias/documents/politica%20nacional%20de%20saneamiento%20en%20aguas%20residuales%20marzo%202017.pdf>
- IntegraRSE. (Setiembre, 2014). *Guía de acompañamiento para integrar la responsabilidad social en la estrategia de negocios*. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de <https://fundemas.org/publicaciones/guias-practicas?download=36:guia-de-acompanamiento-para-integrar-la-rse-a-la-estrategia-de-negocio>
- IPIECA. (2012). *Mecanismos de reclamación a nivel operacional: Estudio de buenas prácticas de IPIECA*. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de <https://www.extractiveshub.org/servefile/getFile/id/2890>
- La Vanguardia. (16 de abril de 2018). *La Vanguardia. (2018). La industria del transporte marítimo acuerda reducir sus emisiones de CO2*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de <http://www.lavanguardia.com/natural/20180416/442615924969/acuerdo-industria-transporte-maritimo-reducir-emisiones-co2-contaminacion.html>

- Mar Viva. (octubre de 2010). *La pesca de arrastre en Costa Rica*. Obtenido de [http://www.marviva.net/Publicaciones/PESCA\\_ARRASTRE\\_CR.pdf](http://www.marviva.net/Publicaciones/PESCA_ARRASTRE_CR.pdf)
- MarViva. (2018). *Fortalecimiento Institucional*. Recuperado el 18 de junio de 2018, de <http://marviva.net/es/fortalecimiento-interinstitucional>
- Ministerio de Salud. (marzo de 2016). *Plan nacional para la gestión integral de residuos 2016-2021*. Recuperado el 10 de junio de 2018, de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/politcas-y-planos-en-salud/planes-en-salud/3025-plan-nacional-para-la-gestion-integral-de-residuos-2016-2021>
- Naciones Unidas. (1982). *Los océanos fuente de vida: Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de [http://www.un.org/depts/los/convention\\_agreements/texts/unclos/convemar\\_es.pdf](http://www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/convemar_es.pdf)
- Naciones Unidas. (2012). *La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos: Guía para la interpretación*. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de [https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_sp.pdf)
- Naciones Unidas. (junio de 2012). *El futuro que queremos: Los océanos*. Recuperado el 11 de junio de 2018, de [http://www.un.org/es/sustainablefuture/pdf/Rio+20\\_FS\\_Oceans\\_SP.pdf](http://www.un.org/es/sustainablefuture/pdf/Rio+20_FS_Oceans_SP.pdf)
- Naciones Unidas. (2014). *Boletín Derecho del Mar de la División de Asuntos Oceánicos y del Derecho del Mar de la Oficina de Asuntos Jurídicos*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de [http://www.un.org/depts/los/doalos\\_publications/LOSBulletins/bulletinsp/bul83sp.pdf](http://www.un.org/depts/los/doalos_publications/LOSBulletins/bulletinsp/bul83sp.pdf)
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 14. Vida Submarina*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/oceans/>
- Navarro, F. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Recuperado el 12 de agosto de 2018, de <https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=LyqG6yzMNnsC&oi=fnd&pg=PA103&dq=responsabilidad+social+definiciones&ots=kG4V1C5Iio&sig=jmPcoEJb7797IjzP9MrpiuFP30M#v=onepage&q=definiciones&f=false>
- Oceana. (s.f.). *What we do?* Recuperado el 15 de junio de 2018, de <https://oceana.org/what-we-do>
- ODS en Costa Rica. (s.f.). *Objetivo 14: metas y sus respectivos indicadores*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <http://www.ods.cr/objetivo/objetivo-14>

- Organización Marítima Internacional. (2013). *Organización Marítima Internacional. ¿Qué es? (2013)*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de [http://www.imo.org/en/About/Documents/What%20it%20is%20Oct%202013\\_Web.pdf](http://www.imo.org/en/About/Documents/What%20it%20is%20Oct%202013_Web.pdf)
- Organización Marítima Internacional. (2016). *Introducción a la OMI*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de <http://www.imo.org/es/About/Paginas/Default.aspx>
- Plastics Europe. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 15 de junio de 2018, de <https://www.plasticseurope.org/es/about-us/who-we-are>
- Plastics Europe. (s.f.). *Strategy on plastics*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de <https://www.plasticseurope.org/es/focus-areas/strategy-plastics>
- PNUD. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 14: Vida Marina*. Recuperado el 12 de julio de 2018, de <http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/sustainable-development-goals/goal-14-life-below-water.html>
- PNUD Costa Rica. (s.f.). *Objetivo 14: Vida marina*. Recuperado el 12 de agosto de 2018, de <http://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/post-2015/sdg-overview/goal-14.html>
- Porter, M. (2008). *The five competitive force that shape strategy*. Recuperado el 7 de agosto de 2018, de <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Programa Estado de la Nación. (2013). *Decimonoveno Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Recuperado el 7 de julio de 2018, de [https://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/019/Cap%204-Estado%20Nacion%2019.pdf](https://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/019/Cap%204-Estado%20Nacion%2019.pdf)
- RobecoSAM. (s.f.). *The Sustainability Yearbook 2018*. Recuperado el 10 de julio de 2018, de [https://yearbook.robecosam.com/fileadmin/Files/Documents/Spanish\\_2018/The\\_Sustainability\\_Yearbook\\_2018\\_spanish.pdf](https://yearbook.robecosam.com/fileadmin/Files/Documents/Spanish_2018/The_Sustainability_Yearbook_2018_spanish.pdf)
- RobecoSAM. (s.f.). *About us*. Recuperado el 10 de julio de 2018, de <http://www.robecosam.com/en/about-us/index.jsp>
- Roberto Hernández Sampieri et ál. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D. F.: Mc Graw Hill. Recuperado el 15 de setiembre de 2018
- SASB. (s.f.). *The SASB Foundation*. Recuperado el 10 de julio de 2018, de <https://www.sasb.org/sasb-foundation/>

- SASB. (2017). *Disclosure Topics Tables*. Recuperado el 2 de setiembre de 2018, de <https://www.sasb.org/standards-overview/>
- Sea Shepherd. (2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 11 de junio de 2018, de <https://seashepherd.org/>
- Secretaría Técnica de los ODS. (2016). *Inventario de Políticas Públicas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. (1a.). (S. T. ODS-Mideplan, Ed.) San José, Costa Rica. Recuperado el 13 de agosto de 2018
- Serendero, J. (8 de junio de 2018). *Estructura organizacional y antecedentes de For the Oceans*. (A. C. Camacho, M. Carvajal, & G. Rodríguez, Entrevistadores)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. *Oficializa de la Política Nacional del Mar y reforma el Decreto Ejecutivo N° 37212 "Creación y Funcionamiento de la Comisión Nacional Marina*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76651&nValor3=95775](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76651&nValor3=95775)
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2011. *Políticas para las Áreas Silvestres Protegidas (ASP)*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de <http://www.sinac.go.cr/ES/docu/ASP/Pol%C3%ADticasASPSINAC2011.pdf>
- Social Innovation Council (9 de agosto de 2017). *NGO Benchmarking Model. Evidence Guidelines*. Recuperado el 20 de setiembre de 2018, de [https://www.procurepoint.nsw.gov.au/system/files/documents/ngo\\_benchmarking\\_model\\_evidence\\_guidelines.pdf](https://www.procurepoint.nsw.gov.au/system/files/documents/ngo_benchmarking_model_evidence_guidelines.pdf)
- The Nature Conservancy. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 15 de junio de 2018, de <https://www.mundotnc.org/sobre/quienes-somos/index.htm?intc=mundo.tnav.sobre>
- The Nature Conservancy. (s.f.). *Océanos*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de <https://www.mundotnc.org/nuestro-trabajo/nuestras-iniciativas/oceanos/index.htm?intc=mundo.tnav.trabajo>
- The Nature Conservancy. (s.f.). *Sostenibilidad empresarial*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de <https://www.mundotnc.org/sobre/sostenibilidad-empresarial/index.htm?intc=mundo.tnav.sobre>
- The Sustainable Shipping Initiative. (s.f.). *How we operate?* Recuperado el 15 de junio de 2018, de <http://www.ssi2040.org/what-we-do/how-we-operate/>
- The Sustainable Shipping Initiative. (s.f.). *About the SSI*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de <http://www.ssi2040.org/>

UNSD. (s.f.). *Acerca de los indicadores propuestos para la medición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Recuperado el 10 de julio de 2018, de <https://unstats.un.org/sdgs/files/open-consultation-iaeg/ODS%2014.pdf>

WWF España. (s.f.). *Comprometidos con el mar*. Recuperado el 14 de junio de 2018, de [https://www.wwf.es/nuestro\\_trabajo\\_/oceanos/](https://www.wwf.es/nuestro_trabajo_/oceanos/)

WWF. (s.f.). *Oceans*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de <https://www.worldwildlife.org/initiatives/oceans>

Zona Libre de Plástico. (2017). *Estrategia Nacional para la sustitución de plásticos de un solo uso*. Recuperado el 11 de junio de 2018, de <http://www.zonalibredeplastico.org/>