



**IX CONGRESO  
RULESCOOP**  
2015

**MIDIENDO CON NUEVOS PARAMETROS**  
**El balance social cooperativo aplicado a las Cooperativas  
Agrarias Federadas de Uruguay.**

**IX Congreso Internacional Rulescoop**  
*Respuesta de la Universidad a las necesidades de la economía social ante los  
desafíos del mercado*

**Mag. Soc. Laura González Quinteros**  
CAF - UDELAR  
Consultora - Investigadora

## **RESUMEN**

Coincidiendo con su aniversario número 30 las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) de Uruguay han iniciado la realización de su primer Balance Social junto a un proceso de planificación estratégica también retomado.

CAF es la gremial que agrupa a 23 empresas cooperativas y sociedades de fomento rural (SFR) de alcance nacional fundada en los años de reapertura democrática del país (1984).

En este trabajo se expondrá el proceso metodológico desarrollado para la elaboración de este 1º Balance Social. Se presentan sus antecedentes y principales influencias así como el resultado final del diseño a implementar, conteniendo sus definiciones, objetivos y alcance del mismo.

Para su elaboración se consideraron antecedentes internacionales y se optó por la conformación de un contenido específico que responda a la condición de federación de CAF.

Además, se entendió que el Balance Social debía incorporar los aspectos definidos en el plan bianual operativo y plasmar la orientación acordada en el proceso de planificación.

Para confeccionar la grilla de dimensiones e indicadores a medir, el punto de partida lo constituyen los Principios Cooperativos, aquellos avalados en la ACI en 1995, por los cuales las organizaciones cooperativas se han comprometido a transformar en práctica en todo el mundo y sectores socioeconómicos.

## **PALABRAS CLAVE**

Balance social – Metodología – Federación

## **ÍNDICE**

### **1. INTRODUCCION**

### **2. SOBRE LA IMPORTANCIA DEL BALANCE SOCIAL**

#### **2.1 ¿Qué es un Balance Social?**

#### **2.2 ¿Qué objetivos cumple el Balance Social?**

#### **2.3 Antecedentes y contexto del trabajo desarrollado**

#### **2.4 Principales modelos aplicados a cooperativas y empresas**

### **3. SOBRE EL DESARROLLO METODOLOGICO DEL BALANCE SOCIAL**

#### **3.1 Propuesta de adecuación a CAF**

#### **3.2 Proceso de medición y operacionalización**

### **4. ORIENTACIONES BASICAS PARA LA ELABORACION DEL BALANCE SOCIAL**

#### **4.1 Consideraciones Generales**

##### **A. Cobertura del Balance: Participación de los grupos de interés**

##### **B. Materialidad**

##### **C. Contexto de sostenibilidad**

#### **4.2 Estructura del Balance Social de CAF**

### **5. CONSIDERACIONES FINALES**

### **6. REFERENCIAS CONSULTADAS**

## 1. INTRODUCCION

Coincidiendo con su aniversario número 30 las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) de Uruguay han iniciado la realización de su primer Balance Social junto a un proceso de planificación estratégica también retomado.

CAF es la gremial que agrupa a 23 empresas cooperativas y sociedades de fomento rural (SFR) de alcance nacional fundada en los años de reapertura democrática del país (1984).

En este trabajo se expondrá el proceso metodológico desarrollado para la elaboración de este 1º Balance Social. Se presentan sus antecedentes y principales influencias así como el resultado final del diseño a implementar, conteniendo sus definiciones, objetivos y alcance del mismo.

Para su elaboración se consideraron antecedentes internacionales y se optó por la conformación de un contenido específico que responda a la condición de federación de CAF.

Además, se entendió que el Balance Social debía incorporar los aspectos definidos en el plan bianual operativo y plasmar la orientación acordada en el proceso de planificación.

Para confeccionar la grilla de dimensiones e indicadores a medir, el punto de partida lo constituyen los Principios Cooperativos, aquellos avalados en la ACI en 1995, por los cuales las organizaciones cooperativas se han comprometido a transformar en práctica en todo el mundo y sectores socioeconómicos.

## 2. SOBRE LA IMPORTANCIA DEL BALANCE SOCIAL

### 2.1 ¿Qué es un Balance Social?

El Balance Social es un instrumento estratégico para evaluar y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social y corporativa.

Es una herramienta que tiene la organización para comunicar a la sociedad su aporte en materia de recursos humanos y su relación con la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.

De esto se desprende que la información que se brinda tiene impacto interno (organizaciones socias y trabajadores dependientes) y externo (la sociedad, los actores políticos y las demás organizaciones sectoriales).

En resumen, a través de esta herramienta se: informa, miden y comparan los distintos aspectos de la federación, en este caso, y su relación con la sociedad.

La meta implícita que tiene esta elaboración de Balance Social es asesorar y ayudar estratégicamente a las organizaciones sectoriales y a las cooperativas para que comuniquen de mejor manera sus acciones a los diferentes actores sociales.

Para la implementación eficaz de un Balance Social, son requerimientos básicos la existencia de una filosofía social, el convencimiento de la dirección y el compromiso corporativo.

En CAF, se ha compartido la siguiente definición: **Es un informe analítico que surge del sistema de información socioeconómico de la cooperativa. Su finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por la misma, en concordancia con su propia identidad.**

## 2.2 ¿Qué objetivos cumple el Balance Social?

Podemos identificar 3 objetivos que le dan utilidad al Balance social:

1. Inter- evaluación cooperativa, al comparar unas con otras e incluso ofrecer datos agregados del movimiento. Estos comparativos permiten ser tomados a escala nacional, regional e internacional.
2. Evaluación intra cooperativa, permite el análisis interno de la federación, toda esta información, una vez agregada, ofrecerá una proyección consolidada del sector, siendo un instrumento útil para la toma de decisiones. Esto permite considerarlo un **instrumento de gestión social integrada**. Los objetivos y metas sociales requieren ser gestionados con igual grado de profesionalidad que las metas económicas.
3. Evaluación por parte de terceros, el instrumento del Balance social permite dar cuenta de los resultados de la gestión de la gremial en diversos planos y áreas de incidencia. Pretende brindar información útil y corroborada sobre la labor y trayectoria institucional a los actores públicos y privados con los que interactúa a nivel nacional e internacional.

## 2.3 Antecedentes y contexto del trabajo desarrollado

A partir de mayo de 2014 se elabora una propuesta inicial que finalmente se valida luego de obtener mejores definiciones y alcances para la realización del Balance Social junto al staff técnico y directivos de CAF.

Se consideran diversos antecedentes internacionales y se opta por la conformación de un contenido específico que responda a la condición de federación de CAF.

En agosto de 2014 se presenta una propuesta de contenidos del Balance y se releva información previa a los delegados de las distintas entidades socias presentes en la instancia posterior a la Asamblea Anual.

Sobre la metodología a elaborar se toman los antecedentes de elaboración de Balance Social de:

- ACI para el cual su punto de partida lo constituyen los 7 Principios Cooperativos.
- GRI: triple evaluación (social, económica y ambiental). Memorias de Sostenibilidad.
- Evaluación por Resultados de la Gestión Interna

Se acuerda definir un modelo específico para CAF considerando estos antecedentes internacionales. Para elaborar la grilla de variables, dimensiones e indicadores a medir en el estudio el punto de partida lo constituyen los Principios Cooperativos, avalados en la ACI en 1995<sup>1</sup>, por los cuales las organizaciones cooperativas se han comprometido a transformar en práctica en todo el mundo y sectores socioeconómicos.

## 2.4 Principales modelos aplicados a cooperativas y empresas

---

<sup>1</sup> Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos, ACI, 1995.

1. **Modelo ACI:** El Modelo de Balance Social más extendido y divulgado en el sector cooperativo internacional es el propuesto por la ACI tomando los 7 Principios cooperativos como referencia para la evaluación.
2. **Iniciativa de Reporte Global (GRI<sup>2</sup>). Memorias de Sostenibilidad:** Estas memorias incluyen la triple evaluación de la gestión de la organización. La evaluación es social, ambiental y económica. Pretenden ser útiles para *empoderar decisiones sustentables* en las empresas.

Para su elaboración se explicitan principios más bien técnicos: precisión, fiabilidad, comparabilidad, puntualidad, claridad, equilibrio. La elaboración de una Memoria de Sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

“La elaboración de memorias de sostenibilidad” es un término muy amplio que se considera sinónimo de otros términos también utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo, triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.). Una Memoria de Sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas.

3. **Evaluación por Resultados:** Este tercer modelo aporta un claro énfasis a la gestión interna y se entendió pertinente tratándose de la elaboración de un primer Balance Social de CAF, siendo parte de un proceso de planificación estratégica a nivel institucional.

Si bien, dentro del 7º principio cooperativo sobre la *Responsabilidad con la comunidad* caben las responsabilidades con el personal dependiente. Hemos recurrido a este modelo de evaluación de aspectos internos, ya que también incluye a los directivos.

### 3. SOBRE EL DESARROLLO METODOLOGICO DEL BALANCE SOCIAL

#### 3.1 Propuesta de adecuación a CAF

Considerados los 3 Modelos señalados en el punto anterior, en conjunto con los directivos y técnicos de CAF se ponderaron y priorizaron ciertos aspectos relevantes para CAF.

La principal adecuación de esta metodología a la federación es reparar en su condición de tal. La federación es un órgano de 2º grado, de carácter sectorial representativo. Hasta el momento no desarrolla actividad económica propia por lo cual la evaluación económica no es de mayor incidencia como lo es en sus organizaciones socias, cooperativas y SFR.

De todos modos, la evaluación de la gestión económica se realiza y cada actividad es evaluada en tal sentido.

Los directivos señalan que los principios de mayor relevancia para CAF son el sexto: la cooperación entre cooperativas y el séptimo: la responsabilidad con la comunidad.

***SEXTO PRINCIPIO:*** *Las cooperativas sirven a sus socios/as lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.*

---

<sup>2</sup> GRI, por sus siglas en inglés. Global Reporting Initiative.

**SEPTIMO PRINCIPIO:** *Al mismo tiempo se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios.*

Entendemos que la propia existencia de CAF es la materialización del 6º Principio cooperativo, la intercooperación de organizaciones de 1º y 2º grado ha permitido la fundación y permanencia de CAF.

El resultado de este estudio permitirá evaluar el grado de alcance y cumplimiento con los Principios y demás aspectos de la federación abordados en el Balance.

### 3.2 Proceso de medición y operacionalización

Se confeccionó un listado de variables a partir de los aportes de cada uno de los 3 Modelos considerados y los intereses planteados por directivos y técnicos de CAF.

El *proceso de operacionalización* es necesario para identificar las variables, las dimensiones y los indicadores que darán cuenta del proceso de medición<sup>3</sup>.

En este proceso se requiere llevar adelante ciertos aspectos:

7. Identificar y definir el alcance del concepto a medir
8. Delimitación y análisis de las dimensiones o aspectos comprendidos en cada uno de los conceptos.
9. Selección de indicadores de las dimensiones definidas. La relación entre cada indicador y el concepto fundamental queda definida en términos de probabilidad y no de certeza, por lo cual se recomienda utilizar varios indicadores.

#### i. MODELO DE BALANCE SOCIAL PROPUESTO POR ACI

Se anexa una grilla con indicadores para referencia de los Principios Cooperativos aplicados al caso de CAF tomando indicadores que permiten comparar a la organización con otras y asimismo son posibles de acceder y/o construir.

#### Principios cooperativos, dimensiones e indicadores utilizados

PRINCIPIOS COOPERATIVOS		DIMENSIONES	INDICADORES
1	Adhesión voluntaria y abierta	Apertura cooperativa	Cantidad de organizaciones socias. Personería Jurídica de las socias.
		Salida voluntaria de la federación	Bajas del padrón social
		No discriminación	Rechazo de afiliaciones
2	Gestión democrática	Participación en asambleas	Fecha de la asamblea Convocados Asistentes a asamblea anual Nº de convocatorias Lugar de realización Principales tópicos (contenidos) Costo de la actividad (\$) Origen de los fondos
		Participación en otros eventos	Fecha de la Cumbre de Presidentes Convocados

<sup>3</sup> Lazarsfeld, P. "De los conceptos a los índices empíricos" (págs. 36 – 45) en Boudón, R. & Lazarsfeld, P.: Metodología de las ciencias sociales. Tomo 1: Conceptos e índices. Editorial Laia, Barcelona.

			<p>Asistentes al evento  Nº de convocatorias  Lugar de realización  Principales tópicos (contenidos)  Costo de la actividad (\$)  Origen de los fondos</p> <p>Fecha del Encuentro de Jóvenes  Convocados  Asistentes al Encuentro  Asistentes por sexo  Edad promedio de asistentes</p> <p>Nº de convocatorias  Lugar de realización  Principales tópicos (contenidos)  Costo de la actividad (\$)  Origen de los fondos</p>
		Accesibilidad a cargos de representación	<p>Directivos titulares  Directivos suplentes</p> <p>Edad media  Sexo de los directivos</p> <p>Tiempo promedio en el cargo  Nº de directivos reelectos  Tiempo máximo en el cargo</p>
3	Participación económica de las organizaciones socias	Esfuerzo económico exigido a las organizaciones socias	<p>Aporte anual por membresía (dato agrupado)  Sumatoria de aportaciones suplementarias (Otras colaboraciones)  Colaboración con Rifa 30 aniversario</p>
4	Autonomía e independencia	Independencia financiera	<p>Fondos Propios Totales: Patrimonio de CAF  Activo Total:  Fondos recibidos en 2014  Origen de los fondos recibidos  Donativos recibidos en el periodo:  Inversiones realizadas:  Peso relativo de fondos de los asociados/total</p>
		Autonomía política	<p>Tratamiento de temas legales:  Posturas frente a nuevas leyes que inciden en el sector:</p>
5	Educación, formación e información	Educación y Formación	<p>Actividades de educación y formación desarrolladas en el periodo:  Convocatoria a actividades de formación:  Nº de asistentes  Asistentes por sexo  Edad promedio  Duración  Nº de convocados  Contenidos abordados:</p>
		Información	<p>Visitas a página web de CAF  Principales tareas de comunicación</p>



			realizadas en el periodo Principales tópicos abordados (contenido) RRHH volcados al área: RRHH con calificación específica en comunicación:
6	Intercooperación	Integración cooperativa del sector agrario	Estímulo a la intercooperación Desarrollo de proyectos intercooperativos
		Integración sectorial	Difusión de actividades del sector cooperativo nacional  Participación en CUDECOOP Nº de delegados/representantes Cargos desempeñados en el periodo Años de integración institucional en CUDECOOP
		Proyectos económicos cooperativos	Proyectos económicos intercooperativos agrarios Proyectos económicos interclase (con otras modalidades cooperativas)
		Pertenencia de organizaciones socias	Actividades específicas con cooperativas/sfr socias  Cantidad: Tipo de actividad: Nombre del evento: Fecha: Asistentes: Origen de los fondos: Monto estimado:
		Intercooperación continental	Promotores y socios fundadores: Red de cooperativas agropecuarias de las Américas
7	Aportes a la comunidad	Actividades sociales y culturales	Tipo de actividad: Fecha de actividad: Nombre: Asistentes: Motivo/Contenido:
		Actividades económicas	Tipo de actividad: Fecha de actividad: Nombre: Asistentes: Nombre del proyecto:

La grilla precedente demuestra que los Principios Cooperativos son las categorías conceptuales que se pretenden medir. Estos son las variables a medir, para operacionalizarlas hemos recurrido a identificar dimensiones e indicadores que son más accesibles y concretos en términos de medición.

De este modo, las variables para este estudio son los propios Principios expuestos por la ACI en 1995 sobre Identidad Cooperativa.

Indicamos en los siguientes párrafos, los 5 Principios aún no explicitados en este documento.

**PRIMER PRINCIPIO: ADHESION VOLUNTARIA Y ABIERTA** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

**SEGUNDO PRINCIPIO: GESTION DEMOCRATICA POR PARTE DE LOS SOCIOS** Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios, participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de 1º grado, los socios tienen iguales derechos de voto (1 socio, 1 voto) y las cooperativas de otros grados están también organizadas de modo democrático.

**TERCER PRINCIPIO: PARTICIPACION ECONÓMICA DE LOS SOCIOS** Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de modo democrático. Al menos una parte de los activos es por regla general, propiedad común de la cooperativa.

**CUARTO PRINCIPIO: AUTONOMIA E INDEPENDENCIA** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con las organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

**QUINTO PRINCIPIO: EDUCACION, FORMACION E INFORMACIÓN** Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Para confirmar la coherencia lógica de este estudio debemos preguntarnos si con la información de los indicadores señalados en la columna 4 de la grilla nos aproximamos a describir las dimensiones de las variables (columna 3), en este caso, las variables son cada uno de los 7 Principios Cooperativo (columna 2).

## ii. GRI – MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD

Asimismo, consideraremos los Contenidos básicos que se incluyen en una Memoria de Sostenibilidad. Hay tres tipos de Contenidos básicos:

- **Perfil:** Información que define el contexto general y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo.
- **Enfoque de la dirección:** Información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta.

- **Indicadores de desempeño:** indicadores que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización.

Otros aspectos que se abordarán tienen que ver con la incidencia de CAF en los ámbitos donde intervienen y participa.

Para ello se detallará un **Mapeo Institucional:** indicando los Agentes y actores con los que CAF mantiene vinculación

**COMPROMISO CON LAS PARTES:** Se detallan grados de compromiso y participación logrados con otras instituciones y organizaciones del medio y de la región.

**Grados de integración y participación con instituciones y organizaciones según su área de incidencia.**

	INTEGRACIÓN	INTEGRACION Y PROMOCION/FUNDADORES	PARTICIPACION
NACIONAL AGROPECUARIO			
NACIONAL COOPERATIVO			
REGIONAL			
CONTINENTAL			
GLOBAL			

**Incidencia de CAF en políticas públicas nacionales**

PP. PP.	Area de la política				
	PRODUCTIVA	SOCIAL	COMERCIAL	TRIBUTARIA	OTRAS
Sectorial agropecuaria					
Sectorial cooperativa					

**Temáticas priorizadas según áreas de incidencia nacional y supra nacional.**

PERIODO 2014-15	Nacional	Regional - Continental
TEMÁTICAS PRIORIZADAS POR CAF		
TEMATICAS SIN MAYORES INCIDENCIAS		

### iii. EVALUACION POR RESULTADOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Por último, integraremos la Evaluación por resultados de la gestión interna de CAF.

Detallaremos en los siguientes párrafos las definiciones de las categorías conceptuales:

**Gestión interna:** la misma se compone de la estructura y la estrategia junto a los recursos humanos (directivos y trabajadores) de la federación.

CAF cuenta con una **estructura funcional** de su gestión interna. Esto crea lo que se llama las áreas funcionales de la empresa. En cada área tenemos a los trabajadores/as encargados/as de hacer trabajos que tienen una misma función dentro de la empresa. La estructura funcional está caracterizada por la división del trabajo, que permite la especialización de las actividades básicas de la organización. La asignación de los lugares de trabajo se hace partiendo de la especialización funcional.

En este caso se medirá por sus resultados en cuanto al **liderazgo** en el posicionamiento de temas o de elementos de la gestión (ej. realización de proyectos) y en la **coherencia** de su labor. Esto será evaluado tanto por internos como por externos a CAF.

**Gestión por procesos:** Se define como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. Se medirá a través de **procesos continuos de aprendizajes, innovación y mejora**.

**Desarrollo e implicación de las personas involucradas:** Primero definiremos **desarrollo personal:** Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus pares de grupo, para crecer y ser más plenamente humano. (Brito Challa, 1992)

VARIABLE CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES
GESTION INTERNA	LIDERAZGO	Temas con posicionamiento desde CAF en el periodo
	COHERENCIA	Reconocimiento por parte de terceros (consulta de opinión) Integración a ámbitos públicos Representación en otros organismos (delegados de CAF)
GESTION POR PROCESOS	INNOVACION & MEJORA	Procesos innovadores desarrollados en el periodo. Instrumentos innovadores desarrollados y aplicados. Mejora de procesos. Contenidos abordados (Areas & Temáticas).
DESARROLLO E IMPLICACION DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS	DIRECTIVOS (Cargos de representación)	Sexo de los directivos. Edad promedio de los directivos. Promedio de permanencia en el cargo de directivo. Instancias de formación de nuevos directivos. Instancias de formación especializada. Aportes personales de las tareas de representación.
	RR HH dependientes	

La última dimensión de la variable: **Desarrollo e implicación de las personas involucradas en la organización** referida a los trabajadores dependientes coincide con la dimensión: **Calidad del trabajo dependiente** del 7º Principio Cooperativo: Responsabilidad con la comunidad. Por esa razón, se detalla un cuadro específico sobre esta dimensión y sus indicadores.

#### 7º PRINCIPIO COOPERATIVO:

DIMENSION: CALIDAD DEL TRABAJO DEPENDIENTE				
Perfiles laborales	Gerente	Técnicas	Administrativa	TOTAL
Nº de trabajadores				
Años de permanencia en el puesto				
Sexo				
Edad				
Horas mensuales de trabajo				
Tipo de contrato				
Aportes sociales				
Modalidad de ingreso				
Origen de los fondos				
Nivel de formación				
Estímulo a la formación				
Convenios y beneficios				
Areas de interés de funcionarios				
Autoevaluación				
Satisfacción laboral (opinión)				

## 4. ORIENTACIONES BASICAS PARA LA ELABORACION DEL BALANCE SOCIAL

### 4.1 Consideraciones Generales

Para ayudar a determinar qué se debe incluir en el Balance Social este apartado aborda los criterios de elaboración relativos a la materialidad, la participación de los grupos de interés, el contexto de sostenibilidad, importante para las siguientes realizaciones, y la exhaustividad.

Por lo cual, concluye con una serie de indicaciones para que la organización informante, en este caso CAF, defina el rango de entidades que deben estar representadas en el estudio (“cobertura del BS”).

#### 4.1.1 Cobertura del Balance: Participación de los grupos de interés

La cobertura de los indicadores y aspectos materiales y la propia definición de la cobertura del Balance Social deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, ambientales y económicos significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo 2014-15.

Por cobertura se entiende el conjunto de entidades cuyo desempeño o evaluación se presenta. Para establecer la cobertura del Balance, se considera el conjunto de

entidades socias (es la “cobertura organizativa/sociedades del grupo”) y sobre las que ejerce influencia (“cobertura operativa”).

A la hora de evaluar la influencia, CAF deberá considerar su capacidad para influir en entidades upstream (aguas arriba del proceso productivo, social y político) y en entidades downstream (aguas abajo) del mismo proceso.

La cobertura puede variar en función del aspecto específico o del tipo de información sobre el que se informe.

#### **4.1.2 Materialidad**

El Balance debe distinguir claramente entre la presentación de los hechos y la interpretación que realicen las organizaciones sobre aquella información. Incluye tanto resultados y aspectos favorables como desfavorables.

La información se presenta en un formato que permita al lector ver las tendencias positivas y negativas del desempeño durante el periodo.

El énfasis sobre los diferentes aspectos es proporcional a su materialidad relativa (según la importancia otorgada).

#### **4.1.3 Contexto de sostenibilidad**

Se deben seleccionar, recopilar divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se presenta de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo.

La comparabilidad es necesaria para evaluar el desempeño. Los grupos de interés que utilicen el Balance Social han de ser capaces de comparar información sobre el desempeño social, ambiental y económico de la organización en relación con su desempeño anterior y a sus objetivos. Es por esto que el Balance Social se integra al proceso de Planificación Estratégica que ha definido CAF y particularmente con el Plan Bianual Operativo.

La consistencia informativa permite que los grupos de interés, externos e internos, puedan realizar análisis comparativos y evaluar las modificaciones y variaciones como parte de las actividades de calificación, decisiones de cambio, elaboración de recomendaciones y otras actividades.

El mantenimiento de la consistencia en los métodos utilizados para calcular los datos, en el diseño y en la descripción de los métodos e hipótesis utilizados para la preparación de la información contribuye a la comparabilidad a lo largo del tiempo. Dado que la importancia relativa de los aspectos de una organización y de sus grupos de interés varía con el paso del tiempo, el contenido del Balance también evolucionará. No obstante, las organizaciones deben buscar la consistencia de sus informes analíticos año tras año o periodo tras periodo.

Para el caso de CAF ya se cuenta con capacidades internas propias que elaboran anualmente la Memoria de la institución, este insumo facilita la generación de información para el Balance. Es una rutina que la gremial ya tiene desarrollada y la

materializa en una publicación presentada en la Asamblea Anual junto al Balance económico-financiero.

Durante esta consultoría se recomendó particularmente generar información para el Balance posteriormente a la realización de las actividades más importantes de la federación. Por ejemplo, se ideó una reseña con los datos para incorporar del Encuentro de Jóvenes 2014 en Solís (Maldonado). Estas incorporaciones de registro a través de fichas facilitarán la sistematización de diversos datos requeridos en el Balance Social, fundamentalmente sobre sus hitos.

## GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS IDENTIFICADOS

GRUPO DE INTERES EXTERNO			
	Del sector cooperativo	Del sector agropecuario	Otros
<b>Organizaciones públicas</b>	INACOOP	MGAP IPA INIA ANII INAC	OPP ANII INJU (MIDES)
<b>Organizaciones privadas: gremiales &amp; políticas</b>	CUDECOOP	CNFR Federación Rural ARU FUCREA	Partidos Políticos

## GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS IDENTIFICADOS

GRUPO DE INTERES INTERNO
Organizaciones socias
Directivos de CAF
Delegados de CAF
Staff

### 4.2 Estructura del Balance Social de CAF

Finalmente, en este apartado se detalla la estructura que tendrá el Balance Social de CAF en su primera edición. Los contenidos específicos de cada capítulo serán los desarrollados anteriormente en el contenido de este documento.

#### INDICE

#### PRESENTACION

##### Cap. 1. Presentación institucional

- Carta del Presidente de CAF
- Visión & Estrategia de CAF
- Estructura de gobierno
- Compromiso con las partes interesadas
- Políticas globales/nacionales/sectoriales
- Sistema de gestión

##### Cap. 2. Evaluación en relación a los Principios Cooperativos

##### Cap. 3 Evaluación por resultados

##### Cap. 4 Referencias metodológicas

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

La triangulación de metodologías para la aplicación de un modelo adecuado a la federación de cooperativas agrarias de Uruguay demostrará su consistencia y utilidad en este 1º ejercicio de Balance Social realizado en 2015.

La finalidad que acompaña esta labor es poder realizar una gestión que integre la perspectiva social en el quehacer de la empresa cooperativa y contribuya a su medición para un desempeño informado del colectivo de productores y directivos.

Sobre los aprendizajes que ha permitido este proceso de elaboración del Balance Social de CAF está el requerimiento temporal, este proceso ha llevado entre 12 y 18 meses si contemplamos la sensibilidad hacia el instrumento, la adecuación metodológica, su implementación y la gestión del conocimiento producido.

Otro aspecto que ha facilitado su implantación y hace más plural la participación es el trabajo interdisciplinario que ha supuesto el intercambio con los técnicos de CAF y con algunos de sus directivos<sup>4</sup>. Asimismo, se ha contado con la colaboración de la Universidad de la República que ha permitido la colaboración de 2 estudiantes avanzadas en sociología para la coordinación y realización de entrevistas<sup>5</sup>.

Para la implantación de la técnica se requiere de la valoración positiva para la generación y construcción de datos por parte de los informantes y especialmente las organizaciones socias.

Uno de los escollos que sorteamos en este proceso y es persistente en las organizaciones es facilitar el registro de lo realizado, tanto por delegados institucionales como incluso por los técnicos y directivos. Es recomendable incorporar formatos amigables y ágiles de registro que faciliten la sistematización de los mismos.

El sistema de información de la federación es un instrumento para democratizar su gestión, su profesionalismo y el desempeño técnico y militante comprometidos. Utilizar los datos, gestionar adecuadamente la información producida redundará en la mejora de la calidad de los datos, esto se traduce en desechar información poco útil para alcanzar mayor precisión en la requerida mejorando la rigurosidad que demanda la mejora de la gestión.

## 6. REFERENCIAS CONSULTADAS

ACI – Balance Social Cooperativo. <http://www.aciamericas.coop/Balance-Social-Cooperativo-2394>

---

<sup>4</sup> Este proceso ha tenido una dinámica de ida y vuelta fundamentalmente con los técnicos de CAF, su gerente Ing. Agr. Luis Frachia y la consultora en el exterior Mag. Gabriel Quiroga. Con los directivos integrantes del Consejo Directivo de CAF y su presidente Sr. Juan Daniel Vago.

<sup>5</sup> Taller de Sociología Rural, Lic. en Sociología, 4 año. Bach. Fernanda Delgado y Doris Corrales (FCS – UDELAR).



- EQUIPOS CONSULTORES (1989) Manual de Gestión de Proyectos, s/e. Montevideo.
- GONZALEZ QUINTEROS, L. (2000) *La auditoría social: una herramienta metodológica a fortalecer*, Revista Imagina, Madrid.
- GRI- G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad Parte 1 y Parte 2. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>
- LAZARSELD, P. “De los conceptos a los índices empíricos” (págs. 36 – 45) en Boudón, R. & Lazarsfeld, P.: Metodología de las ciencias sociales. Tomo 1: Conceptos e índices. Editorial Laia, Barcelona.
- MUGARRA, A. (2004) “*Balance Social y RSE en las empresas de la economía social*” artículo publicado Colección Mediterráneo Económico: “*Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas*” Nº 6, Coordinador: Juan Francisco Juliá Igual ISBN: 84-95531-24-0 - Edita: Cajamar Caja Rural.
- NACIONES UNIDAS (2011) Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar».