

## BALANCE SOCIAL: “LEGITIMANDO EL ACCIONAR DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES”

LIC. MEZA, CELESTE EUGENIA<sup>1</sup> – LIC. SIGLIANO, MARIA FERNANDA<sup>2</sup>  
BUENOS AIRES, ARGENTINA

---

### RESUMEN

A través de este artículo intentamos dar a conocer principalmente la importancia de incorporar el Balance Social en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil. El mismo es una herramienta de gestión y evaluación que posee la finalidad de brindar información metódica y sistemática de la acción solidaria asumida y ejercida por la organización en un determinado período.

En primera instancia realizaremos una descripción de las diversas herramientas de rendición de cuentas vigentes tanto a nivel nacional como internacional. Consideramos a continuación la implementación del Balance Social en la Asociación Mutual de Protección Familiar, la cual lo viene realizando desde el año 2000. Sentando las bases de un modelo que se ha ido perfeccionando a lo largo de los años.

El aporte que buscamos realizar es básicamente el motivar a las OSFL a redescubrir la herramienta que les permitirá, como sugiere Alfred Vernis (1999), demostrar a gran parte de la población que no son meras instituciones de caridad o generadoras de servicios, sino que su estructura compleja encierra organizaciones que intentan intervenir en la realidad de forma integral.

### PALABRAS CLAVE

Balance Social – rendición de cuentas –transparencia – herramienta de gestión –mutualismo

Recibido: 15 de febrero de 2013

Aceptado: 21 de marzo de 2013

- 1 Licenciada en Administración; Jefa de Calidad y Balance Social en Asociación Mutual de protección Familiar (AMPF).
- 2 Licenciada en Trabajo Social; Especialista en Organizaciones sin fines de lucro; Gerente área de Servicios sociales AMPF; Coordinadora de Servicios Sociales ODEMA.

### **ABSTRACT**

The aim of this research is to make people aware of the importance of incorporating the Social Report in the area of the organizations of the civil society. This is also a management and evaluation tool with the purpose of offering methodical and systematic information about actions of solidarity assumed and exercised by the organizations during a certain period.

Firstly we are going to make a description of the different tools for accountability which are implemented as national as well as international level.

Secondly we consider the implementation of the Social Report in the Benefit Society for Family Protection (AMPF), which has been carried on from the year 2000. It sets the foundations of a model which has been improved throughout the years.

The contribution we seek to realize is basically to motivate the organizations of the civil society to re-discovering the tool that will allow them, as Alfred Vernis suggests (1999), to demonstrate to a large part of the population that they are not mere charity institutions or generating services, but their complex structure encloses organizations that try to intervene in the reality in an integral way.

### **KEY WORDS**

Social report – accountability – transparency – management tool – mutualism

## **1. FUNDAMENTACIÓN**

Ante la creciente demanda de mayor transparencia del accionar en las OSFL y en el contexto de una crisis de valores que busca mayor evidencia concreta, se hace necesario encontrar la herramienta adecuada que permita plasmar en forma fidedigna el quehacer cotidiano de las mismas.

A su vez, coexisten múltiples metodologías de registro, difusión y evaluación de las actividades de una organización, enmarcada en diversos principios, áreas o ejes de intervención.

Esta diversidad, sin embargo, genera también cierta incertidumbre

en las organizaciones al momento de elegir la herramienta adecuada para la rendición de cuentas.

Es así que, a través de este artículo intentaremos resumir las herramientas existentes y demostrar que es posible desarrollar un modelo que a pesar de ser "a medida" y respetando la esencia de cada organización permita avanzar un paso más a fin de estandarizar parámetros que legitimen los procesos y realizar comparaciones enriquecedoras con otras organizaciones (*benchmarking*), facilitando a su vez la auto evaluación continua. Conservando como prioridad el afán de brindar más y mejores servicios a toda la comunidad.

## **2. CONCEPTOS GENERALES**

### **2.1 Herramientas de rendición de cuentas**

#### *2.1.1 Balance Social*

El balance social es una herramienta voluntaria de gestión y evaluación que posee la finalidad de brindar información metódica y sistemática de la acción solidaria asumida y ejercida por la organización en un determinado período. Es un demostrativo anual, cualitativo y cuantitativo de las acciones sociales de las organizaciones. Es una herramienta de evaluación, gestión y planificación estratégica empresarial que ayuda a identificar oportunidades para mejoramiento en resultado.

Cuando la organización "*posee una información fidedigna y honesta sobre el desarrollo de su labor puede decir que tiene en sus manos un diagnóstico de su propia realidad*"<sup>3</sup>, lo que "*genera un tácito compromiso de mejoramiento progresivo*"<sup>4</sup>. Permitiendo a su vez la transparencia institucional en la exposición de sus acciones y la rendición de cuentas, considerada como la posibilidad de "*conservar la confianza del público al mismo tiempo que se es capaz de explicar las promesas hechas por*

3 *Fernandez Villa, María Isabel; Gallego Franco, Mery y Ortiz Cancino, Jaime Eduardo; Balance Social: Fundamentos e implementación; Editorial elats; Perú; 1991; P. 94.*

4 *Gallego Franco, Mery; Foro perspectivas y futuro del Balance Social; Colombia, Medellín. P.13.*

*la organización a las personas que la apoyan, todo ello sin alejarse de la misión”<sup>5</sup>. Cornwall Lucas y Pasteur sugieren que la accountability (rendición de cuentas) se compone de dos cosas, por un lado el ser responsable por los otros (partes interesadas) y por el otro tomar la responsabilidad por uno mismo. Se observan dos dimensiones, una externa: la obligación de cumplir con ciertos estándares de comportamiento y otra interna: motivada por la sensación de responsabilidad reflejada en el comportamiento individual consecuente con la misión y valores organizacionales.<sup>6</sup>*

### *2.1.2 Pacto Mundial*

Es una normativa voluntaria de nueve principios en las áreas de derechos humanos, trabajo y el medio ambiente. Los principios se extraen de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los Principios de Río sobre Desarrollo Sustentable y las Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo.

#### *Derechos Humanos*

- ✓ Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
- ✓ No ser cómplice de abusos de los derechos.

#### *Ámbito laboral*

- ✓ Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.
- ✓ Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
- ✓ Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
- ✓ Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

5 *Kearns, Kevin P.; Managing for accountability; San Francisco: Jossey-Bass; cop. 1996; P. 40.*

6 *“ Cornwall, Lucas and Pasteur (2000,p.3) broaden this perspective by suggesting that accountability is both about being “ held responsible” by others and about “taking responsibility for oneself. As such, accountability has both an external dimension in terms of “an obligation to meet prescribed standards of behavior”( Chisolm, 1995, p. 141) and an internal one motivated by “ felt responsibility” as expressed through individual action and organizational mission ( Fry, 1995). Ebrahim , Alnoor ; World Development Vol 31, No. 5, Elsevier Science Ltd, 2003 p 814*

*Medio Ambiente*

- ✓ Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
- ✓ Promover mayor responsabilidad medioambiental.
- ✓ Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Para lograr esos objetivos, el Pacto Global ofrece un ámbito de trabajo a través de la política de diálogo, aprendizaje, formación de redes locales y proyectos participativos.

El Pacto Global alienta a los participantes a "comunicar cada año a las partes interesadas el progreso en la aplicación de los principios mediante sus informes anuales, informes de sostenibilidad u otras comunicaciones empresariales", siendo esta, una comunicación del progreso (COP) vinculado a los ejes temáticos. Si la empresa publica un informe anual importante, como un informe financiero, un informe de sostenibilidad o un informe consolidado de ambos tipos (incluso si sólo lo publica en Internet), la COP debería incorporarse en uno o varios de esos informes. El Pacto Global incluye a otras iniciativas de RSE y esto queda demostrado porque las empresas pueden utilizar, por ejemplo, los indicadores de actuación de Global Reporting Initiative.

*2.1.3 Global Reporting Initiative GRI*

GRI es una iniciativa multi-stakeholder fundada en 1999 por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES). El mismo es establecido internacionalmente para desarrollar y difundir directivas mundialmente aplicables para hacer las Memorias de Sostenibilidad. Estas normas son de uso voluntario por parte de las organizaciones a fin de difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios. Las directivas de GRI del 2002 constan de 54 indicadores centrales y están organizadas en dimensiones ambiental, financiera y social. Para producir un informe exigido por GRI, una empresa debe informar sobre todos los indicadores centrales o dar razones de por qué no lo hace. Los indicadores son amplios y cubren los asuntos tales como el impacto

económico, el consumo de recursos naturales, el impacto sobre la biodiversidad y la tierra fértil, así como el adiestramiento y la educación y el trabajo infantil (<http://www.globalreporting.org>).

## 2.2 Herramientas de RSE y principales normas internacionales <sup>7</sup>

*SA8000*. Social Accountability 8000 es una norma internacional para la responsabilidad social iniciada por CEPAA (Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica) a fin de asegurar las normas para la producción ética de bienes y servicios. Esta es una norma voluntaria que puede aplicarse a cualquier organización o empresa en el campo industrial. SA8000 establece normas básicas para el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, la libertad de asociación y el derecho de intercambio colectivo, la discriminación, las prácticas disciplinarias, las horas de trabajo y las compensaciones. Los requisitos de esta norma están basados en las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (ONU), la Convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, etc. (<http://www.cepaa.org>).

*Inversión Socialmente Responsable (SRI)*. Inversión socialmente responsable

(SRI por sus siglas en inglés, “Socially Responsible Investing”) es un término amplio referido a muchas prácticas de inversiones que consideran no sólo los aspectos financieros de una inversión sino también los asuntos sociales y ambientales. SRI contribuye a que la inversión se use como una herramienta para mejorar las prácticas comerciales y el desarrollo comunitario. Aunque esta herramienta no es apropiada para todas las situaciones, SRI puede ser un medio efectivo para la promoción de la

Responsabilidad Social de las Empresas cuando hay dinero para invertir u oportunidad para influir las inversionistas, una aproximación metodológica y un conocimiento de la buena práctica inversora tradicional.

---

<sup>7</sup> [http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Perfil\\_de\\_las\\_empresas\\_adheridas.pdf](http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Perfil_de_las_empresas_adheridas.pdf)

*El Libro Verde*, emitido en el año 2001 y revisado en el 2002, presenta la visión de la Comisión de las Comunidades Europeas sobre RSE en base a asociaciones profundas entre los agentes que desempeñan un papel activo, aprovechando las experiencias, aumentando la transparencia y fomentando prácticas innovadoras para hacer más competitiva e innovadora la actividad económica.

*La Norma Internacional para la Administración Ambiental: ISO 14000*

formulada en el año 1995, es un estándar internacional para la práctica y mejoramiento de un sistema de administración ambiental que consta de compromiso y política ambiental, objetivos, programa, auditoría, acción correctiva, revisión administrativa y mejora continua. La adhesión a esta norma es un indicador del compromiso con la protección del medio ambiente.

*La Norma internacional de Responsabilidad Social: ISO 26000*

La norma internacional ISO 26000:2010, Orientación sobre la responsabilidad social, ofrece orientación armonizada, pertinente a nivel mundial para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo sobre la base de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés, y de esa manera fomenta la aplicación de mejores prácticas de la responsabilidad social en todo el mundo.

- ISO 26000 agrega valor tanto a los trabajos sobre la responsabilidad social (RS) y extiende la comprensión e implementación de la RS al:
  - Desarrollar un consenso internacional sobre lo que significa RS y los asuntos de RS que las organizaciones necesitan hacer frente
  - Proporcionar orientación para traducir los principios en acciones efectivas
  - Refinar las mejores prácticas que ya han evolucionado y la difusión de la información en todo el mundo para el bien de la comunidad internacional.

### 2.3 Trabajos de Rendición de cuentas de OSFL en América Latina

Colombia <sup>8</sup>

La iniciativa de transparencia y rendición de cuentas de las ONG en Colombia presenta características y procesos acordes a las condiciones de organización de su sociedad civil. Es una construcción colectiva que se inició en el 2004 por parte de un grupo de 35 ONG de muy distinta procedencia y trayectoria, líderes en el país, y que luego se denominó Red de ONG por la Transparencia (ONGxT).

En el 2006 la iniciativa se fortaleció de manera significativa con la articulación orgánica de la Confederación Colombiana de ONG (CCONG) lo que permitió potenciar su alcance nacional y poder llegar de manera más eficiente a distintas regiones del país. Para el 2010 el proceso colombiano se abrió al trabajo en América Latina y junto con el Instituto para la Comunicación y el Desarrollo (ICD) de Uruguay y CIVICUS está impulsando la que conocemos como la *Iniciativa Regional por la Transparencia y la Rendición de Cuentas de las OSC en América Latina y el Caribe: Rendir Cuentas*.

El eje central de la metodología desarrollada en Colombia son los llamados ejercicios de *Rendición Social de Cuentas* (RSC). En primer lugar, se recoge anualmente la información que brindan voluntariamente las ONG sobre lo que son e hicieron el año inmediatamente anterior, con base en un formulario unificado que se llena y tramita por Internet, a través de una plataforma virtual que administra la iniciativa. Esta información es luego sistematizada, analizada y presentada de manera agregada a los diferentes públicos interesados en el “que hacer” de las ONG, en foros abiertos por regiones.

Ecuador<sup>9</sup>

Las organizaciones de la sociedad civil ecuatorianas que participaron en la Primera Rendición de Cuentas Colectiva decidieron no publicar sus formularios individuales que permanecen en la base de datos utilizada para la tabulación de la información en las oficinas de Grupo Faro.

Esta decisión se fundamenta en que es la primera vez que se realiza este ejercicio en Ecuador y por ello se quiere otorgar mayor relevancia

8 [http://rendircuentas.org/2011/01/colombia\\_intro/](http://rendircuentas.org/2011/01/colombia_intro/)

9 <http://rendircuentas.org/2011/03/ecuador/>

a la rendición colectiva de cuentas con la finalidad de que se unan más organizaciones. La información individual de cada organización puede encontrarse en las páginas web correspondientes.

Uruguay <sup>10</sup>

Se publica *un informe agregado* en el que se ha procesado el conjunto de los datos de las 80 organizaciones de la sociedad civil de Uruguay.

Argentina<sup>11</sup>

A partir del acuerdo de Rendir Cuentas con Help Argentina, se confeccionó un formulario único de rendición de cuentas desde el que se busca fortalecer la confianza en el sector social argentino entre individuos y actores colectivos (empresas, cooperación internacional, otros) a partir de la promoción de estándares de transparencia, se incluyeron 18 formularios de organizaciones que estuvieron de acuerdo en que los datos fueran publicados en un Centro Virtual.

## 2.4 One World Trust<sup>12</sup>

Organizaciones que rinden cuentas

Las organizaciones mundiales afectan a todas las personas alrededor del mundo como nunca antes, aun aquellas que se encuentran distantes, en lugares remotos, inaccesibles y parecieran no ser escuchadas. El trabajo de One World Trust es el de medir la rendición de cuentas de organizaciones con alcance mundial con el objetivo de identificar y difundir las fortalezas y debilidades del área, destacar las buenas prácticas de transparencia y hacer posible un aprendizaje que atraviese a todos.

El esquema de Rendición de Cuentas de One World Trust fue publicado en el año 2005 luego de cinco años de discusión respecto a el significado de la rendición de cuentas entre las diversas partes interesadas a nivel global y lograr la definición de criterios comunes para establecer los indicadores o áreas de estudio. Esto permitió la existencia de un marco teórico.

10 <http://rendircuentas.org/2011/01/uruguay1/>

11 <http://rendircuentas.org/2011/03/argentina/>

12 [http://www.oneworldtrust.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=143](http://www.oneworldtrust.org/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=143)

Este dialogo y análisis resultó en:

Rendición de cuentas es el proceso a través del cual una organización realiza un compromiso en responder y equilibrar los requerimientos de las diversas partes interesadas a la hora de tomar decisiones y realizar actividades.

Esto enfatiza la necesidad de que las organizaciones prioricen y adecuen sus respuestas ante cada parte interesada de acuerdo a su misión y valores, tales como, influencia, responsabilidad y representación.

Este esquema desarrolla cuatro dimensiones de rendición que permiten a las organizaciones manejar y equilibrar las necesidades e intereses de las partes internas y externas: transparencia, participación, evaluación y manejo de reclamos y quejas.



La investigación llevada a cabo entre mayo y septiembre de 2008 y los indicadores medidos se basaron en información pública disponible, documentos internos y entrevistas a las organizaciones evaluadas, expertos y otras partes interesadas

## Puntaje

Cada una de las dimensiones de estudio implica el 25% de la puntuación total. La dimensión de participación y la de manejo de quejas y reclamos están divididas en dos sub-áreas: compromiso de actores externos y control equitativo de la participación, y los mecanismos internos y externos para quejas y reclamos. La dimensión de evaluación esta dividida en impacto social y ambiental.

### 2.5. Herramientas o procesos de rendición de cuentas y su desarrollo progresivo en una organización

Herramienta o Proceso	¿A quién se reporta?	Alcance	Respuesta Organizacional
Informes y Reportes (herramienta)	- Ascendente: hacia directivos y externamente a organismos de control	- Requerimientos legales	- Funcional, enfoque a corto plazo
	- Descendente: miembros interesados	- Cuestiones impositivas	
		- Requerimientos de fondos	
Evaluación de logros (herramienta)	- Ascendente: hacia directivos	- Requerimientos de fondos	- Funcional, enfoque en el corto y mediano plazo
	- Descendente potencial para llegar a la comunidad u otras ONG	- Es una herramienta de aprendizaje interno	
Participación (proceso)	- Descendente: comunidad y otras ONG	- Integración de los valores organizacionales.	- Funcional, si la participación es de consulta.
	- Interna: miembros de la ONG en general	- Requerimientos de fondos.	- Estratégica si implica influencia de los resultados obtenidos

Continuación

Herramienta o Proceso	¿A quien se reporta?	Alcance	Respuesta Organizacional
Auto-regulación (proceso)	- Interna	- Fomentar la imagen transparente de la ONG.	- Estratégica a largo plazo
	- Potencialmente externa		
Auditoria Social	- Interna	- Fomentar la imagen transparente.	- Funcional: afecta la actividad de la organización
( herramienta y proceso)	( ntegrando valores, misión y acción)	- Análisis del triple impacto: social, económico y ambiental.	- Estratégica: afecta las relaciones con todas las partes interesadas en el largo plazo.
	- Ascendente y Descendente hacia todos los <i>stakeholders</i> .		

Fuente: Ebrahim , Alnoor ; World Development Vol 31, No. 5, Elsevier Science Ltd, 2003 p 825

### 3. DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA SELECCIONADA: BALANCE SOCIAL

Con la realización del Balance Social podemos trazar un paralelismo con diversas herramientas de rendición de cuentas cuya finalidad no sólo está orientada a este objetivo sino también a incentivar a las organizaciones a encontrar caminos de trabajo transparente, eficiente, ordenado, comunicado y direccionado.

Encauzar los esfuerzos de las organizaciones en estos aspectos facilita la posibilidad de lograr estas prácticas, ya que de otra manera puede convertirse en algo engorroso o difícil de mantener en el tiempo.

Se promueve entonces la incorporación de valores y principios universalmente reconocidos en la visión estratégica de las organizaciones.

¿Qué considerar como el eje del reporte?

En primera instancia es necesario poder determinar el objetivo principal del mismo, si bien sabemos que existe un objetivo macro relacionado a la rendición de cuentas y la transparencia, debemos ser capaces de bajar esto a un nivel de actividades concretas. Luego de poder establecer esto se desprenderán los indicadores.

¿Que pretende esta herramienta?

Plasmar el desarrollo de las actividades de la organización en un período de tiempo determinado utilizando cierta estructura predeterminada.

¿Cómo se materializa?

La confección se basa en el trabajo interdisciplinario, para el desarrollo y análisis de la información recabada y el aporte de todas las áreas de la organización para la recopilación de los datos.

¿Cómo se estructura?

La particularidad de la misma es realizar un "balance" entre los aspectos cuantitativos y cualitativos. Entre los cuantitativos están los indicadores y entre los cualitativos, las descripciones, estudio de casos, ilustraciones, infografías, gráficos, mapas conceptuales, entre otros.

Otro aspecto relevante es la definición de un periodo uniforme de tiempo para la realización de las mediciones, lo que permite la comparación y el verdadero análisis de tendencias.

¿Cómo seleccionar indicadores?

Los indicadores seleccionados deben tener el mayor número de estas características:

Disponibilidad: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.

Simplicidad: el indicador debe ser de fácil elaboración.

Validez: la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.

Especificidad: si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.

Confiabilidad: los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).

Alcance: el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

Una vez definidos los indicadores, se debe diseñar un sistema de recolección de los aspectos o datos que es necesario mantener bajo control:

- Información que se recoge: Se debe tener en cuenta todas las actividades realizadas, preestablecer requisitos mínimos a informar.
- Fuentes de información: Los datos están dispersos por cada área, en consecuencia se deben establecer fuentes que suministren la información en forma ágil y confiable.
- Frecuencia de la información: Para poder realizar un adecuado análisis se debe considerar un período uniforme.
- Presentación: De acuerdo al indicador, la información puede ser cuantitativa y cualitativa, y puede o no estar sistematizada.
- Responsable de la recolección: La organización debe determinar quien será el equipo encargado de la recolección y posterior tabulación.

Beneficios del Balance Social

- Comunicación Interna: Facilita la apertura de las áreas al conocimiento del trabajo de las demás partes de la organización.
- Comunicación externa: Lo que permite por un lado, aportar a la

transparencia institucional, hacia principalmente los asociados y otras fuentes de financiación de la organización, así como para entes gubernamentales, asociaciones supranacionales, etc.

- Ordenamiento de la información
- Resaltar las contribuciones de la organización.

#### ¿A quienes va dirigido?

Este informe contempla a las múltiples partes interesadas, "multi-stakeholder".

#### **4. CASO DE ESTUDIO:**

##### Asociación Mutual de Protección Familiar

Para el análisis de esta temática consideramos la implementación del balance social en la Asociación Mutual de Protección Familiar (AMPF), la cual lo viene realizando desde el año 2000. Sentando las bases de un modelo que se ha ido perfeccionando a lo largo de los años.

Esta asociación fue fundada el 24 de marzo de 1994. Su misión es: "atender las necesidades de los asociados y sus familiares no satisfechas, cualquiera sea el motivo de la carencia, generando acciones concretas para lograr el establecimiento de igualdad de oportunidades, con justicia y equidad.<sup>13</sup>. Está conformada por más de 80000 asociados distribuidos en todo el país en 69 puntos de atención. Su staff está compuesto por un total de alrededor de 800 personas entre profesionales, empleados y voluntarios. Algunos de los servicios y programas que brinda son: área salud: atención primaria de la salud, odontología, farmacia, provisión de lentes y artículos de ortopedia, área educación: subsidio por escolaridad primaria, orientación y capacitación ocupacional, becas, biblioteca, área servicio social: servicio social en delegaciones, asistencia para el desempeño funcional, fondo solidario, área de asesoramiento

---

13 Asociación Mutual de Protección Familiar; Website: <http://www.ampf.org.ar>

legal y previsional, área de ayudas financieras: ayudas económicas, proveeduría, subsidios y área de turismo.

#### **4.1. Desarrollo del Balance Social (BS) en AMPF**

##### **¿Cómo se materializa?**

En el año 2000 la organización era asesorada por una consultora a la cual la comisión directiva le solicita el desarrollo de una herramienta que permita que los asociados conozcan en detalle las actividades anuales de la organización a la que pertenecen y que a su vez plasme las decisiones tomadas por dicha comisión a lo largo de un determinado período.

##### **¿Qué consideraron como eje del reporte?**

Se consideraron como eje de desarrollo los principios del movimiento mutualista, los cuales son:

- Principio de adhesión voluntaria: este tipo de adhesión comprende el ingreso y salida de los asociados del sistema mutual sin más restricción que la determinada por el estatuto.

- Principio de organización democrática: el asociado no solo participa en el uso de los servicios sino también en la votación que permite la elección de los miembros de comisión directiva, así como también en el control de las actividades y del patrimonio de la mutual.

- Principio de neutralidad institucional: no se admite la discriminación bajo ningún aspecto, política, religiosa, ideológica, racial y gremial.

- Principio de contribución económica acorde a los servicios a percibir: la contribución del asociado a través de la respectiva cuota, promueve más y mejores servicios y representa también el esfuerzo personal y solidario, base del sistema.

- Principio de capitalización social de los excedentes: puede ocurrir que entre los costos y la producción de los servicios se genere un excedente, el mismo no se considerara como una ganancia a distribuir sino que formará parte del capital de la mutual posibilitando su utilización en pos de nuevos servicios.

- Principio de educación y capacitación social y mutual: la función social de la mutual se verá desarrollada a partir de la promoción de la

educación y capacitación de sus asociados, del personal y de la comunidad en general. El fomento de la enseñanza es uno de los objetivos primordiales del sistema mutual.

- Principio de integración para el desarrollo: el buen desarrollo del sistema requiere integrarse no solo dentro de la misma mutual, sino con todas aquellas instituciones que tengan un fin solidario. La participación federativa y confederativa y los convenios intermutuales, son los mecanismos idóneos y prácticos para concretar la tan ansiada integración del mutualismo.

### **¿Cómo se estructura?**

Como encabezamiento del balance se realizó una INTRODUCCIÓN en la cual se describen las decisiones destacadas del último período en cuanto a infraestructura, organización interna, servicios y actividades institucionales tales como la participación en entidades de segundo y tercer grado entre otros.

A continuación se presenta la información cuantitativa a través de un cuadro comparativo que tiene los indicadores evaluados. En los subsiguientes capítulos se describen y grafican todos los indicadores, permitiendo una representación más acabada de las acciones, simplificando la comprensión de quien se acerca a esta herramienta.

Todo esto acompañado por la descripción de la misión y visión de la organización.

### **¿Cómo seleccionar los indicadores?**

Los mismos fueron representados en un cuadro comparativo de dos períodos anuales y tomando los siguientes indicadores para referenciarlos:

El principio de adhesión voluntaria se representó a través de saldo, altas y bajas de asociados; el principio de organización democrática considerando la cantidad de miembros de comisión directiva junto a las asambleas ordinarias y extraordinarias. En el caso del principio de contribución económica acorde a los servicios a recibir, se desarrollaron todos los servicios que presta la mutual en forma directa a sus asociados tales como: cantidad de beneficios zonales vigentes, cantidad de ayudas económicas otorgadas, cantidad de subsidios y monto de los mismos,

cantidad de asignaciones y montos totales, cantidad de becas secundarias y universitarias aprobadas en el período, cantidad de elementos otorgados por proveeduría, cantidad de libros prestados y comprados en el servicio de biblioteca junto al stock total, cantidad de elementos otorgados por el servicio de ortopedia, cantidad de socios adheridos a emergencias médicas (servicio optativo), cantidad de socios atendidos por la red de asistencia solidaria (servicio social en ese momento) y cantidad de cursos dictados a los asociados. Para representar el principio de capitalización social de los excedentes se consideraron la cantidad de delegaciones y anexos que se abrieron en todo el país, las instituciones apadrinadas y la dotación de personal discriminada en profesionales, estudiantes y no profesionales. El principio de educación y capacitación social y mutual se representó a través de la cantidad de cursos y personal que asistió a los mismos fuera del ámbito de la mutual; así como también eventos y jornadas que se realizaron en forma interna. Por último, el principio de integración para el desarrollo se representó a través de la cantidad de convenios realizados con otras organizaciones.

#### **¿A quienes va dirigido?**

En primer lugar a los asociados, también como a otras organizaciones pares, de segundo y tercer grado, a organismos de control, gobiernos nacionales, provinciales y municipales, así como organismos internacionales.

#### **4.2. Una experiencia de aplicación del Balance Social**

##### *Hitos 2000*

Creación del modelo de Balance Social para la AMPF desarrollado por una consultora externa.

##### *Hitos 2001*

En este período se consideraron nuevos indicadores y se realizaron informes mensuales a comisión directiva de los avances en la confección del balance social. Lo que permitió simplificar el cierre del ejercicio y sobre todo la supervisión de los miembros de comisión en forma continua.

A su vez se incorporó una descripción cualitativa de los indicadores en los capítulos y un diseño que reemplazó tablas con más recursos gráficos.

#### *Hitos 2002*

Durante el año 2002 la mutual fue invitada a diferentes eventos y jornadas del ámbito mutualista y cooperativista para presentar su experiencia pionera en la confección del balance social.

A raíz de estas presentaciones surgieron sugerencias tales como la de incorporar una encuesta a los asociados, que permita medir el grado de satisfacción respecto a las decisiones de quienes los representan y los servicios brindados. Esta encuesta se plasmó al final de los anexos del balance. Cabe destacar la importancia que los resultados de la experiencia tuvieron a partir de allí, ya que fue un genuino disparador de nuevos servicios.

#### *Hitos 2003*

En la introducción de este balance no sólo se plasmaron las acciones y decisiones destacadas del período analizado, sino que también se comenzaron a desarrollar los principales objetivos que serán los lineamientos de la actividad del año siguiente. Como otro punto innovador se desarrolló una encuesta al personal que se sumó a la realizada a los asociados. En la misma, se indagó acerca de la conformidad y comodidad en los puestos de trabajo, las posibilidades de progreso, la valoración del trabajo, la integración de la familia y el conocimiento de los objetivos de la organización.

#### *Hitos 2004*

El Balance Social de este año fue el primero íntegramente realizado por miembros de diversas áreas de la organización.

Como en todos los años precedentes y en pos de nuestra misión de mejora continua es que se incorporaron índices nuevos y se modificó parte de la distribución de la información, por ejemplo se "desarmó" la encuesta de asociados y se presentó de acuerdo a las preguntas realizadas que representaban de alguna manera un principio del mutualismo.

Se utilizó el órgano de difusión de la mutual: El Correo Solidario,

que es una publicación mensual de distribución gratuita entre los asociados, para que llegara el balance social a todos, en forma de suplemento especial.

#### *Hitos 2005*

En el año 2005 la coordinación del desarrollo del Balance Social se trasladó a un profesional en particular, miembro de la organización, que comenzó a moverse por toda la estructura organizacional para darle una nueva fuerza al balance, partiendo de la premisa de que necesitamos que todos los miembros de la organización conozcan muy bien de que se trata, para que luego podamos desde todos los puntos utilizarlo productivamente, para ello se propiciaron los espacios de encuentro para la mejora concreta de la información que hasta el momento estábamos recopilando. En esta nueva etapa se trabajó desde el diseño, reorganizando la información para destacar puntos que estaban siempre presentes pero no resaltados, como son la misión y visión de la mutual y también que comprende cada principio rector del mutualismo. También se recurrió a elementos gráficos llamativos para amenizar la lectura. Seguidamente, comenzamos a leer la información de nuevas maneras, por lo que nos guiamos por las tendencias internacionales y los parámetros y estándares que otras organizaciones sin fines de lucro de gran envergadura estaban analizando. Y llegamos a, entre otras, la “Guía para la confección de memorias de sostenibilidad” del GRI (*Global Reporting Initiative*), la cual nos abrió la posibilidad del análisis del triple impacto: económico, social y ambiental.

Ver Balance Social 2005 págs. 29 y 30.

Cuando estuvo confeccionado, fue muy importante el trabajo posterior de difusión del mismo a todos los niveles jerárquicos. Y por supuesto a las todas las partes interesadas en general.

Este balance también contó con mejoras en los índices planteados, y la incorporación de indicadores del principio de neutralidad institucional que hasta el momento no se había encontrado la manera de representarlos en forma adecuada. Esto se hizo cuantificando a los asociados por género y nacionalidades.

Entendemos que es necesaria la difusión de los resultados arribados para que se complete el ciclo que se inicia descubriendo las necesidades

de información de todas las partes interesadas, puertas adentro de la organización y en el contexto externo. Por eso, es un paso fundamental acercar la herramienta a todos los niveles de la organización, por lo que se generaron diversos talleres de reflexión sobre el tema para la lectura y crítica de los balances ya editados.

*Hitos 2006* Se incorpora una Encuesta Nacional a los asociados que muestra su opinión y la comparte con todos, se incorporan mapas conceptuales para desarrollar el funcionamiento de los servicios o de nuevas herramientas.

*Hitos 2007* Impulso de presentaciones a nivel nacional e internacional para la difusión del modelo. Así mismo en la organización se comenzó a trabajar en el marco de la norma internacional ISO 9001, lo que empapó este proceso de prácticas de calidad.

*Hitos 2008* Incorporación de herramientas de identificación y trazabilidad de la información recopilada

*Hitos 2009* 10 años de la herramienta- Adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas, lo que conllevó a la incorporación de la COP al informe. Se realiza una edición en idioma inglés.

*Hitos 2010* Incorporación de los principios del Pacto Global a la estructura cuantitativa original.

La COP desarrollada – informe incorporado - fue distinguida con el status de CoP Avanzada (Advanced) , la cual sólo fue recibida por 6 organizaciones de la red local, esta categoría busca establecer un mayor estándar en la sostenibilidad y en la divulgación de los principios entre los diversos informes presentados en todo el mundo.

A continuación se puede observar el formato del cuadro comparativo de indicadores con la incorporación de la referencia de la COP en el principio de adhesión voluntaria.

Hitos 2011

Se diseñó un formato digital más atractivo.

[http://www.ampf.org.ar/img/pdf\\_balances/balance2011.pdf](http://www.ampf.org.ar/img/pdf_balances/balance2011.pdf)

3.1 Principio de ADHESIÓN VOLUNTARIA		Este tipo de adhesión comprende el ingreso y salida de los asociados del sistema Mutual, sin más restricción que la determinada por el estatuto.				
Pasdo Global		Ejercicio anterior	Ejercicio actual	Variación (cantidad)	Variación (%)	
<b>Asociados</b>						
1	Altas de Asociados Activos	11334	10651	-683	-6%	
1	Altas de Asociados Participantes	1635	2066	431	26%	
1	Altas de Asociados Adherentes	703	981	278	40%	
1	Altas de Asociados durante el ejercicio	13672	13698	26	0%	
1	Bajas de Asociados Activos	6878	7325	447	6%	
1	Bajas de Asociados Participantes	1736	1724	-22	-2%	
1	Bajas de Asociados Adherentes	1122	676	-446	-40%	
1	Bajas de Asociados durante el ejercicio	9736	9715	-21	0%	
1	Saldo Asociados Activos Vigentes	68572	71877	3305	5%	
1	Saldo Asociados Participantes Vigentes	6689	6874	185	3%	
1	Saldo Asociados Adherentes Vigentes	1417	1668	251	18%	
1	<b>Saldo de Asociados Vigentes durante el ejercicio</b>	<b>76678</b>	<b>80419</b>	<b>3741</b>	<b>5%</b>	
1	Cantidad de empleados asociados	225	250	25	11%	
1	Porcentaje de empleados asociados (%)	73	72	-1	-2%	
<b>Padrino Solidario</b>						
	Cantidad de Padrinos	3154	4024	870	28%	
	Cantidad de Ahijados	3469	4739	1270	37%	
	Cantidad de canjes	1015	1049	34	3%	
	Asociados reempadronados (%)		Nuevo Indicador	53	53	100%

Fuentes: Desarrollo, Comunicación Social, Recursos Humanos

### ***Conclusión***

Para poder encarar el desarrollo exitoso de la herramienta propuesta es necesario ser altamente conscientes de todos los elementos que la organización de por sí nos provee. Esto se refiere a los reportes, informes o cualquier sistematización que tabule los datos que maneja la entidad. A la hora de la rendición de cuentas, estamos dando explicaciones de todo aquello que hacemos, y eso implica conocer ampliamente a quienes debemos dirigirnos, es decir a nuestros *stakeholders* o partes interesadas en la organización. Podemos diferenciar dos tipos de *stakeholders*: los internos, como son: los directivos, el plantel laboral, los asociados y los externos: la comunidad en general, los potenciales asociados, los donantes, los proveedores, los órganos de contralor, otras instituciones. Además considerar otros que pueden ser mixtos, como el personal staff.

Y cada organización debe conocer como diagramar su rendición de cuentas basándose especialmente en su misión. Ya que a través de esta declaración de actividad se pueden vislumbrar los puntos fundamentales del accionar que podrán en el futuro convertirse en indicadores de gestión.

No existe el modelo único que encaje perfectamente en todas las organizaciones sin fines de lucro, existe sí, un ánimo de generar de alguna manera parámetros serios para que todas las organizaciones puedan incursionar en la rendición de cuentas y ganar en legitimidad y transparencia. Estos estándares nos permitirían mostrarnos como sector de una manera homogénea.

Por eso es que rescatamos diferentes mecanismos de las OSFL para sistematizar la información que surge de su actividad cotidiana, que mediante el desarrollo y con el agregado de ciertos elementos particulares de análisis, se puede arribar al balance social. Es decir, que más allá del balance social en su sentido más estricto, nos estamos refiriendo a un instrumento flexible y dinámico que es adaptable a cada OSFL de acuerdo a su temática y accionar específico. Siendo una herramienta capaz de integrar los conceptos de las diversas propuestas que se encuentran hoy intentando dar respuesta a las necesidades de rendición de cuentas de las organizaciones del sector sin fines de lucro.

### **Bibliografía**

- Asociación Mutual de Protección Familiar, “Balance Social 2000”, año 2001. “Balance Social 2001”, año 2002. “Balance Social 2002”, año 2003. “Balance Social 2003”, año 2004. , “Balance Social 2004”, año 2005. , “Balance Social 2005”, año 2006. , “Balance Social 2006”, año 2007. “Balance Social 2007”, año 2008. “Balance Social 2008”, año 2009. “Balance Social 2009- Edición Aniversario” , “Balance Social 2010”, año 2011.
- Asociación Mutual de Protección Familiar; Website. <http://www.ampf.org.ar/>
- Danani, Claudia; Política Social y Economía Social. Debates Fundamentales.; Editorial Altamira; Bs. As.; 2004.
- Davis, Peter; Donaldson, John; Management Cooperativista; Editorial Granica; Bs. As.; 2005.
- Ebrahim , Alnoor ; World Development Vol 31, No. 5, Elsevier Science Ltd, 2003.
- Fernandez Villa, María Isabel; Gallego Franco, Mery y Ortiz Cancino, Jaime Eduardo; Balance Social: Fundamentos e implementación; Editorial elats; Perú; 1991.
- Gallego Franco, Mery; Foro perspectivas y futuro del Balance Social; Colombia, Medellín.
- Global Reporting Initiative GRI; Website: <http://www.globalreporting.org>; Manual para el desarrollo de memorias de sostenibilidad.
- Kearns, Kevin P.; Managing for accountability; San Francisco: Jossey-Bass; cop. 1996.
- Laville, Jean-Louis; compilador; Economía Social y Solidaria; Editorial Altamira; Bs. As.; 2004.
- Schvarstein, Leonardo; La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social; Editorial Paidós; Bs. As.; 2004.
- Toundaian, Silvana; Asociaciones, Fundaciones y Mutuales; Editorial Consultora RQ S.R.L.; Córdoba, Argentina; 2005.
- Vernis, Alfred; Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas
- Rendir cuentas. Website <http://rendircuentas.org/>
- One World Trust Website <http://www.oneworldtrust.org/>