

EL BALANCE SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

En las palabras iniciales de esta colaboración considero importante agradecer la invitación del equipo de CIRIEC y felicitar por la elección de los temas de la presente publicación. Asimismo, agradecer profundamente la propuesta del maestro Alberto Bialakowsky de “coproducir” con nuestro equipo del Gabinete de Balance Social del Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo (CGCyM) en el tema que le fuera asignado. Un verdadero honor.

El Balance Social Cooperativo (BSC) como herramienta de gestión estratégica se interrelaciona, se nutre, interpela y aporta con todas las temáticas que se desarrollan en esta publicación. Todo tiene que ver con todo en esta verdadera re-uniión a la que nos invita la obra completa, y en la tarea de unir el BSC viene a desempeñar un papel muy relevante.

Identidad y Balance Social Cooperativo

En 1995, en el marco de la reformulación identitaria y de los principios, la Alianza Cooperativa Internacional remarcó la importancia de que las cooperativas se diferencien claramente de otros tipos de organizaciones, especialmente de las empresas de capital. En artículo en prensa del Gabinete especializado del CGCyM (Colavechia, Farante, Pubill y Tisocco 2025) se expresa:

“Las cooperativas nacen como empresas de personas, no de capital y éste es definitivamente su eje, su centro. El modelo tiene centralidad en las personas y con esta perspectiva deberá mirarse, analizarse y re pensarse lo que en ellas se hace. Personas, que desde sus primeros esbozos organizativos se apropian y hacen realidad en una empresa, un conjunto de valores como la autoayuda, la responsabilidad personal, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, constituyendo éstos la columna vertebral del modelo, a lo que se le suman otros, no menos importantes, como la honestidad, la apertura, la transparencia, la responsabilidad social y el interés por los demás.

Los valores han definido los principios que sustentan y éstos se fueron adaptando a los tiempos, evolucionando, pero manteniendo siempre la esencia de representar los valores de la cooperación”.

El Balance Social Cooperativo (BSC) es una herramienta que permite visibilizar la identidad de la organización, evaluando en forma permanente sus comportamientos y poniendo sus resultados a disposición de todos los grupos de interés. Es el resultado de una investigación que dota a las entidades de una herramienta de gestión estratégica, fundamental para

conocer, perfeccionar y mejorar su acción socioeconómica, tanto interna como externa (CGCyM, 2025). Bajo esta mirada la herramienta permite mostrar su esencia y transparentar su identidad.

En consonancia con la definición precedente, el BSC resulta clave para expresar la identidad, dado el carácter insuficiente que posee la evaluación económica financiera desarrollada a partir de la información resultante de los balances contables, que utilizan fundamentalmente, las empresas focalizadas en el capital. Se mantiene totalmente vigente el análisis de Mugarra (1998) en relación la necesidad que tienen las cooperativas de rendir cuentas al considerar que "...las experiencias reales de diversas cooperativas que, por la vía de los hechos, se han convertido en meras empresas de capital, olvidando el servicio a sus miembros y a la comunidad en la que están insertas..."; la referente internacional afirma que "todos estos acontecimientos son síntomas de problemas de identidad y de justificación social ante los que las cooperativas deben reaccionar, demostrando, a través de su actividad cómo cumplen su misión social, y así defender su identidad y su futuro".

Las cooperativas, con su accionar, ponen en juego su identidad, reconstruyen un modelo con sus valores y principios, reproduciendo en cada acto cooperativo, con sus asociados, su matriz identitaria. Aunque no debería ser un problema confrontar su accionar con su identidad particular y tan diferenciada de otros tipos de organizaciones económicas es, a todas luces, un desafío.

La práctica de la cooperación genera valor a sus asociados y sus territorios y este es un aporte esencial del modelo, que debe ser permanentemente revisado y evaluado para reconocerlo y mostrarlo. Eludir este esfuerzo debilita el modelo en sí mismo e iguala su accionar con otros tipos de organizaciones fuera de la economía social.

En este camino, ACI Américas en 1997, proponía "desarrollar una fuerte identidad cooperativa y establecer un adecuado balance entre su mandato social y de la forma de hacer negocios" y a tal fin propuso un modelo de Balance Social que "permita a cada cooperativa autoevaluarse, animándola a planificar y controlar su dimensión social junto con su dimensión económica" utilizando los principios cooperativos y a partir de ellos, identificar, observar, analizar e interrogar, con distintas miradas y procedimientos de medición cuali-cuantitativos, lo que sucede y hace la organización. Proponía el balance social como una herramienta de autoevaluación, capaz de volver a poner en eje los potenciales desvíos que pueden surgir.

En América Latina, en la práctica del Balance Social se observa un desigual desarrollo. En algunos países existen marcos regulatorios que obligan y otros donde su realización es voluntaria, independientemente del tipo de cooperativa, utilizando, en su mayoría, básicamente modelos centrados en los principios identitarios.

“¿Es central o no apropiarse del conocimiento de la identidad de una organización, conocer su esencia, sus principios, sus características propias y las particularidades?. En la práctica la identidad no suele ser un tema central al que se le brinda importancia en numerosas entidades y es frecuente que su análisis mayormente sea un espacio para pensadores y teóricos del modelo, casi siempre en el afuera de las organizaciones. Pensar la identidad es pensar en el corazón del sistema, su núcleo central, particular, específico, diferenciador y desde el cual se pueden sostener las ventajas competitivas del modelo”. (Colavechia, Farante, Pubill y Tisocco 2025).

En la realidad actual, ante la progresión geométrica de avances tecnológicos, con los consecuentes cambios sociales y económicos, las cooperativas hoy más que nunca no deben presuponer que son totalmente conocidas y valoradas por sus rasgos esenciales en las sociedades que integran y en los contextos económicos en los que operan. Particularmente en América Latina y el Caribe, en términos estratégicos contextuales, las asociaciones autónomas y autogestionarias sufren embates ideológicos diversos. Por tanto, concretar y mostrar “lo social”, como elemento central en la identidad cooperativa implica una elección existencial que se presenta como una alternativa totalmente válida frente a la exacerbación del individualismo y la disolución de lazos.

Continúa plenamente vigente el desafío planteado en el quinto principio, a través del cual se expresa que las cooperativas deben brindar educación y capacitación a sus miembros para contribuir con el propio desarrollo como organizaciones y a la vez informar particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión. Es realmente una misión permanente, no tiene fin. Especialmente en circunstancias actuales, en las que resulta imprescindible reafirmar los valores democráticos en sociedades con sistemas democráticos en crisis, en las que se advierte una aceleración en la concentración del poder económico y severos riesgos de deshumanización en diferentes ámbitos.

En estos contextos, el BSC como herramienta estratégica debería ser concebido, desarrollado y potenciado desde una gestión basada en la identidad cooperativa.

La gestión estratégica cooperativa y la centralidad de los asociados.

Fairbairn, Brett en sus aportes para una dirección estratégica sustentable plantea el problema de la visión dualista, de lo “social” por un lado y “lo económico”, por el otro; en algunos casos se experimenta como una verdadera dicotomía. Ejemplifica que puede ser beneficioso para algunos equipos gerenciales, porque los alienta a concentrarse en lo económico y a dejar que otros se preocupen por los objetivos sociales. Argumentos como “la cooperativa primero tiene que hacer dinero antes que gastarlo en buenas causas” desembocan en clasificar a los objetivos económicos enfocados en “generar dinero” y a los objetivos sociales como “costos”.

Fairbairn advierte que “el principal impacto social de cualquier cooperativa debería ser a través del impacto que ejerce en sus asociados, quiénes son sus miembros, dónde viven, qué hacen, determina la naturaleza de la contribución de la cooperativa a la comunidad y a la sociedad”. “La clave para la cooperativa son las relaciones que cultiva y abarca. La más importante puede ser la relación entre la cooperativa y sus miembros (asociados). Sin embargo, las relaciones entre los miembros y los trabajadores empleados y otros grupos de stakeholders, también lo son...”.

No pueden desarrollarse cooperativas genuinas sin cooperativistas, en tanto personas que conozcan y ejerzan sus derechos y contraigan las obligaciones que correspondan ante su entidad. Esto requiere promover en forma permanente la educación y capacitación específicas para actuar en estas entidades. Educar para una participación activa en la vida de la cooperativa, no sólo para que simplemente adhieran. Esa es la ventaja decisiva de estas empresas donde cada persona vale por lo que es y tiene un voto sobre aquellas empresas que se basan en un dólar, un voto. Y aquí se hace necesario tomar una clara posición en relación al vínculo con asociados y asociadas y a la participación real que desempeñan en las cooperativas. Partimos de la base que constituyen el Activo principal de la organización. Su protagonismo es excluyente: desde el inicio como sus creadores/fundadores, en el transcurrir de las generaciones como co-propietarios de la empresa, usuarios de los servicios que presta la entidad y decisores en los lineamientos fundamentales.

La gestión estratégica requiere gestionar la participación

La participación de los asociados y asociadas es un elemento esencial de la Identidad o ADN Cooperativo y está íntimamente ligada a la promoción del desarrollo sostenible. Es un eje transversal que se imbrica y atraviesa los principios y valores. La contribución de las cooperativas al desarrollo sostenible fue institucionalizada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en la formulación del Séptimo Principio Cooperativo Preocupación por la Comunidad. La definición del mismo incluye directamente la cuestión medular de la participación: “A la vez que atienden las necesidades de sus asociados, las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por aquellos” (ACI 1996, 14). Las políticas que aprueben los asociados representan un ejercicio cabal de participación en la toma de decisiones que no se restringe solamente a la vida interna de cada entidad. Y cuando este principio se refiere a “sus comunidades” la acción de todas las cooperativas del mundo, cada una en su comunidad, implica la promoción del desarrollo sostenible para toda la humanidad y un fuerte mensaje para las generaciones futuras.

En las cooperativas la misión de “construir participación” es esencial, pero no se corresponde en los hechos, en la práctica diaria de muchas entidades. Aunque se reconozca su importancia, no suele ocupar un lugar prioritario en la agenda de las personas que conducen, dado que las urgencias cotidianas y la mirada enfocada en la inmediatez, impiden la generación de estrategias, de programas especiales, jerarquizados en su implementación, adaptados a la diversidad de grupos de asociados y con evaluaciones y retroalimentación permanentes. La consecuencia directa de la ausencia o las debilidades de esta construcción es que no se observa una participación efectiva en una gran mayoría de asociados y asociadas en la toma de decisiones clave y en toda la vida institucional de muchas entidades.

Las organizaciones cooperativas se sostienen con democracia y la democracia con participación. La complejidad se incrementa frente a la estructural escasa participación de la mujer en una gran parte de las cooperativas. La inclusión de la mujer en este tipo de organizaciones es una necesidad, pero también es una deuda de “género” que debe ser trabajada en forma precisa, con nuevas herramientas que la hagan posible. La no participación de la mujer priva a las organizaciones de la riqueza que genera la multiplicidad de miradas y la sinergia regeneradora que provoca su inclusión en todos los estamentos de la convivencia humana. La incorporación de la mujer en todos los ámbitos de la organización, dirigencial, social, en los diversos aspectos de la gestión, etc. deberá además de enriquecer lo que ya se hace, generar nuevas inserciones en lo social, mayor calidad de participación.

Se priva, un sinnúmero de cooperativas, de la potencialidad y calidad de un grupo humano que cimienta las comunidades donde se desarrollan.

Los jóvenes también encuentran limitantes en la participación. Por diversos motivos no se generan los espacios para que las organizaciones los contengan, los preparen, les den participación y los incorporen como cuadros necesarios para la vida de la organización. Trabajar con los jóvenes no es distractivo, es garantía de futuro. Se pierde la oportunidad de integrar sus capacidades, nuevas miradas e inteligencias a la organización. Las cooperativas también se rigen por los ciclos de la vida.

Es vital generar y desarrollar políticas activas para gestionar la participación, incorporando nuevos canales que sean adecuados para los diferentes grupos de asociados y comunidades. La participación activa facilita la vinculación con las necesidades concretas de las personas y sus territorios. Si no se reduce la brecha de participación las organizaciones se vacían de contenido, encerrándose en sí mismas (Farante, 2026)

El BSC, en su análisis del grado de cumplimiento de los principios cooperativos, nos interpela sobre la verdadera participación existente; la debe medir en todos los ámbitos y desde esa información se deben proponer oportunidades de mejora en los aspectos donde se evidencia déficit de la misma.

BSC y Plan Estratégico

El BSC, por supuesto, no constituye un fin en sí mismo. Se trata de un medio, una herramienta. Como herramienta se torna imprescindible definir el para qué de su implementación en las organizaciones de la Economía Social. Por ello, desde la posición de instrumento de gestión estratégica la pregunta no es si una cooperativa “hace Balance Social”, si no “qué hace una cooperativa a partir de su Balance Social”, cuál es su trascendencia y nivel de incidencia, cómo contribuye a la mejora continua y a la toma de decisiones clave con la mayor participación que le sea posible.

Un BSC puede mostrar hacia afuera lo bien que una cooperativa brinda sus servicios y el grado de impacto en la comunidad, pero si no logra un alto nivel de incidencia interno, una importante contribución a la actualización y concreción del Plan estratégico y a la toma de decisiones clave, quedará solamente reducido a un documento estático, o en el mejor de los casos será un complemento de la Memoria institucional.

En relación a la incorporación del BSC al Plan Estratégico cabe destacar que el Gabinete especializado del CGCyM realizó un relevamiento durante la Primera Convención Internacional del Balance Social Cooperativo y Mutual, realizada en 2024 en la provincia de Córdoba, Argentina, con motivo de celebrar el 40 aniversario del primer libro específico editado en Hispanoamérica por el CGCyM. Este relevamiento se efectuó a aproximadamente un centenar de participantes de diversos países de América Latina y el Caribe, sobre “barreras y limitaciones en la práctica de implementación del BSC”. Los especialistas consultados en dicho relevamiento reconocieron entre las principales limitaciones a la desconexión de la herramienta con el proceso de planeamiento estratégico en numerosas organizaciones. Además, expresaron que existe una débil o nula formación de los integrantes de cooperativas y mutuales en materia de BSC y un alto desconocimiento sobre los alcances de la herramienta.

También se mencionó como una limitación importante a la falta de involucramiento de los asociados en el proceso del BSC. Éstos no suelen estar incluidos en el proceso de elaboración de la herramienta; además, las entidades no tienen el hábito de desarrollar procesos de diálogo formales, para identificar sus necesidades de información; y en otras situaciones, se puede ver que la forma en que la entidad presenta los resultados, no resulta claro para los mismos. La utilidad del BSC se ve limitada cuando no conecta con los asociados, que deberían ser los destinatarios fundamentales de la información.

Para superar esta limitación se considera fundamental el desarrollo de equipos internos en las organizaciones, aplicando el método de coproducción, flexible y participativo, que se explica en la publicación coordinada por Alberto Bialakowsky en la presente. Un importante reto en este sentido consiste en lograr las mayores innovaciones en materia de participación de asociados/as para una verdadera coproducción en la realización del BSC.

Se presenta así, otro gran desafío para consolidar el BSC como herramienta de retroalimentación continua de la gestión estratégica, a través de la autoevaluación de la identidad de cada cooperativa, dentro de marcos generales y con gran adaptabilidad a la especificidad y a las propias complejidades. El esfuerzo que implica su elaboración debe traducirse en acciones concretas y decisiones estratégicas, jerarquizando al BSC como una guía activa, una herramienta para la planificación y toma de decisiones que refleje las prioridades de los asociados y de la comunidad.

Propuesta del CGCyM

La propuesta metodológica del CGCyM se puede resumir en la focalización en la identidad y en la amplitud para trabajar las particularidades identitarias de cada territorio y organización desde la acción de un equipo interno. Es decir, un modelo adaptable a cada organización, con enfoque en la integralidad y la propia complejidad institucional y especial atención sobre los grupos de interés que cada cooperativa pueda reconocer. Y contar con un acompañamiento relevante del órgano de fiscalización en el proceso de elaboración del BSC (es decir, la Junta o el Consejo de Vigilancia, la Sindicatura o la Comisión Fiscalizadora, según la legislación de cada país), asignándole un rol activo en el análisis y el monitoreo de las variables claves que sostienen la identidad y el modelo cooperativo. Por ello, se convierte en un importante desafío para las cooperativas, profundizar en la formación de las personas que asumen en los órganos de fiscalización y en la articulación con los procesos de medición del impacto social y de mejora de la calidad democrática de cada organización.

Forman parte de la propuesta metodológica la gestión las oportunidades de mejora que surgen de cada documento de BSC, que se establecen en función de las debilidades o necesidades específicas detectadas y explicitadas. Dentro del proceso, los objetivos de mejora se convierten en el motor que tracciona el accionar planificado y direccionado de los próximos períodos de gestión integrados al plan estratégico de la organización.

Reflexiones finales

Es oportuno compartir algunas reflexiones expresadas en el citado Artículo en prensa del Gabinete del CGCyM: “se considera necesario detener la mirada desde cierta distancia, sobre las entidades que vienen implementando el BSC y desde esta perspectiva, preguntar: ¿qué incidencia tiene esta práctica en la vida de esas entidades?, ¿en dónde impactan sus resultados?, ¿hay un antes y un después de la implementación de la herramienta?, ¿es realmente una herramienta estratégica de gestión socio institucional?”.

A pesar de ciertas deficiencias que se observan en algunos procesos de implementación, el BSC posee un potencial transformador único, por hacer foco en el rasgo esencial de su naturaleza, su identidad.

Desde el CGCyM se exhorta a no quedarnos sólo con la “foto”, con la presentación de un documento que contenga atractivos gráficos e imágenes generadas con inteligencia artificial, sino en construir un instrumento totalmente dinámico que genera “una privilegiada oportunidad de apropiación autónoma y soberana de saberes cooperativos”, contribuyendo

a resignificar la visión y misión institucional y a revitalizar el accionar cotidiano de la organización desde la aplicación concreta de principios y valores.

El BSC debe ser verdaderamente transformador. En el sentido más amplio: desde el método de su construcción, logrando el crecimiento de las personas que participan de sus procesos, en la revalorización de las fortalezas del modelo y de cada organización en particular, en las oportunidades de mejora que nos propone ante la evidencia de las debilidades, en la virtuosa interacción con los grupos de interés y en la inserción sinérgica de las cooperativas con sus comunidades.

Lic. Juan Antonio Pubill – Rojas, Junio de 2026 *

Colaboración para la publicación de CIRIEC Colombia

*Integrante del Gabinete de Balance Social Cooperativo y Mutual del CGCyM de Argentina

Referencias bibliográficas

Alianza Cooperativa Internacional: "Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI". Editorial Intercoop; Buenos Aires; 1996

Colavechia, Ximena; Farante, Enzo; Pubill, Juan; Tisocco, Fabián. 2026. "Retos y desafíos del BS desde la perspectiva del Gabinete especializado del CGCyM – Colegio de Graduados en Cooperativismo y mutualismo". México: En prensa.

Fairbain, Brett. (2005) Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. Doc. 48, Centro de estudios sociología del trabajo. Facultad de Cs. Econ. Buenos Aires. Marzo 2005.

Farante, Enzo. "Gestionar participación: ¿es tarea dirigenal?". Material de Capacitación del Gabinete de Balance Social Cooperativo y Mutual del CGCyM. Abril 2026

Mugarra Elorriaga, A. (1999). *Proyecto Balance de Identidad Cooperativa. Anuario de Estudios Cooperativos 1998*, Universidad de Deusto, Instituto de Estudios Cooperativos, Bilbao, pág. 304.

Pubill, Juan y Farante, Enzo. 2025. *Identidad Cooperativa*. Material de cátedra. Diplomado Internacional en Balance Social Cooperativo. Módulo I. Buenos Aires: CGCYM - Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina.

