

"UNA APROXIMACIÓN A LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN LAS ONG"

Ana Koc Meza, Carmen Marcuello Servós
Universidad San Jorge, Universidad de Zaragoza

A. Resumen

El objetivo de este artículo es analizar el concepto de ONG eficiente desde la perspectiva de la rendición de cuentas, así como algunos mecanismos existentes para su medición. Para esto primero abordamos la definición de ONG eficiente, desde la propuesta de Ebrahim(2003) quien nos habla de una evaluación estratégica y de una evaluación funcional, en armonía con la Charity Comisión(2004) y Roche(2004) quien nos habla de medir el impacto en la sociedad. En segundo lugar se analizan las propuestas existentes de evaluación de la eficiencia de las ONG, que incluyen: las extrapoladas de la empresa, las cuales como señalan Bryson (1995), Drucker (1992), Kearns (1996), Pappas (1995), Wolf (1990) han surgido para incrementar la eficiencia operativa y reducir costes; y las desarrolladas para evaluarlas estratégicamente, es decir medir el impacto de esta en la sociedad.

Palabras clave: Evaluación ,eficiencia, efectividad, impacto, evaluación estratégica.

B. Objetivo del trabajo

El objetivo de este trabajo **es analizar el concepto de ONG eficiente** –planteado desde la perspectiva de la rendición de cuentas externas, como señala Ebrahim(2003) uno de los numerosos mecanismos de rendición de cuentas, y en el contexto de las entidades que operan en la cooperación al desarrollo -, de forma que **se examinan las propuestas generadas desde la literatura académica y las aplicadas dentro del propio sector**. Con esto se pretende reflexionar sobre las coincidencias, divergencias, aspectos a favor y aspectos en contra de cada una de las propuestas, **para así poder determinar los factores relevantes en la elaboración de un modelo de evaluación de la eficiencia para la rendición de cuentas externa**.

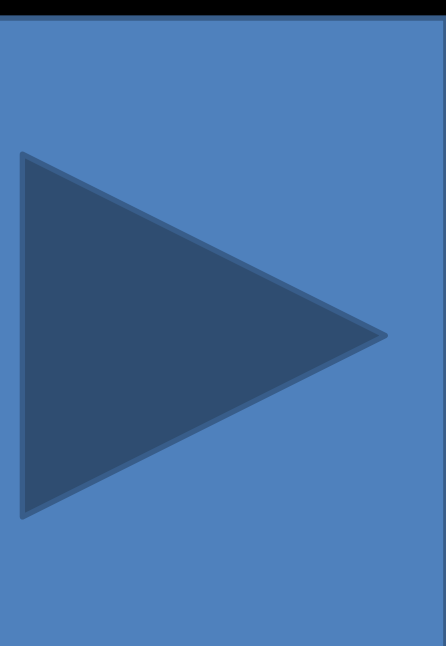
C. Estructura del trabajo:

- La primera parte está dedicada a la discusión de ¿Qué es una ONG eficiente?
- La segunda parte se destina a la presentación de las propuestas de modelos para medir la eficiencia dentro del ámbito académico.
- En la tercera parte se presentan algunas experiencias de auto evaluación producidas dentro del propio sector.

Definición de ONG eficiente

La definición mas genérica que encontramos de eficiencia es: el ratio entre resultados e inputs/recursos. Sin embargo a pesar de que parezca que están acotados estos conceptos, encontramos una gran diversidad de enfoques:

- **En el modelo de Recurso del Sistema Seashore y Yuchtam (1967), definen la efectividad organizacional a través de la supervivencia de la organización:** "la habilidad para explotar su entorno en la adquisición de escasos y apreciados recursos para sostener su funcionamiento"
- **En la teoría institucional Herman y Renz (1999) señalan la efectividad** organizacional no es una realidad objetiva sino más bien **una construcción social**, un logro de los agentes organizacionales y otros grupos de interés en convencerse los unos a los otros que la organización está persiguiendo los objetivos correctos y de la forma correcta.
- **El modelo ecológico o modelo de satisfacción** del participante define la **efectividad** organizacional como la **habilidad de la organización para satisfacer las circunscripciones estratégicas clave en su entorno** (Boschken, 1994; Connolly, CONGon y Deustsch, 1980; D'Aunno, 1992; Keeley, 1978; Miles, 1980, Zammuto, 1984).
- Estos primeros conceptos de ONG efectiva han evolucionado hacia otros más complejos, Bellostas et al. (2002) distinguen entre la eficiencia económica y eficiencia social; la eficiencia económica estaría

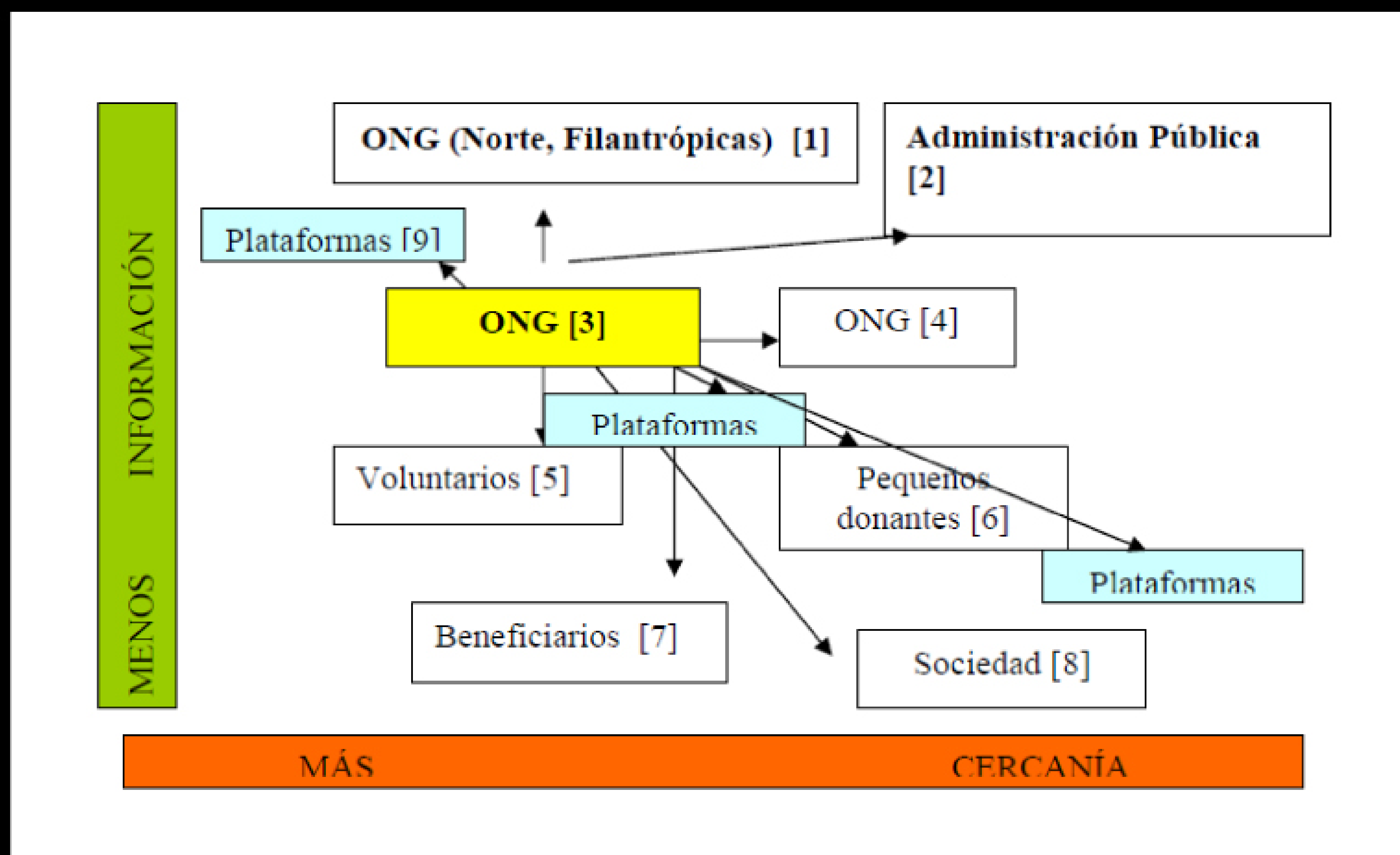


dada por la relación entre los inputs y los resultados conseguidos, y la **eficiencia social por la función social que cumpla la ONG – paliar, transformar, pactar-** las cuales rara vez se dan en forma aislada, “La eficiencia social de las ONG se configura a través de la participación, tanto en la misma sociedad como en la propia ONG. Además, los discursos registrados proponen que ha de ser una cuestión donde el componente altruista de las ONG genere una escala de valor societal” Bellostas et al. (2002).

2. Propuestas de modelos de evaluación

Las organizaciones principalmente realizan evaluaciones para mejorar sus procesos o para rendir cuentas. En este trabajo nos orientamos hacia ese segundo fin de la evaluación de las ONG, la rendición de cuentas, específicamente la rendición de cuentas externa. En el gráfico a continuación se trata de sintetizar el ¿A quién rinden cuentas las ONG?, partiendo de las siguientes premisas:

- Las ONG rinden cuentas principalmente a las ONG proveedoras de fondos o grandes donantes [1] administraciones públicas [2],
- Para desarrollar algunas campañas pueden agruparse algunas ONG, también tendrán que rendir cuentas unas a otras [4], la rendición de cuentas en este caso la situamos en un nivel intermedio.
- Los donantes de tiempo – voluntarios [5]- son más cercanos a la organización que los pequeños donantes de dinero [6]. sin embargo el nivel de rendición de cuentas en ambos casos es bajo El nivel de rendición de cuentas hacia los beneficiarios [7] es bajo a pesar de tener bastante cercanía con la ONG. Asimismo, la rendición de cuentas hacia la sociedad no es intensiva.
- La relación con las plataformas [9][10] y[11] es bastante variada, pueden darse casos [9] donde la rendición de cuentas y cercanía es alta hasta otros [11] donde las ONG que participan de una plataforma interactúan escasamente. El rol de la plataforma en el caso [9] puede ser fundamental para garantizar la rendición de cuentas hacia aquellos grupos de interés menos considerados [5][6][7][8].



Elementos comunes encontrados en las diferentes propuestas de modelos de evaluación:

- La existencia distintos niveles de evaluación: programas y organización, ¿las organizaciones que tienen programas efectivos son organizaciones efectivas? Herman y Renz(2004) señalan que últimamente los gobiernos y los donantes están dando más importancia a los resultados de los programas que a la efectividad organizacional general.
- La importancia de evaluar los inputs y resultados, pero también los procesos y los medios.
- La necesidad de indicadores cuantitativos/objetivos y cualitativos/percepción
- La existencia de buenas prácticas de dirección, con la aclaración de que estas no pueden darse como una receta eficiente para todos los casos.

- e. La existencia de condicionantes externos – personales, históricos, culturales, económicos, políticos o tecnológicos- que pueden influir en los resultados y que asimismo nos hacen cuestionar los modelos de evaluación estáticos.

4. Experiencias de auto evaluación dentro del sector

Las ONG deben de garantizar que son eficientes para asegurar su existencia, la legitimidad y confianza de la sociedad es por eso que nos cuentan lo que hacen y como miden su desempeño. Citamos algunos ejemplos:

- **Cruz Roja –delegación España.** En la página Web de esta organización encontramos el documento "La Transparencia de las ONG y la Posición de Cruz Roja Española", en el que podemos encontrar información que garantiza los procesos claros dentro de la organización: sus cuentas son auditadas por PriceWaterHouse Coopers, aplica los principios contenidos en "Normas sobre las sociedades Nacionales que funcionan bien", la adherencia a la norma "NGO Benchmarking Standard" promovida por numerosas Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, que tiene como propósito servir de referencia de las mejores prácticas de transparencia y responsabilidad, teniendo en cuenta los siguientes elementos: Órgano de Gobierno, composición y funcionamiento, Marco estratégico de la organización, Integridad en la gestión, Comunicación, abogacía social e imagen pública, Gestión de los recursos humanos, Captación de fondos, asignación de los recursos y control financiero, Operaciones, Resultados logrados y Mejora continua. Asimismo la implantación de su sistema de calidad está basado en: la norma UNE – EN – ISO 9001:2000, El EFQM y la norma ONG con calidad.

En el caso de OXFAM, cita como garantía de su buena gestión la pertenencia a la Coordinadora ONG para el desarrollo España - CONGDE, así como el cumplimiento de los principios definidos en la 'Guía de transparencia y buenas prácticas' editada por la Fundación Lealtad. En este caso observamos la adherencia a una plataforma y el cumplimiento de unas buenas prácticas, como garantía de que se está procediendo

- Otro ejemplo que nos parece importante citar, ya que involucra a grandes e importantes ONG, es la guía: **"Guía 'Suficientemente Buena' Para Medición De Impacto Y Responsabilidad/Rendición De Cuentas Durante Emergencias"** elaborada por las INGO más grandes del mundo: Oxfam, CARE, Visión Mundial, Save the Children, Catholic Relief Services, Comité de Rescate Internacional, Mercy Corps, y el Proyecto Esfera, avalados por HAP Internacional, y ALNAP; para la medición de la responsabilidad y efectividad en las actuaciones de emergencia, en esta evaluación se prioriza la participación de los beneficiarios en todas las fases, para lo cual utiliza el cuestionario que a continuación se muestra.
- Finalmente, analizamos la propuesta **de People in Aid**, una red internacional de organizaciones de cooperación y desarrollo, que ha elaborado el "Código de buenas prácticas en la gestión y el apoyo al personal cooperante" el cual tiene como principio rector "el personal es clave para el logro de nuestra misión". La gran cualidad que tiene este código es que presenta indicadores que nos permiten verificar su cumplimiento así como también incluye indicadores cualitativos y cuantitativos, sin embargo estaría enmarcado dentro de "las buenas prácticas", que como se ha comentado anteriormente no es garantía de eficacia, por lo que sería conveniente tener en cuenta esta herramienta pero no como única.

Conclusión

No existe un modelo único para evaluar el trabajo de las ONG, pero si existen factores clave en el diseño de estos: el primero, la eficiencia no puede ser evaluada sólo desde el enfoque económico, aunque tampoco se puede pasar esta por alto. El segundo, la eficiencia de una organización no es igual a la suma de la eficiencia de sus programas. Y finalmente, es fundamental la evaluación de los procesos y los medios así como la incorporación de indicadores cuantitativos y cualitativos u objetivos y de percepción.