

**EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Área de investigación: Entorno de las Organizaciones

Miguel Ángel Godínez Gutiérrez
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
migueloncito@yahoo.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Resumen

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son principalmente no lucrativas. Se trata de un fenómeno social multicausal con un crecimiento importante en los últimos treinta años en México. La inmensa mayoría de las OSC son proveedoras de servicios, tienen un fin social y características y ciclos de vida diferentes a los de las empresas lucrativas. Las nociones de eficiencia (relación insumo-producto) y eficacia (relación entre lo realizado y lo planeado) tienen relevancia en el ámbito de estas organizaciones, debido a lo escaso de los recursos y a su necesidad de transparencia para seguirlos obteniendo, así como informar puntualmente a los actores interesados y al público en general acerca del resultado de su gestión. Eficiencia y eficacia en organismos no lucrativos son términos que han sido analizados por académicos, quienes han pasado de las tradicionales mediciones unidimensionales cuantitativas, a propuestas multidimensionales en las que cobran relevancia aspectos como el desempeño de los equipos de trabajo, el logro de metas, la captación y empleo de recursos y la confianza. Se propone una revisión de estos conceptos con el fin de aplicarlos a una investigación empírica.

Palabras clave. Eficiencia, Eficacia, No lucrativas.



EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Introducción

La literatura administrativa generalmente se ocupa de las empresas lucrativas y del sector manufacturero. Es mucho menor la información respecto al sector no lucrativo y de servicios. En las organizaciones que integran este último tienen especial presencia las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), cuya evaluación de eficiencia y eficacia resulta de importancia creciente en aras de inspirar confianza a los posibles donadores y usuarios, lo que se complica en el sentido de que la información financiera, en virtud de tratarse de organismos planeados a punto de equilibrio, resulta insuficiente para emitir un juicio y como elemento principal para la toma de decisiones. En este texto se aborda esta problemática conceptual. Se describe en primera instancia las OSC y luego sus campos de acción, para hacer énfasis en la disimilitud y variedad de giros a que se dedican. Posteriormente se presenta una revisión bibliográfica de los conceptos de eficiencia y eficacia en general y aplicados a este tipo de instituciones. Finalmente, se realiza un breve análisis de estos contenidos y una propuesta que sea de utilidad para plantear indicadores de medición. Este trabajo forma parte de una investigación más amplia acerca de estos temas, en desarrollo.

1. Organizaciones de la Sociedad Civil

1.1. Descripción y características.

La sociedad civil se encarna en la práctica en movimientos y organizaciones; estas últimas participantes de lo que se ha llamado Economía Social o Tercer Sector (también llamado “no lucrativo”), para diferenciarlo del gubernamental y del mercado. Según un estudio reciente de la Universidad Johns Hopkins, el *Comparative Nonprofit sector project*ⁱ, el sector no lucrativo de México ocupaba el lugar 44 a nivel mundial, con el 0.4% del PIB en 1995.

La designación de *Nonprofit sector* o Sector no lucrativo procede de la terminología utilizada por el *System of National Accounts*ⁱⁱ de Naciones Unidas de 1993, y también se usa en Economía para definir a las organizaciones que no tienen como fin preponderante la generación de utilidades para sus propietarios. Diversos autores hacen notar que la definición de estas organizaciones se hace a partir de lo que no son (no lucrativas, no gubernamentales) en lugar de por lo que son.

En la *Carta de Principios de la Economía Social*ⁱⁱⁱ, promovida por la Confederación Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF), se anotan los siguientes postulados de identidad:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.



- Control democrático por sus miembros (excepto las fundaciones, que no tienen socios).
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos.
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los mismos y del interés general.

Desde una perspectiva económica, los rasgos que delimitan y caracterizan el entorno de las organizaciones no lucrativas pueden resumirse en los siguientes^{iv}:

- La finalidad de estas organizaciones, al contrario que las empresas de negocios, no es el lucro, sino alcanzar unas metas no económicas.
- Los beneficios, si los hubiera, no pueden ser distribuidos, sino que han de dedicarse a la consecución de los fines de la entidad.
- La procedencia de los recursos es muy diversa, con predominio de las subvenciones públicas; contribuciones y donaciones, procedentes de los socios, de empresas de negocios o del público en general y, en menor medida, de las prestaciones de servicios realizadas.
- La actividad económica que realizan es, fundamentalmente, desarrollada en el sector de los servicios, por lo que sus *outputs* son de carácter intangible.
- Las dificultades de medir el éxito alcanzado por las organizaciones, pues carecen de un indicador último como el resultado empresarial.

Willetts^v plantea la siguiente clasificación de acuerdo con el contenido de los intereses a defender de las OSC: a) grupos económico-empresariales; b) organizaciones religiosas; c) asociaciones (de) profesionales; d) asociaciones políticas; e) clubes de ocio; f) grupos culturales regionales; g) grupos de asociación cívica y h) organizaciones de solidaridad, cooperación, apoyo y ayuda al Tercer mundo.

Desde la función que cumplen, los autores del documento *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las OSC en México*^{vi}, anotan cuatro de ellas:

1. Función prestadora de servicios. Que se proveen principalmente a la personas en estado de pobreza, vulnerabilidad y en situaciones de emergencia. Se trata de servicios de salud, albergue y alimentación, capacitación para el trabajo, orientación familiar, educación sexual y prevención de adicciones, entre otros.
2. Función de promotoras y defensoras de los derechos humanos. Combaten problemas sociales que generan en personas y comunidades aislamiento, fragmentación, desconfianza, discriminación, explotación y un bajo nivel de conciencia de los derechos ciudadanos, a través de realizar propuestas de modificación de leyes, prácticas y políticas públicas; denunciar y defender ciudadanos y comunidades afectadas en sus derechos; promover cultura y educación en materia de derechos humanos, y proveer la adopción nacional de la legislación internacional en la materia.



3. Función de creadoras de capital social. Promover lazos de cooperación, normas de reciprocidad y de solidaridad, para facilitar la auto-organización social.
4. Función de desarrollo económico. Impulsar iniciativas en el campo de la economía social, creando y asesorando cooperativas y empresas solidarias.

1.2. Antecedentes de las OSC en México

Los antecedentes de las actuales organizaciones sociales en México se remontan a la Colonia, periodo que se caracteriza por su vínculo con la Iglesia Católica y un enfoque asistencial. Posteriormente, hasta la década de 1960, la preeminencia del Estado en las labores asistenciales se hace presente, aun cuando en las cuatro el último tercio del siglo XX y los inicios del XXI se ve reducida en la medida que el esquema del Estado benefactor empieza a desmantelarse con la adopción del modelo económico neoliberal. Esto trae como una consecuencia el surgimiento de organizaciones civiles que asumen las funciones antes provistas por el Estado. Los nombres que empezaron a utilizarse y se han generalizado son, entre otros, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sociales, organizaciones no lucrativas, organizaciones del tercer sector, o simplemente tercer sector u organizaciones de la sociedad civil.^{vii}

En el capítulo XXII de la publicación *Sociedad Civil Global*^{viii}, que brinda un panorama mundial de las actividades filantrópicas organizadas por la sociedad civil, se dice que “de desde los años ochenta y bien entrada la década de los noventa, el sector no lucrativo ha comenzado a proliferar en México fuera de los límites de la Iglesia católica y del Estado. Las crisis financieras experimentadas por el país durante las dos últimas décadas del siglo XX y las reformas económicas promulgadas para hacerles frente han provocado la reducción paulatina de muchos servicios sociales provistos por el Estado y un impresionante aumento de la necesidad de dichos servicios. Las organizaciones no lucrativas han entrado en escena no sólo para llenar estos vacíos existentes en relación a la prestación de servicios, sino también para exigir un lugar en la mesa sobre la que se deciden los programas y las políticas sociales”.

En este contexto de globalización, mismo que va más allá del intercambio de productos y materias primas entre países, y en el que las políticas neoliberales para las OSC han sido puestas en marcha a través del financiamiento condicionado de organismos internacionales como el BID, el FMI, y el BM, Castillo^{ix} anota que “las medidas del FMI en la relación con las OSC, parten del principio que hay que otorgarle recursos y enseñarlas a usarlos. Eso implica tres consecuencias fundamentalmente: a) restar funciones al Estado; b) distanciar la relación entre algunas organizaciones y comunidades de base y; c) condicionar el comportamiento de la sociedad civil vía financiamiento”.

Como lo muestran los cuadros siguientes, el fenómeno del surgimiento acelerado de las OSC inicia en el siglo XVII, y es hasta finales del siglo XX, específicamente las últimas dos décadas, cuando toma proporciones espectaculares de crecimiento, que se puede explicar también por la necesidad de remuneración que tienen los profesionales en un contexto de restricciones presupuestarias y de adelgazamiento del Estado, y también el quiebre del esquema en el que éste monopoliza toda actividad.



Organizaciones por siglo de fundación

Fundación	Organizaciones
Siglo XVII	4
Siglo XVIII	2
Siglo XIX	30
Siglo XX	5,498
Año 2000	60

Fuente: Elaboración propia de Clara Inés Charry S.^x, a partir del Censo 2000 UAM-INDESOL

Pi I Murugó^{xi} apunta que “tres aspectos parecen haber influido en esta expansión en América Latina: la disminución directa del Estado en el campo del desarrollo social, el aumento de la pobreza y el incremento de la cooperación internacional. La distinta problemática y situación política y económica de cada país ha determinado, obviamente, los campos de acción e interés por los que se han orientado las distintas ONG”.

Según diversos investigadores, las OSC tienen su eclosión en nuestro país, y especialmente en la Ciudad de México, a partir de los sismos de septiembre de 1985, en que la capacidad de respuesta del Estado frente a la tragedia fue rebasada por las acciones de una espontánea actividad de miembros de la sociedad civil en el enfrentamiento del problema. En el cuadro siguiente se muestra un detalle del surgimiento de OSC en el siglo XX en México.

Siglo XX: Organizaciones por década

Año de fundación	Organizaciones
1900 - 1908	11
1910 - 1919	6
1920 - 1929	7
1930 - 1939	32
1940 - 1949	60
1950 - 1959	174
1960 - 1969	254
1970 - 1979	574
1980 - 1989	1,208
1990 - 1999	3,172
2000	60

Fuente: Clara Inés Charry S.^{xii}, a partir del Censo 2000 UAM-INDESOL

Según Charry^{xiii}, de estas organizaciones, a principios de este siglo, el 32.6% se concentran en acciones de desarrollo humano, social, económico y cultural, el 17% a los derechos humanos, el 9.1% a la Salud, el 8.8% a la educación, el 8.7% a la economía y el 8.4% a la asistencia. Alrededor del 16.5% del total se ubican en la Ciudad de México. Esta autora también afirma que existe un bajo nivel de supervivencia de las organizaciones debido a la falta de recursos financieros o la incapacidad para generarlos, un bajo nivel de profesionalización, el logro de las metas, las divergencias entre los miembros y otras.



1.3. Áreas de trabajo de las OSC

Para efectos de este trabajo es muy importante destacar la diversidad de actividades y áreas de trabajo que realizan las OSC. Las principales son educación, salud, servicios sociales, actividades recreativas y culturales y otras. En un artículo reciente^{xiv} se recogen tres generaciones de ellas, conforme a sus estrategias de acción:

- Primera: Remedian las necesidades más inmediatas de la población mediante acciones directas como distribución de comida y brigadas de salud; son las llamadas asistencialistas.
- Segunda: Generan la autoestima y capacidad para que los miembros de la comunidad obtengan beneficios aun después de que se les dio la ayuda. Apoyan proyectos de desarrollo comunitario.
- Tercera: Intentan crear una base nacional o regional para lograr la sustentabilidad del cambio en las comunidades. Interactúan con una mayor cantidad de organizaciones públicas y privadas que controlan los recursos y las políticas de desarrollo, lo cual ha hecho necesaria la vinculación con el gobierno.

En 1993, la Organización de las Naciones Unidas definió una Clasificación Internacional de Organizaciones sin Fines de Lucro^{xv}, con el fin de marcar una directriz adecuada a la estandarización de informes estadísticos que permitieran la comparación entre países.

Grupo 1: Cultura y Ocio
Grupo 2: Educación e Investigación
Grupo 3: Salud
Grupo 4: Servicios Sociales
Grupo 5: Medio Ambiente
Grupo 6: Desarrollo y Vivienda
Grupo 7: Ley, Abogacía y Política
GRUPO 8: Intermediarios, Filantrópicas, Promoción voluntariado
Grupo 9: International
Grupo 10: Religión

Entre las clasificaciones nacionales, destaca la del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)^{xvi}, que se refiere a su constitución, giro y universo de trabajo.

El CEMEFI menciona que existen 22,825^{xvii} instituciones filantrópicas, de las cuales 5,447 (el 24%) están constituidas en el Distrito Federal.

Constitución legal	Distrito Federal	%
Asociación Civil	4,584	84.0%
I.A.P. - I.B.P. - A.B.P	523	9.6%
Sociedad Civil	106	1.9%
Fideicomiso	42	0.8%
No especificado	200	3.7%
Total	5,455	100.0%



Cabe hacer notar que en otra página del sitio de la misma institución se señala que “De acuerdo con el último corte del Directorio de Instituciones Filantrópicas del Centro Mexicano para la Filantropía (11 de mayo del 2009), el número de instituciones registradas en el país formalmente constituidas es de 10 mil 704 organizaciones^{xviii}”.

Por otra parte, este organismo muestra^{xix} el análisis de 14,583 OSC en México, según su campo de acción:

Campo de acción	Total	%
Arte y cultura	1,032	7.1%
Asistencia social y atención a desastres	4,399	30.2%
Deporte y recreación	116	0.8%
Derechos humanos y civiles	696	4.8%
Desarrollo social y económico	2,065	14.2%
Educación	2,053	14.1%
Filantropía y voluntariado	727	5.0%
Investigación	296	2.0%
Medio ambiente y protección animal	807	5.5%
Salud	2,392	16.4%
	14,583	100.0%

Conforme a la CEMEFI^{xx} el sector no lucrativo está integrado por cuatro tipos de organizaciones:

- a) Las religiosas.
- b) Las de autobeneficio (como las cámaras empresariales y los sindicatos).
- c) Partidos y organizaciones políticas.
- d) Instituciones de beneficios a terceros.

Este último tipo integra a tres grupos de organizaciones:

- a) Las fundaciones
- b) Las instituciones al servicio del sector
- c) Las asociaciones operativas.

En este último grupo, CEMEFI las clasifica en nueve conjuntos, según los temas que trabajan:

- a) De desarrollo.
- b) De educación.
- c) De salud.
- d) De ecología.
- e) De bienestar.
- f) De ciencia y tecnología.
- g) De cultura.
- h) De derechos humanos.
- i) Cívicas.



Por su parte, el Ayuntamiento de Barcelona^{xxi} clasificó así a las asociaciones que actúan en su territorio:

- a) Tiempo libre.
- b) Cultura.
- c) Comunicación.
- d) Educación.
- e) Deportes.
- f) Sociedad.
- g) Apoyo social.
- h) Cooperación internacional.
- i) Medio ambiente.
- j) Economía social.
- k) Salud.

Respecto al marco legal de las OSC, además de los ordenamientos a que se sujetan las personas morales, están la *Ley de Asistencia Privada*, la *Ley General del Desarrollo Social*, la *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil* y la *Ley de Asistencia Social*.

2. Eficiencia y eficacia

2.1. Conceptos

El Diccionario de la Real Academia Española señala respecto de la palabra Eficiencia: (*Del lat. efficientia*). 1. f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Respecto de Eficacia, (*Del lat. efficacia*). 1. f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, y de este modo la hace sinónima de Efectividad.

En opinión de Fernández-Ríos, et al^{xxii}, destaca que, en el contexto académico de la Administración, los conceptos de eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, competitividad y excelencia, se han utilizado indistintamente sin hacer distinción expresa de acuerdo con la teoría organizacional dominante, conceptualizaciones entre lo que “en términos generales podemos llamar ‘éxito’; hacer más con menos, lograr las metas organizacionales, así como un impacto en la sociedad.

Rico^{xxiii} menciona que *uno de los problemas principales a la hora de hablar y definir la eficacia organizacional reside en la escasa coincidencia de los criterios empleados para su evaluación por diferentes investigadores. Las principales aproximaciones al estudio de la eficacia resumidas por Cameron^{xxiv}, a saber: logro de objetivos, sistemas, constituyentes estratégicos y valores en competencia; ponen de manifiesto la dificultad para determinar los criterios a utilizar para su evaluación. Uno de los trabajos que más impacto ha tenido sobre la medida de la eficacia organizacional fue el desarrollado por Campbell^{xxv} que ofrecía un total de 29 criterios que posibilitasen su medida. Posteriormente estos criterios han servido para que de forma directa o indirecta se agrupasen en criterios de orden superior, para poder referir la medida de eficacia a 3, 4 ó 5 grandes áreas.*



Por su parte, Richard L. Daft^{xxvi} señala que **Eficiencia** se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr cierto nivel de producción. **Eficacia** es un término más amplio, que significa el grado en el que una organización alcanza sus metas. Coincide con Drucker al afirmar que para lograr ser efectivas, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas.

Siguiendo con Daft, propone que, al establecer metas y buscar la efectividad (o eficacia), los administradores equilibran las necesidades e intereses de grupos de interés.

Grupos de interés	Expectativas
Acreeedores	<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto de crédito. • Responsabilidad fiscal.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia. • Eficacia.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes y servicios de alta calidad. • Servicios. • Valor.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Buen ciudadano corporativo. • Contribución a los asuntos de la comunidad.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción. • Pago. • Supervisión.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Obediencia a leyes y regulaciones. • Competencia justa.
Propietarios y accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación financiera
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones satisfactorias. • Ingreso de compras.
Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> • Pago al trabajador. • Prestaciones.

Fuente: Creación propia a partir de un esquema de Richard L. Daft en *Teoría y Diseño Organizacional*. Op. cit.

Por otra parte, Daft refiere tres enfoques tradicionales de la efectividad, que incluyen a diferentes partes de la organización y miden indicadores en función de los insumos, la producción o actividades internas:

a) Indicadores de metas.

- Rentabilidad. Ganancia después de gastos.
- Participación en el mercado.
- Crecimiento.
- Responsabilidad social
- Calidad del producto o servicio.

b) Indicadores basados en recursos.

- Posición de negociación. Habilidad para obtener recursos valiosos del entorno.
- Habilidades de los tomadores de decisiones para percibir e interpretar el entorno.



- Habilidad de utilización de recursos tangibles e intangibles (conocimientos, cultura corporativa).
- Habilidad de la organización para responder a los cambios del entorno.

c) Indicadores de proceso interno.

- Cultura corporativa sólida y adaptable.
- Eficiencia operativa.
- Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones.
- Crecimiento y desarrollo de los empleados.

Agrega el enfoque de *Balanced Scorecard*, que combina factores críticos que equilibran las medidas financieras con las operativas en los siguientes criterios de efectividad:

Factor	Criterio de efectividad	Ejemplos de medidas
Financiero	¿Qué tanto contribuyen nuestras acciones a un mejor desempeño financiero?	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad. • Rendimiento sobre la inversión
Proceso de negocios interno	¿Qué tanto valor agregan nuestros procesos laborales para los clientes y grupos de interés?	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad para surtir la orden. • Costo por orden.
Clientes	¿Qué tan bien damos servicio a nuestros clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción al cliente. • Lealtad del cliente.
Aprendizaje y crecimiento	¿Qué tanto aprendemos, cambiamos y mejoramos?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua de proceso. • Retención del empleado.

Fuente: Creación propia a partir de un esquema de Richard L. Daft en *Teoría y Diseño Organizacional*. Op. cit.

2.2. Eficiencia y eficacia en las OSC

En cuanto a las OSC, Daft menciona que no tienen metas de rentabilidad, pero sí de prestación de servicios a niveles de gasto específicos. Asimismo, señala a las metas de crecimiento y volumen como indicadores de desempeño general.

Las instituciones no lucrativas, decía en 1990 Peter Drucker^{xxvii}, tienden a no dar importancia al desempeño y los resultados, aunque estos valores sean más importantes en ellas que en un negocio. En un negocio, hay una “línea final” financiera. La utilidad o pérdida no son suficientes por sí mismas para juzgar el desempeño, pero por lo menos son algo concreto. Siguiendo a Drucker, cada ONL debe decidir cómo medir su desempeño y resultados más allá de una “línea final” que no significa lo mismo que en un negocio, crear una misión, visión y estándares, valores y compromisos, para fijar metas específicas de servicio.



Dada la diversidad de actividades de las OSC, para abordar estos conceptos en este contexto no puede dependerse exclusivamente de la información financiera. En las OSC, los remanentes, en caso de haberlos, habrán de reinvertirse en la institución; el renglón de Contribuciones del Estado de Actividades se refiere más bien a fondos y otros ingresos, en su mayoría donados, con los que subsisten, pues el monto de los entradas por cuotas de recuperación, o “ventas” no están pensados para cubrir los gastos de operación. No hay Capital, sino Patrimonio. La línea final no es un indicador fundamental.

El Banco Interamericano de Desarrollo^{xxviii}, luego de considerar que la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional, define el desempeño de las OSC en términos de “efectividad (cumplimiento de la misión, *el grado en que una organización es capaz de cumplir sus metas*), eficiencia y relevancia permanente (hasta qué punto la organización se adapta a las condiciones cambiantes de su entorno). El marco supone que ciertas fuerzas del contexto impulsan el desempeño: capacidad organizacional, fuerzas del ámbito externo y motivación interna”.

Por lo que toca a la efectividad de logro de su Misión, el BID contempla los siguientes apartados de desempeño organizacional:

- *Efectividad de los programas principales (principales logros, niveles de aumento de la alfabetización, extensión de nuevos caminos, porcentaje de niñas que reciben educación, nuevos empleos, nivel de productividad de la investigación, nivel de salud de la comunidad; es decir, áreas directamente vinculadas con la misión y la función de la organización).*
- *Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes (clientes internos y externos atendidos, calidad de los servicios y productos).*
- *Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales; por ejemplo, educación (cobertura, logros de los estudiantes).*
- *Efectividad para proporcionar servicios útiles (prestación de servicios a clientes y beneficiarios, comunidad de investigación, transferencia de tecnología).*

A continuación, respecto a la eficiencia, distingue las siguientes cuestiones:

- *Costo de productos y servicios; comparaciones de referencia, si es posible.*
- *Costo de suministro de servicios de gestión interna; comparaciones de referencia.*
- *Percepción de la eficiencia de procedimientos y flujos clave de trabajo.*
- *Uso óptimo de las asignaciones financieras.*
- *Productividad del personal (recambio, ausentismo, productos de investigación).*

Para llevar a cabo esta evaluación de eficacia, se requiere que las organizaciones cuenten con indicadores. Sugieren los siguientes en caso de que la organización no los tengan:



- Cumplimiento de las metas;
- Número de clientes atendidos;
- Calidad de los servicios/productos;
- Acceso a los servicios y uso de los mismos;
- Generación y utilización de conocimientos;
- Cambios en la calidad de vida;
- Demanda de servicios o productos;
- Repetición de los programas de la organización por parte de los interesados directos;
- Indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos.

En cuanto a la evaluación de eficiencia (*la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas*), los autores proponen los siguientes indicadores:

- Costo por servicio o programa proporcionado;
- Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa;
- Productos por empleado;
- Costo por cliente atendido;
- Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal;
- Tasas de terminación de programas;
- Frecuencia de avería de los sistemas;
- Puntualidad de la prestación de servicios.

Otros dos aspectos a medir para evaluar el desempeño de las OSC son la relevancia (definida como la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus beneficiarios en el pasado, el presente y el futuro), y la viabilidad financiera (capacidad de una organización de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo).

En 2010, Leczy^{xxix} hace una revisión de literatura concerniente a la efectividad en las OSC, en el que concluye que existe un consenso en el sentido de que las mediciones unidimensionales de este concepto no son útiles y que las tendencias son a medir la efectividad desde las facetas de:

1. Logro de metas,
2. Adquisición de recursos, y
3. Reputación.

Lecy también observa que los textos revisados contienen contribuciones conceptuales y teóricas y que son escasos los estudios empíricos; que por otra parte, los estudios conceptuales revisados poco aportan al conocimiento pues los autores emplean diferentes definiciones (y en muchas ocasiones no plantean una) y exploran los conceptos desde distintos niveles de análisis, fragmentariamente y desde diversos campos de estudio. Los



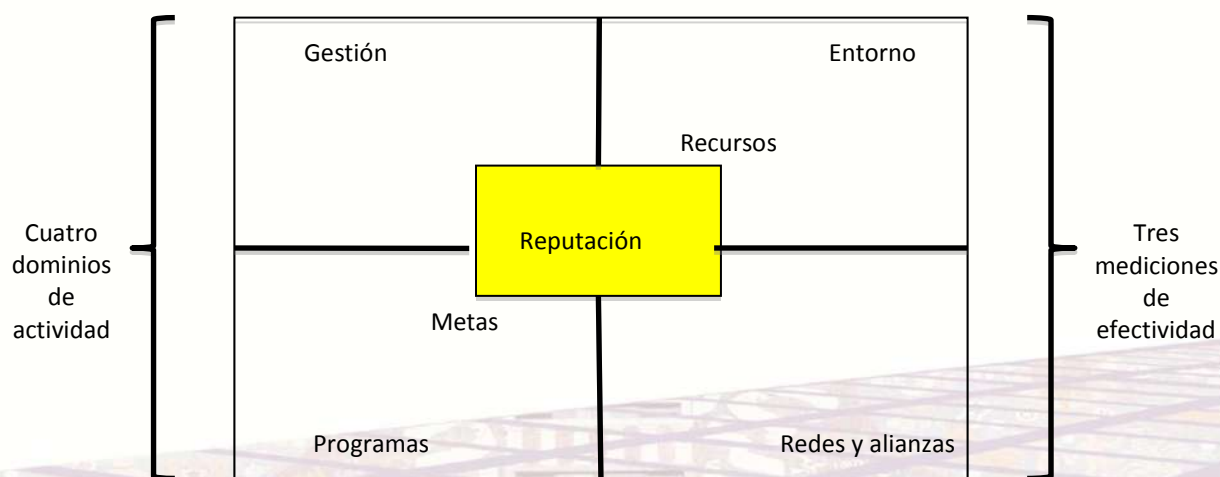
modelos que encontró en la literatura son el multidimensional, el de valores competitivos, el de contingencia, y el enfoque *balanced scorecard*. Cita un artículo de Cameron^{xxx} en el que éste concluye que “no puede haber un modelo universal de efectividad”, y otro de Hannan y Freeman^{xxxi}, que en 1977 llamaban a abolir los estudios de efectividad en las ciencias organizacionales.

Describe también que existen dos intenciones diferentes al medir la efectividad de las organizaciones: Jerarquizar un conjunto de ellas y comprender los procesos causales.

Propone, para generar sinergias interdisciplinarias, la organización del estudio de la efectividad de las OSC en cuatro grandes grupos o “dominios”, y afirma que la efectividad no es la suma de las partes, sino todas ellas y las relaciones que guardan entre sí:

1. Gestión organizacional. Que implica conceptos de liderazgo, planteamiento estratégico y cultura organizacional.
2. Diseño y ejecución de programas. Logro de objetivos y metas, empleo de indicadores, pertinencia, medición de universos de trabajo, gasto y costo-beneficio.
3. Receptividad respecto del entorno. Congruencia con valores culturales, sociales y económicos de la comunidad que se sirve, influencia del sistema de donadores, obtención de fondos,
4. Redes y alianzas. Cultura de colaboración, sinergia del sector.

Lecy combina estos cuatro dominios con las tres facetas de medición usadas por los autores de la bibliografía revisada, con el objetivo de clarificar el diseño de estudios de efectividad en las OSC:



Fuente: Lecy, Jesse, et al. Mapping research traditions: assessing the effectiveness of non-governmental and non-for-profit organizations. Op. Cit.

3. Conclusiones.

1. Las OSC pertenecen al llamado Tercer Sector y desarrollan actividades de servicios. Han tenido un crecimiento significativo a partir de 1980. Su finalidad es alcanzar metas no económicas, obtienen sus ingresos preponderantemente de donativos y están planeadas a punto de equilibrio, por lo que existe dificultad para medir su desempeño a través exclusivamente de información financiera.
2. Los campos de acción de las OSC corresponde a una variedad de temas que comprenden los servicios de atención médica, preventiva, curativa o rehabilitatoria; educativos, de asistencia social, de abogacía social, desarrollo humano y social, atención a grupos expuestos y género. Esto motiva el problema de definir un modelo universal de evaluación y monitoreo de su desempeño.
3. Aunque hay un acuerdo tradicional en que la eficiencia se refiere a la relación óptima insumo producto, la eficacia al cumplimiento de metas y la efectividad al efecto en los usuarios (y también como sinónimo de eficacia), estos tres conceptos son empleados por investigadores de diferentes maneras, a veces indistintamente en el caso de eficacia y efectividad, por lo que no existe consenso en cuanto a su definición, llegándose en muchas ocasiones incluso a no definirlos.
4. Cada vez más, los investigadores se alejan en sus planteamientos de mediciones unidimensionales y cuantitativos para plantear esquemas de análisis multivariantes, aunque es mucho mayor el número de artículos teóricos que empíricos. Estos análisis incluyen las facetas de logro de metas, adquisición de recursos y reputación, originada en la confianza ante usuarios y donadores.
5. Luego de una revisión bibliográfica exhaustiva, Lecy propone, para provechar la sinergia interdisciplinaria en el estudio de los resultados de las OSC, considerar los “dominios” de gestión organizacional, diseño y ejecución de programas, receptividad respecto del entorno, y sus redes y alianzas. Cabe destacar que de este análisis podrían desprenderse indicadores cualitativos.
6. Entre las variables para discernir tanto estos conceptos como su aplicación en estudios empíricos se encuentran los siguientes:
 - Eficiencia: Costo de servicios proporcionados y por usuario atendido, productividad por empleado y el tiempo de duración de los servicios y programas.
 - Eficacia: Cumplimiento de las metas; universo de trabajo y cobertura, accesibilidad, demanda, cambios en la calidad de vida.
7. Es necesario seguir profundizando en el estudio del monitoreo y evaluación del desempeño, eficacia, eficiencia y efectividad de las OSC, con la intención de aportar a la comprensión del destino de sus esfuerzos de una manera racional y completa, y con el objeto de lograr una mayor transparencia en su gestión, lo que redundará en mejorar su sustentabilidad.



Referencias.

- ⁱ Citado por Salamon, Lester M., S. Wojciech Sokolowski, and Helmut K. Anheier. "Social Origins of Civil Society: An Overview." *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 38. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2000. http://adm-cf.com/jhu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP38_Social_Origins_2000.pdf Consultado en octubre de 2011.
- ⁱⁱ Giraldo Casado, Esmeralda. *Sistemas de gestión de calidad en organizaciones no gubernamentales para el desarrollo*. Tesis doctoral. Universidad Carlos II de Madrid, septiembre de 2008. <http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/5097> Consultado noviembre 2011.
- ⁱⁱⁱ Citado por De la Casa, José María Herranz, en *La Comunicación y la Transparencia En Las Organizaciones No Lucrativas*. Memoria Para Optar Al Grado De Doctor. Universidad Complutense De Madrid. Facultad de Ciencias de la Información. Madrid, 2010. <http://eprints.ucm.es/11539/1/T29229.pdf> Consultado el 2 de noviembre de 2011
- ^{iv} Fuentes Perdomo, Juana. Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del Tercer Sector* / no. 6, mayo-agosto 2007. <http://www.fundacionluisvives.org/rets/6/> Consultado el 16 de octubre de 2011.
- ^v Willetts, Peter, *Pressure Groups in the Global System: The Transnational Relations of Issue-oriented Non-Governmental Organizations*, F., Printer, Londres, 1982. Citado por PI I Murugó, op. Cit.
- ^{vi} Varios autores. *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las OSC en México*. Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, Incide Social, A. C. México, 2007.
- ^{vii} Thompson Gutiérrez, Patricia. Impacto social de una organización de la sociedad civil: Centro de desarrollo alternativo indígena, A.C. *Revista Nueva Antropología*, Vol. XXI, Núm. 69, julio-diciembre, 2008, pp. 129-154 Universidad Nacional Autónoma de México.
- ^{viii} Verduzco Gustavo, et al. Capítulo XXII, México, en *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Baltimore, 1999. En <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Global-Civil-Society-I.pdf> Consultado en enero de 2013.
- ^{ix} Castillo Viveros, Nemesio. Adaptaciones y resistencias de las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez (1980-2004). Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2009. <http://www.uacj.mx/ICSA/sociales/dcs/Documents/Docs2011/Tesiteca/Nemesio.pdf> Consultado en agosto de 2012.



- ^x Charry Sánchez, Clara Inés. Geostatística de las ONG's en México hoy. *Revista Polis* No. 2, 185-204. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (2002). <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/polis/cont/20021/pr/pr8.pdf> Consultado en octubre de 2011.
- ^{xi} Pi I Murugó, Anna. Breve panorama de las organizaciones no gubernamentales y sus retos. En *Este país*, núm 86. Junio de 1998. http://estepais.com/inicio/historicos/87/10_ensayo_breve_pi.pdf Consultado en octubre de 2012.
- ^{xii} Charry Sánchez, Clara Inés, Op. Cit.
- ^{xiii} Charry Sánchez, Clara Inés, Op. cit.
- ^{xiv} Tonatiuh T. González Vázquez, et al.. La capacidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores: un estudio cualitativo en zonas urbanas empobrecidas de México. *Salud Colectiva*, Buenos Aires, 6(2):181-194, Mayo - Agosto, 2010. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/731/73115020005.pdf> Consultado en octubre de 2011.
- ^{xv} Organización de las Naciones Unidas. *Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales*. Naciones Unidas, Nueva York, 2003. Pág 28.
- ^{xvi} Clasificación del Centro Mexicano de Filantropía. Citado por Aguilar, Rubén, en *Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos*. Tesis doctoral, Universidad Iberoamericana, México, D. F., 2006. http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753_00.pdf Consultado en octubre de 2011.
- ^{xvii} CEMEFI, página web. <http://directorio.cemefi.org/Estadisticas/frmoOrganizacionesPorEstado.aspx> Consultada en mayo de 2013.
- ^{xviii} CEMEFI. Página web. <http://www.cemefi.org/proyectos/informacion-sobre-el-sector-no-lucrativo.html> Consultada en mayo de 2013.
- ^{xix} CEMEFI, página web. <http://directorio.cemefi.org/Estadisticas/frmoOrganizacionesPorCampoAcción.aspx> Consultada en mayo de 2013.
- ^{xx} Citado por Aguilar V., Rubén. *La sociedad civil en México*. Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 2012. Este libro se origina en la tesis doctoral del autor, citada antes.
- ^{xxi} Citado por Vernis, A., et al. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Deusto, Barcelona, 2004.



- ^{xxii} Fernández-Ríos, Manuel, et al. *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, 1997.
- ^{xxiii} Rico, Ramón, et al. "Teorías Implícitas, Diseño Organizacional y Eficacia". *Revista Interamericana de Psicología / Interamerican Journal of Psychology* - 2004, Vol. 38, Núm. 1 pp. 121-130.
- ^{xxiv} Cameron, K. S. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32, 87-112. Citado por Rico, Ramón, et al.
- ^{xxv} Campbell, K. S (1977). On the nature of organizational effectiveness. En P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp.13-55). San Francisco, USA: Jossey-Bass. Citado por Rico, Ramón, et al.
- ^{xxvi} Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores, S. A. de C. V. México, 2010.
- ^{xxvii} Drucker, Peter. *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. HarperCollins e-books. New York, 2010.
- ^{xxviii} Lusthaus, Charles, et al. *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Washington, 2002.
- ^{xxix} Lecy, Jesse, et al. Mapping research traditions: assessing the effectiveness of non-governmental and non-for-profit organizations. En *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 23 (2), 434-457 (2012).
http://www1.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/moynihan/tngo/NGOEffectivenessLitReviewHaley_12-15-09.pdf Consultado en marzo de 2013.
- ^{xxx} Cameron, Kim S., and David A. Whetten. 1983. "Some Conclusions about Organizational Effectiveness." In *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Methods*, ed. K. S. Cameron and D. A. Whetten. New York: Academic Press, 261-77. Citado por Lecy, et al.
- ^{xxxi} Citado por Lecy. Sin referencia. *Probablemente: Michael T. Hannan, John Freeman* The population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*. 1977. En https://www2.bc.edu/candace-jones/mb851/Apr9/HannanFreeman_AJS_1977.pdf Consultado en mayo de 2013.

