



Natalia Martín Cruz¹
Universidad
de Valladolid

ambiela@eco.uva.es

El deleite de la eficiencia

The delight of efficiency

INTRODUCCIÓN

La medida de la eficiencia es un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier organización y para la asignación de responsabilidades a sus dirigentes; ya que, desde el punto de vista teórico, analiza el nivel de consecución de los objetivos propuestos y los recursos utilizados para alcanzarlos. Sin embargo, sobre todo en organizaciones no lucrativas, la dificultad en definir, de manera concreta, el objetivo, suele conducir a medidas incompletas de la eficiencia.

La finalidad del presente trabajo es plantear unas bases que permitan la discusión y búsqueda de sistemas más completos de medida de la eficiencia para este tipo de organizaciones. Para alcanzar esa meta, el trabajo planta sus raíces teóricas en la teoría del comportamiento de las organizaciones que, en la búsqueda del equilibrio de la organización, analiza a los diversos grupos de participantes en la misma y cuáles son los elementos clave de su función de utilidad; siguiendo este camino se intentan visualizar los criterios que, de manera parcial, definen el gran objetivo de toda organización: la creación de valor para sus participantes. Lógicamente y en este caso, el concepto de valor debe ser planteado desde una visión amplia, no puramente económica.

Definido así uno de los elementos de la eficiencia y admitiendo que los recursos utilizados son claramente contrastables, es necesario buscar una medida, lo más completa posible, de la eficiencia. Utilizando el análisis envolvente de datos (DEA), se desarrolla una medida interesante de la eficiencia que, contrastada para un conjunto de ONGD españolas, permite indicar a los directivos de ENL y, por extensión, de otros tipos de



**Juan Hermángómez
Barahona**
Universidad
de Valladolid

jherman@eco.uva.es



**Víctor Martín
Pérez**
Universidad
de Valladolid

vmartin@eco.uva.es

CODIGOS JEL:
L20, L31, O19

Fecha de recepción y acuse de recibo: 31 de mayo de 2006. Fecha inicio proceso de evaluación: 1 de junio de 2006. Fecha primera evaluación: 23 de junio de 2006. Fecha de aceptación: 18 de julio de 2006



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Tradicionalmente existe un cierto nivel de confusión cuando se trata de medir la eficiencia de las organizaciones, ya que, en muchos casos, no se consideran los dos grandes elementos de la eficiencia: los objetivos a conseguir y los recursos utilizados para alcanzarlos. Esta situación es, normalmente, más acusada cuando se estudian organizaciones sin fines de lucro, ya que, en estos casos, parece difícil definir y cuantificar los objetivos perseguidos. Con la finalidad de contribuir a superar estos problemas, encontramos la base de la definición del objetivo de una ENL en la teoría del comportamiento y en el análisis de las funciones de utilidad de los participantes; mientras que el análisis envolvente de datos (DEA) nos proporciona una metodología bastante completa de medida de la eficiencia. La aplicación de estas propuestas a un grupo de ONGD españolas permite confirmar la validez de la apuesta teórica y de la metodología usada en la contrastación empírica.

EXECUTIVE SUMMARY

The measurement of the organizational efficiency is a hard and confusing task due to the lack of recognition of both sides of the efficiency: the objectives and the resources needed to achieve the firsts. This problem is more severe in non-profit organizations because their objectives are harder to define and to assess. With the aim to contribute helping the managers to evaluate nonprofits' efficiency, we use behavioural postulates as a theoretical framework to define the objective of the non-profit's organizations while the data envelopment analysis allows us to an accurate measurement of the efficiency. We use a sample of Spanish NGDO to validate the theoretical framework and the methodology.

organizaciones, una forma bastante completa de medir su eficiencia y compararse con los más cercanos, siendo posible de esta manera, la asignación de responsabilidades a los correspondientes dirigentes.

I. EL OBJETIVO Y LOS PARTICIPANTES DE LAS ONGD

En el trabajo, se parte de una serie de convenciones propias de la economía de la empresa; así y en primer lugar, admitimos que, de forma genérica, el objetivo de cualquier organización es la generación de valor para sus participantes. Igualmente, definimos a la organización como un sistema de cooperación voluntaria entre individuos que realizan actividades conjuntas en la búsqueda de creación de valor. Por otra parte, los individuos que cooperan o participantes serán todos aquéllos que aportan algo y, a cambio, exigen algún tipo de compensación. Así, cuando las compensaciones son al menos iguales a las aportaciones realizadas se alcanza el equilibrio individual en la organización; mientras que, cuando con el conjunto de aportaciones se consigue el suficiente volumen de compensaciones para que todos los participantes estén satisfechos, la organización se encuentra en equilibrio². Por último, recordamos que la eficiencia se refiere a la relación entre el nivel de objetivo conseguido y los recursos utilizados.

Como nuestro propósito es medir, de una manera completa, la eficiencia de las ONGD³, nos vemos en la obligación de desarrollar, previamente, dos nuevas ideas: Un concepto ampliado de valor y una justificación de quiénes son los participantes en las organizaciones objeto de estudio.

El concepto ampliado de valor debe incluir aspectos económicos y no económicos, para que podamos usarlo en este tipo de organizaciones, ya que las funciones de utilidad de los participantes, como veremos, mantendrán un alto componente de incentivos intrínsecos, muy unidos al marco valorativo de gran parte de ellos. En esta idea, podemos utilizar el Diccionario de la Lengua Española (RAE, 1992), cuando define el valor, en primer lugar, como "grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite". Es un concepto en el que se pueden insertar todos aquellos aspectos relacionados con bienestar y felicidad, por lo que es válido para el fin planteado.

En cuanto a los participantes y sus funciones de utilidad, hay que tener en cuenta las especiales características de las ONGD (cuadro 1). Así, se puede comenzar con el grupo de los socios, aquellos participantes que aportan dinero y, en muchos casos, su tiempo sin remuneración. Aquí incluimos desde los socios fundadores, los que forman los órganos decisorios (patronatos, juntas directivas, etc.), los afiliados que aportan una cuota periódica, hasta los donantes, tanto institucionales privados como individuales, aportantes de financiación en momentos concretos. En este caso, la compensación que exigen, mantendrá un fuerte com-

ponente de satisfacción personal, de deleitarse con lo que uno hace; aunque, en muchos casos, se puede añadir un componente de reputación, de reconocimiento de esa actividad por los demás; incluso, en último lugar, puede existir, para las donaciones, un cierto componente fiscal. Definidos los dos componentes de la función de utilidad, debemos preguntarnos si existe alguna variable que discrimine entre ONGD y que permita una mayor satisfacción para los socios. El componente "deleite" es de imposible medida y generalización, pues es absolutamente personal; sin embargo, en relación con la reputación personal podemos pensar que estará muy correlacionada con la reputación de la ONGD, ya que los socios de referencia se reflejarán en ese espejo, mientras que los aportantes tenderán a donar a ONGD más reputadas. Por lógica, las organizaciones más reputadas serán las que más y mejor resuelvan los problemas; en este sentido, podemos valorar la reputación a través del tamaño de la ONGD, por el número y volumen de proyectos, cubriendo a las que más cantidad resuelven; mientras que la antigüedad, edad organizacional, es un indicador de que se hacen bien las cosas, pues si no fuera así, la organización hubiera desaparecido.

Los directivos, nos referimos a profesionales, aportan, como en el caso de las empresas, sus conocimientos especializados sobre coordinación de personas en el seno de la organización e, igualmente, la satisfacción de su función de utilidad pasa por el crecimiento de la ONGD, lógicamente, también se pueden incluir otros componentes no monetarios, al admitir retribuciones comparativamente menores y, así, ser un poco voluntario en la propia organización. Al igual que en las empresas, si bien con matizaciones importantes a tener en cuenta, conseguirán satisfacer su función de utilidad en virtud del tamaño de la organización, tanto en retribución como en reputación; pero, en las ONGD, es importante cumplir requisitos para alcanzar la financiación de los donantes institucionales, referidos al porcentaje máximo de gastos administrativos por proyecto, por lo que la parte salarial de los directivos tiene un límite importante en su crecimiento⁴.

Los **trabajadores asalariados**, así mismo, mantienen una posición similar a los que participan en las empresas, aportan sus habilidades y sus conocimientos y exigen, a cambio, una remuneración y una cierta seguridad en su puesto de trabajo. En cuanto a la remuneración, los trabajadores también se encuentran limitados, en su conjunto, por el requisito anterior de cumplimiento de la eficiencia técnica o asignativa, por lo que, cuanto mayor sea el volumen de financiación de la ONGD, mayor podrá ser el volumen salarial. En relación con la seguridad en el puesto de trabajo, siempre puede existir el temor de que su tarea sea realizada por

PALABRAS CLAVE

Objetivos, teoría del comportamiento, eficiencia, ONGD, participantes.

KEY WORDS

Objectives, behaviour theory, efficiency, NGO, stakeholders.

voluntarios, lo que traerá una disminución de los costes administrativos; sin embargo, los donantes institucionales públicos incluyen, cada vez más, cláusulas para que las ONGD mantengan un mínimo de trabajadores fijos que asegure un nivel suficiente de conocimientos.

En las ONGD puede existir un grupo de participantes internos de alto interés, como es el de los voluntarios, aquéllos que aportan sus conocimientos, sus habilidades, su tiempo, a cambio de una mera satisfacción personal que les proporciona, como dice la RAE, bienestar o deleite, aunque, posiblemente deseen el reconocimiento, por parte del resto de participantes, de su labor. Como se ha apuntado con anterioridad, el deleite es de difícil medición, por lo que es improbable el hallazgo de incentivos adecuados para este tipo de participantes; todo ello conduce a que el lazo de unión entre aportaciones y compensaciones sea relativamente débil y pueda deshacerse con facilidad, de ahí el alto nivel de rotación de los voluntarios; sobre todo si no existen otros motivos para aportar, bien sean de aprendizaje u otros.

El papel de las **Administraciones Públicas** (AA.PP.) es, también, similar al que juegan como participantes en las empresas, al aportar las infraestructuras legales y materiales; pero, además, aportan en muchos casos, financiación, más o menos parcial, de los proyectos de las ONGD. La diferencia sustancial está en las compensaciones exigidas, ya que las Administraciones esperan que estas organizaciones cubran necesidades que no son capaces de satisfacer ellas. Lógicamente, el objetivo de las AA.PP. sería que las debilidades desaparecieran en nuestro mundo; pero, como es obvio, eso es casi imposible, por lo que buscarán que, como se ha dicho, estas organizaciones sean un instrumento, más o menos importante, de las políticas de desarrollo del correspondiente gobierno. Por otra parte, como las ONGD cubren actividades que no realizan las AA.PP., éstas buscarán, por medio de los proyectos financiables, la especialización de las organizaciones no gubernamentales, para que cubran todos aquellos flecos de las políticas de ayuda al desarrollo. En este mismo orden de cosas, no se debe olvidar el papel que están desempeñando los ejércitos de algunos países democráticos desarrollados hoy en día, ya que, independientemente de su labor propia, cada vez participan más en tareas de ayuda al desarrollo, sobre todo frente a situaciones problemáticas concretas, no de forma continuada. Esta utilización del ejército parece confirmar que las AA.PP. buscan que las ONGD se especialicen; así, en momentos de urgencia, el ejército, por sus mayores recursos y mayor movilidad, es utilizado.

Por último, existe un grupo de participantes muy especial, como son los **usuarios** de los proyectos de las organizaciones. Realmente aportan sus debilidades, provenientes de catástrofes, guerras o pobreza, y esperan, más que exigir, que esas debilidades sean superadas. Su participación no es, directamente, voluntaria, ya que son las propias ONGD las que eligen a sus beneficiarios; pero hay que reconocer que existen muchos tipos de debilidades,

Cuadro 1. Los participantes en las ONGD. Aportaciones que realizan y compensaciones que exigen.

PARTICIPANTES	APORTACIONES	COMPESACIONES
SOCIOS	Dinero/tiempo	Satisfacción personal/reputación
DIRECTIVOS	Conocimientos	Crecimiento
TRABAJADORES	Especialización/habilidades	Remuneración/seguridad
VOLUNTARIOS	Conoc./tiempo	Satisfacción personal
USUARIOS	Debilidades	Superar esas debilidades
ADMINISTRACIONES	Infraestructuras/financ.	Que se cubran esas necesidades

Fuente: Elaboración propia

por lo que los usuarios esperan que sean superadas por organizaciones especializadas en ese problema. Otra de las cuestiones que se plantean en este caso se refiere a quién elige a los usuarios; en principio son las propias ONGD quienes deciden, pero no es totalmente así, estas organizaciones se encuentran con un alto volumen de condicionamientos; sobre todo por parte de los donantes, básicamente los institucionales públicos. Las Administraciones Públicas mantienen políticas específicas de desarrollo y cooperación con determinados países, con los que se mantendrá un flujo importante de proyectos que se imponen, indirectamente, a las ONGD, como requisito para conseguir financiación. Únicamente cuando las debilidades surgen de manera imprevista, con un alto nivel de gravedad y con amplia difusión por parte de los medios de comunicación, es cuando las ONGD, con base en financiación pública y privada, pueden optar por acudir a intentar solucionar esos problemas o considerar que no están preparados para ello. Por último, a las ONGD se les plantea un dilema en relación con la forma de intentar solucionar las debilidades de los usuarios: ¿Hay que intentar soluciones típicas de la zona, como ellos quieren, o adoptar soluciones desarrolladas por la organización, como nosotros sabemos?

Una vez repasadas las funciones de utilidad de los participantes en las ONGD, podemos contemplar que el objetivo, aceptado previamente, de creación de valor lo podemos desagregar en algunos criterios, medidas parciales del objetivo general. Así, aparece el crecimiento, relacionado con las funciones de utilidad de directivos, trabajadores y socios, medido por atributos básicos⁵, como son el número de proyectos en marcha y el volumen de financiación; por otra parte, podemos contemplar el criterio de cumplimiento de unos requisitos mínimos exigidos, eficiencia técnica y asignativa, criterio que podemos denominar "rentabilidad" por mantener el paralelismo con las empresas⁶. También nos encontramos con el

Cuadro 2. **Desagregación del objetivo de creación de valor en las ONGD**

CRITERIOS	ATRIBUTOS	PARTICIPANTES
CRECIMIENTO	N. de proyectos, Volumen de financiación	Socios - Directivos Trabajadores
"RENTABILIDAD"	Eficiencia técnica, Eficiencia asignativa	Donantes, Admón. Públicas
ESPECIALIZACIÓN	Actividades principales desarrolladas	Usuarios, Admón. Públicas
CALIDAD	Antigüedad	Socios Donantes

Fuente: Elaboración propia

criterio de especialización, en virtud de los tipos de actividades desarrolladas por la ONGD, criterio defendido por las AA.PP., otros donantes institucionales y de máximo interés para los usuarios. Por fin, aparece la antigüedad de las ONGD como medida del saber hacer bien las cosas, es decir, como atributo de un criterio de calidad a lo largo del tiempo. De manera gráfica, resumimos el objetivo de creación de valor para los participantes en el cuadro 2.

2. VALORAR LA EFICIENCIA DE LAS ONGD

Desarrollados los criterios que desagregan el objetivo general de creación de valor para los participantes en las ONGD, debemos intentar buscar medidas generales de la eficiencia⁷ en la consecución de los mismos, ya que, hasta este momento, hemos definido el numerador del ratio tradicional de eficiencia, el objetivo. Centrándonos en dos de los criterios definidos anteriormente: crecimiento y "rentabilidad", al desarrollar la relación tradicional de eficiencia deberíamos, en cada caso, ponderar la importancia que se concede a uno u otro de los criterios, de tal manera que nos quedaría, por ejemplo, una relación como la siguiente⁸ :

$$(p1 \times n^{\circ} \text{ de proyectos} + p2 \times \text{eficiencia técnica}) / \text{recursos utilizados}$$

siendo p1 y p2 la ponderación respectiva de cada uno de los criterios

La aplicación directa de una medida de este tipo plantea bastantes problemas de operatividad, ya que la eficiencia técnica (Greenlee y Brown, 1999), o la asignativa (Baber et al., 2001; Roberts et al., 2003), incluyen los recursos utilizados, básicamente la financiación, por lo que la medida presentará problemas de endogeneidad. Por otra parte, la propia heterogeneidad de las medidas, ya que mientras que el número de proyectos es un valor absoluto numérico, la eficiencia técnica y los recursos se desarrollan en términos monetarios, dificulta la capacidad de cálculo. En conclusión, la relación no es realmente operativa.

Para solucionar este problema, el análisis envolvente de datos (DEA en sus siglas anglosajonas), aunque con limitaciones, puede servirnos como medida de eficiencia en términos

de límite o frontera, en el que se incluyen los valores que hemos concebido como importantes para la definición de criterios de objetivos y de recursos utilizados; además, permite comparar entre ONGD, desde un punto de vista más completo y, probablemente, más objetivo (Charnes et al., 1981).

El análisis DEA es un método de programación matemática, no paramétrica, que permite medir la eficiencia relativa de unidades homogéneas, mediante la construcción de una frontera eficiente, esto es, un conjunto de soluciones que dominan estratégicamente a las demás soluciones posibles. Este análisis mide la eficiencia por el lado de los recursos utilizados (inputs) y por el lado de los criterios de objetivos desarrollados (outputs), por lo que se adapta, de una manera bastante completa, a lo buscado y nos permite solucionar los problemas ante citados. Así mismo, el análisis DEA proporciona una medida global, determinada de forma objetiva y numérica, del valor de la eficiencia que no requiere establecer de antemano una medida estándar de referencia, ya que la frontera se obtiene a partir del conjunto de organizaciones considerado; por eso, la medida permite establecer una ordenación de las organizaciones objeto de estudio (Charnes et al., 1994).

Utilizando este análisis, tanto desde el lado de los inputs como de los outputs⁹, mediremos, en las principales ONGD españolas, la idea de todo directivo de estas entidades de maximizar el número de proyectos con los recursos sobre los que mantiene discrecionalidad e, inversamente, cuando entran en juego los grandes donantes institucionales, el interés de minimizar los recursos empleados para desarrollar un proyecto concreto. Por todo ello, utilizaremos, como outputs el número de proyectos, tanto los concedidos y en estado de ejecución, como los presentados para obtener financiación y aquéllos que se encuentran en fase de preparación y, como inputs, se usarán el volumen de recursos humanos contratados, el número de años que la organización lleva en funcionamiento¹⁰, como indicador del saber hacer bien las cosas, así como el volumen de ingresos correspondientes al periodo de análisis (cuadro 3). Como se puede contemplar, en esta medida se incluyen outputs e

Cuadro 3. **Las variables del DEA**

OUTPUTS	INPUTS
<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos concedidos y en realización • Número de proyectos en preparación 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de trabajadores contratados • Número de años en funcionamiento de la ONGD (*) • Volumen de ingresos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. **Las ONGD y sus valores de eficiencia.**

ONGD	Medidas del DEA		Medidas tradicionales	
	DEA inputs	DEA outputs	Eficiencia asignativa(*)	Eficiencia técnica (**)
ANAR (Fundación ANAR)	1,00	1,00	0,87	0,08
Asociación Juvenil Madreselva	1,00	1,00	0,91	0,06
Asociación mensajeros de la paz	1,00	1,00	0,87	0,08
Ayuda en Acción (Asociación)	1,00	1,00	0,88	0,12
CRE (Asociación Cruz Roja Española)	1,00	1,00	0,87	0,08
FPS-CC.OO (Fundación)	1,00	0,31	0,88	0,05
Fundación Juan Ciudad	1,00	1,00	0,93	0,07
INTERED (Fundación)	1,00	1,00	0,82	0,06
INTERMON (Fundación)	1,00	1,00	0,78	0,02
NOUS CAMINS (Asociación)	1,00	1,00	0,90	0,07
Paz y cooperación (Fundación)	1,00	1,00	0,87	0,08
UNICEF (Asociación)	0,98	0,91	0,78	0,10
PROYDE (Asociación)	0,97	0,87	0,93	0,06
CIPIE (Fundación)	0,95	0,14	0,95	0,08
Fundación del Valle	0,94	0,25	0,87	0,08
PROSALUS (Asociación)	0,93	0,53	0,89	0,08
Cáritas (Asociación)	0,89	0,54	0,95	0,03
MPDL (Asociación)	0,89	0,50	0,88	0,06
Vetermon (Asociación)	0,88	0,24	0,87	0,12
Solidarios para el desarrollo (Asociación)	0,76	0,34	0,87	0,05
Cooperación Internacional (Asociación)	0,72	0,43	0,91	0,13
FPSC (Fundación)	0,70	0,14	0,74	0,04
Entrepueblos (Asociación)	0,69	0,42	0,90	0,08
IPADE (Fundación)	0,67	0,08	0,87	0,08
CODESPA (Fundación)	0,66	0,17	0,91	0,08
ASF-E (Asociación Arquitectos sin fronteras)	0,65	0,37	0,86	0,14
ISF.E (Asociación)	0,60	0,25	0,81	0,07
ISCOD (Fundación)	0,59	0,34	0,87	0,11
Entreculturas (Fundación)	0,55	0,22	0,92	0,08
S.I. (Fundación Solidaridad Internacional)	0,55	0,17	0,87	0,09
ACSUR Las Segovias (Asociación)	0,51	0,03	0,93	0,07
Médicos del Mundo (Asociación)	0,48	0,06	0,81	0,12
ANESVAD (Fundación)	0,45	0,02	0,91	0,07
MM (Asociación Medicus Mundi)	0,41	0,25	0,52	0,25
AcH (Fundación Acción contra el hambre)	0,34	0,12	0,91	0,07
ADSIS (Fundación ADSIS)	0,30	0,11	0,87	0,05
CEAR (Fundación)	0,30	0,32	0,96	0,03

(*) La eficiencia asignativa se mide como el cociente entre gastos en proyectos e ingresos totales. (**) La eficiencia técnica se mide como el cociente entre gastos administrativos y gastos totales

Cuadro 5. **Las medidas no contables (DEA) de la eficiencia.**

MEDIDAS NO CONTABLES EFICIENCIA	MEDIA	MEDIANA	MÁXIMO	MÍNIMO
DEA por el lado de los <i>outputs</i>	0,4817	0,34	1	0,017
DEA por el lado de los <i>inputs</i>	0,7657	0,88	1	0,298

inputs que nos permiten cumplir el concepto básico de eficiencia, como es nuestra finalidad. A partir de la información obtenida en los directorios de la CONGDE (Coordinadora de ONGD española), en los informes de Fundación Lealtad y en las memorias de las propias ONGD, para el año 2002, determinamos los valores de la eficiencia a través del DEA para treinta y siete de las ONGD españolas más representativas de la cooperación internacional al desarrollo (Cuadro 4).

Los resultados obtenidos con el cálculo de la eficiencia a través del DEA permiten llevar a cabo una valoración precisa y objetiva de las ONGD analizadas (cuadro 5). Así, podemos destacar que, solamente 4 de las 37 analizadas logran unos valores para la eficiencia por el lado de los inputs que no se alejan más de un 10% del valor central (76,5%), mientras para poder incluir al 80% de la población tenemos que ampliar ese rango al 30%, lo que nos pone de manifiesto que no todas ellas son igualmente eficientes. Si aplicamos el DEA calculando la eficiencia por el lado de los outputs, los resultados obtenidos presentan unas diferencias similares a las mostradas cuando se obtuvo la eficiencia por el lado de los *inputs*.

El análisis DEA pone de relieve que las ONGD españolas operan con unos niveles de eficiencia mucho más disímiles que lo que las medidas contables de eficiencia parecen transmitir (cuadro 4), lo que nos indica que una parte importante de esta magnitud no está siendo valorada en los indicadores al uso. En cambio, el análisis envolvente de datos, al considerar las múltiples dimensiones del objetivo y de los recursos utilizados, nos aporta una visión más enriquecedora del fenómeno, valorando si existe un equilibrio sostenible de las ONGD orientada a la creación de valor. Esta mejor valoración de los niveles de eficiencia, tiene importantes implicaciones prácticas puesto que, además de permitirnos identificar que organizaciones son más eficientes, sienta las bases para realizar un análisis más exhaustivo que determine cuáles son las verdaderas causas que explican por qué unas entidades logran un mejor aprovechamiento de sus recursos, de forma que puedan ser adoptadas y replicadas por aquéllas que se encuentran en situaciones más desfavorables.

CONCLUSIONES

El trabajo plantea, desde nuestro particular punto de vista, algunas conclusiones de interés, tanto en el ámbito teórico como en el empírico.

En primer lugar, se aporta la traslación del objetivo de generación de valor para todos los participantes a las ONGD, aclarando quiénes son los participantes, cuáles son las aportaciones que realizan y qué compensaciones exigen, es decir, la composición de su función de utilidad y la definición del equilibrio individual en la organización, según nos explica la teoría del comportamiento.

La segunda aportación proviene del uso de una medida casi completa de la eficiencia de las ONGD, donde se contempla tanto el objetivo como los recursos utilizados, por medio de la metodología DEA que plantea un límite para el grupo analizado, sin requerir un valor óptimo, difícil, en la mayoría de los casos, de definir.

Uniendo ambas conclusiones, arriesgándonos en un razonamiento algo aventurado, podríamos afirmar que las organizaciones, en nuestro trabajo las ONGD, que sean objeto de análisis con esta metodología, tanto teórica como empírica, y se ubiquen en el límite superior de eficiencia (ANAR, Ayuda en Acción, CEAR, Cooperación Internacional, FPS-CC.OO, Fundación Juan Ciudad, INTERED, ISF-E), serán aquéllas que se encuentran más cercanas al equilibrio, es decir, que el conjunto de valor generado, compensaciones repartidas, es superior al valor total de las aportaciones, por lo que cada uno de los participantes se encontrará, así mismo, en situación de equilibrio, sus compensaciones serán mayores o iguales a sus aportaciones, por lo que no desearán abandonar la organización y seguirán participando y produciendo en el nivel requerido, para que la organización siga manteniendo ese equilibrio dinámico, a lo largo del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

WHITE, Baber, W.R.; A.A. Roberts y G. Visvanathan (2001). "Charitable organizations' strategies and program-spending ratios". *Accounting Horizons*, vol. 15, n. 4: 329-343.

Charnes, A., W.W. Cooper y E. Rhodes (1981). "Evaluating program and managerial efficiency: An application of data envelopment analysis to Program Follow Through". *Management Science*, vol. 27, n. 6: 668-697.

Charnes, A.; W. Cooper, A. Lewin y L. Seiford (1994). *Data envelopment analysis. Theory, methodology and applications*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Cyert, R.M. y J.G. March (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Greenlee, J.S. y K.L. Brown (1999). "The impact of accounting information on contributions to charitable organizations". *Research in Accounting Regulation*, vol. 13: 111-125.

March, J. G. y H. A. Simon (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Real Academia de la Lengua (1992). *Diccionario de la Lengua Española* (21ª edición). Madrid: Espasa Calpe.

Roberts, A.A., Smith, P. y K. Taranto (2003). "Marginal spending and efficiency in charities". 32nd Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), Denver CO.

Simon, H. (1947) *Administrative behaviour*, New York: Free Press.

NOTAS

¹ Autora de contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Departamento de Organización de Empresas; Universidad de Valladolid; Avenida Valle del Esgueva, 6; 47011-Valladolid; España.

² Esta es una de las principales conclusiones de la teoría del comportamiento (véase Simon, 1947; March y Simon, 1958; Cyert y March, 1963).

³ Las ONGD son organizaciones sin fines de lucro, cuya actividad principal consiste en la cooperación al desarrollo y la ayuda en emergencia en los países en vías de desarrollo. Generalmente, su actividad se realiza en colaboración con organizaciones ubicadas en los países receptores de la ayuda, financiándose por medio de donaciones privadas, subvenciones públicas y, residualmente, con el comercio justo

⁴ La eficiencia técnica y asignativa son los ratios tradicionales que las ONGD utilizan, bien para medir su eficiencia, ya veremos que es un error, o bien como requisito que imponen los donantes institucionales para conceder financiación. Se refieren a la relación entre la financiación total de un proyecto y los gastos administrativos (técnica) o los ingresos obtenidos (asignativa).

⁵ Atributo es la forma concreta de medida de un criterio de objetivos

⁶ Como se puede comprobar, la rentabilidad, como la hemos considerado, es un criterio de objetivos, mientras que la eficiencia técnica y la asignativa serían sus atributos, no una medida de la eficiencia de las ONGD.

⁷ Tal como se ha comentado, la eficiencia técnica y asignativa no son, realmente, medidas completas ya que, únicamente, tienen en cuenta cómo se reparten los recursos, no tienen presente el numerador de la relación, es decir, el objetivo a alcanzar. Nos estamos refiriendo a las medidas de eficiencia tradicionales, la eficiencia asignativa, medida como el cociente entre gastos en proyectos e ingresos totales y la eficiencia técnica, medida como el cociente entre gastos administrativos y gastos totales.

⁸ La relación se incluye para ejemplificar, ya que no se contemplan los otros criterios, como son la especialización y la calidad, lo que dificultaría, aún más, la medida.

⁹ Desde nuestro punto de vista, son aplicables los dos enfoques, ya que, como explicamos, los gestores de estas entidades tratan de maximizar y minimizar al mismo tiempo.

¹⁰ En el análisis, ha sido incluida la inversa de la variable. Es decir, se ha computado como 1/número de años que la organización lleva en funcionamiento.