
RESEÑAS

Desarrollo y cooperación

CARRERAS, I., IGLESIAS, M., SUREDA M. (2011) *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, Barcelona, Instituto de Innovación Social de ESADE con la colaboración de la Fundación PricewaterhouseCoopers, 198 pp.

La orientación a resultados contribuye al cumplimiento de la misión en todas las organizaciones. Sin embargo, avanzar en esta dirección no es sencillo y máxime para el sector no lucrativo, en general, y las ONG, en particular. Estamos ante un reto que, en un entorno en cambio permanente, es casi inaplazable; un reto que los líderes de las ONG deben abordar. La orientación a resultados implica el impulso de unos determinados valores y necesita, asimismo, del desarrollo de instrumentos de gestión adecuados. Se trata de un proceso no exento de dificultades, pero lleno de desafíos y aprendizajes. El presente trabajo nace con la finalidad de ayudar a los líderes a avanzar en este empeño y dentro del marco del Programa ESADE PwC de Liderazgo Social que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación de PwC. Esta iniciativa tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales. El libro se ha construido a partir de una investigación bibliográfica, del estudio de siete casos, del análisis de una encuesta cuantitativa, y de las experiencias y reflexiones de los autores. No estamos ante un libro que pretenda analizar hasta

el último detalle la creación de instrumentos de medición. El objetivo de la publicación es apuntar reflexiones y pautas que faciliten el asentamiento de aquellos instrumentos que permitan avanzar en la orientación a resultados. El libro comienza con dos capítulos de carácter introductorio. El primer capítulo, sitúa la importancia y razón de ser de la orientación a resultados, define el concepto y hace un breve repaso de las características del liderazgo orientado a resultados. El segundo presenta una aproximación a la situación de la orientación a resultados en el sector, a partir del análisis de los resultados de una encuesta, que se complementa con otros estudios publicados. Pero el propósito del libro parte del convencimiento de que la orientación a resultados debe construirse a partir de una estrategia clara y un sistema integral de medición. Así, su parte central lo constituyen el capítulo tercero y cuarto ya que abordan estos dos elementos. En el capítulo tercero se reflexiona sobre la estrategia, su importancia y su proceso de construcción. En el capítulo cuarto, se define qué se entiende por un sistema integral de medición de resultados y se concretan los elementos que deben definirse para contar con un sistema de esta tipología. Asimismo, se presenta el cuadro de mando como un instrumento que puede facilitar la difícil tarea de la integración de la información básica. A estos dos capítulos centrales les acompaña otro, que no por encontrarse al final es menos importante, centrado en la medición de impacto ya que la medición de resultados debe incluir la medición aquel. Estamos, sin embargo, ante un tema de elevada complejidad, para el que el sector no

lucrativo aún no ha encontrado respuestas estándares definitivas. Es esta complejidad y su valor clave lo que explica la inclusión de un capítulo dedicado exclusivamente a este tema: reflexionar sobre la utilidad de la medición del impacto y aportar algunos elementos que puedan servir para avanzar en este sentido. Se plantea, por tanto, como un capítulo que pueda llevar a las organizaciones a apuntar vías en las que deberían profundizar. No obstante, más allá de metodologías, hay que decir que el debate sobre si es posible medir el impacto de una organización con exactitud, dadas las dificultades de atribución y acotación,

continúa abierto. A este debate hay que añadirle las dudas sobre la utilidad de la propia medición. Cada organización, siendo consciente de las limitaciones del proceso, de la información que desea obtener y, sobre todo, de la finalidad para la que quiere obtenerla, debe seleccionar la aproximación y la combinación de metodologías que mejor le permitan dar respuesta a sus necesidades y este libro puede darle orientación para profundizar en este camino: todo un esfuerzo en seguir aprendiendo y mejorando en la organización.

[Alfonso C. MORALES GUTIÉRREZ]

Economía

BANCO DE ESPAÑA (2011) *Informe anual 2010*, Madrid, Banco de España, 314 pp.

Una nueva edición del Informe anual del Banco de España que es uno de los textos más leído y cuya publicación es esperada con gran expectación, sobre todo en los medios económicos y empresariales. En este caso, la información recogida ha llegado hasta el 6 de mayo del año actual. Dada la rapidez con que se producen los acontecimientos en estos meses, quiere decir que hay importantes acontecimientos que no ha sido posible tener en cuenta (recordemos, por ejemplo, las acampadas de los "indignados" a partir del 15 de mayo, el proceso interminable de la crisis griega, la situación de la economía USA, la volatilidad de las bolsas, las reformas estructurales en nuestro país, el resultado de las elecciones del 22 de mayo, los acontecimientos en los países árabes, etc.). Recordemos que el informe

no se limita a los aspectos financieros sino a la economía española en general y de su entorno; y en todo caso ¿este tipo de fenómenos son ajenos al mundo financiero?

Veamos a continuación el contenido de los capítulos, deteniéndonos especialmente en el primero de ellos que lleva por título "rasgos básicos". En el apartado sobre aspectos del "entorno", el documento se detiene especialmente en la crisis de la deuda y en el riesgo de una posible inflación, en contraste con el informe de año 2009 en el que se subrayaban los indicios de una recuperación. También se indican otras cuestiones de carácter más puntual: 1. se valora positivamente el avance en la regulación, en cuanto al llamado acuerdo de Basilea-III y la mejora de la transparencias; en este sentido, nos parece que el informe es demasiado optimista; 2. afirman que el Banco Central Europeo tiene dificultades