

Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Máster en Administración de Empresas (MBA)

Trabajo de Fin de Máster

**Hacia una clasificación gradual de
organizaciones: Funcional frente a PBO.
Propuesta de aplicación a ESN España**

Presentado por:

Miguel Hernández Blanco

Tutelado por:

Víctor Hermano Rebolledo

Valladolid, 4 de septiembre de 2019

RESUMEN

Una PBO (*Project Based Organisation*), es un modelo de organización desarrollado a consecuencia de la cada vez mayor importancia que adquieren los proyectos en todo tipo de organizaciones y sectores.

Así pues, una entidad privada sin fines lucrativos (ESFL) puede ser considerada una PBO. Y, en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, las asociaciones sin ánimo de lucro pueden aprovechar enfoques organizativos comunes en el ámbito empresarial.

Se destacan aspectos clave de la bibliografía hasta el momento, con el objetivo de plantear una definición inclusiva de PBO que pueda abarcar a las ESFL. Entonces, se define una clasificación gradual, con la intención de proponer un modelo de evaluación de organizaciones: funcional frente a PBO.

Se aplica el modelo a la asociación sin ánimo de lucro Erasmus Student Network España, mostrando cómo ésta permanece en la mitad del espectro funcional vs. PBO, de acuerdo al razonamiento de las características evaluadas. Se remarca la posible utilidad de análisis de este estilo para aportar a las ESFL fortalezas tanto características de PBOs como de organizaciones funcionales.

PALABRAS CLAVE

PBO – Proyectos – Entidades Privadas Sin Fines Lucrativos – ESN

CÓDIGOS CLASIFICACIÓN JEL

L22 Organización de la empresa y estructura de mercado

L31 Instituciones sin fines de lucro ; Organismos no gubernamentales (ONG)

M10 Generalidades

ABSTRACT

A PBO (*Project Based Organisation*), is an organisational model created as a consequence of projects obtaining an increasing importance and presence in all types of organisations and sectors.

Therefore, a Non-Profit Organisation can be considered a PBO. In a rather competitive and changing environment, Non-Profit Organisations can benefit from approaches commonly used in the field of business.

Key aspects of the literature so far are emphasized, with the aim of proposing an inclusive definition of PBO, which can cover NGOs. Then, a gradual classification is defined, with the intention to propose an organisation evaluation model: functional versus PBO.

The model is applied to the non-profit association Erasmus Student Network Spain, showing how it appears to be in the middle of the functional versus PBO spectrum, according to the evaluated characteristics. The possible convenience of using an analysis of this kind to facilitate knowing their own strengths to the NGOs is shown, both as PBOs and as functional organisations.

KEY WORDS

PBO – Projects – Non-Profit Private Entities – ESN

JEL CLASSIFICATION CODES

L22 Firm Organization and Market Structure

L31 Nonprofit Institutions • NGOs • Social Entrepreneurship

M10 General

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ESTADO DEL ARTE	5
2.1. ¿Qué es una PBO?	5
2.1.1. Múltiples definiciones	6
2.1.2. Taxonomía	8
2.2. La Gestión de Entidades Privadas Sin Ánimo de Lucro.....	17
3. METODOLOGÍA	20
3.1. Presentación de ESN España y los proyectos	21
4. RESULTADOS.....	25
4.1. Estructura organizativa	25
4.2. Gestión de proyectos y liderazgo	29
4.3. Identidad de equipo.....	31
4.4. Gestión de clientes.....	32
4.5. Gestión de riesgos	33
4.6. Herramientas y procedimientos formales e informales	35
4.7. Aprendizaje y cooperación en la organización	36
4.8. Rendimiento de los proyectos	37
5. CONCLUSIONES	38
6. LIMITACIONES.....	39
7. AGRADECIMIENTOS	40
8. BIBLIOGRAFÍA	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Posicionamiento de organización funcional vs PBO.....	9
Figura 2 Propuesta de escala gradual Funcional vs PBO	16
Figura 3 Mapa de secciones locales de ESN España	22
Figura 4 Organigrama ESN España.....	27

1. INTRODUCCIÓN

La dirección por proyectos nació como arte y ciencia a mediados del siglo XX, con el objetivo de asegurar predictibilidad de resultados a través de la optimización. Ha experimentado una importante evolución en el último siglo, debido a diferentes cambios con respecto a su contexto de origen, puesto que, hoy en día, la dirección de proyectos se encuentra presente en todo tipo de sectores, todo tipo de organizaciones, y todo tipo de actividades (Turner y Keegan, 1999). Con ella apreció la forma organizativa de la PBO (*Project Based Organisation*), que difiera de la organización funcional clásica. Ambas presentan fortalezas y debilidades. Muchos autores han tratado de definir la PBO sin llegar a una conclusión, y tampoco hay una taxonomía clara (Miterev *et al.* 2016).

Con este trabajo, se plantea, a partir de la revisión de bibliografía, la propuesta de un modelo de evaluación de organizaciones en una escala gradual de organización funcional vs. PBO. Existen varias maneras de analizar una organización con este objetivo, y se pueden extraer conclusiones interesantes sobre las ventajas que supone asemejarse a un extremo y al otro. En concreto, este trabajo busca llamar a la reflexión sobre la utilidad que puede tener dicho análisis para las Entidades Privadas Sin Fines Lucrativos (ESFL), que se encuentran una necesidad cada vez mayor de adaptarse al entorno competitivo y cambiante (Herranz, 2005, Elechiguerra *et al.* 2015).

Aprovechando la ocasión, se propone como ESFL la federación ESN España, asociación nacional que cuenta con voluntarios que rotan cada pocos años, y realiza una serie de proyectos variados cada curso académico, para empezar lo que podría ser un estudio que proporcione conocimiento sobre qué ventajas y desventajas le aporta asemejarse a una PBO o no. Realizado con el deseo de dar a conocer la asociación y de aportar, en la medida de lo posible, a que desempeñe su misión, de forma lo más eficiente posible, de *enriquecer a la sociedad a través de los estudiantes internacionales*.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1. ¿Qué es una PBO?

Para comenzar, es necesaria una breve introducción sobre la Dirección de Proyectos para situar el contexto de este trabajo. La Dirección de Proyectos es una disciplina que nace a partir de los diferentes enfoques que dados al modelo organizativo y de gestión, desde la segunda mitad del siglo XX hasta nuestros días. Esta nueva visión, con el tiempo, deja de ser funcional, jerárquica y burocrática, para dar paso a enfoques basados en proyectos, los cuales se caracterizan por ser ser únicos, nuevos y transitorios (Turner y Keegan, 1999).

En estos años, numerosos estudios han investigado los nuevos enfoques de dirección y gestión de proyectos, destacando cómo esta nueva disciplina conduce a la aparición de PBOs (*Project Based Organisations*), es decir, Organizaciones Basadas en Proyectos, sin ser capaces de dar con una definición holística de las mismas (Turner y Keegan, 1999 y Miterev *et al.* 2016).

Hoy en día, cada vez más sectores y organizaciones cuentan con el uso de proyectos, programas y portfolios como su método principal para ofrecer productos y servicios, así como con la gestión de éstos como su principal proceso de negocio (Miterev *et al.* 2017). Alrededor del 40% de la economía mundial ya se considera basada en proyectos y, actualmente, las organizaciones basadas en proyectos se encuentran presentes en todas las industrias (Miterev *et al.* 2016).

Como se ha comentado anteriormente, el eje central, es decir, el proyecto, se define como algo único, nuevo, y transitorio. Un proyecto se puede definir como una organización temporal, a la que le son asignados recursos para realizar una actividad que provoque un cambio provisto de beneficios (Miterev *et al.* 2016).

De acuerdo a Hobday (2000), mientras que un proyecto puede considerarse una actividad con unos recursos, objetivos y plazo definidos, dentro de una PBO (*Project Based Organisation*, de ahora en adelante, PBO), éste se convierte en el mecanismo principal para coordinar e integrar todas las funciones de la organización.

En resumen, la noción de los proyectos, inicialmente considerados meras herramientas para solventar problemas que pudieran darse en operaciones complicadas, a través de la evolución de la disciplina, ha cambiado hasta el día de hoy, en el que los proyectos son considerados recursos estratégicos necesarios para las organizaciones (Hermano y Martín, 2016).

2.1.1. Múltiples definiciones

Existen múltiples definiciones de PBO. Hobday (2000) introdujo el concepto de una PBO como una organización en la que los principales procesos de negocio son rutinarios, pero las actividades basadas en proyectos provocan una contribución significativa a las operaciones. Una organización en la que el proyecto es la unidad principal para la organización de la producción, la innovación, y la competencia.

Otras definiciones de PBO, recopiladas en el trabajo de Miterev *et al.* (2017), donde pueden apreciarse ciertas similitudes dentro de la falta de consenso, son las siguientes:

Para Turner y Keegan (1999), una PBO es una organización en la que la mayoría de los productos o servicios facilitados se diseñan a la medida del cliente, por lo que es necesario plantear un proyecto para su realización.

Lindkvist (2004) define la como aquella organización en la que la mayoría de su actividad se desempeña en la forma de proyectos.

Canonico y Söderlund (2010) consideran que una PBO es una unidad que depende de muchos proyectos, cuya ejecución se da simultáneamente.

Por su parte, Miterev *et al.* (2016) definen una PBO como una estructura permanente que incorpora múltiples proyectos. Remarcan que, en la literatura, existen múltiples nombres para referirse a las PBOs y que para ellos, se aplica la definición mencionada, dejando aparte las llamadas empresas basadas en proyectos, a las que consideran, en su lugar, entidades legales temporales creadas entorno a la realización de un proyecto específico.

Esto, junto con la variedad de sectores en los que existen las PBOs, abre la puerta a la posibilidad de considerar entidades sin ánimo de lucro como PBOs, como los mismos autores declaran al comentar que las PBOs pueden existir, además de en el sector privado o empresarial, en el sector público y de voluntariado. Esta misma afirmación fue ya planteada por Hobday (2000), que remarcaba cómo el término PBO, pese ser utilizado comúnmente en el ámbito empresarial, es perfectamente aplicable a todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas.

Por tanto, es posible y coherente que una PBO se pueda tratar de una entidad privada sin fines lucrativos. Una prueba más del amplio espectro en el que se pueden encontrar Organizaciones Basadas en Proyectos.

Debido a la falta de consenso, y en aras del interés de lograr un punto de partida que permita comenzar a plantear un modelo de clasificación gradual de las organizaciones, se toma como punto de partida la definición de Lindkvist (2004): una PBO es aquella organización que desarrolla la mayor parte de sus actividades a través proyectos. Así, se respeta la idea común en varios autores de que las PBOs presentan los proyectos como parte fundamental de su actividad, y que puede aplicarse a organizaciones de distinto índole, sea sector público o privado, sin importar su campo de actividad, y sea empresa u otro tipo de organización.

Como segundo aspecto a tener en cuenta, complementando al punto de partida, se suma la consideración de que en una PBO, las capacidades de proyectos dan forma, además de a los procesos de gestión de proyectos, a las competencias internas y externas de la organización (Hermano y Martín, 2016).

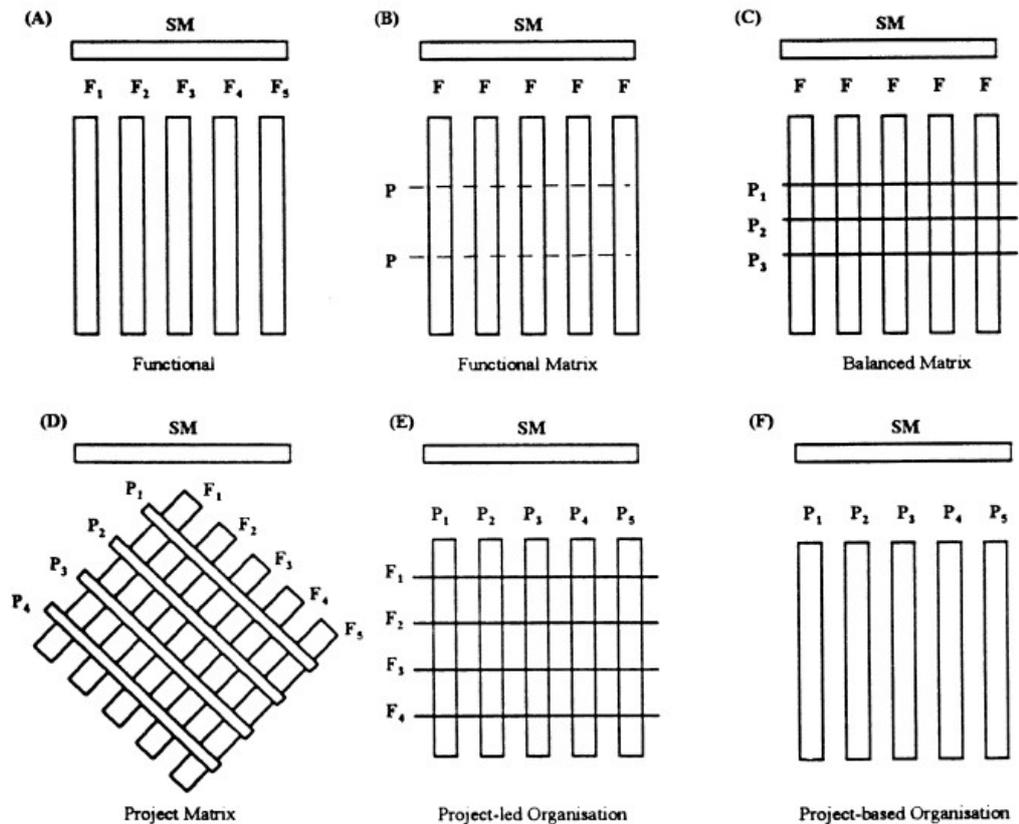
De esta manera, se parte considerando una PBO como una organización que realiza la mayor parte de su actividad a través de proyectos que, además, tienen gran influencia tanto en sus competencias internas como externas.

2.1.2. Taxonomía

Además de para la definición de PBO, se da también falta de consenso en cuanto a la taxonomía de las mismas. Diferentes autores han llegado a plantear diversas clasificaciones de PBOs, o de organizaciones en general, en el espectro funcional vs. PBO, sin alcanzarse un acuerdo definitivo en las características a evaluar.

En algunos casos, para definir las diferencias que clasifican a una organización como PBO o no, los autores se centran en la estructura de la organización, como la siguiente clasificación que presenta Hobday (2000):

El extremo (A) representa la forma puramente funcional, en la que el gestor de proyectos (*Project Manager*) se encuentra limitado a coordinar recursos, monitorizar procesos, y realizar informes para los niveles funcionales superiores; mientras que en el extremo (F), la forma puramente basada en un proyecto, el negocio está enteramente organizado alrededor del mismo, una PBO pura.



Key:

- * F₁ - F₅ = various functional departments of the organisation (eg Marketing, Finance, Human Resources, Engineering, Manufacturing, R&D)
- * P₁ - P₅ = major projects within the organisation (eg CoPS projects)
- * SM = senior management

Note:

- * The number of functions and projects will vary according to the organisation in question. Various permutations are used here for illustration.

Figura 1 Posicionamiento de organización funcional vs PBO (Hobday, 2000)

Como pasos intermedios, existen versiones como la matriz de proyecto, donde el gestor de proyectos tiene más autoridad sobre personal, finanzas y otros recursos que en (A). Así, la matriz de tipo (B) comienza a tener una débil coordinación de proyectos; la matriz (C) presenta un equilibrio entre características funcionales y basadas en proyectos, con más autoridad sobre la gestión de éstos; en el tipo (D) el gestor de proyectos está al mismo nivel que un gestor funcional; y la matriz (E) representa una organización dirigida por proyectos, casi PBO pura, pero en la que todavía existe coordinación entre líneas de proyectos.

Un segundo ejemplo de determinación de si una organización puede considerarse o no una PBO, es la definición de una serie de características comunes que han de cumplirse. Esto podría considerarse una opción de evaluación de organizaciones, ya que en una organización pueden cumplirse determinadas características y otras no, de igual manera que éstas pueden darse en mayor o menor medida. Así, mediante una serie de características, Gareis y Huemman (2007) definen una PBO como aquella organización que:

- Define la gestión por proyectos como su estrategia organizativa.
- Gestiona sus actividades a través de proyectos y programas, vistos como organizaciones temporales.
- Gestiona un portfolio de diferentes tipos de proyectos y programas, tanto externos como internos.
- Utiliza proyectos, programas y portfolios como procesos de negocio específicos.
- Cuenta con organizaciones permanentes como una oficina de gestión de proyectos para proveer de funciones integradoras.
- Aplica un paradigma de gestión que refleja la habilidad para afrontar la incertidumbre, contradicciones, cambios, y colaboraciones.
- Se autopercibe como organización orientada hacia proyectos (*project oriented*).

La presentación de estas características plantea una pregunta interesante en cuanto a definir una taxonomía: ¿Una organización ha de cumplir todas estas características para considerarse una PBO? ¿Tienen que darse estas condiciones en todos los ámbitos de la organización? ¿Permite una clasificación gradual esta definición, teniendo en cuenta que algunas organizaciones pueden cumplir una cantidad de estas condiciones o características en mayor medida que otras? ¿Estarían entonces algunas organizaciones más cerca de ser consideradas PBO si cumplen más cantidad de puntos? Se puede considerar éste un enfoque más completo que sólo tener en cuenta la estructura organizativa de una organización para definir si la misma es una PBO, y en qué medida.

Por último, una tercera opción de partida para evaluar si una organización podría ser considerada una PBO o no de acuerdo a si cumple una serie de condiciones y, por tanto, también un punto de partida para plantear una clasificación, pueden ser las características definidas por Hobday (2000).

- Estructura organizativa
- Gestión de proyectos y liderazgo
- Identidad de equipo
- Gestión de clientes
- Gestión de riesgos
- Herramientas y procedimientos formales e informales
- Aprendizaje y cooperación en la organización
- Rendimiento de los proyectos
- Estrategias y soluciones estratégicas

Centrándose en dichas características, el autor compara las fortalezas y debilidades de una organización funcional frente a una PBO, de las que se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Estructura organizativa

En una organización funcional, los PMs (*Project Managers*) pueden estar a cargo de proyectos, pero no tienen control real sobre el personal ni sobre los recursos, ni un mecanismo para informar regularmente a la alta dirección.

Mientras que en una PBO, los PMs tienen control directo sobre los recursos del proyecto, sobre la creación de equipos, y sobre los resultados del proyecto.

- Gestión de proyectos y liderazgo

En una organización funcional, en la que los PMs poseen poco control directo sobre los recursos de los proyectos, estos tampoco tienen gran influencia en la alta dirección. Pueden darse casos en los que se realicen cambios entorno al personal o recursos del proyecto en los que no tengan voz y se tomen las decisiones únicamente en base a la alta dirección. También se plantea la situación en la que la alta dirección no esté implicada o sea consultada en el proyecto ni reciba suficiente información, incluso sobre temas

como la estimación del presupuesto del proyecto. En una organización funcional, además, se da poco contacto directo entre clientes y gerentes funcionales, actuado el PM como intermediario.

En una PBO, sin embargo, el PM, con control directo sobre los recursos y personal del equipo, cuenta con una gran representación ante la alta dirección. Además, el PM puede tratar directamente con el cliente, teniendo tanto el control directo sobre cuestiones técnicas y comerciales, como la responsabilidad de las mismas. El equipo de una PBO se caracteriza por ser flexible y reactivo a cambios, riesgos, etc. El PM crea el plan general y delega las tareas en los miembros del equipo, dando importancia al contacto regular y a las relaciones profesionales en el día a día.

- Identidad de equipo

En una organización funcional, el PM se siente identificado con el proyecto. No es tan común para el resto de miembros del equipo, debido a la falta de implicación de la alta dirección en el mismo y a la incapacidad del PM para influir en decisiones relativas al mismo en cuanto a personal y recursos. En una organización funcional, es más probable que el proyecto sufra una débil cohesión del equipo, comunicaciones fragmentadas, poco espíritu de equipo, etc., sobre todo sin una correcta estimación inicial del proyecto. Esta mala estimación inicial es más común en una organización funcional como consecuencia de la poca influencia del PM, y de su desfavorecida posición de cara a las negociaciones con la alta dirección.

Por el contrario, se espera del equipo de una PBO un nivel alto de cohesión, y de identificación y dedicación hacia los proyectos en los que se trabaja. Se relaciona con una percepción de liderazgo y gestión potentes por parte de los miembros del equipo

- Gestión de clientes

A la hora de llevar un proyecto en una organización funcional, las relaciones con el cliente se presentan pobres y confusas, debido a la poca autoridad y tiempo de que dispone el PM para, negociar, reprogramar o llevar a cabo los planes internos y detallados que sean necesarios. Esto desemboca en

falta de claridad en las relaciones de negocio, y conflictos por falta de comprensión entre los miembros del equipo.

En una PBO, de manera opuesta, la capacidad y autoridad del PM permite el desarrollo de un sentimiento de conformidad y apreciación del cliente por parte de los miembros del equipo, puesto que el cliente confía en ellos para la toma de decisiones, gracias a la buena comunicación y comprensión. En la PBO, la mayor parte del enlace con el cliente es llevado a cabo o coordinado por el PM, que logra construir una buena relación de colaboración. Los miembros del equipo pueden, gradualmente, involucrarse en mayor medida de manera directa en la relación con el cliente. Éste puede otorgar a miembros particulares la confianza para tomar acciones con ellos en diferentes estadios del proyecto.

- Gestión de riesgos

Relacionado con la falta de cohesión de equipo y coherencia en los recursos, es complicado para una organización funcional establecer un enfoque proactivo hacia los riesgos en el desarrollo de un proyecto. Acciones como la visita regular a clientes clave para evitar riesgos son complicadas de realizar para el PM por las circunstancias de su equipo y sus condiciones. De igual manera, otra consecuencia es el posible agravamiento de los riesgos a causa de no transmitir información regularmente, sea de manera informal o en reuniones informales.

En cuanto a la PBO, donde se entiende que no se dan estos problemas de falta de cohesión, identidad y comunicación, los miembros del equipo son capaces de gestionar riesgos internos y externos, así como de aumentar su control sobre riesgos negociados. Esto se logra a través de visitas regulares a los clientes principales, a compartir información de manera formal periódicamente en reuniones o informes; y de manera informal, a través de conversaciones. Es posible la resolución de problemas mediante una gestión informal, sin gran necesidad de recurrir a herramientas formales. Sin embargo, pese a la ventaja de que la comunicación y cohesión permita prever riesgos y solucionar problemas de manera informal, el aspecto negativo es que la alta dirección puede sentir que no obtiene suficiente información, y esto puede generar tensiones. Se destaca que algunos altos directivos pueden sentir un

cierto grado de aislamiento de algunos proyectos, con diferencias entre la estrategia del proyecto específico y la coordinación del negocio en general. Para evitar esto, se recomiendan informes regulares por parte de los PMs.

- Herramientas y procedimientos formales e informales

Tanto una organización funcional como una PBO pueden disponer de herramientas y sistemas para revisiones, gestión de riesgos, monitorización de proyectos, control e informes, etc. En una organización funcional puede haber, no obstante, una aplicación mejorable, debido a la ausencia de un equipo cohesionado, presión, o incentivos más bien débiles para los miembros del equipo.

En una PBO, en el peor de los casos, estas herramientas pueden considerarse una carga burocrática, frente a los buenos resultados que aportan métodos informales, la experiencia, y la confianza. Se le da importancia a delegar las tareas adecuadas en las personas adecuadas, y a mantener un contacto cercano. Se pueden simplificar las herramientas y sistemas de la compañía para satisfacer las necesidades de un proyecto, a través de la experiencia y el traspaso de información.

- Aprendizaje y cooperación en la organización

En una organización funcional, la organización del aprendizaje, incluyendo transferencia informal de conocimiento, entrenamientos, formaciones, desarrollo personal, liderazgo, etc.; se centra en los departamentos funcionales. Es característica la visión de una escala profesional a través de la cual se puede ascender en la organización.

En una PBO, pese a la facilidad de un buen desarrollo individual de los proyectos, es más complicado encontrar un espacio para la formación o el desarrollo del personal. Las lecciones aprendidas en proyectos particulares no pueden ser compartidas correctamente de manera formal si no existen estructuras o incentivos que faciliten la comunicación o el aprendizaje entre varios proyectos. Para ello se debe disponer de un mecanismo que recoja lecciones, resoluciones de problemas, etc.

No ayuda la inseguridad naciente al final de un proyecto en una PBO, momento en el que los miembros del equipo pueden no tener claro cuál será su

próximo destino, relacionado con la falta de incentivos para el desarrollo personal. En una organización funcional, estos incentivos dirigidos al personal para mejorar el desarrollo en varios departamentos son más comunes, siendo responsable la alta dirección.

- Rendimiento de los proyectos

En el desarrollo de un proyecto en una organización funcional, existe riesgo de mala comunicación si el PM no informa directa y regularmente al equipo de alta dirección para compartir problemas y responsabilidades, entre otros. Debido al bajo nivel o estatus del PM, es complicado rectificar una situación en la que se hay dado una incorrecta estimación de los recursos o un débil espíritu de equipo. Una organización funcional carece de procesos claros y de los procedimientos necesarios para controlar proyectos largos y complejos. Los riesgos se materializan más fácilmente y los problemas son más difíciles de afrontar.

Estos problemas se dan en menor medida en el desarrollo de un proyecto por parte de una PBO, en la que el PM tiene un nivel más alto que le permite negociar con la alta dirección, gestionar directamente clientes, y tener una actitud proactiva hacia controlar los riesgos. En su lugar, se plantea el problema del aprendizaje a largo plazo y el desarrollo profesional de los miembros del equipo, percibiendo este desarrollo como algo limitado por el proyecto en cuestión en el que trabajen.

Como conclusión, se puede observar que existen diferentes opciones de determinación de la condición de una organización como funcional o no, de acuerdo a características muy variadas. Al igual que sucedía con las de Gareis y Huemman (2007), ante las planteadas por Hobday surgen preguntas tales como ¿una organización ha de aproximarse a lo expuesto para poder ser considerada funcional o PBO? ¿Ha de cumplir todas las condiciones o con que cumpla un determinado número de ellas podría ser suficiente? ¿Cómo se puede medir el grado en el que una organización presenta dichas características?

De la información recopilada, se toman las características expuestas por Hobday (2000), debido a presentar una gran variedad de puntos de vista, para plantear un modelo de evaluación gradual para organizaciones en su consideración de funcional frente a PBO. Es una consideración altamente compleja, a la que afecta un gran número de variables. No parece razonable una clasificación sin opciones intermedias graduales. A partir de la información de Hobday (2000), pueden extraerse unas pautas a cumplir de manera general, combinadas con un sistema de evaluación numérico que refleje el punto, para cada característica, en el que se encuentra una organización. Dar un paso más en la clasificación gradual.

Así, si la organización se comporta de manera exacta a la versión funcional, podría obtener una puntuación, por ejemplo, de 1 sobre 3 puntos. Si se comporta idénticamente al modelo de PBO, 3 sobre 3 puntos. Y si se encuentra en una posición intermedia, 2 sobre 3 puntos. De tal manera, si el resultado de sumar la puntuación de las 8 características fuera entre 8 y 16, podríamos asumir organización funcional. Si fuera entre 16 y 24, podríamos asumir una PBO.



Figura 2 Propuesta de escala gradual Funcional vs PBO

Cuanto más cerca se encuentre la puntuación del 8, más se aproximaría la organización a una funcional. En el 16 se encontraría el término medio. Y cuanto más alto sea el resultado, hasta 24, más se aproximaría la organización a una PBO.

Un sistema numérico de este estilo podría favorecer la evaluación a grandes rasgos de todo tipo de organizaciones, para determinar si se cuentan con más similitudes hacia una PBO u organización funcional, y ser el punto de partida de estudios más complejos. En este trabajo se plantea el inicio de un estudio de este tipo, a una clase de organización que actualmente todavía no ha sido objeto de muchos análisis en este ámbito, como son las organizaciones sin ánimo de lucro.

2.2. La Gestión de Entidades Privadas Sin Ánimo de Lucro

La segunda introducción necesaria para situar el contexto, y mostrar la razón por la que es tan interesante la aplicación de una evaluación como la planteada a una organización sin ánimo de lucro, es la introducción a la gestión de Entidades Privadas Sin Fines Lucrativos (ESFL). Esto es necesario, además, para comprender la situación actual de la asociación concreta sobre la que se plantea el método de evaluación expuesto.

Una ESFL puede comportarse tanto como una organización funcional, como una PBO. Y, a su vez, como se mostrará a continuación, hay numerosos tipos de ESFL. Se procede ahora a dar las definiciones clave, y a exponer la relación actual de estas entidades con los métodos de gestión habitualmente asociados al sector privado o al ámbito empresarial.

Al hablar de Entidades Privadas sin Fines de Lucrativos (ESFL), como exponen Elechiguerra *et al.* (2015), es importante conocer la diferencia entre asociaciones y fundaciones. Ambas tienen en común, como características principales, su ausencia de ánimo de lucro, y su condición de instituciones privadas. Por tanto, queda clara su diferencia frente a las empresas lucrativas y el sector público.

Poniendo el foco en las asociaciones, se puede definir, de acuerdo al artículo cinco de la vigente Ley Orgánica 1/2002, como “aquellas constituidas mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y

actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y se dotan de estatutos que rigen el funcionamiento de la asociación” (Elechiguerra *et al.* 2015, pp. 33).

Las asociaciones, como explican Elechiguerra *et al.* (2015), suponen el colectivo más numeroso y heterogéneo dentro de las ESFL, recibiendo numerosas denominaciones, como pueden ser agrupaciones, plataformas, foros, federación, confederación, cofradías, etc. Las ONG, organizaciones no gubernamentales, también son asociaciones.

Y en cuanto al otro pilar, las fundaciones, cuya diferencia frente a las asociaciones reside en su realidad jurídica, pueden definirse con base en la Ley de Fundaciones 50/2002 como: “Entidades con un patrimonio propio y cuyos fondos se destinan, de acuerdo con la voluntad de sus fundadores, a un fin determinado, a proyectos o actividades de interés general. En sentido estricto, son organizaciones independientes del Gobierno o de otras autoridades públicas, gestionadas por patronos. Las fundaciones no pueden distribuir los posibles beneficios generados por la actividad de la organización entre sus propietarios, miembros, administradores o directores” (Elechiguerra *et al.* 2015, pp. 34).

Prestando atención a las asociaciones, como es el caso de este trabajo, para la Federación ESN España, puede observarse que estas entidades pueden sufrir, como cualquier organización, problemas de gestión. Estos problemas, a su vez, pueden verse potenciados debido a dos factores relacionados:

Por una parte, la asociación tiene un objetivo más complicado de medir que una empresa pues, ¿qué se considera el éxito? ¿El ofrecer un buen servicio al público objetivo? ¿El llegar a la mayor cantidad posible de personas en sus actividades? ¿Lograr un buen balance económico final? En ese sentido, las empresas cuentan con objetivos concretos mejor definidos y, por tanto, están más preparadas para actuar. De igual manera, las asociaciones se enfrentan al trato con *stakeholders*, la búsqueda de una financiación no

necesariamente estable o definida, y la falta de indicadores internos y externos al nivel de los que poseen las empresas (Herranz, 2005, Elechiguerra *et al.* 2015).

Por otra parte, a todo lo anterior se suma algo en lo que coinciden los autores antes mencionados: La necesidad de profesionalización. El entorno es cada vez más competitivo, también para las asociaciones, y éstas se ven obligadas a idear nuevas fórmulas de captación de recursos y a reorientar sus estrategias organizativas. “La especialización no se puede alcanzar sólo con personas voluntarias, siendo necesaria una profesionalización de las ESFL” (Elechiguerra *et al.* 2015, pp. 78).

Herranz (2005) ya defendía esta afirmación, destacando, además la importancia de la formación en entidades de este tipo con la creciente complejidad del entorno. La autora destacaba tres retos a afrontar: profesionalización, transparencia, y confianza social, todos ellos relacionados entre sí. De ello dependerá la gestión eficiente de los recursos, la buena relación con los *stakeholders*, el logro de financiación, etc.

Como conclusión, queda constatada la importancia de adaptarse a un entorno competitivo y cambiante y la gran utilidad, si es que no necesidad, de aplicar enfoques y modelos de gestión utilizados habitualmente en el ámbito empresarial, en las entidades sin fines de lucro. Destacando las diferentes opciones de profesionalización posibles, desde aportar conocimientos profesionales a los voluntarios, hasta la contratación de profesionales por parte de la entidad para realizar un servicio a la misma; y la transferencia de conocimiento entre los voluntarios por medio de una formación adecuada a los retos que deben afrontar las asociaciones.

Toda esta información sobre la utilidad de la aplicación de enfoques empresariales a las asociaciones sin ánimo de lucro, sumado a que todavía no se ha realizado una gran cantidad de estudios sobre la relación entre asociaciones sin ánimo de lucro y los modelos de organización funcional frente a PBO, permite plantear la siguiente pregunta: ¿Qué posibles ventajas o desventajas aportaría a una Entidad Sin Fines Lucrativos (ESFL) el asemejarse en funcionamiento a una PBO? ¿Y a una organización funcional?

3. METODOLOGÍA

En primer lugar, la metodología ha consistido en la revisión de literatura de PBOs por una parte, y de gestión de ESFL por otra, con especial interés en la aplicación de métodos y modelos organizativos del mundo empresarial. Posteriormente, se reflexiona y se plantea, a partir de la información, una base de definición de PBO a partir de las de Lindkvist (2004) y Hermano y Martín (2016), que comprenda a las ESFL; y una base inicial para la clasificación de organizaciones en el espectro funcional frente a PBO. El objetivo es tratar de reflejar la gran variedad de características que se pueden tener en cuenta, utilizando como modelo principal las expuestas por Hobday (2000), debido a su reflejo de la multitud de campos afectados, y no sólo la estructura organizativa.

A partir de ese punto, se extrae la información que puede considerarse característica de una organización funcional y de una PBO, y se marcan pautas para su análisis cualitativo. Finalmente, se añade una sugerencia de puntuación para facilitar la clasificación en el espectro, respetando las opciones intermedias de organización entre la funcional y la PBO.

Por último, se plantea el inicio de un análisis para una asociación sin ánimo de lucro, comprendida dentro del grupo de las ESFL, con la intención de mostrar la utilidad de acercar estos estudios al sector privado de voluntariado, y las ventajas que puede ofrecer el conocer la forma de organización a la que se aproxima una ESFL, y las fortalezas y debilidades que, por tanto y según los autores, eso conlleva.

La propuesta de análisis es un estudio cualitativo a la federación Erasmus Student Network España (ESN España), analizando el “cómo” funciona, y si ésta se ajusta a las características planteadas por Hobday (2000).

Las unidades de análisis son, fundamentalmente, la estructura organizativa de la asociación, y las rutinas en el funcionamiento de la misma, poniendo el foco en los aspectos determinantes para Hobday (2000). Así, se

trata de un estudio cualitativo en el que se propone valorar las similitudes de ESN España con las características definidas por Hobday (2000) para cada uno de los puntos, determinando si ESN España se aproxima más a lo definido para una organización funcional, o para una PBO.

Finalmente, el caso para el que se plantea una propuesta de análisis, la Federación Erasmus Student Network España (ESN España) es una entidad sin ánimo de lucro a nivel nacional, presente en 37 universidades españolas y, a su vez, parte de una red mayor a nivel europeo; que desempeña una cantidad importante de proyectos variados en ámbito y complejidad, razón que la hace interesante para un estudio.

3.1. Presentación de ESN España y los proyectos

La asociación sin ánimo de lucro objeto de este trabajo es la Federación Erasmus Student Network España, ESN España. Esta federación es la representación en España de la asociación a nivel europeo Erasmus Student Network (ESN), una de las mayores asociaciones interdisciplinarias en Europa, cuyo objetivo es el facilitar y desarrollar el intercambio de estudiantes.

El origen de ESN se remonta a 1989, año en el que fue creada la primera sección de ESN en Utrecht (Países Bajos), convirtiéndose oficialmente en una asociación en febrero de 1990.

Actualmente, ESN está presente en 520 instituciones de 40 países, ofreciendo servicios a 350 000 estudiantes de educación superior, con el voluntariado como pilar principal, y con una media creciente anual del 12% desde 2005, como presentan en sus páginas web tanto ESN como ESN España. ESN opera a tres niveles: internacional, nacional, y local.

La primera sección de ESN en España se fundó en 1992 en la Universidad Complutense de Madrid, a la que siguieron más asociaciones ligadas a universidades españolas que, finalmente, posibilitaron la creación oficial de ESN España, constituyéndose como Federación en el registro nacional de asociaciones, comprendiendo a todas las asociaciones o secciones

locales, en 1998. Hoy en día, ESN España cuenta con 37 secciones, es decir, presencia en 37 universidades españolas (ver Figura 2).

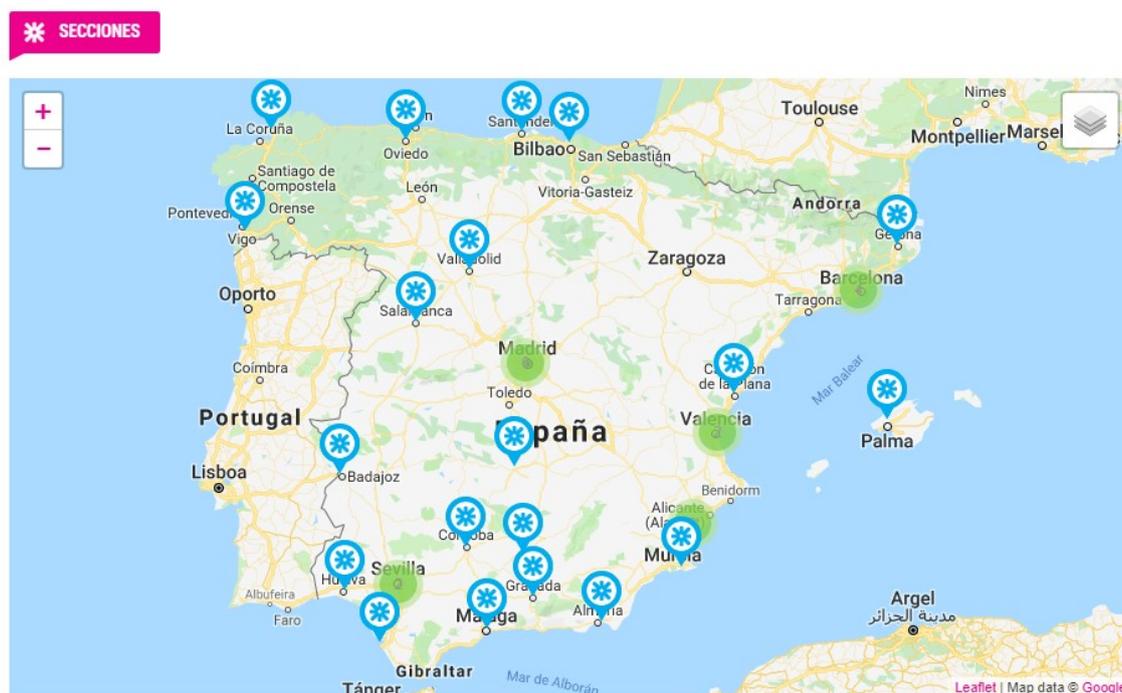


Figura 3 Mapa de secciones locales de ESN España (www.esn-spain.org)

ESN, y como representación a nivel nacional en nuestro país, ESN España, presenta la siguiente **visión, misión y valores**:

La **visión de ESN**: El enriquecimiento de la sociedad a través de los estudiantes internacionales.

La **misión de ESN**: En 2025, ESN será la red global de la Generación Erasmus, comprometida con la mejora de la educación internacional y proveyendo de oportunidades para el desarrollo personal a dos millones de jóvenes, fomentando el entendimiento intercultural y creando un cambio positivo en la sociedad.

Los **valores de ESN**:

- Unidad en la diversidad, diversidad en la unidad.
- Estudiantes que ayudan a estudiantes.
- Diversión en la amistad y el respeto.
- Dimensión internacional de la vida.

- Amor por Europa como área de paz y de intercambio cultural.
- Apertura y tolerancia.
- Cooperación en la integración.

ESN España cuenta con una Junta Directiva, con determinados órganos definidos en su normativa, y con las secciones locales para desarrollar su misión, siendo el mayor grueso de voluntarios el de la secciones locales, es decir, las asociaciones presentes en las universidades españolas. Todos actúan en concordancia a documentos tales como la visión y prioridades estratégicas, la estrategia trienal, o el plan de acción anual.

En cuanto a la actividad de ESN España, y lo que aporta interés para proponer su análisis, es la realización de proyectos a nivel nacional. Algunos ejemplos son:

- Organización del Evento Nacional de Verano: asistencia de 2000 personas durante 6 a la isla de Ibiza. Incluye la gestión de alojamiento, transporte a la isla, visita a Formentera, fiestas en discotecas cerradas, obtención y reparto de material promocional, campañas de comunicación, acuerdos con empresas, etc.
- Implantación de #MyESNCard: Desarrollo e implantación de una plataforma web para el registro en toda España de los estudiantes internacionales en cada sección.
- Campamento *Movin'Europe in Schools*: Organización de un campamento para niños, con especial atención a niños en riesgo de exclusión social, en el que pueden participar como monitores los estudiantes internacionales, gestión de seguros, solicitud de subvenciones, campañas de promoción, etc.
- Expansión: Contacto con universidades o asociaciones de voluntarios y promover el desarrollo de una sección ESN en dicha universidad, elaborando y aportando guías y material formativo, estableciendo reuniones con personal de la universidad, analizando el comportamiento de la asociación que puede convertirse en una sección ESN, etc.

El volumen de voluntarios con los que cuenta ESN España y su alta rotación, la presencia en más de 37 universidades del país, los variados servicios que ofrece a los estudiantes de intercambio, estudiantes locales, universidades, empresas *partners*, y sociedad en general, son dignos de tener en consideración. Todo ello, en el país de la Unión Europea que más estudiantes Erasmus recibe (Europa Press, 2019).

Por último, para la propuesta de análisis, se ha obtenido la información referente a ESN España a través de diferentes medios, buscando emular el análisis realizado por Hobday (2000). Para ello, además de acceder a la información pública en las páginas web de ESN internacional y ESN España, se ha contado con el acceso a informes internos de la federación, y a contactos vía email y personales con personas responsables de la organización de varios eventos mencionados, como el Evento Nacional de Verano o el Campamento MEiS, además de los contactos con la Junta Directiva de ESN España, destacando la colaboración del presidente, el vicepresidente, y el tesorero. A todos ellos agradezco enormemente la facilitación de la información. Por último, se complementa con la experiencia y conocimiento personal de más de 2 años colaborando como voluntario en la Federación.

El objetivo de este planteamiento de análisis es el de abrir la puerta a futuros estudios que pudieran aprovechar el contenido teórico en cuanto a clasificación en organizaciones funcionales o PBOs para que las ELSF, en su necesidad de adaptación y profesionalización, puedan tener claro sus características y desarrollar fortalezas en cada caso.

4. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del planteamiento de un estudio cualitativo de ESN España para los puntos de Hobday (2000) tomados como referencia:

4.1. Estructura organizativa

Actualmente el órgano que dirige ESN España es la Junta Directiva. Ésta es elegida cada curso académico por la asamblea, formada por las 37 secciones. Dirige la Federación y coordina su funcionamiento ordinario; y se compone de los siguientes miembros, de acuerdo a su Régimen Interno:

- Presidente
- Vicepresidente
- Representante Nacional
- Secretario
- Tesorero
- Vocal 1 (Vice Representante Nacional)
- Vocal 2 (Vocal de Comunicación)

Las tareas inherentes a cada cargo se encuentran recogidas en la normativa de la Federación. La diferenciación de estas tareas, incluyendo las novedades que surgen durante el desarrollo del curso académico, dan lugar a lo que puede considerarse diferentes campos de actuación en los que cada miembro de la Junta Directiva actúa como responsable de los programas de proyectos planteados en la estrategia de ESN España.

Así, la presidencia sería la alta dirección de los proyectos nacionales enmarcados en el ámbito educativo e institucional; la vicepresidencia, de aquellos proyectos relacionados con la mejora, seguimiento y expansión de la Federación; la figura del representante nacional, los enfocados el ámbito internacional, es decir, con otros países miembro de ESN e instituciones fuera de España; la secretaría, aquellos proyectos enfocados en la normativa y legalidad que afectan a la Federación y sus actividades; la tesorería, proyectos relacionados con la actividad económica y la gestión de patrocinadores y

sponsors; la figura de vice representante nacional, además de brindar apoyo al Representante Nacional, dirige los proyectos de carácter social a nivel nacional; y, finalmente, el vocal de comunicación dirige los proyectos en el ámbito de la comunicación interna y externa de la Federación.

Además, en función de los ámbitos en que puedan enmarcarse los distintos proyectos, pueden darse responsabilidades compartidas entre varios miembros de la Junta Directiva. Y, en última instancia, el responsable de todos los programas de proyectos es el presidente de ESN España, que dirige, además, al resto de la Junta Directiva.

Para la realización de los diferentes proyectos, de los cuales cada miembro de la Junta Directiva es responsable en función del ámbito, existe también una serie de órganos en ESN España, definidos en su Régimen Interno:

Estos pueden tener diferentes nombres según sus características, Comités, Grupos de Trabajo, y Delegados Nacionales. Con ciertas diferencias entre ellos, tienen en común su función de apoyo a las tareas realizadas por la Junta Directiva, especializándose en ámbitos concretos, pero a la vez permitiendo sinergias.

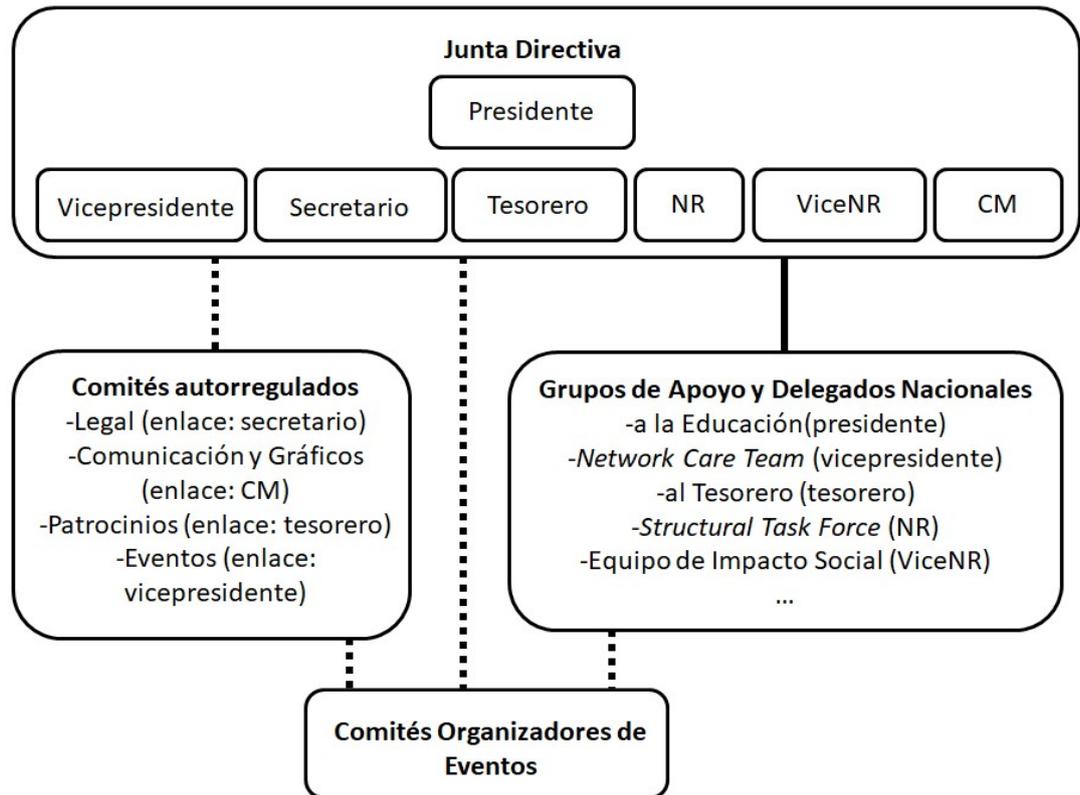


Figura 4 Organigrama ESN España

En algunos casos, cuentan con la posibilidad de autorregularse, y se mantienen en el tiempo, como los Comités, en los que se trabaja de manera independiente, al mando de uno o dos coordinadores principales, siempre con la aprobación de la Junta Directiva y con un enlace de la misma presente en el Comité según su campo de actuación. Así, existen Comités específicos para trabajar en el ámbito de la comunicación y creación de material gráfico, la búsqueda y gestión de patrocinios, el ámbito de la legalidad, y el campo de la organización de eventos de todo tipo en la Federación. En estos casos, los responsables de cada Comité actúan a su vez como responsables de los programas, asignando proyectos internos a los demás miembros del Comité, e informando regularmente a su enlace de Junta Directiva.

Por otra parte, existen Grupos de Trabajo y Delegados Nacionales que la Junta Directiva tiene potestad de crear, modificar y suprimir, según considere oportuno para el buen funcionamiento de la Federación.

Con el crecimiento de ESN España, estas figuras cuentan cada vez con mayor importancia. En ellas, los diferentes cargos de la Junta Directiva delegan

funciones específicas relacionadas con su campo de actuación. Puede darse el caso en que trabajen como equipo directo al mando de la figura de la Junta Directiva, como es el caso de los Grupos de Apoyo o, directamente, delegar funciones en una figura que actúe sin estar a cargo de ningún equipo, en su representación, como es en general el caso de los Delegados Nacionales. Aquí, de igual manera, los coordinadores de los Grupos de Apoyo o, en su defecto, el miembro de Junta, actúa como responsable de programas, y cada miembro del equipo se centra en determinados proyectos, que pueden ser propios del grupo, o transversales a varios de ellos.

Los diferentes campos en los que se trabaja por medio de estos equipos y delegados incluyen la presencia y actuación de ESN España en el ámbito educativo e institucional, el seguimiento y apoyo a las secciones locales, la transmisión de información desde el nivel internacional de ESN a las asociaciones locales, la búsqueda y gestión de patrocinadores y *sponsors* a nivel nacional, o la promoción de las causas que ESN España defiende tanto a nivel nacional como local tales como la inclusión social, la sostenibilidad, la cultura, la internacionalización, y la salud, entre otros (ver Figura 3).

Es común que las diferentes figuras antes expuestas colaboren de manera regular y organizada en diferentes líneas del mismo proyecto. Por ejemplo, el Comité dedicado al apoyo y supervisión de eventos de la red junto al Grupo de Apoyo a la Federación, en la celebración de eventos formativos para los voluntarios, en ambos casos supervisados por la vicepresidencia. O el Comité centrado en la supervisión de la normativa y legalidad junto con el Comité de búsqueda de patrocinadores y *sponsors*, para la confección o el estudio de contratos óptimos, en este caso, supervisado por los responsables de dichos Comités y, en última instancia, de los cargos de la Junta Directiva de secretaría y tesorería.

También se pueden dar casos en los que varios órganos o figuras colaboran en proyectos que están interrelacionados, por ejemplo, si el Grupo de Apoyo a la educación y el contacto institucional tiene como objetivo lograr un mejor posicionamiento de la Federación ante una institución, dirigidos por el presidente, a la vez que el Comité de patrocinadores y *sponsors* lo busca para

una nueva empresa, y pueden apoyarse mutuamente y aprovechar lo logrado por el otro órgano.

Por último, como parte inferior y más abundante con diferencia de la pirámide organizativa, se encuentran los voluntarios pertenecientes a las secciones locales. Estos, siguiendo las guías de la Junta Directiva nacional así como de los demás órganos mencionados, desarrollan su actividad en contacto directo con los estudiantes internacionales, los estudiantes locales, las universidades, y las instituciones y *partners* presentes en su ámbito local o regional.

Todas las secciones locales cuentan con una Junta Directiva local, y los diferentes cargos forman comunidad con sus compañeros correspondientes de las demás asociaciones, liderados y coordinados por el cargo de Junta Directiva Nacional equivalente.

Esto permite que en todo momento la Junta Directiva se considere y actúe como alta dirección de los diferentes proyectos. En este caso, las figuras que actúan como delegadas y que gestionan realmente los proyectos como PMs, no tienen control directo para modificar los recursos humanos o materiales, por lo que en este caso, se acerca a una organización funcional.
Puntuación: 1.

4.2. Gestión de proyectos y liderazgo

ESN España cuenta con proyectos muy variados para promover la movilidad internacional y ofrecer servicios únicos a los estudiantes internacionales que eligen España como destino. El punto en común de todos estos proyectos es la delegación de responsabilidades. Como se ha expuesto en el apartado de la estructura organizativa, y siempre dirigidos por el presidente de la Federación, los diferentes cargos de la Junta Directiva actúan como responsables de los distintos proyectos, delegan en mayor o menor medida según el proyecto en cuestión.

Esto, por otra parte, se traduce en un liderazgo variable por parte de la Junta Directiva, puesto que su responsabilidad y su autoridad dependen de la proporción en la que haya delegado sus funciones.

En la mayoría de los casos, el miembro de la Junta Directiva delega gran control y responsabilidad en el responsable del proyecto dentro del Comité, Grupo de Apoyo o sea el Delegado Nacional. Según el caso, esta figura que actuaría como PM está en contacto con las partes interesadas, los *stakeholders*, o no..

Por una parte, se da el caso de Grupos de Apoyo de los que el miembro de la Junta Directiva es responsable directo, actúa como líder y como gestor principal del proyecto. En caso de haber un coordinador del Grupo, tiende a trabajar codo con codo con la figura de Junta, pasando a ser el gestor del proyecto, y tomando la Junta una figura más alejada, relegada a la supervisión. “Las relaciones externas de ESN España tienen bastante limitaciones por el carácter voluntario de los máximos responsables (Presidente, Tesorero, Delegados Nacionales como *Education Officers, Partnership Manager*)” cuenta el presidente. En casos como el mentado vemos que lo que sería el PM tendría gran independencia y autoridad, pero en el resto de casos no es así, lo que indica un comportamiento funcional.

Sin embargo, al contrario que lo que establece Hobday (2000), los PM sí tienen gran autoridad para comunicarse y negociar con la alta dirección (Junta Directiva): “Se mantiene un contacto periódico y transmisión de información por medios formales, y se tiene muy en cuenta su punto de vista”.

En el caso de los órganos autorregulados de ESN España, los Comités, en los que el miembro de Junta, si bien permanece como enlace en el mismo y lo supervisa, delega prácticamente en su totalidad en los coordinadores del Comité, que pasan a tener la función de gestores de los programas en cada ámbito en su totalidad, estableciendo planes de acción, proponiendo y evaluando proyectos, dirigiendo los Recursos Humanos del equipo y evaluando los resultados. El miembro de Junta, en este caso, se limita a recibir

información de manera regular y a resolver consultas o realizar aportaciones según considere.

Por último y a grandes rasgos, estaría el caso concreto de proyectos tales como la organización de Eventos. Por ejemplo, el campamento anual para niños, o los diferentes Eventos Nacionales para estudiantes internacionales de toda España; y eventos internos, formativos o de representación, de la Federación. En estos casos, como también recoge el Régimen Interno de ESN España, la asamblea elige un Comité Organizador de entre los miembros de ESN España, que trabajará en gran medida de manera independiente, con el apoyo de determinadas figuras y órganos nacionales, pero con un contacto menos directo con la Junta Directiva comparado con el resto de proyectos.

La puntuación, por tanto, podría ser un punto intermedio: 2.

4.3. Identidad de equipo

En términos generales, se aprecia coherencia e identidad de equipo fuerte a todos los niveles. A través de encuestas y sesiones presenciales, se evalúa la satisfacción de los voluntarios y la motivación e identificación con el proyecto. Se realizan revisiones periódicas y se sigue una política de atención personal para favorecer que los implicados se encuentren motivados. Así se demuestra por norma general en las sesiones informativas finales.

Otro de los factores con los que se trata de lograr que los voluntarios implicados en un nuevo proyecto sean proclives al espíritu e identidad de equipo: En ESN España, el sistema de obtención de todos los cargos de carácter nacional pasa por votaciones. Ya sea la votación de la asamblea, o la elección por parte de la Junta Directiva o el órgano que corresponde entre las diferentes candidaturas presentadas en tiempo y forma, y siguiendo siempre un proceso de transparencia en el que se comparte con toda la Federación los requisitos necesarios, aspectos a valorar, y las candidaturas presentadas.

Así pues, los voluntarios de toda España que se presentan a ocupar cargos relacionados con responsabilidad en el desempeño de un proyecto, deben demostrar su motivación y su capacidad, y se intenta que ser elegidos para el mismo suponga de por sí un complemento motivacional. Se plantea para todo tipo de candidatos, desde los que muestran su interés para encargarse a nivel nacional de las campañas de comunicación externa de ESN España, hasta los que buscan organizar en su ciudad un evento a pequeña escala.

Por último, en el momento en el que un voluntario deje de sentirse identificado con un proyecto, nada le obliga a pertenecer en el mismo o, al menos, no de la misma manera que podría darse en el sector empresarial, puesto que se trata de un voluntariado. Si bien, en ESN España se realizan esfuerzos a todos los niveles por mantener la motivación de los voluntarios, que son los Recursos Humanos y el pilar fundamental.

En este sentido, se parece más a lo que Hobday (2000) describe para una PBO: 3.

4.4. Gestión de clientes

Lo que Hobday (2000) plantea como gestión de clientes, podría adaptarse al proceso de gestión de las instituciones y empresas patrocinadoras y sponsors con las que cuenta ESN España para obtener apoyo de muchos tipos, sea económico, institucional, de posicionamiento... *Stakeholders* de gran importancia. ESN España, al igual que ESN a nivel internacional, está en constante búsqueda y análisis de instituciones y empresas que puedan colaborar y aportar valor a la cuota de socio con la que los estudiantes internacionales pueden acceder a todas las actividades y servicios, así como que puedan patrocinar o aportar recursos materiales a los diferentes eventos y proyectos que realiza la Federación.

Tanto para el contacto con instituciones a cargo del presidente, como para el contacto con empresas a cargo del tesorero, se realiza un estudio y

valoración previos sobre la entidad a contactar. Además, se mantienen reuniones periódicas con las entidades clave, para las que presidente y tesorero pueden delegar responsabilidades en otras figuras nacionales que trabajan en su ámbito, teniendo cada equipo y los miembros que lo componen una determinada independencia y responsabilidad, como valoran tanto el tesorero nacional como el presidente nacional: “En el caso del acceso directo a los *partners*, esta responsabilidad recae sobre el *Partnership Manager* (Delegado Nacional). El Comité de Patrocinios valora y aprueba nuevos *partnerships*, pero a no ser que sea algo de extrema necesidad, todo contacto se hace a través del *Partnership Manager* o del tesorero”.

“En cuanto a los miembros de Grupo de Apoyo a la Educación, es habitual que éstos asistan a reuniones y eventos de entidades con los que ESN España tiene relación, para realizar labores de representación, siempre bajo la coordinación del presidente”.

En este caso, en el que los delegados en los que recae la responsabilidad de proyectos concretos, pueden en algunos casos mantener contacto directo con lo que podría considerarse los clientes de Hobday (2000), aquí empresas e instituciones, y establecer una buena relación con ellos. Pero como no todos los delegados pueden hacerlo, ESN España se encontraría en un punto intermedio: 2.

4.5. Gestión de riesgos

En ESN España se realizan informes, se mantienen reuniones con instituciones, patrocinadores y *sponsors*, etc. con el objetivo de tener un enfoque proactivo hacia los riesgos.

En cuanto a comunicación, clave en la gestión de riesgos, en ESN España se promueve la interacción entre organismos, y la transmisión de la información entre los distintos equipos y hacia los cargos de la Junta Directiva que actuarían como gestores o responsable últimos de los programas, tanto de manera formal, a modo de informes y revisiones; como por canales informales. “Es necesario que todos los implicados transmitan correctamente la

información, ya que, en el peor de los casos, una mala comunicación puede ralentizar o, incluso, bloquear un proyecto” explica el vicepresidente.

“El trabajo online siempre es complejo, y es fundamental relacionar reuniones frecuentes y establecer objetivos y líneas de trabajo claras, que deben ser revisadas continuamente. Normalmente, se realizan *updates* formales. La Junta Directiva está enterada de la gran mayoría que ocurre en las distintas estructuras”, comenta el presidente.

“Yo, como tesorero, tengo la sensación de que la información llega correctamente y constante en el tiempo. Lo bueno de tener un *Partnership Manager* (Delegado Nacional) es que la información está centralizada en una persona, por lo que la transferencia de información es fácil y rápida. Los *updates* formales se hacen de cara a la Federación, para que sepan en lo que se está trabajando, entre PM y tesorero los *updates* son constantes e informales. Lo mismo pasaría con el Comité de Patrocinios, los *updates* son menos frecuentes pero también se hacen en un tono distendido e informal”.

Así mismo, en cuanto a los órganos que, por normativa, la Junta Directiva puede convocar, modificar, o suprimir, conlleva el riesgo de alta variabilidad en la estructura organizativa de un año para otro. Si bien, por otra parte, “esto permite a la Junta Directiva obtener apoyo de figuras determinadas según las necesidades actuales de la Federación. Y adicionalmente, la gran cantidad de figuras nacionales ajenas a la Junta Directiva, permiten ampliar el tiempo de los voluntarios en la Federación, ofreciéndoles más posibilidades de aportar a la misma”, reflexiona el vicepresidente.

Como posible mejora, el siguiente planteamiento que da el vicepresidente: “debido a las características de la Federación, el final del curso académico, momento en el que todos los cargos pueden cambiar, puede limitar los tiempos en los que se puede desarrollar un nuevo proyecto a manos de sus promotores”. De esta manera, “es común que el ciclo de vida de un proyecto no supere un curso”.

Aunque se declara el margen de mejora, si se tienen en cuenta los puntos clave de la gestión de riesgos de Hobday (2000) referidos a la PBO, son los que más encajan con ESN España: reuniones periódicas con las partes interesadas, flujo de la información regular y eficiente, con una gran parte de comunicación distendida e informal, no afectada por la posible falta de cohesión de equipo ni con la alta dirección sintiendo que no llega la información: 3.

4.6. Herramientas y procedimientos formales e informales

ESN España cuenta con herramientas y procedimientos tanto formales como informales, como se ha comentado, para la revisión de proyectos, presentación de informes, etc. “Dependiendo del proyecto, cada uno puede utilizar distintas herramientas: Gantt Chart, Trello, Excel's, etc” comenta el tesorero nacional.

Se destaca que, un factor clave para la Junta Directiva, como se desarrollará más adelante, es delegar las tareas correctas en las personas correctas, y mantener un contacto cercano y de confianza para la transmisión de la información. “En cuanto a la confianza con las figuras en las que delegamos... Considero que es muy importante, elegir bien. Creo que el funcionamiento ideal es compartir con esas personas el mayor flujo de información para que puedan entender toda la perspectiva que quizás tienen los cargos de mayor responsabilidad como es la Junta Directiva” expone el vicepresidente.

Por otra parte, varios órganos de la Federación incluyen entre sus objetivos la creación de material y adecuación de herramientas a los proyectos de la Federación y las necesidades de las secciones, desde el ámbito formativo al de organización de eventos, de la protección de datos y la firma de convenios a la creación de plantillas para gestionar eficientemente la tesorería de una asociación o un evento. Son numerosas las guías, plantillas y demás material formativo que se crea cada curso académico y se comparte con la Federación.

En este caso, se aprecia la importancia de delegar correctamente, y no se aprecia falta de cohesión que dé problemas, por lo que referente a lo expuesto por Hobday (2000), podría acercarse más a una PBO: 3

4.7. Aprendizaje y cooperación en la organización

En ESN España, pese a existir una forma de trabajar enfocada en proyectos, es visible lo que en el ámbito empresarial se puede llamar escala profesional, es decir, hay posibilidades visibles de ascender. Esto se debe a que la información relativa a los proyectos se comparte en gran medida, facilitando que otros voluntarios desarrollen interés por los mismos. Y, además, existen varias formas posibles para dar el salto desde el nivel local, en el que comienzan todos los voluntarios, hasta el nivel nacional o, incluso, el internacional.

Además, cabe destacar que, en ESN España, se le da una gran importancia a la formación y a la cooperación, fomentando desde la Junta Directiva la realización de eventos formativos de diversos temas (formación básica de asociaciones, formación enfocada en cargos de una Junta Directiva, formación específica sobre educación y relaciones institucionales, formación específica sobre Igualdad y Género, entre otros). Además, cada vez en más ocasiones, se cuenta con formadores externos.

De igual manera, se promueve la cooperación entre los distintos equipos y órganos que realizan los proyectos nacionales, y entre las secciones locales próximas para realizar proyectos conjuntos a nivel regional o, incluso, nacional o internacional.

Para todo ello, ESN España cuenta actualmente con un órgano constituido como un Grupo de Trabajo de apoyo a la vicepresidencia, el *Network Care Team*, cuyos proyectos tienen como objetivo, entre otras cosas, ofrecer a los voluntarios la mejor formación a base de recopilar y analizar las necesidades formativas, y promover el intercambio de buenas prácticas entre las secciones locales.

En este sentido, la diferenciación de los diferentes cargos, la visibilidad de la escala profesional, y la estandarización de la formación y el traspaso de conocimiento a toda la federación, acerca más ESN España a las características de una organización funcional: 1.

4.8. Rendimiento de los proyectos

El rendimiento de los proyectos está relacionado con una correcta estimación inicial de Recursos Humanos y materiales. Una correcta estimación de tiempo, la elección del equipo adecuado, y el flujo de información entre el equipo, el gestor del proyecto y el máximo responsable son factores clave que pueden marcar el éxito o el fracaso.

Como puede observarse en los puntos anteriores, ESN España parte con aspectos positivos como cohesión en los equipos, e identificación de los implicados con los proyectos.

Por otra parte, de cara a lanzar un nuevo proyecto, “se hace una valoración de lo que se va a necesitar, especialmente en el ámbito económico. Se debe de seguir mejorando en evaluar los Recursos Humanos y de tiempo que se van a necesitar para poder llevar a cabo el proyecto de forma correcta” explica el tesorero. “Una valoración general de los objetivos a cumplir y cuánta gente necesitamos. Se tienen en cuenta diferentes conceptos como la magnitud o durabilidad del proyecto y también la capacidad del responsable final en dividir y supervisar un grupo. Existe margen de mejora” completa el vicepresidente.

Por último, la filosofía de la Junta Directiva de ESN España es la de esforzarse en decidir cuidadosamente la personas en las que se van a delegar responsabilidades sobre los proyectos y, posteriormente, “compartir con ellas la máxima información para empoderarlas y que se sientan como las piezas clave que son para el proyecto. Así, se promueve la horizontalidad, que a su vez facilita la transmisión de información y, por tanto, la detección de problemas en el curso del proyecto”, en palabras del vicepresidente.

Finalmente, los resultados de los proyectos se miden gracias al Plan de Acción, en el que, idealmente, se habrán marcado correctamente los medidores de éxito o fracaso del mismo, que se presentan en los informes finales de cierre de curso.

Para este punto, aun habiendo margen de mejora, es interesante cómo también encaja con lo plantado para una organización funcional para controlar proyectos largos y complejos, pero con la importancia de la correcta transmisión de información del PM a la alta dirección de una PBO. El aspecto determinante para acercarse más a una organización funcional a ESN España en este punto, es la ausencia del problema de transferencia de conocimiento que afecta a las PBOs, y que en ESN España cuenta con documentos y equipos dedicados a ello expresamente. Por tanto: 1.

En total: 16 puntos. Límite entre organización funcional y PBO en el modelo propuesto.

5. CONCLUSIONES

Se puede observar el interés de la información que puede aportar utilizar un método de evaluación gradual de organizaciones para aproximar las mismas a un modelo funcional o PBO.

Se parte de una definición inclusiva de PBO como la de Lindkvist (2004) para poder aplicársela a una organización como ESN España, junto con las características que Hobday (2000) define para dar un paso más y valorar hasta qué punto la organización se aproxima a una PBO, en lugar de limitarse a una respuesta afirmativa o negativa.

El modelo propuesto puede desarrollarse más o entrar en aún más detalles, aumentar el rango de puntuaciones... Es interesante reflexionar sobre el funcionamiento de ESN España durante el análisis, y no limitarse a analizar su estructura organizativa. Si bien, puede apreciarse que, de igual manera que es una organización cuya actividad principal son los proyectos, pero presenta una estructura que puede considerarse más bien funcional; en el planteamiento de

este modelo de evaluación ha obtenido una puntuación de 16, resultando en el punto medio entre funcional y PBO, por tanto, se llega a la misma conclusión.

Puede observarse también que, pese a ser una asociación sin ánimo de lucro, es decir, una ESFL; puede ser estudiada bajo la perspectiva de organización funcional vs PBO como las empresas que han tratado ya varios estudios, con lo que sería deseable que éstos se ampliaran a todo tipo de organizaciones para obtener más información que, además, las ESFL podrían recibir para mejorar aprendiendo del mundo empresarial, y adaptarse a un entorno cada vez más complejo para este tipo de organizaciones.

6. LIMITACIONES

Este trabajo presenta unas determinadas limitaciones a la hora de evaluar una asociación sin ánimo de lucro como ESN España en cuanto a si puede considerarse una PBO o una organización funcional. Es importante ser conscientes de cara a la aplicación de la información recabada o las conclusiones alcanzadas.

Por una parte, se ha explicado la falta de una definición holística de PBO, y se han tomado de entre varias definiciones presentadas ciertas características que pueden resultar beneficiosas a una asociación como ESN España. Pues el objetivo de plantear un modelo de estudio para comprobar si puede considerarse una PBO u organización funcional, es el de mostrar la posibilidad de estudiar las ESFL y poder aportar las ventajas que podría o no suponer asemejarse a los dos extremos del espectro funcional vs PBO.

Por otra parte, en cuanto a la información recabada sobre la asociación, ésta procede de informes internos, consultas a la Junta Directiva y otras personas con experiencia en la llevanza de proyectos en diferentes equipos, y el conocimiento y experiencia propios, puesto que yo mismo soy voluntario de esta asociación desde septiembre de 2017, he colaborado en varios proyectos, y tengo experiencia trabajando en los equipos descritos, por lo que presento un sesgo, pese a haber tratado de ser lo más objetivo posible y de basarme en referencias externas para este trabajo.

Por último, este estudio comprende el periodo temporal de mayo a agosto de 2019. Como se comenta en el trabajo, la Junta Directiva y los demás órganos cambian de año en año. Podría darse el caso en el que las características de la organización presentadas en este estudio sufrieran, por tanto, un giro en su enfoque. Sin embargo, parece muy poco probable, puesto que las características presentadas se han mantenido en mayor medida como lo expuesto, en los últimos años y, herramientas como el Plan Estratégico de ESN España buscan asegurar una continuidad en sus planteamientos.

7. AGRADECIMIENTOS

Para terminar este trabajo, no puedo si no agradecer enormemente el apoyo y colaboración de la Junta Directiva de ESN España para el curso 2019/2020, así como todos los voluntarios responsables de proyectos a distintos niveles que han presentado tanta motivación desde el primer momento y me han ayudado en todo lo que han podido para recabar información.

8. BIBLIOGRAFÍA

Canonico, P. y Söderlund, J. (2010): «Getting control of multi-project organizations: combining contingent control mechanisms», *Int. J. Proj. Manag.* 28 (8), pp. 796–806.

Elechiguerra, C. *et al.* (2015): *La gestión de asociaciones y fundaciones. Calidad y Transparencia*. Editorial Ediciones Pirámide, Madrid.

Gareis, R. y Huemann, M. (2007): «Maturity models for the project-oriented company», Turner, J.R. (Ed.), *The Gower Handbook of Project Management*, fourth ed. Gower, Aldershot, pp. 183–208.

Hermano, V. y Martín-Cruz, N. (2016): «The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach», *Journal of Business Research*, Vol 69, Issue 9, pp. 3447-3458.

Herranz, R. (2005): *Las Organizaciones No Gubernamentales. Un Modelo Integral de Gestión y Control*. Editorial aeca (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas), Madrid.

Hobday, M. (2000): «The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?», *Research Policy*, 29, pp. 871-893.

Lindkvist, L. (2004): «Governing project-based firms: promoting market like processes within hierarchies» *J. Manag. Gov.* 8 (1), pp. 3–25.

Miterev, M. *et al.* (2016): «Towards a design for the project-based organization», *International Journal of Project Management*.

Miterev, M. *et al.* (2017): «The organization design perspective on the Project-based organization: a structured review», *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 10 Issue: 3, pp. 527-549.

Turner, J.R. y Keegan, A. (1999): «The Versatile Project-based Organization: Governance and Operational Control», *European Management Journal* Vol. 17, No. 3, pp. 296-309.

Página Web ESN España <https://www.esn-spain.org/> [consulta: 01/08/2019]

Página Web ESN <https://esn.org/> [consulta: 01/08/2019]

Europa Press <https://www.europapress.es/sociedad/educacion-00468/noticia-espana-mantiene-tercer-pais-mas-universitarios-erasmus-envia-exterior-mas-recibe-ue-20190124113944.html> [consulta: 10/08/2019]