UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

"ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO DE LA JUNTA PROVINCIAL DE IMBABURA CRUZ ROJA ECUATORIANA"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título en Licenciatura en Administración de Empresas

Línea de investigación:

Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico

AUTOR:

Sr. Jorge Renán Báez Bolaños

DIRECTOR:

MSc. Jessica Aracely Pupiales Proaño

Ibarra – Ecuador 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Báez Bolaños Jorge Renán

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO DE LA JUNTA PROVINCIAL DE IMBABURA CRUZ ROJA ECUATORIANA
AUTOR:	Jorge Renán Báez Bolaños
FECHA:	29/09/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	■ **PREGRADO** □ **POSGRADO**
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
DIRECTOR /ASESOR:	Mgs. Jessica Pupiales Proaño / Mgs. Edwing Rolando Soria

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 29 días del mes de septiembre de 2026

EL AUTOR:

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JORGE RENAN BAEZ BOLAÑOS

……

Sr. Jorge Renán Báez Bolaños

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Ibarra, 29 de septiembre de 2026 Mgs. Jessica Aracely Pupiales Proaño Directora del Trabajo de Investigación.

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de titulación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Unidad Académica de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



.....

Mgs. Jessica Aracely Pupiales Proaño

C.C.: 1004615553

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

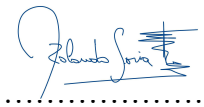
El Tribunal Examinador del trabajo de titulación Estrategias Administrativas en la Gestión del Voluntariado de la Junta Provincial de Imbabura Cruz Roja Ecuatoriana elaborado por Sr. Jorge Renán Báez Bolaños, previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JESSICA ARACELY PUPIALES PROAÑO

.....

Mgs. Jessica Aracely Pupiales Proaño

C.C.: 1004615553



.....

Mgs. Edwing Rolando Soria Flores

C.C.: 1709847550

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios y a mi madre por siempre estar conmigo, agradezco a la Cruz Roja Ecuatoriana que me permitió realizar mi estudio, gracias a quienes estuvieron conmigo durante mi proceso de aprendizaje y gracias a la Universidad Técnica del Norte, conjuntamente de sus docentes por acogerme bajo su manto de conocimiento, gracias a todos por siempre brindarme ese apoyo necesario para seguir adelante, y creer en mí hasta el último momento.

Agradecimiento

Agradezco primero a Dios por darme la fortaleza, conocimiento y dedicación para terminar este trabajo de investigación, en su nombre encomiendo todo mi esfuerzo, sacrificio y pasión que se ven reflejados en lo que representa este trabajo, con su amor todo es posible.

Agradezco a mi madre por ser mi pilar fundamental en todo mi proceso de vida, por enseñarme, educarme y escucharme cuando más lo he necesitado, así como, a mi familia.

Agradezco a la Universidad Técnica del Norte en su excelencia, por acogerme bajo su manto de sabiduría y permitirme demostrar mi pasión en todas las actividades académicas, conjuntamente a sus docentes quienes, con su esfuerzo y dedicación, formaron a un profesional para triunfar en un entorno laboral competitivo.

Agradezco a la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Imbabura por su apoyo incondicional, por permitirme desarrollar mi trabajo de investigación y por siempre creer en mí, gracias por permitirme crecer en la institución, ser mi segundo hogar y ser mi familia.

Agradezco a mi directora de tesis la MSc. Jessica Aracely Pupiales Proaño por que más que una docente, fue esa mano amiga que me permitió encontrar la luz en medio de tanta angustia y fue mi guía cuando más perdido me encontraba.

Agradezco a mi asesor de tesis el MSc. Edwing Rolando Soria Flores quien fue ese amigo que mediante su empatía y conocimiento formó a la persona que soy ahora, que mediante su experiencia transmitida me permitió conocer la realidad empresarial.

Resumen ejecutivo

La elevada rotación de voluntarios en la Junta Provincial de Imbabura de la Cruz Roja Ecuatoriana pone en riesgo la sostenibilidad de su labor humanitaria, por lo que este estudio analiza las estrategias de administración implementadas en la gestión del voluntariado para reconocer fortalezas y debilidades, sugiriendo lineamientos de mejora a partir de sus hallazgos. El propósito principal es analizar esas estrategias en relación con la motivación, retención y desempeño de los voluntarios, se utilizó un enfoque mixto que incluyó encuestas a 142 voluntarios, entrevistas semiestructuradas con el presidente y la Coordinación de Voluntariado, además de un análisis de documentación. Los hallazgos mostraron que el perfil predominante es joven, femenino y de clase socioeconómica media baja, con una experiencia de uno a dos años que avala la elevada rotación, a pesar de que la misión, visión y los principios son considerados favorables, los procesos operativos clave muestran graves deficiencias: la evaluación de habilidades al ingreso, la capacitación continua, la retroalimentación sobre el rendimiento y el reconocimiento no económico son aspectos más vulnerables y con mayor variabilidad, las correlaciones elevadas entre dimensiones indican que la gestión del voluntariado funciona como un sistema unificado, así que las deficiencias en prospección perjudican el desarrollo y debilitan la motivación. Las conclusiones revelan que la motivación intrínseca es elevada, pero no basta sin prácticas operativas efectivas, que la disparidad entre el discurso y la acción es la causa subyacente de la rotación, y que la sugerencia de mejora en cinco bloques forma un plan viable para disminuir la rotación, implementando un enfoque estratégico contingente y se incluya a los voluntarios en el diseño de soluciones eficaces.

Palabras clave: Estrategias administrativas, gestión del voluntariado, motivación, rotación, retención y reconocimiento.

Abstract

The high turnover of volunteers at the Imbabura Provincial Board of the Ecuadorian Red Cross jeopardizes the sustainability of its humanitarian work. Therefore, this study analyzes the administrative strategies implemented in volunteer management to identify strengths and weaknesses and suggest areas for improvement. The main purpose is to analyze these strategies in terms of volunteer motivation, retention, and performance. A mixed-methods approach was used, including surveys of 142 volunteers, semi-structured interviews with the President and the Volunteer Coordinator, and document analysis. The findings showed that the predominant volunteer profile is young, female, and from a lower-middle socioeconomic background, with one to two years of experience, which explains the high turnover rate. Although the mission, vision, and principles are viewed favorably, key operational processes show serious deficiencies: skills assessment upon entry, ongoing training, performance feedback, and non-monetary recognition are the most vulnerable and variable aspects. High correlations between dimensions indicate that volunteer management functions as a unified system, so shortcomings in outreach hinder development and weaken motivation. The findings reveal that intrinsic motivation is high, but insufficient without effective operational practices; that the gap between rhetoric and action is the underlying cause of turnover; and that the suggested five-point improvement plan is viable for reducing turnover by at least 30 percent in the first year, provided a contingency approach is implemented and volunteers are involved in designing the solutions.

Keywords: Administrative strategies, volunteer management, motivation, rotation, retention and recognition.

Tabla de contenido

Introducción **15**

Problema **15**

Justificación **18**

Objetivos **21**

Objetivo general 21

Objetivos específicos 21

Capítulo 1: Marco Teórico **22**

Estrategias administrativas **22**

Teoría clásica de la administración 27

Dimensiones 30

Gestión del voluntariado **31**

Modelo ciclo de gestión del voluntariado 32

Dimensiones 33

Ciclo de gestión del voluntariado y su relación con la retención 35

La rotación como síntoma 36

Capítulo 2: Materiales y Métodos **38**

Tipo de investigación 38

Técnicas e instrumentos de investigación 40

Preguntas de investigación 42

Matriz de operacionalización de variables 43

Participantes 45

Procedimiento y análisis de datos 46

Capítulo 3: Resultados y Discusión 48

Análisis de Fiabilidad 48

Datos socioeconómicos 49

Variable 1 – Estrategias administrativas 52

Planificación 52

Organización 54

Dirección 56

Control 58

Correlación estrategias administrativas 60

Identificación de estrategias 61

Análisis general estrategias administrativas 63

Variable 2 – Gestión del voluntariado 65

Prospección 65

Desarrollo y acompañamiento 67

Motivación 69

Correlación gestión del voluntariado 71

Análisis general gestión del voluntariado....73

Análisis de las entrevistas 75

Análisis axial....77

Capítulo 4: Propuesta 81

Descripción del problema 82

Objetivo....82

Estrategia....82

Plan de acción....83

Descripción del problema 83

Objetivo....84

Estrategia....84

Plan de acción....85

Descripción del problema 86

Objetivo....86

Estrategia....86

Plan de acción....87

Descripción del problema 87

Objetivo....88

Estrategia 88

Plan de acción 89

Indicadores de éxito 90

Conclusiones 92

Recomendaciones 93

Referencias Bibliográficas 94

Anexos 102

Cuestionario encuesta 102

Sección I: Información General y Sociodemográfica 102

Sección II: Estrategias Administrativas 104

Sección III: Gestión del Voluntariado 106

Sección IV: Escalas de Aprobación y Abiertas 107

Cuestionario entrevista 109

Respuestas abiertas de la encuesta 127

Solicitud de investigación en la institución 129

Rollo fotográfico 130

Índice de tablas

Tabla 1. *Teorías administrativas* 28

Tabla 2. *Dimensiones* 34

Tabla 3. *Matriz de operacionalización de variables* 43

Tabla 4. *Análisis de fiabilidad del alfa de Cronbach* 48

Tabla 5. *Datos socioeconómicos* 49

Tabla 6. *Variable 1 - planificación* 52

Tabla 7. *Variable 1 - organización* 54

Tabla 8. *Variable 1 - dirección* 56

Tabla 9. *Variable 1 – control* 58

Tabla 10. *Correlación estrategias administrativas* 60

Tabla 11. *Estrategias administrativas en la gestión del voluntariado de la JPI* 61

Tabla 12. *Variable 2 – prospección* 65

Tabla 13. *Variable 2 – desarrollo y acompañamiento* 67

Tabla 14. *Variable 2 - motivación* 69

Tabla 15. *Correlación gestión del voluntariado* 71

Tabla 16. *Análisis axial – Interpretación de entrevistas en base a la matriz de variables* 77

Tabla 17. *Plan de acción del problema* 83

Tabla 18. *Plan de acción del problema* 85

Tabla 19. *Plan de acción del problema* 87

Tabla 20. *Indicadores globales* 90

Índice de figuras

Figura 1. *Análisis general estrategias administrativas* 63

Figura 2. *Análisis general gestión del voluntariado* 73

Introducción

Problema

La Cruz Roja Ecuatoriana (CRE) (2023), es una de las ONGs más grandes del mundo, su cuerpo de voluntarios es reconocido a nivel mundial con presencia en más de 190 países, su labor va más allá de una simple acción humanitaria, en Ecuador la Cruz Roja está presente desde 1910 brindando ayuda humanitaria, fortalecimiento comunitario y accionar de primera respuesta en situaciones vulnerables. El motor de este movimiento humanitario son sus voluntarios, quienes desempeñan las labores esenciales que acercan a la institución a cumplir su misión institucional: aliviar y prevenir el sufrimiento humano, pero se ve afectada por la alta rotación de su personal voluntario, quienes por un bajo fortalecimiento de estrategias administrativas y gestión de sus voluntarios han dificultado la asignación de sus roles en base a sus capacidades técnicas y de liderazgo.

A esto se suma el escaso desarrollo de estrategias de motivación y reconocimiento no monetario constante y en la misma línea una comunicación deficiente, sin canales de feedback bidireccional que ayuden a comprender mejor las necesidades de quienes conforman la espina vertebral del movimiento. Por otro lado, la CRE (2023) carece de programas de capacitación técnicos especializados, limitando la transferencia de conocimientos a los voluntarios con potencial técnico, académico o científico, asimismo, la ausencia de acompañamiento y seguimiento en el proceso de aprendizaje en talleres y capacitaciones.

Por lo expuesto, el problema central es la alta rotación del personal voluntario, que interviene directamente con la desviación entre los objetivos misionales y los resultados obtenidos, además, a causa del bajo fortalecimiento en las estrategias de integración y

gestión de roles, se produce una baja calidad en la ejecución de programas de asistencia humanitaria, además, de una escasa escalabilidad y replicabilidad de programas exitosos. Como consecuencia, en la institución se observa fluctuación y baja disponibilidad del talento lo que eleva la tasa de abandono y formula una existencia por dependencia operativa en una parte reducida del personal.

Por otro lado, se presencia el riesgo en la percepción de valor y sostenibilidad, lo cual, dificulta demostrar el sentimiento de pertinencia de la institución, así como las necesidades de los recursos provenientes de la cooperación internacional que ayudan a cumplir con los objetivos de la planificación estratégica, provocando un desgaste moral del personal remunerado por falta de apoyo coordinado.

Por lo mencionado, el problema se evidencia en la gestión del voluntariado, en la Junta Provincial de Imbabura de la CRE, en la cual se concentra durante el último periodo del año 2025. Esta delimitación espacial se desarrolla, para trabajar en la evaluación de las estrategias administrativas en la gestión del voluntariado, las cuales se espera conocer, para proponer lineamientos de mejora en el mismo espacio, lo que beneficiará directamente a una de las juntas más fuertes del país conjuntamente con su personal voluntario e indirectamente a la ciudadanía en general, con más voluntarios mejor capacitados y motivados para cumplir con su labor humanitaria en comunidades vulnerables y situaciones de emergencia (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025).

La formulación del problema se convierte en una interrogante al momento de vincular ambas variables de estudio, abordando un vacío empírico de investigaciones en organizaciones del tercer sector en la provincia de Imbabura ciudad de Ibarra, proponiendo preguntas de investigación que buscan responder a:

¿Cómo influye la implementación de estrategias administrativas en la mejora de gestión del voluntariado de la Junta Provincial de Imbabura?

¿Cuáles son las estrategias de reconocimiento no monetario dirigidas al personal voluntario?

¿La permanencia y efectividad de la gestión, depende de la efectividad de las estrategias administrativas implementadas en la institución?

¿Qué es lo que mantiene motivado al personal voluntario de la institución?

Las preguntas de investigación comprenden las dificultades del tema, mismas que se requiere resolver, para lo cual, se consideran variables dependiente e independiente con la intención de mejorar la gestión del voluntariado mediante la optimización de sus estrategias administrativas en la Junta Provincial de Imbabura CRE, y son las que se propone responder mediante los resultados al finalizar el estudio de caso, dando valor a cada una de las inquietudes propuestas a partir del problema central manifestado en la realidad actual de la institución.

Justificación

La Cruz Roja es una de las instituciones benefactoras más grandes del mundo, su misión es aliviar y prevenir el sufrimiento humano, la presente investigación se efectuó en función a la Junta Provincial de Imbabura Cruz Roja Ecuatoriana, siendo un pilar en la provisión de servicios humanitarios en el país con el apoyo de actividades humanitarias que se plantea frente a comunidades y personas que las necesitan, estas experiencias dejan lecciones en la vida de sus colaboradores quienes son los protagonistas de este movimiento, mediante la labor que realiza el personal voluntario de las juntas a nivel nacional (Cruz Roja Ecuatoriana, 2024; Cruz Roja Ecuatoriana, 2025).

La organización se plantea varios objetivos como fortalecer alianzas y mejorar procesos de gestión internos para respaldar la sostenibilidad institucional a largo plazo en un entorno socioeconómico y la necesidad de adaptaciones tecnológicas constantes, en 2025 la CRE se propuso la implementación completa del Sistema de Planificación de Recursos Institucionales (SIPAR) (Cruz Roja Ecuatoriana, 2024b), una herramienta que optimiza la administración de recursos financieros y administrativos, para obtener una certificación Organisational Capacity Assessment and Certification denominada OCAC por sus siglas en inglés, que consiste en la evaluación y certificación de la capacidad, mediante los 85 indicadores que permiten enfocarse en cinco áreas esenciales como la capacidad de: existir, organizarse, relacionarse y obtener recursos, cumplir funciones y crecer, permitiendo alianzas internacionales que aporten en sus escuelas de formación y fortaleciendo su capacidad operativa (Cruz Roja Costarricense, 2023; Cruz Roja Ecuatoriana, 2024b).

Por lo tanto, el presente estudio se centra en la Junta Provincial de Imbabura

perteneciente a la ciudad de Ibarra, en función de contribuir a su misión como institución humanitaria y aportar a la gestión del personal voluntario, quienes son los encargados de realizar estas actividades misionales en la provincia de Imbabura, todo desde una perspectiva administrativa y gerencial sin descuidar el compromiso con las comunidades, beneficiarios indirectos de la investigación.

La capacidad operativa que maneja la institución humanitaria depende de su cuerpo de voluntarios, quienes desempeñan las labores en las diferentes líneas de acción a través de la gestión de los coordinadores de la junta. El personal no es remunerado, no obstante, según la teoría clásica de Henry Fayol (2000), una labor humanitaria requiere de una gestión administrativa sofisticada que potencie el desempeño de los trabajadores asalariados (Araque, 2025).

Un diagnóstico oportuno y preciso permite la optimización de recursos y disminuir la rotación de los voluntarios, mejorando la respuesta ante futuros operativos y actividades que se desarrollen por parte de la institución y la satisfacción de estos en dichas actividades, brindando un beneficio hacia la Junta Provincial de Imbabura, comunidades vulnerables, voluntarios y de manera indirecta a la población de la provincia de Imbabura, quienes reciben apoyo constante de dichas actividades.

Los estudios sobre las estrategias administrativas en empresas del sector privado son vastos, en las organizaciones del tercer sector las investigaciones e información son limitadas, generando un vacío empírico de interés científico para investigadores que buscan analizar variables similares en instituciones con impacto social y que buscan optimizar las estrategias de gestión, obteniendo mediante la motivación de su personal voluntario quienes se encargan de la misión de la empresa, reteniendo al talento dentro de la organización (Cruz Roja

Ecuatoriana, 2024; Piatak & Carman, 2023), lo que a su vez ayuda a fomentar su crecimiento en el ciclo de vida del voluntario (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025).

Los beneficiarios de esta investigación son la Junta Provincial de Imbabura, es la principal con mayor número de voluntarios en la provincia y brinda servicios de apoyo, capacitación y respuesta temprana a las comunidades del sector (Cruz Roja Ecuatoriana, 2024; Cruz Roja Ecuatoriana, 2025), al recibir un marco de referencia con lineamientos técnicos que mejoren y transformen sus prácticas de gestión del voluntariado.

Los beneficiarios indirectos serán la comunidad en general de la provincia de Imbabura, porque obtendrá un personal de primera línea con mayor eficiencia, calidad y motivación en cualquier respuesta humanitaria ofrecida hacia quienes lo necesitan con una gestión eficiente y efectiva, sea por ser personal atendido o si quieren formar parte de la organización en su cuerpo de voluntarios (Cruz Roja Ecuatoriana, 2024; Cruz Roja Ecuatoriana, 2025).

La investigación produce un interés académico tras la inusual incursión con la labor humanitaria de una institución del tercer sector, buscando llenar un vacío empírico en el contexto de las ONG en el territorio ecuatoriano a nivel de la provincia de Imbabura con relación en las estrategias administrativas en la gestión del voluntariado. Mediante los resultados, se plantea proponer lineamientos que ayuden desde un punto de vista administrativo a la JPI a desarrollar una gestión del voluntariado estratégica, beneficiando al desempeño y motivación de los colaboradores de la institución, fomentando la retención y contribuyendo a la misión de una de las organizaciones humanitarias presentes en más países del mundo.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar las estrategias administrativas en la gestión del voluntariado de la Junta Provincial de Imbabura Cruz Roja Ecuatoriana.

Objetivos específicos

1. Identificar las estrategias administrativas aplicadas en la gestión del voluntariado de la institución.
2. Analizar el nivel de efectividad de dichas estrategias en relación con la motivación, retención y rendimiento de los voluntarios.
3. Proponer lineamientos de mejora de la gestión administrativa del voluntariado basado en los hallazgos del estudio.

Capítulo 1: Marco Teórico

En este primer capítulo, se abordó las bases teóricas y modelos que ayudaron a realizar la investigación y permitieron definir las dimensiones de las variables dentro del estudio. Además, constituye el marco teórico para la elaboración y aplicación de la investigación, tomando como referente a las teorías y modelos que respalden con bases conceptuales, empíricas y epistemológicas el sustento evaluando las estrategias administrativas dentro de la unidad de análisis y su influencia en la gestión del voluntariado.

Estrategias administrativas

La administración es un fenómeno amplio en la actualidad (Chiavenato Idalberto, 2019), se ha dividido en varias teorías y modalidades, desde su nacimiento varias civilizaciones han buscado la forma de agilizar el proceso de gestión administrativo para hacerlo eficiente, y ha venido evolucionando hasta hoy en día (Chiavenato Idalberto, 2019).

Desde los principios de la administración, autores como Fayol y Taylor, describieron como las bases de la administración general y científica, definieron el proceso básico y general de la administración con sus diferentes etapas, como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar (Fayol, 2000; Gaitán Aguilera & Golovina, 2021). Estos fueron los principios como administración contemporánea dio paso a la formulación de estrategias administrativas que permitieron a la organización desempeñar las etapas del proceso administrativo de Fayol (2000), y relacionarlas con las diferentes empresas para mantener a su recurso importante motivado y aportar a su retención en la institución.

Esto muestra una necesidad por mejorar la gestión mediante estrategias administrativas que permitan agilizar los procesos en el ciclo habitual de los recursos de una organización, basándose en su ambiente específico y realidad actual, por esta razón es indispensable la investigación tomando en cuenta las estrategias de dicha institución.

Por otro lado, para Hernández González & Rodríguez Cruz, (2016) la aplicación de una dirección estratégica en las organizaciones es fundamental para conocerse, entender la realidad, el entorno en el que se encuentra, además de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que necesita, sabiendo a los peligros a los que se enfrenta, lo que le permite definir un objetivo, trazar las directrices que establecen el cumplimiento de metas, el control administrativo y la implementación de dichas estrategias en la organización.

Según Lana (2008)"…la Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo con su ambiente." La forma correcta de administrar una organización es mediante estrategias administrativas, estas determinan el éxito o fracaso de la gestión en una institución o empresa (Adams, 2024; Chiavenato Idalberto, 2019; Lana, 2008).

Las estrategias administrativas son un conjunto de normas, procedimientos, planes, lineamientos y mejoras que se toman en cuenta en una organización para el correcto funcionamiento de los procesos que se desempeñan en la misma, se articulan con la planeación y gestión estratégica adaptándose a la empresa, para lograr una gestión rentable y de calidad, la dirección aplica métodos sobre las áreas de talento humano, infraestructura y tecnología. Esto permite una organización eficiente y mejora en la ejecución de los procesos empresariales (Ropa Carrión & Alama Flores, 2022).

Para ello se plantean propuestas de mejora del mismo proceso dentro de la organización, considerando sus recursos como las extremidades de la organización y, el talento de sus colaboradores como la espina vertebral de la misma, debido que una buena estrategia administrativa mejora el proceso administrativo, satisfacción y motivación de los colaboradores, eficiencia en las actividades y retención del personal en la organización.

El proceso administrativo es capaz de realizar todas las funciones de la empresa de mediante una buena gestión, permitiendo el correcto desarrollo de sus actividades y optimizando sus recursos, mediante el diseño de una buena gestión que ejecute los procesos, generando planes de acción a través del estudio y optimización de métodos alineados con las necesidades de la empresa, que ayuden alcanzar el desarrollo y sostenibilidad para la organización (Mora Ochoa et al., 2022).

En administración de empresas, la planificación estratégica refiere a la manera de pensar y actuar de la organización, consiste en la incorporación de una racionalidad holística en la gestión de las organizaciones, lo que les permite ser únicos y diferenciarse de las demás instituciones con el apoyo de una gestión basada en el pensamiento de la institución que va alineada con sus principios y objetivos (González et al., 2019; Pazmiño Gavilanez et al., 2021).

En cuanto al plan estratégico en el accionar humanitario se presenta con el objetivo de fortalecer y consolidar una capacidad eficiente y efectiva en la respuesta humanitaria frente a desastres de carácter natural, social o económico, incluyendo emergencias médicas que pueden afectar a las comunidades vulnerables y que necesitan de las organizaciones humanitarias (Fundación Atasim, 2023).

Para el desarrollo de una planificación humanitaria es necesario un análisis de las necesidades de las comunidades afectadas por emergencias y desastres, considerando las organizaciones en dichos pueblos, facilitando la detección de las urgencias que necesitan ser atendidas como; el agua potable, comida, servicios básicos, salud y educación, servicios que permiten que las decisiones sean basadas en información realista (IFRC, 2026).

Según la gestión de riesgos, son evaluaciones de necesidades que actúan en sectores vulnerables y permiten que las Sociedades Nacionales y la Federación Internacional puedan mitigar un porcentaje importante del efecto catastrófico ante posibles crisis, al reconocer las alternativas de solución que generen una respuesta y disminuyen las vulnerabilidades de las comunidades afectadas, gestionando los recursos ante situaciones de riesgo o desastre (IFRC, 2026).

Una vez definido el cronograma es necesario crear un presupuesto que vincule cada actividad con sus recursos y costos basado en el marco lógico, este plan financiero es importante para la planificación y permite comprobar la viabilidad del proyecto o actividad, estableciendo solicitudes de financiamiento que marca la diferencia entre el éxito o fracaso de un proyecto o actividad. Este proyecto está a cargo del director del programa y del departamento de finanzas, el presupuesto se transforma es un medio que ayuda a que los objetivos se cumplan y utilicen los recursos en las operaciones (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Medialuna Roja, 2020).

Un presupuesto controlado de cada una de las actividades permite un eficiente control de los gastos en la realidad de cada proceso y la elaboración del cronograma de las tareas es la guía, por la cual, se genera según lo planeado, un seguimiento permite realizar cambios a tiempo en caso de que sea requerido con el objetivo de que el proyecto sea

llevado a cabo conforme a los objetivos planteados (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2020).

Para Rodríguez Sánchez (2020), el recurso humano es una herramienta para un correcto desempeño y crecimiento de una empresa, si se respetan los procedimientos de cada una de las funciones, puede lograr alcanzar los objetivos de la empresa en el menor tiempo y con una excelente calidad en su producto servicio (Parra Ganchosa et al., 2022).

En la Junta Provincial de Imbabura CRE, es indispensable que su cuerpo de voluntarios ejecute sus actividades respetando los procedimientos de cada una de las funciones encomendadas, fortaleciendo el crecimiento de la organización desde su misión de aliviar y prevenir el sufrimiento humano, brindando un servicio de calidad en las comunidades vulnerables de la provincia de Imbabura.

La gestión del talento humano estructura indicadores normativos que mejoren los procesos en el área de voluntariado permitiendo incentivar al personal mediante un sistema de recompensas que ayuden a mantener motivado y desempeñe sus actividades, implementar capacitaciones, talleres y una evaluación para la retención de los colaboradores en la institución lo que se traduce en crecimiento mutuo y beneficios para ambas partes por medio de horas aportadas a la comunidad.

En concordancia con estos lineamientos, la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana ha adoptado el Ciclo de Gestión de Voluntariado, es un marco metodológico que orienta los procesos de crecimiento del voluntariado desde la captación hasta la desvinculación del mismo de la institución por diversos motivos, este modelo tiene por objetivo potenciar las habilidades individuales y grupales de los colaboradores, estableciendo el bienestar dentro de la organización y crear una intervención humanitaria

eficaz, ética y coherente con los principios institucionales basados en la misión de la empresa (Mera Naula, 2025).

Al concluir la distribución de proyectos, es importante la redacción de un informe final que incluya un resumen de distribución de cada uno de los procesos establecidos y actividades desarrolladas, los resultados de las actividades y seguimiento del presupuesto de cada una de ellas, además de las conclusiones y aprendizajes obtenidos por los voluntarios y sus coordinadores. El proceso de rendición de cuentas es un mecanismo que genera confianza con la comunidad y para los financiadores del proyecto, permitiendo divulgar los resultados en el plazo establecido, midiendo el impacto que se alcanzó durante el programa de transferencia monetaria (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2020).

Teoría clásica de la administración

En 1916 nació en Francia una de las teorías que vieron crecer la administración clásica desde su nacimiento y sentaron las bases actuales como las administración moderna, la teoría clásica propuesta por el ingeniero Henri Fayol buscó eliminar las prácticas arcaicas de prueba y error que se venían desarrollando desde la antigüedad, y en su lugar se define el proceso de la administración, que conlleva etapas estructuradas de manera estandarizada para que pueda ser dirigida a cualquier empresa, y se traduzca en la eficiencia de una organización (Gaitán Aguilera & Golovina, 2021).

A continuación, se presenta la tabla en donde se muestra en formato línea de tiempo cómo han evolucionado las diferentes teorías de la administración a lo largo de los años:

Tabla 1.
Teorías administrativas

Años	Teorías
1903	Administración científica
1909	Teoría de la burocracia
1916	Teoría Clásica
1932	Teoría de las relaciones humanas
1947	Teoría estructuralista
1951	Teoría de los sistemas
1953	Enfoque sociotécnico
1954	Teoría neoclásica
1957	Teoría del comportamiento
1962	Desarrollo organizacional
1972	Teoría de la contingencia
1990	Nuevos enfoques
2000	Caos y complejidad
2019	Hacia dónde va la administración

Nota. Elaboración propia. Las teorías del pensamiento administrativo durante el tiempo. Fuente: (Chiavenato Idalberto, 2019).

La teoría base que se utilizó para evaluar la variable independiente del estudio es la Teoría Clásica de la Administración propuesta por Henri Fayol, porque se caracteriza por su énfasis en la organización y una estructura para alcanzar la eficiencia de forma práctica, los conocimientos y resultados destacan la importancia del fenómeno de estudio y proponen dar respuesta a las preguntas de investigación (Chiavenato Idalberto, 2019; Fayol, 2000).

La teoría y la práctica de investigar tienen una interdependencia, que significa que el conocimiento útil siempre debe ir acompañado de la verificación empírica. La Teoría clásica de la administración propuesta por Henri Fayol, con las 4 de dimensiones clásicas descritas como: planificación, organización, dirección y control (Fayol, 2000), habla sobre la gestión que debe tener una empresa enfocada en estas dimensiones y desde donde parte el desarrollo de esta investigación.

En la actualidad las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) representan un

desafío en las estrategias administrativas que gestionan frente a su personal voluntario, debido al ciclo que se planifica antes de que el voluntario comience su proceso dentro de la institución. Varios autores, coinciden en que la efectividad de las organizaciones que pertenecen al tercer sector requiere de una administración más sofisticada que la del sector privado (Bert et al., 2019).

Todo esto se debe a la naturaleza de las organizaciones del tercer sector, bajo una retribución no monetaria, busca objetivos sociales y no intereses económicos. La gestión administrativa de su personal debe estar relacionada con sus objetivos institucionales desde el proceso administrativo que se desarrolla hasta la retención del personal voluntario.

Por otro lado, la presión del impacto social se ve afectada por la transparencia de sus acciones frente a la gestión del voluntariado, para alcanzar objetivos y evaluar el bienestar de su fuerza de trabajo no remunerada, sin descuidar la efectividad de sus actividades misionales (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025). Por lo tanto, una deficiente gestión directiva se debe por la ineficiencia misional en actividades de los colaboradores y baja motivación del personal no remunerado monetariamente, lo que puede provocar su decisión de desvinculación con la organización (Bert et al., 2019).

La teoría clásica de la administración propuesta por Henry Fayol facilita la comprensión de la variable independiente propuesta en la investigación y permite evaluar en base de sus dimensiones la efectividad de estas en la organización (Fayol, 2000). Fayol (2000) y González et al. (2019), sostienen que el éxito de una organización no se basa en una estrategia coyuntural, es la ejecución disciplinada de una correcta planificación, organización, dirección y control, con el objetivo de responder a las exigencias del entorno competitivo.

Se realiza en base a este proceso administrativo porque permite evaluar la gestión interna del voluntariado en la Junta Provincial de Imbabura CRE, adaptando sus principios y dimensiones formales administrativos a la gestión y realidad del recurso voluntario general y clásico (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025; Fayol, 2000).

Dimensiones

La planificación es el punto de partida de las estrategias administrativas, ayuda a definir metas a partir de objetivos alineados con la misión y visión de la empresa, los cual es fundamental dentro del proceso administrativo de cualquier negocio, visualiza y permite construir un plan de acción a lo que puede pasar antes (Espinoza Sotomayor, 2009).

Mutawa (2015) menciona que la transparencia dentro del proceso administrativo afecta la deserción del personal voluntario dentro de la institución. Por otro lado, Fayol (2000), exige que esta función se realice con una prospección de mejora mediante la previsión, la cual se va a abarcar dentro de la primera dimensión, por lo que se toma en cuenta la planificación como primera dimensión dentro de la variable independiente.

Las dimensiones de organización y dirección se encargan de abordar la estructura organizacional y el liderazgo requerido para guiar la realidad de quienes pertenecen como fuerza de trabajo en la organización (Solval, 2012). La organización dispone de los recursos de la empresa como materiales, capital o talento humano, el cual es considerado como el sistema nervioso dentro de la institución, cumpliendo los objetivos planteados en la planificación, relacionando con cohesión y secuencia lógica las dimensiones que se van a trabajar (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025).

En ese ámbito, la satisfacción y la motivación que tienen los voluntarios, se establecen por el rol que ejercen, junto a un sistema de dirección que provea un feedback adecuado. Esos procesos de dirección deficientes, o la falta de coordinación desincentivan la permanencia del personal e interrumpen su ciclo de crecimiento en la organización.

La capacitación es para el desarrollo mutuo de la organización y crecimiento de los voluntarios en la misma, gracias al ciclo de gestión del voluntariado que permite visualizar las competencias técnicas y blandas de cada uno de sus colaboradores para analizar talleres y actividades relacionadas que fortalezcan dichas habilidades, contribuyendo a mejorar la percepción de la organización frente a la comunidad y siendo una opción atractiva para que los jóvenes decidan realizar actividades dentro de las sociedades nacionales sirviendo a la comunidad y creciendo en la institución (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2020) .

Asimismo, la dimensión de control hace referencia al monitoreo de las actividades planteadas en las dimensiones anteriores, verificando que todo se realice conforme a los planes y directrices acordados y alineados con la misión de la empresa. Además, si los resultados de este monitoreo llevan alguna mejora será mediante la satisfacción y el desempeño de los voluntarios en las actividades misionales de la organización.

Cuskelly et al. (2006) subraya que la aplicación de los principios de Gestión de Recursos Humanos debe ser sólida para una retención oportuna y duradera dentro de la empresa, es indispensable esta última dimensión para complementar todo el proceso administrativo y que está relacionada con el ciclo de gestión del voluntariado.

Gestión del voluntariado

La variable dependiente en la investigación es la Gestión del Voluntariado, se hace

presente como caso de evaluación dentro de la Junta Provincial de Imbabura CRE, es representada en el área del voluntariado como una disciplina que reconoce la motivación intrínseca como motor de la labor misional, representa a todo el proceso que guía la metodología de las actividades, talleres y cursos, mostrará el nivel de gestión por parte del jefe de área en la motivación, procedimientos y satisfacción de los voluntarios, todo para conocer su relación con la primera variable independiente (Chocobar Reyes & González Rodríguez, 2023; Cruz Roja Ecuatoriana, 2025).

Preet Kaur et al., (2022), afirma que la gestión de voluntarios en la cultura de la organización permite la retención del personal no remunerado, esta gestión ha evolucionado a un enfoque estratégico administrativo reconociendo como un activo de valor en la institución a sus voluntarios, necesitan retener a su talento para alcanzar los objetivos del movimiento.

Los voluntarios llegaron a formar parte de las organizaciones del tercer sector ayudando a alcanzar sus metas y objetivos, alineándose con sus valores institucionales, requiere de una gestión estratégica que permita administrar su estadía en la organización y retener a sus colaboradores que buscan cumplir la visión de la empresa.

Para ello, se va a estudiar la variable dependiente (Gestión del Voluntariado), basándose en un modelo completo analizado por la Cruz Roja Ecuatoriana (2025), entidad que rige las juntas provinciales y adaptó este modelo a su realidad, de las cuales se plantean 8 dimensiones que van desde un diagnóstico, pasando por la formación y transformándose en un crecimiento, tal como se explica en detalle en (Mera Naula, 2025).

Modelo ciclo de gestión del voluntariado

El modelo Ciclo de Gestión del Voluntariado de la Cruz Roja (2025), es un sustento

en el estudio, porque las dimensiones del ciclo en la gestión de los voluntarios de la institución se consideran a nivel humanitario amplias en el mundo actual. Este modelo presenta 8 dimensiones dentro del ciclo (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025), el cual debe tener la estricta participación administrativa ligada con las dimensiones de la teoría de Henry Fayol, ayuda a la institución a mejorar sus prácticas con una gestión ética, sostenible y eficiente del capital humano solidario, mediante lineamientos de mejora.

Permite analizar desde diferentes dimensiones los procesos principales en el ciclo de gestión del voluntariado, permitiendo evaluar la gestión en cada una de las juntas que lo repliquen de manera real y midiendo en este estudio la efectividad en la satisfacción, motivación y retención que reconocen los voluntarios ante la misma, en qué nivel se está aplicando y que se puede llegar a proponer para mejorar, todo desde el punto de vista de cada uno de sus voluntarios.

Dimensiones

Las ocho etapas permitirán dar una medición de la variable dependiente bajo la relación con las 4 dimensiones de la teoría clásica de Henry Fayol (2000), las dimensiones que se presentan en la variable dependiente serán detalladas en la tabla 2 mediante un análisis resumido. Estas dimensiones, permiten un análisis de cada fase del voluntario, mediante un modelo propuesto por la CRE, entidad que rige las juntas provinciales como la JPI en la cual se va a realizar la investigación (Cruz Roja Ecuatoriana, 2024, 2025).

Las etapas del ciclo de gestión del voluntariado se muestran como un modelo que rige los procesos que debe seguir cada uno de los colaboradores desde la captación hasta la desvinculación con la institución, cada una de las etapas del ciclo se muestra en la tabla 2 de este documento y se sintetiza un detalle de lo que implica el correcto cumplimiento del ciclo.

La variable dependiente es basada en el Modelo del Ciclo de Gestión del Voluntariado de la CRE (2025), el modelo ayudará a entender de manera completa la gestión de la institución, mediante la articulación de sus 8 dimensiones, servirán como sustento para esta variable en la investigación, promoviendo un análisis validado bajo sus propios principios, y los cuales se mencionan a continuación:

Tabla 2.
Dimensiones

Dimensiones	**Análisis**
Diagnóstico	Analiza los perfiles y tipo de voluntarios que se requieren en función de las necesidades locales en base a la base de datos SIVOL.
Captación	Convocatoria efectiva y responsable de nuevos aspirantes al voluntariado en base a las necesidades encontradas en el diagnóstico.
Admisión	Inscripción del aspirante y validación de requisitos digitales estandarizados que aseguren la calidad y adecuación del nuevo voluntario.
Formación	Formación continua en modalidad presencial y virtual por medio de la plataforma institucional E-Learning, para desarrollar habilidades fundamentales operativas y éticas.
Participación	Incorporación del voluntario en actividades de participación, planificación y operativos, ya sea en áreas administrativas, de operación o de toma de decisiones en conjunto con el comité.
Reconocimiento	Fortalecer y valorar el servicio de los voluntarios mediante reconocimientos como insignias y certificados que mantengan la motivación del personal no remunerado y promoviendo su permanencia en la institución.
Crecimiento	Promover el talento del voluntario hacia roles de mayor responsabilidad en base al desarrollo y liderazgo que adquirió basándose en la permanencia, experiencia y formación continua.
Salida	Proceso formal de desvinculación del voluntario con la institución, que puede o no ser permanente, este proceso no suele ser utilizado.

Nota: Elaboración propia. Detalle de las ocho dimensiones. Fuente: (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025).

En esta ocasión, se tomarán en cuenta las 7 dimensiones principales del modelo, se eliminó la dimensión de salida por que no aporta contenido para la investigación. Esto se realizó en base al autor y se reagrupará las 7 dimensiones en 3 dimensiones principales que las abarcan y permiten el análisis de la variable dependiente (Gestión del Voluntariado).

Las 7 dimensiones se establecen en 3 dimensiones que aportó con información para el estudio, mediante la literatura se buscó abordar el ciclo de gestión del voluntariado

mediante: la prospección, desarrollo y acompañamiento, y la motivación. Las dimensiones forman parte del ciclo de vida del voluntariado y abarcan a las dimensiones mencionadas en Cruz Roja Ecuatoriana (2025).

Ciclo de gestión del voluntariado y su relación con la retención

En el modelo de la CRE las dimensiones iniciales de Diagnóstico y Captación deben ser estratégicas para no recaer en la frustración y la rotación del personal voluntario (Mera Naula, 2025). Al Mutawa (2015) relaciona la ambigüedad de roles con la desmotivación y desvinculación, haciendo énfasis a la fase de captación, para formalizar el compromiso y sentido de pertenencia del voluntario en la institución (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025).

La formación es una inversión para la retención, vincula la formación técnica y de liderazgo con el éxito operativo, una capacitación inadecuada, o inexistente, genera una brecha de competencias que impacta en la productividad laboral (Suárez Castro et al., 2017) y en la frustración del voluntario, este elemento es la aplicación de la función fayolista de dirección en la dimensión de desarrollo del voluntario.

El reconocimiento del personal voluntario es un punto dentro de la dimensión de motivación, es un punto central porque permite mitigar la alta rotación del personal. Hustinx & Lammertyn (2002), han demostrado que las estrategias de gestión que utilizan métodos no monetarios para motivar a su talento son efectivos para la permanencia en la institución que la compensación económica. El no reconocer de manera formal el esfuerzo que se realiza, disminuye el sentido de pertenencia por parte del personal y es una de las causas de la desvinculación y salida del talento (Preet Kaur et al., 2022; Prince & Piatak, 2023).

La rotación como síntoma

La alta rotación del voluntariado en la Junta Provincial de Imbabura es el síntoma inequívoco de la desarticulación entre la Teoría Clásica de la Administración (Fayol, 2000) y la Gestión del Voluntariado (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025). El principal problema se manifiesta en la realidad de la Junta Provincial de Imbabura misma que recae en la alta rotación de su personal voluntario debido a diversos motivos que se plantean responder en esta investigación. La rotación toma forma como un síntoma que puede llevar a afectar a la institución, la gestión de la institución en el área del voluntariado no debe ser general ni superficial, debe ser su prioridad tomar decisiones informadas vinculadas a la perspectiva de los colaboradores de la organización y en la realidad que se percibe en cada una de las actividades realizadas.

Es vital entender que, a diferencia de trabajos remunerados, las organizaciones de voluntarios tienen una alta rotación impulsada por aspectos como la carencia de inclusión y fallas en las prácticas organizacionales. Estudios sobre organizaciones de emergencia señalan que cuando los procesos internos son ineficaces y la comunicación es insuficiente, los voluntarios sienten que la organización no respeta ni valora su tiempo personal, dando como consecuencia un bajo compromiso, ante la ausencia de un estímulo económico que funcione como freno de permanencia, la sensación de ser excluido de las decisiones o la creencia en favoritismos dentro de la institución se transforman en factores clave que llevan al voluntario a pensar en dejar la organización (Holtrop et al., 2026).

Para solucionar este síntoma, la administración debe ir más allá de los modelos convencionales y adoptar un enfoque de liderazgo ligado al servicio que valore la inclusión y la comunicación efectiva como fundamentos de retención. Es importante

desarrollar estrategias adaptativas, como los acuerdos a medida que alineen las elevadas exigencias operativas con las circunstancias personales de los voluntarios que permitan mejorar la motivación, retención y rendimiento de los voluntarios previniendo la pérdida de talento humano importante. La alineación entre el voluntario y la entidad, asegura una estructura unificada y resistente, una baja tasa de desvinculación y mantiene la misión de mitigar el sufrimiento humano de manera efectiva y sostenible (Holtrop et al., 2026).

Capítulo 2: Materiales y Métodos

Esta sección planteó el camino y guía para la investigación, incluyó el tipo de investigación, métodos, técnicas e instrumentos, asimismo, el planteamiento de la matriz de operación de variables, con sus respectivos participantes con su procedimiento y análisis de datos.

Tipo de investigación

El tipo de investigación es cuantitativo porque según Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018), permitió evaluar mediante indicadores, comparar las dimensiones de ambas variables, interpretar los resultados como hallazgos y determinó la causalidad de las mismas mientras se estableció precedentes que accedan a valorarlas de manera numérica con datos confiables de la realidad de la JPI, con respecto a las dimensiones administrativas (Fayol, 2000; Lana, 2008a), y la eficacia de la gestión del voluntariado que se desarrolló en la organización (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025).

Este tipo de investigación se aplicó por la confianza que transmite al estudio, comprendiendo el nivel de aplicación de las estrategias administrativas en la JPI, mediante la aplicación de la encuesta para comprender los patrones y la triangulación de la información ofreciendo una comprensión de sus variables.

Los métodos y alcance de la investigación, son de carácter descriptivo y correlacional porque realizó la descripción de las variables, así como, la fuerza de relación entre la independiente (estrategias administrativas) y la dependiente (gestión del voluntariado). El primer método describió la incidencia de cada una de las variables en la realidad de la JPI en conjunto de sus dimensiones (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025), y el método correlacional permitió

establecer una relación entre las dimensiones de ambas variables (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

El diseño metodológico de la investigación se sustentó en el paradigma pragmático que busca dar una solución para el problema del estudio que es la alta rotación del voluntariado (Cruz Roja Ecuatoriana, 2025; Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Ayudó a la elección de los métodos y técnicas ligados con la consecuencia de los objetivos planteados en la investigación, lo cual combinó los datos estadísticos con la interpretación de la información cualitativa que conllevó a los resultados que explicarán la relación de ambas variables (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

La investigación se planteó por un método de enfoque deductivo e inductivo, el primero clasificó la construcción de conocimientos mediante un punto de partida que puede ser real o no en la población estudiada, mientras el inductivo se complementó con el primero mediante la generalidad de conocimientos de la realidad de una organización hacia conocimientos generales que pueden ser evaluados por indicadores (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018; Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017)

Con respecto a la lógica de la investigación, se presentó un enfoque sintético - analítico que según Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto (2017)"…se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis." Ayudó a descomponer mediante un proceso lógico un todo en sus partes pequeñas, desde lo general a lo específico (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018; Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017).

La primera variable se realizó a partir de la teoría clásica de la administración de Fayol (2000), reconocida por seguir vigente actualmente, si se lleva a cabo con eficiencia

y eficacia puede llegar a transformar la gestión dentro de una organización, y de un modelo internacional exhibido por la misma institución para su personal voluntario para la segunda variable, planteado por la (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2020). Esto permitió contrastar cada una de sus dimensiones con la realidad empírica de la JPI. Por otro lado, el método sintético se empleó en el análisis de los resultados finales, puesto que, los datos dispersos recolectados son integrados para construir lineamientos de mejora desde una perspectiva del fenómeno estudiado lo que ayudó a solucionar el problema identificado y aportó al crecimiento de los voluntarios mediante la mejora de su gestión (Bunge, 2018).

Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de los datos cuantitativos, se empleó el uso de una encuesta como técnica, mediante el uso de un cuestionario estandarizado como instrumento de medición dirigido hacia los voluntarios de la JPI de la CRE.

Este cuestionario incluyó preguntas que busquen recabar los datos para obtener la información, mediante preguntas de escala de Likert de cinco niveles, los cuales van desde: Totalmente en desacuerdo, hasta Totalmente de acuerdo (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Es idóneo para medir en una escala cuantitativa los niveles de acuerdo y percepción de los voluntarios de la JPI sobre las estrategias administrativas aplicadas por la coordinación en la gestión del voluntariado, para conocer la realidad que se está presentando en el día a día de cada uno de su personal.

Al mismo tiempo, para refuerzo del estudio, se aplicó una entrevista semi estructurada presencialmente, dirigida a la Coordinación de voluntariado y áreas

esenciales, así como, al presidente de la JPI, buscando concordancias o discrepancias (Villarreal-Puga & García, 2022). Una herramienta fuerte es la entrevista por que permite obtener una descripción vivida de la realidad actual de los entrevistados (Villarreal-Puga & García, 2022).

Se tomó en cuenta el trabajo de campo permitiendo la recolección de información directa de los participantes sin alterar su entorno (Medina Romero et al., 2023), considerando como población los 224 voluntarios de la JPI que están bajo la dirección de la Coordinación del Voluntariado y de Áreas importantes de la institución, a la cual se aplicará la fórmula de población finita de (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018), dando como muestra estadística un total de 142 voluntarios a quienes se ejecutará la encuesta. Asimismo, se permitió al entrevistado expresar la experiencia vivida y las percepciones que aportaron con la interpretación de los datos cuantitativos de la encuesta planteada (Creswell, 2022; Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Para complementar la información recabada, se realizó una plática directa con un grupo focal de voluntarios aleatoriamente, se platicó sobre las principales problemáticas identificadas por los voluntarios y las mejoras o consideraciones que según los voluntarios se deben implementar dentro de la gestión, nos da una visión panorámica sobre el día a día de lo que sucede en la vida de los voluntarios frente a las actividades que se planifican por parte de la institución, ayudando a entender la realidad de lo que realmente quieren decir y expresar.

Los recursos materiales que se utilizaron en este capítulo son: los cuestionarios de la entrevista impresos con una guía de preguntas semi estructuradas elaboradas con anterioridad y aprobadas con la validez del cuestionario. Mientras que los instrumentos de apoyo son la matriz de operacionalización de variables, el software estadístico (SPSS)

versión 28 para el análisis y tabulación de los datos cuantitativos, que ayudó en la codificación de las transcripciones de las encuestas a datos reales y medibles (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Preguntas de investigación

Se planteó preguntas de investigación que responden a: ¿Cómo influye la implementación de las estrategias administrativas en la mejora de gestión del voluntariado de la Junta Provincial de Imbabura? Para poder responder esta interrogante, la investigación se centró en preguntas específicas que proporcionen información para construir la solución como:

¿Cuáles son las estrategias de reconocimiento no monetario hacia el personal voluntario de la institución? (Fayol, 2000).

Se planteó mínimo una pregunta de investigación por cada uno de los indicadores que se van a evaluar, son detalladas en base a cada dimensión con una trazabilidad directa con cada una de sus respectivas variables, su punto de partida son su teoría y modelo base para que respondan con la matriz, porque estas preguntas se describen en la matriz de operacionalización de variables que se detalla a continuación:

Matriz de operacionalización de variables

Tabla 3.
Matriz de operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Fuentes de Información	
Estrategias Administrativas (V.I)	Planificación	Misión	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Visión	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Objetivos	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Principios	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Políticas	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Estrategias	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
	Organización	Nivel jerárquico	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Formalización de procesos y comunicados	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Claridad en la cadena de mando	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Procedimientos claros	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Condiciones físicas	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Feedback	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
	Dirección	Ética	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Motivación	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Autoridad	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Supervisión	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Solución de Problemas	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Comunicación	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
	Control	Normativa	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Duración de actividades	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Reconocimiento	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Porcentaje de cumplimiento de metas	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI

		Acceso a tecnología y recursos	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
Gestión del Voluntariado (V.D)	Prospección	Diagnóstico	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Captación (Eficiencia y eficacia)	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Admisión (Capacidad)	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Aprendizaje y Gratificación	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Implementación de sugerencias	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
	Desarrollo y Acompañamiento	Identificación de necesidades	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Acciones acordes a necesidades	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Formación continua y capacitación (talleres)	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Cumplimiento de programación	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Crecimiento (Desarrollo de competencias)	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Retroalimentación	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
	Motivación	Protección	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Valores	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Carrera	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Social	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Comprensión	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI
		Mejora	Encuesta / Entrevista	Voluntarios	Coordinador del Voluntariado JPI

Nota: Elaboración propia. Matriz de operacionalización de variables, dimensiones e indicadores. Adaptado de (Adams, 2024; Al Mutawa, 2015; Chocobar Reyes & González Rodríguez, 2023; Fayol, 2000; Holtrop et al., 2026; Mera Naula, 2025; Preet Kaur et al., 2022; Prince & Piatak, 2023; Xu et al., 2024).

Participantes

A conveniencia del investigador, se tomó en cuenta como población a los 224 voluntarios con más de 6 meses de permanencia en la institución, a partir de la escuela de voluntariado hasta la promoción 113 que aprobaron todos los campos de evaluación para graduarse como voluntario desde la carga horaria de 97 horas, hasta los certificados obtenidos durante el proceso, y los cuales pertenecen a la Junta Provincial de Imbabura CRE (Cruz Roja Ecuatoriana, 2024, 2025).

Para la investigación se realizó un estudio probabilístico en donde se aplicó una encuesta semiestructurada a una muestra representativa que esté dentro de nuestra unidad de análisis mediante una fórmula para calcular la muestra probabilística en una población finita, la cual ayudó a obtener el número de voluntarios que serán nuestra muestra para obtener los resultados mediante el llenado de la encuesta.

Se empleó la fórmula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor crítico para un nivel de confianza de 95% (1.96)

p = proporción esperada (0.5)

q = 1 – p

E = margen de error permitido (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Se sustituyen los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 224}{(0.05)^2(224 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 142

Procedimiento y análisis de datos

El procedimiento se desarrolló mediante una encuesta dirigida a una muestra de 145 voluntarios de la JPI, a quienes se plantearon un cuestionario preestablecido que responda las preguntas de cada uno de los indicadores descritos en la matriz de operacionalización de variables, respondiendo a su dimensión y respectiva variable dependiente e independiente, mismas que ayudarán a entender el tema de estudio.

Se elaboró una prueba piloto dirigida a un grupo reducido de la muestra, con el objetivo de establecer el nivel de confiabilidad y validez del instrumento, la cual se ejecutó en el mes de enero según el cronograma del estudio de forma presencial, lo que ayudó a entender mejor la confiabilidad y validez de cada una de las preguntas descritas en el cuestionario, los resultados de esta prueba contribuyeron a conocer posibles ambigüedades en la estructura o planteamiento de las preguntas (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Finalizada la etapa del trabajo de campo, se procedió a tabular los datos mediante un software especializado como el SPSS en su versión 28, característico de la investigación cuantitativa la aplicación de este tipo de software que permitió analizar las respuestas a través de un análisis estadístico (Bert et al., 2019; Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Se describieron los hallazgos encontrados en la JPI respecto a la relación de las variables en la realidad existente frente a su problema central identificado, se obtuvo la representatividad y respuesta a los objetivos planteados al inicio de esta investigación mediante la discusión de los hallazgos.

Capítulo 3: Resultados y Discusión

En este capítulo se detallan los hallazgos del estudio en base a los análisis estadísticos de los datos obtenidos, mediante las encuestas aplicadas a los 145 voluntarios de la JPI, se realiza el análisis y discusión de los resultados, en base a una comparativa analítica con autores que respalden la información obtenida en la investigación, considerando el promedio, la desviación media y varianza de cada una de las dimensiones e indicadores respectivos a las variables del estudio.

Análisis de Fiabilidad

En esta primera tabla se muestra el análisis de fiabilidad desarrollado en el Software Estadístico SPSS en su versión más reciente, esta prueba estadística tuvo por objetivo el evaluar la consistencia interna de las encuestas aplicadas a los voluntarios de la JPI, evidenciando el nivel de confiabilidad que tienen las respuestas del instrumento aplicado mediante la valoración de los elementos, cuyo valor estadístico debe encontrarse entre 0 y 1.

Tabla 4.
Análisis de fiabilidad del alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,965	47

Fuente: Elaboración propia.

La tabla nos muestra un valor estadístico superior a 0.7 lo que nos indica que las preguntas si tienen una correlación alta entre sí y permiten evaluar el nivel de confiabilidad de la consistencia

interna de las encuestas, se resume que el alfa de Cronbach de 0.965 es muy buena, el instrumento fue elaborado de manera adecuada con consistencia y correlación entre sus preguntas.

Se presenta los hallazgos socioeconómicos presentes en la JPI, sintetizados mediante las encuestas desarrolladas a sus voluntarios, la tabla que muestra los valores en porcentaje de los datos obtenidos, agrupados de forma que nos permitan: identificar tendencias, segmentar nuestra población y facilitar el análisis de los datos en información fundamental para la investigación.

Datos socioeconómicos

Tabla 5.
Datos socioeconómicos

Datos preliminares	Descripción	Porcentaje
Edad	16 - 20 años	57,24
	21 - 25 años	21,38
	26 en adelante	21,38
Género	Masculino	32,4
	Femenino	64,8
	LGBTIQ+	2,8
Nivel socioeconómico	Alta	1,38
	Media alta	6,21
	Media	63,45
	Media baja	26,90
	Baja	2,07
Tipo de formación	primaria	0,7
	secundaria	59,3
	tecnologías	11,7
	licenciaturas e ingenierías	26,2
	cuarto nivel	2,1
Años de pertenecer en la institución	1 a 2 años	66,2
	3 a 5 años	24,8
	6 en adelante	9
Sector de residencia	Rural	43,4
	Urbano	56,6

Fuente: Elaboración propia.

El perfil mayoritario de los voluntarios que se encuestaron en la Junta Provincial de Imbabura se distingue por ser un público notablemente joven, una fuerte representación femenina y un nivel socioeconómico medio y medio bajo. La mezcla de una juventud activa y dominio femenino es un indicador que las técnicas de motivación deben priorizar el reconocimiento no financiero, el acompañamiento y la comunicación bidireccional, aspectos que son deficientes según el diagnostico institucional actual. Además, dos tercios de los encuestados cuentan con una antigüedad de uno a dos años, mientras el 9% apenas supera los seis años, este hallazgo confirma empíricamente la alta rotación del voluntariado revelando que la mayoría abandona antes de consolidar su sentido de pertenencia dentro de la institución.

Más de la mitad de los participantes cuentan con formación secundaria, aproximadamente una cuarta parte dispone de un título de educación superior, lo que posiciona al voluntariado de la Cruz Roja como principal ente de capacitación técnica especializada y apoyo formativo para la mayoría de sus voluntarios. Al no contar con programas especializados para transferencia de conocimientos técnicos restringe notablemente la retención y crecimiento del talento voluntario, especialmente en un entorno donde el reconocimiento no monetario es un factor crítico. Así mismo, existe una tendencia balanceada de voluntarios que viven en zonas rurales, representando riesgos logísticos y de comunicación efectiva que el modelo de gestión actual no aborda.

Al Mutawa (2015), sostiene que la permanencia del voluntariado depende de tres elementos operativos que son: evaluación inicial de competencias, reconocimiento periódico no monetario y vías de comunicación bidireccional que incluyan a voluntarios rurales y con poca formación. La alta rotación no se debe a una causa aislada, se debe a la interacción que

tiene la juventud con la limitada formación previa, conjuntamente de una corta antigüedad y demandas de reconocimiento no económico, se requiere una revisión completa de estrategias administrativas para gestionar el voluntariado de manera inclusiva, con importancia y profesionalismo. La administración del voluntariado se evalúa no por la satisfacción inicial, sino por la habilidad de convertir la satisfacción interna en una estadía permanente y sostenible en el tiempo.

A continuación, se muestran y detallan las tablas que muestran los datos encontrados sobre las dimensiones e indicadores, mismos que fueron obtenidos mediante la tabulación cuantitativa y estadística del Software Estadístico SPSS en su versión más reciente y que nos permitió realizar análisis de correlación entre dimensiones, y plasmar los resultados en de forma clara y ordenada.

En las tablas se representan las fortalezas y debilidades que juegan como principales autores dentro de las estrategias administrativas aplicadas por parte de la gestión del voluntariado actual, cada una de las preguntas planteadas en base a sus indicadores son descritas y valoradas por: una media que representa el promedio de las respuestas totales de nuestros voluntarios encuestados alrededor del cual se agrupan los valores, una desviación estándar que muestra cual alejado se encuentra una respuesta de la media, permitiendo ver la dispersión de las variables, la varianza calcula la dispersión de los datos al elevar al cuadrado las variaciones con respecto a la media, impidiendo que las distancias negativas cancelen las positivas, otorgando mayor relevancia a los datos extremos.

Variable 1 – Estrategias administrativas

Planificación

Tabla 6.
Variable 1 - planificación

Indicadores	Descripción	Media	Desv. estándar	Varianza
Misión	La misión como guía para el desempeño de las funciones	4,34	0,827	0,684
Visión	Los proyectos y planes de trabajo alineados con la visión	4,30	0,785	0,616
Objetivos	Comunicación clara de objetivos	4,19	0,900	0,810
Principios	La planificación respeta los principios	4,47	0,842	0,709
Políticas	Existen políticas institucionales sobre el comportamiento y deberes.	4,35	0,804	0,646
Estrategias	Las estrategias aplicadas por la administración facilitan el cumplimiento de sus tareas.	4,30	0,785	0,616

Nota: Elaboración propia. Medidas estadísticas de los indicadores correspondientes a la dimensión de planificación.

Entre los indicadores de las estrategias administrativas estudiados, el respeto por los principios institucionales, así como la existencia de políticas sobre conducta, representando las mayores fortalezas y mostrando que la institución transmite adecuadamente su marco normativo y humanista. En contraste, la comunicación efectiva de los objetivos constituye el aspecto más

débil sumándole la mayor variabilidad en las respuestas tanto en su desviación como en su varianza, lo que sugiere que una porción considerable de voluntarios no percibe claramente los propósitos de la organización.

La elevada rotación del voluntariado no se atribuye a un desconocimiento de los principios apreciados en la institución, se produce por una falta de alineación entre el discurso estratégico y las prácticas operativas de gestión de recursos humanos. La claridad en la comunicación es buena pero puede mejorar, la variación en la carencia de canales de retroalimentación mencionada en el diagnóstico refleja un análisis en los métodos de motivación y reconocimiento al voluntario que puede llegar a ser ambiguo.

La falta de claridad en la comunicación de metas se relaciona directamente con una de las siete dimensiones del cambio de voluntarios identificadas por Holtrop et al. (2026): “Deficientes prácticas de comunicación y organización”, estos autores evidencian que los voluntarios perciben las deficiencias en la comunicación y falta de claridad en la organización como un indicativo de que la institución no aprecia su tiempo personal, lo que deteriora la motivación e incrementa la intención de abandono. La Junta Provincial de Imbabura muestra que la elevada rotación no se relaciona con la falta de comprensión de la misión o los principios bien valorados, sino con la percepción de valoración de su tiempo, la escasez de claridad en la comunicación de objetivos y su gran variabilidad resaltan la falta de canales de retroalimentación bidireccional señalada en el diagnóstico, lo que requiere centrar las estrategias de mejora en métodos tácticos de motivación, reconocimiento no monetario y seguimiento constante (Adams, 2024; Chocobar Reyes & González Rodríguez, 2023; Holtrop et al., 2026; Prince & Piatak, 2023).

Organización

Tabla 7.
Variable 1 - organización

Indicadores	Descripción	Media	Desv. estándar	Varianza
Nivel jerárquico	Claridad dentro de la estructura organizacional	4,26	0,958	0,917
Formalización de procesos y comunicados	Existen procesos formalizados y comunicados por escrito	4,23	0,928	0,861
Claridad en la cadena de mando	Conocimiento sobre el jefe inmediato	4,43	0,865	0,747
Procedimientos claros	Los pasos a seguir comprensibles y lógicos	4,37	0,848	0,720
Condiciones físicas	Información sobre la calidad de su desempeño.	4,03	1,037	1,075
Feedback	La organización le propone información sobre su desempeño	4,03	1,047	1,096

Nota: Elaboración propia. Medidas estadísticas de los indicadores correspondientes a la dimensión de organización.

El indicador más significativo es la claridad en la cadena de mando, seguido por la existencia de procedimientos definidos que va de la mano con el entendimiento del nivel jerárquico, estas elevadas calificaciones sugieren que los voluntarios saben quién es su inmediato superior, conocen a quien informar y comprenden los procedimientos operativos, siendo un fundamento organizacional efectivo. En el otro extremo, los indicadores críticos son la información sobre la calidad del rendimiento y el feedback proporcionado por la organización acerca del rendimiento, ambos muestran desviaciones estándar más elevadas y varianzas mayores a 1, lo que significa una percepción desigual y evidentemente insatisfactoria.

La falta de retroalimentación y la información sobre el rendimiento no es un detalle irrelevante: respalda directamente el diagnóstico del inconveniente, que indicaba la inexistencia de vías de feedback bidireccional y el apoyo en el aprendizaje. Un voluntario que no obtiene información regular sobre su desempeño ni sugerencias de mejora no tiene elementos necesarios para sentirse apreciado o potenciar sus capacidades, lo que desgasta su motivación y sentido de pertenencia en jóvenes, mujeres y de estrato socioeconómico medio bajo, quienes necesitan de ese reconocimiento no financiero y acompañamiento continuo, necesario para fortalecer su compromiso, exigiendo priorizar la creación de sistemas formales de retroalimentación, feedback bidireccional y acompañamiento periódico como herramientas clave de retención.

Holtrop et al. (2026) expone que la falta de comunicación es una falencia importante que impide al personal darse cuenta de la realidad de la institución y sus beneficios, mediante dos de sus dimensiones, propone que la falta de información sobre su rendimiento en la institución provoca un abandono temprano. La retroalimentación debe ser permanente y estandarizada, el reconocimiento no monetario es fundamental para fortalecer y ajustar las expectativas del sentido de pertenencia hacia la institución, o el voluntario podría sentirse en abandono.

Si bien Chiavenato Idalberto (2019) afirmaría que la claridad en la cadena de mando reflejaría una estructura formal correcta, Rodríguez Sánchez (2020) evidencia que las jerarquías y procedimientos definidos no son efectivas sin un seguimiento individualizado. La carencia de retroalimentación quiebra la conexión entre el esfuerzo y el reconocimiento, demandando un sistema oficial de retroalimentación en ambas direcciones (Al Mutawa, 2015; Holtrop et al.,

2026).

Si bien Chiavenato (2019) afirmaría que la claridad en la cadena de mando refleja una estructura formal correcta, Rodríguez Sánchez (2020) evidencia que las jerarquías y procedimientos definidos no son efectivas sin un seguimiento individualizado. La carencia de retroalimentación quiebra la conexión entre el esfuerzo y el reconocimiento, demandando un sistema oficial de retroalimentación en ambas direcciones (Al Mutawa, 2015; Holtrop et al., 2024).

Dirección

Tabla 8.
Variable 1 - dirección

Indicadores	Descripción	Media	Desv. estándar	Varianza
Ética	Los líderes actúan bajo principios de ética y honestidad.	4,27	0,922	0,851
Motivación	Las estrategias de dirección motivan a seguir participando	4,22	0,996	0,993
Autoridad	La autoridad tiene liderazgo y respeto al voluntario.	4,38	0,928	0,862
Supervisión	Recibe acompañamiento y supervisión	4,39	0,827	0,685
Solución de problemas	El área de voluntariado y sus coordinadores resuelven los conflictos	4,34	0,916	0,839
Comunicación	Fluye la comunicación entre la dirección y los voluntarios.	4,24	0,884	0,782

Nota: Elaboración propia. Medidas estadísticas de los indicadores correspondientes a la dimensión de dirección.

El apoyo y la supervisión, en conjunto con el liderazgo respetuoso de la coordinación, son las principales fortalezas, demostrando atención inmediata y un trato ético hacia los voluntarios, mientras que, la menor valoración es la habilidad de las estrategias de dirección para fomentar la participación constante, así como, la comunicación entre la dirección y los voluntarios lo que pudo producir la variabilidad de 0.996 en el indicador de motivación, lo que evidencia percepciones notablemente desiguales y claramente insatisfactorias.

El hecho que la motivación sea el aspecto más bajo y distribuido no es una casualidad, más bien, representa el descubrimiento más crucial de esta tabla, afecta directamente a la elevada rotación, quien no tenga motivación para cumplir la misión de la institución llega a ser un voluntario sin un propósito. Las habilidades en supervisión y liderazgo no se convierten en motivación duradera, como indica el diagnóstico, la institución no dispone de mecanismos de retroalimentación bidireccional ni de estrategias de reconocimiento diversificadas no monetarias, que tengan el impacto de recompensa hacia el voluntario, con el objetivo de motivarlo a permanecer dentro de la institución y cumplir con la misión de la misma.

El mejor puntaje en motivación y su elevada varianza coinciden con la dimensión Poor leadership de Holtrop et al. (2026), quienes indican que el liderazgo autoritario o que desmotiva es una de las siete razones principales de la rotación voluntaria. En ese sentido, Prince & Piatak (2023) sostienen que, las estrategias de gestión en entidades no lucrativas fallan al no producir motivación duradera, sobre todo si no se complementan con reconocimiento y comunicación horizontal.

La supervisión y autoridad son indicadores fuertes dentro de la junta, para autores como

Chiavenato Idalberto (2019), estos demuestran una gestión funcional y favorable, mientras que, Rodríguez Sánchez (2020) indica que la simple presencia de supervisión no asegura la retención si las estrategias de motivación son insuficientes. La mala comunicación respalda lo indicado por Holtrop et al. (2026) sobre Poor communication, requiriendo replantear las prácticas de gestión para enfocar el feedback en ambas direcciones y el reconocimiento no económico.

Control

Tabla 9.
Variable 1 – control

Indicadores	Descripción	Media	Desv. estándar	Varianza
Normativa	Supervisión de la normativa interna de la institución.	4,34	0,868	0,753
Duración de actividades	Control sobre el tiempo y la duración de cada actividad.	4,44	0,798	0,637
Reconocimiento	Se identifica y reconoce el desempeño	4,26	0,936	0,875
Porcentaje de cumplimiento de metas	Se le informa sobre el nivel de cumplimiento	4,08	1,100	1,209
Acceso a tecnología y recursos	La administración controla el acceso a la tecnología y recursos.	4,27	0,995	0,990

Nota: Elaboración propia. Medidas estadísticas de los indicadores correspondientes a la dimensión de control.

Para esta dimensión, el principal indicador es la gestión del tiempo de las actividades, seguido de la vigilancia de la normativa interna y la disponibilidad de tecnología y recursos, estos datos indican que la institución maneja correctamente los tiempos de operación y el cumplimiento de la normativa. En el lado opuesto, la peor calificación es para la información que se ofrece al voluntario acerca de su grado de cumplimiento de metas, que también muestra

una desviación estándar más alta con 1,100 y la mayor varianza con 1,209, poniendo de manifiesto una percepción muy diversa, pero no se trata de que la unidad no cumpla con las metas planteadas, simplemente no se comunica a los voluntarios de su desempeño y colaboración en dichas actividades que les permita reconocer su valor dentro de la institución.

Que el voluntario no obtenga información precisa sobre su desempeño respecto a las metas no es un aspecto insignificante, ratifica la falta de retroalimentación recíproca y de soporte en el proceso de aprendizaje, siendo cuestiones cruciales del diagnóstico. A pesar de manejar el tiempo y las reglas normativas, estas medidas son inadecuadas si el voluntario no sabe si está cumpliendo con los objetivos deseados, lo que debilita su sensación de éxito y vinculación.

Holtrop et al. (2026) muestra que una falta de retroalimentación sobre objetivos es una causa principal de la rotación de personal, de manera similar, Al Mutawa (2015) argumenta que, si la información carece de claridad y retroalimentación, afecta el control de la gestión al no fortalecer la percepción de excelencia. A pesar de que el control sobre la duración de actividades y la normativa son elevados y Chiavenato Idalberto (2019) relaciona con sistema de control administrativo eficaz, Rodríguez Sánchez (2020) señala que el control operativo no resulta efectivo si no se complementa con el reconocimiento del desempeño. La gran variabilidad en reconocimiento y en el logro de metas respalda lo indicado por Holtrop et al. (2026): los voluntarios requieren saber si están alcanzando los objetivos para sentirse apreciados, el sistema de control necesita ser replanteado, dando prioridad a la información recurrente acerca de los objetivos y al reconocimiento no financiero relacionado.

Correlación estrategias administrativas

Tabla 10.
Correlación estrategias administrativas

Correlaciones						
			PLANIF	ORGAN	DIREC	CONTR
Rho de Spearman	PLANIF	Coeficiente de correlación	1,000	,723**	,735**	,727**
		Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000
		N	145	103	145	145
	ORGAN	Coeficiente de correlación	,723**	1,000	,740**	,800**
		Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000
		N	103	103	103	103
	DIREC	Coeficiente de correlación	,735**	,740**	1,000	,823**
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000
		N	145	103	145	145
	CONTR	Coeficiente de correlación	,727**	,800**	,823**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	
		N	145	103	145	145

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia. El asterisco doble junto a los datos (**) representa el nivel de confianza del 99%, lo que equivale a un valor $p < 0.01$.

Las correlaciones entre las cuatro dimensiones son todas positivas, elevadas, demuestran interdependencia interna de las estrategias de gestión, la conexión más fuerte se establece entre la dirección y control con un coeficiente de 0,823, seguida de cerca por la organización y control con 0,800. En el extremo inferior, aunque sigue siendo alta, la menor correlación se observa entre planificación y organización con un coeficiente de 0,723, indicando que la conexión entre el diseño estratégico y la estructura operativa es relativamente menos

robusta que la relación entre dirección y control.

Identificación de estrategias

Tabla 11.
Estrategias administrativas en la gestión del voluntariado de la JPI

	Dimensiones	Estrategias	Nivel de Efectividad
Estrategias Administrativas	Planificación	Socialización de la misión, visión y principios institucionales.	Alto
		Comunicación transparente y constante de los propósitos institucionales.	Bajo
	Organización	Definición de jerarquía y procedimientos operativos específicos.	Alto
		Estandarización de procesos de feedback y condiciones físicas uniformes para el rendimiento.	Bajo
	Dirección	Supervisión y acompañamiento directos.	Alto
		Tácticas de incentivos diversificadas.	Bajo
	Control	Supervisión en duración de actividades y control de normativa interna.	Alto
		La comunicación del progreso, desarrollo y mejora de los voluntarios es constante.	Bajo
Gestión del Voluntariado	Prospección	Implementación de ideas para la gestión por voluntarios nuevos.	Alto
		Evaluación inicial de competencias y formación.	Bajo
	Desarrollo y Acompañamiento	Cumplimiento del tiempo en actividades.	Alto
		Identificación de necesidades individuales para un acompañamiento oportuno.	Bajo
	Motivación	Motivación interna intrínseca.	Alto
		Reconocimiento constante, frecuente, diverso y visible.	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Se observa una tabla que muestra resumidamente las estrategias de gestión utilizadas por la institución más relevantes de cada una de las dimensiones del estudio, y el nivel de efectividad de dichas estrategias en relación con los hallazgos de la investigación, considerando un resultado alto y bajo de las dos estrategias más representativas correspondientes a sus dimensiones. La tabla permite darse cuenta la realidad que vive la JPI en relación con la gestión

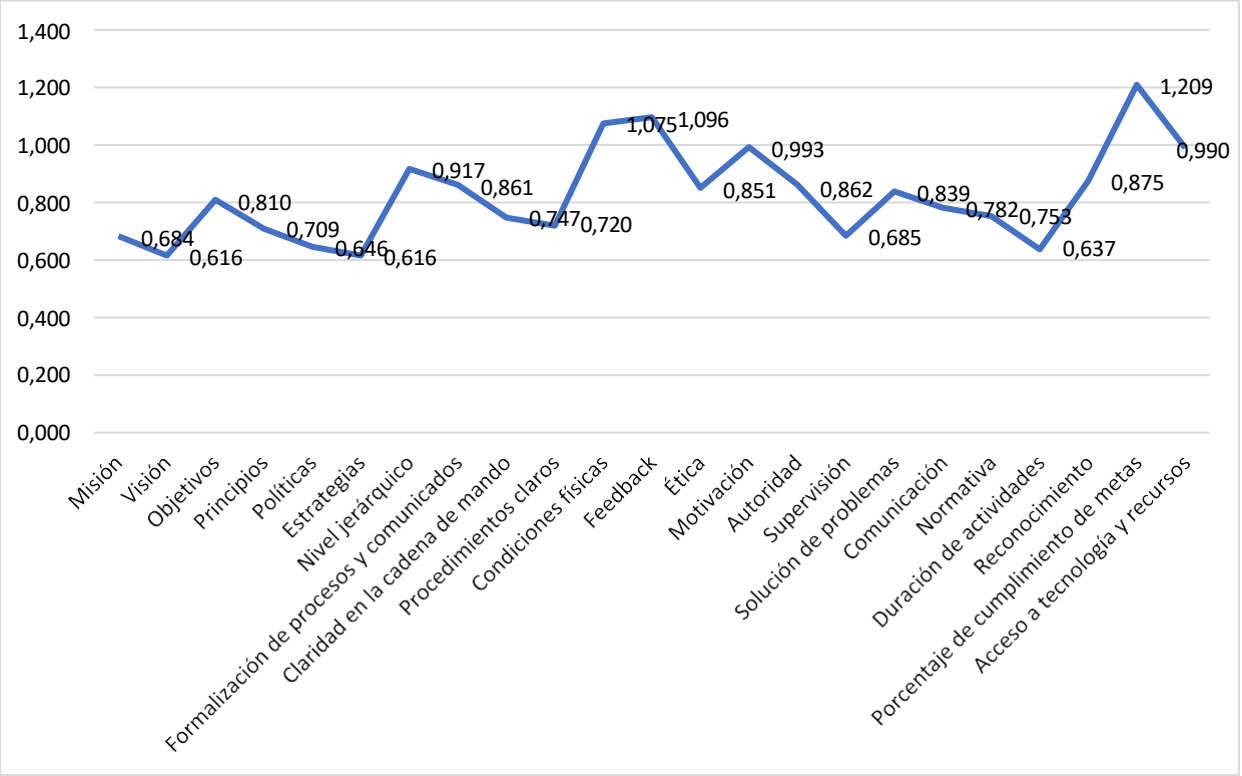
del voluntariado, permitiendo analizar posibles mejoras que ayuden a motivar, retener y reconocer a sus voluntarios de manera eficaz y eficiente.

La fuerte correlación entre todas las dimensiones (Rho > 0,72; p < 0,01) sugiere que las estrategias administrativas funcionan como un sistema cohesionado, en lugar de ser elementos independientes. Bert et al. (2019) evidencian en su metaanálisis que la planificación estratégica solo incrementa el rendimiento organizacional cuando hay coherencia interna entre sus etapas, caso contrario, las debilidades de una dimensión afectan a las demás. Holtrop et al. (2026) indica que, una deficiencia en la comunicación o en el feedback elimina las ventajas de la planificación y la organización, provocando una secuencia de insatisfacción que desencadena la rotación.

La correlación más significativa se presenta entre dirección y control, lo que indica que el liderazgo y la supervisión están estrechamente relacionados con los sistemas de monitoreo y evaluación. Chiavenato Idalberto (2019) argumenta en la teoría administrativa clásica, la dirección y control deben estar en constancia para asegurar la realización de lo que se ha planificado, Al Mutawa (2015) señala que en organizaciones de voluntariado, esta fuerte correlación puede resultar perjudicial si tanto la gestión como el control carecen de retroalimentación y reconocimiento no monetario, la elevada integración del sistema no es algo bueno en sí, lo que realmente importa es el contenido de las prácticas en cada dimensión (Holtrop et al., 2026).

Análisis general estrategias administrativas

Figura 1.
Análisis general estrategias administrativas



Nota: Elaboración propia. Análisis general de la primera variable (estrategias administrativas) por cada uno de sus 23 indicadores.

Las varianzas reducidas en los indicadores de visión, políticas y principios, respaldan el consenso sobre el marco regulatorio, abordando la pregunta sobre: ¿Cómo afectan las estrategias administrativas? al evidenciar claridad en la declaración, sin embargo, las elevadas varianzas en feedback de 1,096, motivación de 0,993 y reconocimiento de 0,875, muestran percepciones marcadamente desiguales sobre los aspectos operativos que sustentan la retención, lo que explica

directamente la alta rotación. Esta dispersión muestra que las estrategias actuales no abordan de manera efectiva el qué motiva al voluntario ni cuáles son las estrategias de reconocimiento no monetario, los lineamientos de mejora deben uniformar los procesos de retroalimentación y reconocimiento para disminuir la fragmentación perceptiva y controlar la rotación selectiva del voluntario joven y femenino.

Las varianzas más elevadas se concentran en reconocimiento, retroalimentación, condiciones físicas y motivación, superando un 0.95 lo que demuestra prácticas operativas en la gestión del voluntariado vistas de forma muy dispareja e insatisfactoria. Este descubrimiento respalda de manera empírica dos de las dimensiones clave de rotación del voluntariado presentadas por Holtrop et al. (2026), la ausencia de uniformidad en la retroalimentación y el reconocimiento provoca frustración y abandono selectivo si no se comunican de manera correcta. En ese sentido, Al Mutawa (2015) sostiene que la variabilidad en la percepción del reconocimiento es un predictor más fuerte de rotación que su promedio y evidencia desigualdad interna.

Rodríguez Sánchez (2020) muestra que la falta de información sobre el rendimiento interfiere en la conexión causal, las bajas varianzas en visión y políticas indican un acuerdo sobre los elementos declarativos, Chiavenato Idalberto (2019) señala esto como una brecha tradicional entre la estructura normativa y la implementación operativa en las organizaciones, para lograr el objetivo de evaluar las estrategias administrativas, las pautas de mejora deben centrarse en estandarizar los procesos de retroalimentación y reconocimiento no financiero, disminuyendo la discrepancia perceptiva que actualmente impulsa la rotación elevada del voluntario joven y femenino (Al Mutawa, 2015; Holtrop et al., 2026; Rodríguez Sánchez,

2020).

Variable 2 – Gestión del voluntariado

Prospección

Tabla 12.
Variable 2 – prospección

Indicadores	Descripción	Media	Desv. estándar	Varianza
Diagnóstico	Diagnóstico previo para comprender las habilidades antes de asignarle tareas.	4.09	0.975	0.932
Captación	Considera que el proceso de la escuela de formación del voluntariado de la JPI es profesional y efectivo.	3,90	1,198	1,435
Admisión	El proceso de admisión evalúa si el voluntario es apto	4,19	0,960	0,921
Aprendizaje y gratificación	Los primeros pasos fueron de aprendizaje y satisfacción.	4,19	1,023	1,046
Implementación de sugerencias	Se toman en cuenta sus sugerencias desde su ingreso	4,43	0,873	0,761

Nota: Elaboración propia. Medidas estadísticas de los indicadores correspondientes a la dimensión de prospección.

El indicador más destacado es la aplicación de recomendaciones desde el ingreso con una media de 4,43, seguido del aprendizaje y la recompensa inicial con una media de 4,19, reflejando una respuesta favorable hacia la apertura institucional, no obstante, la evaluación previa de habilidades antes de asignar tareas es lo que tiene peor valoración con una media de 3,90 y muestra la mayor variabilidad con una varianza de 1,435 lo que demuestra una práctica ineficaz y desigual, esta deficiencia en la prospección se asigna incorrectamente al voluntario, provocando frustración

y aumentando la rotación temprana. La baja media y alta varianza en la escuela de formación inicial evidencian que, el diagnóstico y la socialización temprana son inadecuados y desiguales, estas acciones anticipan la rotación temprana, la distribución de tareas sin evaluación previa provoca desajuste y frustración específica.

Prince & Piatak (2023) evidencian que las entidades que dedican tiempo, esfuerzo y recursos en el onboarding y capacitación de sus voluntarios, promoviendo un ambiente inclusivo, obtienen mejores índices de retención, la gran variabilidad en la formación acredita que la experiencia de ingreso no es igual para todos.

Preet Kaur et al. (2022) indican que, la distribución de tareas sin un diagnóstico de habilidades previo es una de las principales razones de desalineación y abandono anticipado, documentos de la Cruz Roja Ecuatoriana (2024a, 2025) y Mera Naula (2025) requieren una evaluación estandarizada al momento del ingreso y captación del voluntariado, pero las grandes variaciones indican una implementación desigual en sus estrategias, las pautas de mejora deben enfocarse en un diagnóstico uniforme y una captación inicial de alta calidad inclusiva (Preet Kaur et al., 2022; Prince & Piatak, 2023).

Desarrollo y acompañamiento

Tabla 13.
Variable 2 – desarrollo y acompañamiento

Indicadores	Descripción	Media	Desv. estándar	Varianza
Identificación de necesidades	La institución identifica cuáles son sus necesidades de formación o apoyo.	4,10	1,104	1,218
Acciones acordes a necesidades	Se realizan acciones de acompañamiento a sus inquietudes personales.	4,13	0,995	0,990
Formación continua y capacitación	Participa en talleres de formación técnica y humana.	3,95	1,069	1,143
Cumplimiento de programación	Se cumple con el cronograma de capacitaciones y actividades	4,41	0,723	0,522
Crecimiento	Se ha desarrollado nuevas competencias profesionales en la CRE.	4,26	0,919	0,844
Retroalimentación	Existe un proceso de diálogo para evaluar su crecimiento	4,11	1,015	1,029

Nota: Elaboración propia. Medidas estadísticas de los indicadores correspondientes a la dimensión de desarrollo y acompañamiento.

El indicador más destacado es el cumplimiento del plan de capacitaciones con una media de 4,41, seguido de la adquisición de nuevas habilidades profesionales con 4,26 y la implementación de acciones conforme a las necesidades con 4,13, lo que demuestra que la institución lleva a cabo actividades formativas de manera continua. En cambio, la formación continua y capacitación representan un enfoque importante con una menor valoración por debajo de los 4 puntos en su media, al igual que la identificación de necesidades formativas que apenas es superior. A pesar de que, se respeta el cronograma, la relevancia de los contenidos y la identificación previa de vacíos formativos son vistas como inadecuadas y desiguales entre los voluntarios.

La falta de claridad en la identificación de necesidades está relacionada directamente con la cuestión de motivación al voluntario, sin un análisis previo de las necesidades de cada voluntario, la capacitación se convierte en algo genérico y desconectado de sus aspiraciones de desarrollo, aclarando el por qué, a pesar de cumplir con los horarios, la valoración de la capacitación continua es la más baja. Los principios de mejora deben enfocarse en métodos sistemáticos para identificar necesidades educativas y profesionales al comienzo y a lo largo del acompañamiento, conectados con la retroalimentación constante en el desarrollo.

El factor importante es la formación continua, las capacitaciones muestran una media por debajo de cuatro y una variabilidad notablemente alta, esto coincide con los resultados de Holtrop et al. (2026), quienes demuestran que la formación inapropiada o desorganizada es razón principal en la rotación del voluntario. Prince & Piatak (2023) argumentan que, si la organización no identifica las necesidades formativas, el voluntario siente que su desarrollo y crecimiento no son apreciados, lo que resulta debilitando su compromiso con los principios de la institución.

El cumplimiento del programa de capacitaciones presenta la media más elevada y la varianza más reducida, lo que sugiere que la institución es respetuosa con los plazos, mas no con la relevancia e impacto de los contenidos. Piatak & Carman (2023) señalan que, la simple presencia de actividades de formación no asegura retención sin un diálogo que evalúe el desarrollo y crecimiento del voluntario, un indicador que muestra una alta varianza. Las pautas de mejora deben enfocarse en la identificación estandarizada de necesidades y la retroalimentación individualizada sobre el desarrollo (Holtrop et al., 2026; Piatak & Carman, 2023).

Motivación

Tabla 14.
Variable 2 - motivación

Indicadores	Descripción	Media	Desv. estándar	Varianza
Protección	Su labor en la Cruz Roja le brinda seguridad y protección personal.	4,46	0,799	0,639
Valores	El voluntariado le permite expresar y poner en práctica sus valores personales.	4,41	0,804	0,647
Carrera Social	Considera que ser voluntario ayuda a mejorar su perfil profesional o laboral.	4,44	0,849	0,720
	Su participación ha permitido generar vínculos sociales	4,30	0,953	0,907
Comprensión	El voluntariado le ayuda a entender los problemas de la comunidad.	4,44	0,832	0,693
Mejora	El voluntariado ha contribuido a mejorar su autoestima y bienestar personal.	4,45	0,790	0,624

Nota: Elaboración propia. Medidas estadísticas de los indicadores correspondientes a la dimensión de motivación.

Todos los índices de motivación presentan promedios significativamente elevados, entre 4,30 y 4,46, lo que indica un robusto elemento de satisfacción intrínseca. La institución destaca principalmente por la sensación de seguridad y protección personal que ofrece, seguida de la mejora en el autoestima y bienestar personal y la aportación al perfil profesional.

Estos datos muestran una paradoja clave para este estudio: los voluntarios afirman estar muy motivados por la protección, los valores, la carrera social y el bienestar, pero la

organización continúa enfrentando una alta rotación. Esto aborda la pregunta ¿Qué impulsa la motivación del voluntario?, la motivación no se origina principalmente en las tácticas administrativas, sino en factores personales y sueños de cada uno de sus compañeros. La rotación continúa porque esas motivaciones internas no son dirigidas ni apoyadas por estrategias institucionales de reconocimiento no financiero, retroalimentación y acompañamiento.

Las altas medias y bajas varianzas en la tabla demuestran un sólido consenso en la motivación interna del voluntariado, Chocobar Reyes & González Rodríguez (2023) evidencian que estas motivaciones son en su mayoría altruistas e identitarias, mientras que Hustinx & Lammertyn (2002) argumenta, los voluntarios valoran actualmente la autorrealización y la alineación de valores, lo que explica el por qué la motivación sigue siendo alta a pesar de fallas administrativas.

La paradoja radica en que esta intensa motivación no detiene la rotación, Rodríguez Sánchez (2020) aborda la contradicción al demostrar que, la motivación intrínseca no es suficiente si el feedback y el reconocimiento son inadecuados. Piatak & Carman (2023) señalan que las entidades confunden la motivación expresada con el compromiso en acciones, la salida se produce cuando el voluntario no siente que su esfuerzo es recompensado, los lineamientos de mejora deben vincular los motivadores internos con el reconocimiento no financiero y el apoyo colaborativo inclusivo.

Correlación gestión del voluntariado

Tabla 15.
Correlación gestión del voluntariado

Correlaciones

			PROSPEC	DESYACOM	MOTV
Rho de Spearman	PROSPEC	Coeficiente de correlación	1,000	,890**	,697**
		Sig. (bilateral)		0,000	0,000
		N	145	145	145
	DESYACOM	Coeficiente de correlación	,890**	1,000	,759**
		Sig. (bilateral)	0,000		0,000
		N	145	145	145
	MOTIV	Coeficiente de correlación	,697**	,759**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	
		N	145	145	145

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia. El asterisco doble junto a los datos (**) representa el nivel de confianza del 99%, lo que equivale a un valor $p < 0.01$.

Las tres correlaciones son positivas, fuertes y significativas siendo $p < 0,01$, la conexión más intensa se establece entre la prospección y el desarrollo más el acompañamiento, lo que indica que un diagnóstico inicial deficiente arrastra, sin duda, un acompañamiento ineficaz. La relación entre desarrollo y motivación evidencia que el respaldo constante es el predictor principal de la motivación a largo plazo. El punto más vulnerable, aunque aún más significativo, se encuentra entre prospección y motivación con una media de 0,697, lo que sugiere que una captación inicial efectiva, por si sola, no asegura una motivación sostenida sin un soporte posterior sólido.

La casi perfecta correlación entre prospección y desarrollo y acompañamiento representan que un diagnóstico inicial inadecuado conduce inexorablemente a un

acompañamiento poco eficaz, Ropa Carrión & Alama Flores (2022) en su estudio teórico sobre la administración organizacional, sostienen que la conexión entre las etapas iniciales y el avance constante es un principio fundamental de cualquier sistema de gestión efectivo, una sola disrupción en esta secuencia provoca ineficiencias sistémicas. De manera similar, Pazmiño Gavilanez et al. (2021) evidencian que el proceso de planificación estratégica, al ser implementado en la gestión del talento, demanda una coordinación precisa entre el diagnóstico inicial y las acciones de seguimiento; de otra forma, las estrategias de desarrollo se vuelven ineficaces, (Mora Ochoa et al., 2022) indican que en organizaciones con elevada rotación de personal como la Cruz Roja, la planificación estratégica debe centrarse en la conexión entre la fase de ingreso y la de acompañamiento, la desconexión entre ambas es responsable de gran parte de la perdida de talento. Esta considerable interdependencia responde de manera clara a la cuestión ¿La continuidad del voluntariado está ligada a la eficiencia de las estrategias administrativas?: la rotación no proviene de una única fase, sino de la desconexión o debilidad simultánea en prospección, desarrollo y motivación.

Estos datos requieren directrices de mejora integrales que conecten diagnóstico estandarizado, apoyo individualizado y reconocimiento constante para alcanzar el objetivo general y específico 2. Cualquier acción individual está destinada al fracaso, considerando la fuerte conexión que muestra un sistema en el que todos los elementos deben operar en conjunto para detener la rotación de jóvenes mujeres voluntarias.

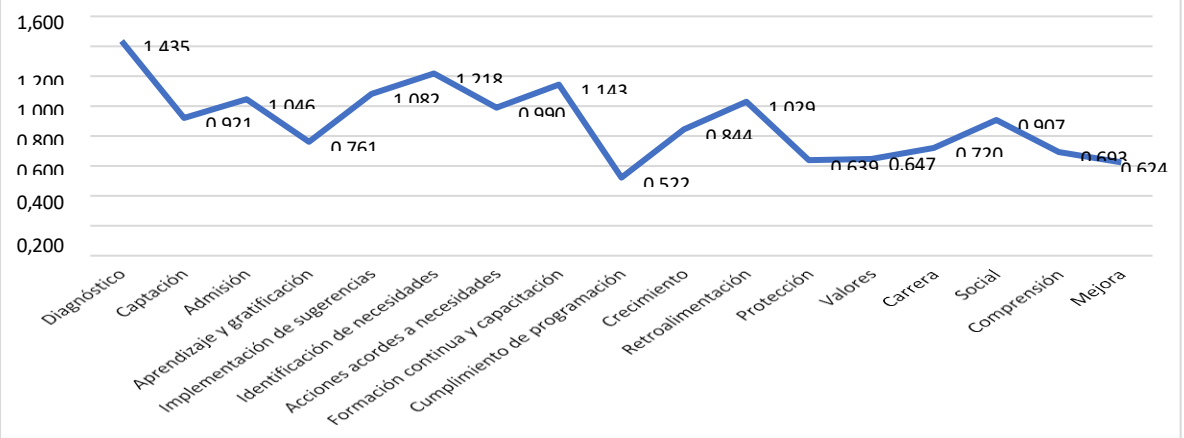
La fuerte correlación entre el desarrollo y acompañamiento y motivación demuestran que el apoyo constante es el principal factor que predice la motivación a largo plazo, mientras que la correlación menor entre prospección y motivación, sugiere que una adecuada captación

inicial no asegura motivación continua sin un apoyo posterior. , en su investigación sobre las tácticas de gestión y la productividad en el trabajo, concluyen que las organizaciones que consiguen conservar a su personal son las que sostienen una estrategia coherente desde el proceso de selección hasta la retroalimentación constante, la interrupción de esta estrategia provoca un efecto de desmotivación retardada que se evidencia meses después de la incorporación.

Lana (2008), afirma que la administración estratégica efectiva no se restringe a la planificación inicial, sino que demanda una ejecución coordinada de cada etapa del proceso administrativo, esto implica que la prospección en el voluntariado, el desarrollo y la motivación deben funcionar como un sistema único e interconectado, las directrices de mejora deben tratar a la vez estas tres dimensiones, rectificando la desarticulación manifestada por las correcciones (Lana, 2008b; Pazmiño Gavilanez et al., 2021; Ropa Carrión & Alama Flores, 2022).

Análisis general gestión del voluntariado

Figura 2.
Análisis general gestión del voluntariado



Nota: Elaboración propia. Análisis general de la segunda variable (gestión del voluntariado) por cada uno de sus 17 indicadores.

Los valores donde el crecimiento es 0,522 registra la menor dispersión, evidenciando consenso entre los voluntarios sobre el desarrollo de competencias. En contraste, la comprensión maneja una varianza de 0,907 mostrando la más alta entre las demás, indicando percepciones heterogéneas sobre la capacidad del voluntariado para generar vínculos sociales y entender los problemas comunitarios. Este hallazgo sugiere que la institución si bien, logra estandarizar el crecimiento individual, falla en crear experiencias uniformes de integración social y comprensión basadas en el contexto de la JPI, influyendo la motivación y permanencia del voluntariado.

Las varianzas más altas se agrupan en diagnóstico, formación continua, identificación de necesidades, acciones alineadas a necesidades y cumplimiento de programación, lo que demuestra que los procesos clave de prospección, desarrollo y acompañamiento son vistos de manera desigual, en contraste, las varianzas más reducidas en mejora, valores, protección y social indican que los factores motivacionales intrínsecos crean consenso, pero no logran detener la rotación debido a la inconsistencia de las prácticas operativas.

Holtrop et al. (2026), sostienen que la elevada variabilidad en la percepción de la capacitación y el diagnóstico es un pronosticador más fuerte de abandono que la media de satisfacción, ya que indica que la institución trata a los voluntarios de forma desigual. Piatak & Carman (2023), indican que la ausencia de estandarización en el diagnóstico inicial y en la detección de necesidades educativas provoca una fuga selectiva de voluntarios que experimentan condiciones desfavorables, mientras que Al Mutawa (2015), sostiene que las entidades no lucrativas con alta rotación tienden a presentar varianzas significativas en los indicadores de gestión operativa, mientras que las varianzas reducidas de motivación intrínseca

son una ilusión que oculta la necesidad de estandarizar los procedimientos de retroalimentación y reconocimiento.

Los lineamientos de mejora deben centrarse en la estandarización del diagnóstico inicial, la capacitación constante fundamentada en necesidades reales y la ejecución transparente de los programas que permitan a los voluntarios conocer su desarrollo y crecimiento mediante el aporte a la institución y viceversa.

Análisis de las entrevistas

En esta sección, se muestra el análisis de las entrevistas realizadas a la coordinación del voluntariado y al presidente de la JPI, con el objetivo de analizar y comparar los resultados cualitativos obtenidos como respuesta a las preguntas de la entrevista con los datos cuantitativos de las respuestas de los 145 voluntarios encuestados, esto va a permitir fortalecer los hallazgos cuantitativos del estudio, respaldar la veracidad y fiabilidad de la información recabada por parte del investigador y sintetizar claramente la realidad actual de la institución.

El análisis axial permite interpretar la información obtenida durante las entrevistas, la codificación axial reorganiza y conecta la información dispersa de una fase inicial, organizándola en torno a un eje o categoría principal, facilitando el descubrimiento de conexiones de causa, contexto, estrategia y resultado de los hallazgos del estudio en la institución (Castro Vasquez & Arellano, 2024). Se detalla el análisis de las respuestas recabadas de las entrevistas realizadas mediante una tabla de codificación axial correspondiente a las dimensiones y el cual busca dar respuesta a los objetivos específicos del estudio, se presenta conjuntamente la interpretación de las respuestas tanto de coordinación como de presidencia de la JPI, respaldando la información obtenida mediante las encuestas realizadas al personal

voluntario y realizando una comparativa entre sí.

Análisis axial

Tabla 16.
Análisis axial – Interpretación de entrevistas en base a la matriz de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuentes de Información	Evidencia	Interpretación
Estrategias Administrativas (V.I)	**Planificación**	Misión y visión	Presidente	"Tenemos un proceso de inducción al Movimiento, tanto para voluntarios como para personal humanitario. Es importante que conozcan la esencia de la Cruz Roja para empatar sus conocimientos con el accionar humanitario."	Existe la presencia de una inducción inicial, pero no se muestra un refuerzo constante, la ausencia de comunicación regular sobre misión y visión puede afectar el sentido de pertenencia, favoreciendo una alta rotación de voluntarios.
			Coordinación	"La misión y visión se socializan a través de actividades funcionales con el personal remunerado. Se brinda capacitación al ingreso."	
		Objetivos y principios	Presidente	"Contamos con planificación estratégica a 5 años y un POA. El voluntariado es la razón de ser de la institución."	Los datos cuantitativos muestran una alta variabilidad en la percepción de la capacitación continúa debido a una diferencia entre un discurso estratégico y su implementación, pero aún se considera al voluntario como un pilar en la institución.
			Coordinación	"Plan Estratégico 2021-2030 alineado a la Sociedad Nacional. Incluye un objetivo específico: mantener Escuelas de Voluntariado estructuradas según el Ciclo de Gestión."	
		Políticas y estrategias	Presidente	"A veces enfrentamos limitaciones presupuestarias debido a la diversidad de equipos necesarios. Las necesidades son constantes."	El presupuesto y la realidad de los recursos planificados para las actividades reflejan las elevadas varianzas en el indicador de acceso a recursos y condiciones físicas e influye en la calidad del voluntariado para quedarse.
			Coordinación	Coordinación: "El POA estructura actividades, materiales, insumos, con presupuesto destinado y controlado por el área administrativa."	
	Organización	Nivel jerárquico, formalización de procesos y	Presidente	"No hay voluntarios de primera o segunda; el respeto se da por el servicio. El personal rentado lidera el despliegue."	Ambigüedad en la cadena de mando: discurso igualitario frente a la práctica de antigüedad. Esta tensión puede generar conflictos y

		comunicados, y claridad en la cadena de mando	Coordinación	"Se maneja antigüedad por promoción. Se busca generar líderes voluntarios a través de formación especializada."	confusión, factores identificados como causas de rotación voluntaria
		Procedimientos claros, condiciones físicas y Feedback	Presidente	"Se cuenta con estatutos, reglamentos y un Manual de Funciones que define perfiles para cada puesto."	Existen regulaciones internas, pero su implementación en la gestión cotidiana del voluntariado parece poco clara debido a la ausencia de procesos definidos y estandarizados, manifestando las elevadas variabilidades del feedback y la débil percepción de datos sobre el desempeño.
			Coordinación	"La jerarquía no es un tema de mando; se ajusta a las expectativas de la junta provincial. El directorio y la asamblea provincial mandan."	
	Dirección	Ética y motivación	Presidente	"La mayor motivación es servir. Implementamos el Plan de Bienestar, formación gratuita y beneficios con la empresas privadas mediante convenios."	Las técnicas de motivación son importantes para la institución, pero falta diversificación constante en nuevas formas de recompensar al voluntariado que ayuden a mantener motivado al perfil joven.
			Coordinación	"El ciclo de voluntariado tiene motivaciones formales (reconocimientos 5 de diciembre) e informales (certificados, chompa, participación)."	
		Autoridad y supervisión	Presidente	"Usamos la app Zona V para registrar horas. Realizamos evaluación de desempeño anual para revisar cumplimiento de objetivos."	Hay un sistema técnico de monitoreo, sin embargo, la evaluación es anual y no se convierte en retroalimentación continua. El feedback y cumplimiento de metas indican que el voluntariado no recibe información constante y representativa acerca de su rendimiento y aporte.
			Coordinación	"El sistema de voluntariado controla horas a nivel nacional. Hay representación institucional para fortalecimiento."	
		Solución de Problemas y comunicación	Presidente	"La comunicación debe ser asertiva. Nos enfocamos en cultura de paz y convivencia pacífica para resolver malos entendidos a tiempo."	Existe una política de manejo de conflictos internos, los resultados cuantitativos muestran una variabilidad moderada al disponer canales insuficientes para voluntarios más jóvenes procedentes de sectores rurales.
			Coordinación	"Política de puertas abiertas. Se maneja el conflicto con ambas partes presentes, revisando normativa y mediando."	
	Control	Normativa, duración de actividades y reconocimiento	Presidente	"Los coordinadores presentan planificación aprobada, notifican actividad con voluntarios y vehículos, y posteriormente informan a la plataforma."	El control operativo es fuerte y cumple efectivamente sus funciones siguiendo una etapa clave en la motivación del voluntario.

		Porcentaje de cumplimiento de metas y acceso a tecnología y recursos	Coordinación	"El POA tiene un sistema que controla inicio y cierre de actividades por fechas, y recursos necesarios. Bajo eso medimos el cumplimiento en porcentaje. Los voluntarios acceden a la plataforma e-learning y la app para seguros y capacitaciones."	Hay una evaluación interna del cumplimiento, pero no se informa al voluntario, las encuestas revelan la media más baja en cumplimiento de objetivos, no porque no se los cumpla, sino porque no se los informa de manera adecuada para conocimiento y motivación del voluntariado. El acceso a tecnología está presente, pero no asegura una retroalimentación individualizada, déficits esenciales para la retención.
Gestión del Voluntariado (V.D)	**Prospección**	Diagnóstico, captación y admisión	Presidente	"Las capacitaciones vienen planteadas en la metodología inicial normada por la sede central. Contamos con voluntarios con mallas especializadas (formación completa, intermedia y básica) que ayudan a formar según la metodología aplicada."	No está claro que exista un proceso estandarizado para diagnosticar habilidades al ingresar, la elevada varianza de 1,435 indica que ciertos voluntarios son evaluados de forma presencial y otros no, provocando desajustes y abandono prematuro.
			Coordinación	"La evaluación presencial con el voluntario es clave: primeros auxilios básicos, atención prehospitalaria, y un campamento para poner en práctica lo aprendido."	
		Aprendizaje y gratificación, implementación de sugerencias.	Presidente	"Lo más importante es conocer a dónde perteneces. Si no conoces a dónde perteneces es muy complicado que te sientas parte de."	No se han registrado acciones específicas de mejora basadas en las recomendaciones de nuevos ingresos, a pesar de que las encuestas reflejaron una alta valoración en la aplicación de recomendaciones, la evidencia cualitativa indica que la institución no convierte estas recomendaciones en cambios evidentes y medibles, lo que restringe su efecto en el reconocimiento y la retención del personal.
	Desarrollo y Acompañamiento	Identificación de necesidades y acciones acorde a dichas necesidades	Coordinación	"Actualmente con el equipo de voluntariado tenemos 120 preguntas de conocimiento general. Se realizan de tres a cinco actividades preguntando historia, reanimación, líneas de acción. Si el voluntario no tiene conocimiento en falla básica, se le cita a nivelación."	Hay un sistema de preguntas y retroalimentación para voluntarios, pero no se alinea con las necesidades sugiriendo fortalecer las capacidades del voluntariado mediante la innovación de capacitaciones basadas en la identificación de necesidades y acordando actividades congruentes con dichas

					necesidades, fortaleciendo la calidad de estadía del voluntario y su capacidad operativa.
		Formación continua y capacitación, y cumplimiento de programación	Presidente	"El aprendizaje debe venir de la mano de insumos prácticos. Enfrentamos limitaciones presupuestarias para equipos de alta montaña, inundaciones, etc."	La carencia de recursos recientes afecta la capacitación práctica, particularmente para el joven voluntario que busca crecimiento técnico, las encuestas revelaron una media baja y una varianza alta en formación continua, lo que confirma que la calidad de la capacitación es desigual y deficiente.
			Coordinación	"Tenemos insumos y materiales básicos, pero no actualizados porque tienen costo alto. Sí tenemos lo básico para que accedan a capacitaciones."	
		Crecimiento y retroalimentación	Presidente	"Planificamos el año anterior las capacitaciones. Si surge un tema de movilidad humana, se instaura en el plan de entrenamiento un curso de movilidad humana."	Existe un plan anual y una plataforma virtual conectada con la nueva APP Activados de Cruz Roja Ecuatoriana en donde los voluntarios tienen desde su ficha personal hasta su cronograma de actividades, aun así, las encuestas revelan una gran variabilidad en el crecimiento y retroalimentación. La oferta educativa es inflexible y no se adapta de forma dinámica a las necesidades identificadas, provocando desánimo.
			Coordinación	"La plataforma tiene muchos cursos que dan herramientas no solo para la institución sino para la vida diaria."	
	Motivación	Protección, valores y carrera	Presidente	(No se preguntó directamente en entrevistas, pero los datos cuantitativos mostraron altas medias en estos indicadores)	Las encuestas mostraron que la motivación intrínseca es bastante elevada y uniforme, no obstante, la elevada rotación continúa debido a que la institución no dirige esa motivación a través de prácticas de reconocimiento y retroalimentación constante y periódica.
		Social, comprensión y mejora	Coordinación	"El voluntariado es gratuito. Reconocemos con certificaciones y condecoraciones en eventos oficiales. El mayor incentivo es brindarles oportunidades de representar a la institución en foros nacionales e internacionales."	Los reconocimientos formales ocurren con poca frecuencia, los informales varían según la actividad, produciendo desigualdad y falta de gratificación personal. Las encuestas revelaron la mayor variabilidad en reconocimiento de 1,209, esta anormalidad es una causa directa de rotación selectiva del voluntariado juvenil y femenino.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4: Propuesta

En este capítulo se redacta la propuesta contemplada dentro del objetivo específico tres, en donde se muestran los lineamientos de mejora que se deben implementar en la Junta Provincial de Imbabura en base a los hallazgos del estudio, permitirá la correcta aplicación de las recomendaciones de la investigación y contribuirá al mejoramiento de las estrategias de gestión del voluntariado, beneficiando a su cuerpo de voluntarios y la comunidad que requiere del trabajo humanitario de esta prestigiosa institución.

Emerge de una escucha activa a los voluntarios que relataron sus vivencias, requerimientos y anhelos, no es un grupo de acciones punitivas o correctivas, es un plan para mejorar la gestión del voluntariado, valorando la contribución de cada individuo que dedica su tiempo y habilidades a la misión humanitaria de la Cruz Roja. Cada sección busca fortalecer las capacidades presentes y transformar las debilidades en oportunidades de desarrollo, creando un ciclo positivo en el que el voluntario se sienta apreciado, respaldado y participante activo en la transformación institucional.

La propuesta incluye una estructura clara y coherente, parte de los problemas encontrados durante la investigación; a cada uno se le asigna un objetivo general y una estrategia que permita alcanzar dicho objetivo en un tiempo determinado. Seguido encontraremos una tabla con las acciones, el responsable y la meta, que se pretende alcanzar con la estrategia respectiva a cada problema, y finalizamos con un indicador cuantitativo que permita medir el nivel de efectividad e impacto de dicha estrategia,

solucionando las principales problemáticas del estudio.

Descripción del problema

Varios voluntarios comienzan su experiencia sin entender bien la institución, sus principios y procedimientos, la escuela de voluntariado si bien es valiosa, no siempre consigue transmitir el conocimiento de forma uniforme, y no hay un proceso que permita identificar las habilidades e intereses de cada nuevo miembro antes de asignarle funciones, provocando dudas y desanimo desde sus inicios.

Objetivo

Lograr que cada nuevo voluntario se sienta acogido, informado y correctamente orientado desde el primer día, a través de un proceso de recepción que incluya un manual explicativo, una evaluación de sus competencias y un acompañamiento inicial que le ayude a entender su función y aporte a la misión de la institución.

Estrategia

Desarrollar una guía de operación y orientación para el voluntario, un documento visualmente atractivo y fácil de entender que describa de forma clara que es la Cruz Roja, cuáles son sus valores, cómo se estructura, que derechos y deberes tienen los voluntarios, y como pueden involucrarse de manera activa, será proporcionado en formato digital o físico durante la inducción conjuntamente de un diagnóstico de ingreso, será una charla entre el nuevo voluntario y el coordinador para identificar habilidades, intereses y expectativas, permitiendo así asignarle tareas que realmente le entusiasmen y en las que pueda contribuir con valor.

Plan de acción

Tabla 17.
Plan de acción del problema

Acción	Responsable	Meta	Indicador	Tiempo
Desarrollar la guía de operación y orientación (con lenguaje claro, ilustraciones y ejemplos prácticos)	Coordinador Jefe de Voluntariado + Comunicación	Manual aprobado por el Directorio	Documento finalizado y distribuido a todos los nuevos voluntarios	1 mes
Diseñar una evaluación de conocimientos básicos basada en el manual (20 preguntas, con enfoque en principios y procedimientos)	Coordinador Jefe de Voluntariado	Instrumento validado	Aprobación por al menos 3 revisores internos	15 días
Aplicar la evaluación al finalizar la escuela de voluntariado para reforzar el aprendizaje	Escuela de Voluntariado	100% de los nuevos voluntarios alcanzan al menos el 80% de aciertos	Registro de calificaciones	Continuo
Implementar el diálogo de Ingreso con cada nuevo voluntario para conocer sus habilidades e intereses	Coordinadores de área	100% de los nuevos voluntarios participan en el diálogo	Registro de entrevistas realizadas	Continuo
Capacitar a los instructores de la escuela en metodologías participativas y dinámicas de aprendizaje	Coordinador Jefe de Voluntariado	100% de los instructores capacitados	Evaluación de satisfacción y aplicación práctica	1 mes

***Fuente**:* Elaboración propia.

Descripción del problema

La oferta educativa ofrecida es restringida y no siempre se ajusta a los intereses de los voluntarios, no hay un sistema que reconozca el conocimiento acumulado ni que motive a los voluntarios a compartir su saber con otros, el respeto en equipo frecuentemente se fundamenta en la experiencia por antigüedad, no en las habilidades evidenciadas.

Objetivo

Crear una comunidad de aprendizaje en la que cada voluntario tenga la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, intercambiar su saber con los demás y recibir reconocimiento por sus contribuciones sin importar el tiempo que esté en la institución.

Estrategia

Cada voluntario reúne horas de capacitación y al llegar a un número de horas específico (60h) sobre un tema y pasar una evaluación, se certifica como Instructor Voluntario y tiene la capacidad de transmitir el conocimiento a nuevos voluntarios o a la comunidad. Las horas de instructor le ayudan a participar en intercambios a nivel nacional e internacional, cursos de alto impacto, etc. El respeto y la jerarquía operativa ahora dependen del número y tipo de certificaciones adquiridas, se pueden visualizar en la APP Activados.

Ejemplo:

- ✓ Miércoles y viernes (3h): Manejo de vía aérea avanzada
- ✓ Sábados y domingos (4h): Logística, paquete de Office, IA en gestión, Excel avanzado, Power BI, inteligencia emocional, liderazgo de equipos, metodologías de aprendizaje, etc.

Establecer un programa de fortalecimiento que sea un espacio de capacitación constante con talleres prácticos y variados cada semana: primeros auxilios, lengua de señas, recursos tecnológicos, generación de contenido y redes sociales lideradas por

influencers ecuatorianos, inteligencia emocional, liderazgo en gestión de riesgos y resolución de problemas complejos. Cada taller proporciona horas de aprendizaje que suman en un pasaporte de habilidades, quien reúna 60 horas en un área y pase una evaluación aprobatoria práctica se transforma en un instructor voluntario y puede transmitir el conocimiento a otros voluntarios o a la comunidad. Las horas como instructor producen puntos de mérito que permiten acceder a beneficios como: intercambios nacionales e internacionales, becas, y cartas de recomendación, así como insignias de la institución. La estructura pasa de ser representada por años a ser fundamentada en este sistema de méritos y habilidades, promoviendo una cultura de respeto por el saber y la destreza por enseñar.

Plan de acción

Tabla 18.
Plan de acción del problema

Acción	Responsable	Meta	Indicador	Tiempo
Diseñar la parrilla quincenal con mínimo 12 horas semanales de formación adicional	Coordinadores de líneas de acción	Parrilla publicada y operativa	Nro. De talleres programados vs. Ejecutados	1 mes
Configurar en la app Zona V el sistema de acumulación de horas y el pasaporte de competencias.	Coordinador de voluntariado	Módulo funcionando	Prueba con 20 voluntarios	1 mes
Establecer beneficios concretos para los instructores	Coordinador de juventud y salud	Al menos 3 beneficios activos y comunicados	Listado de beneficios y número de instructores que los utilizan	2 meses
Otorgar certificación de Instructor Voluntario al alcanzar 60 horas y un examen aprobatorio superado.	Coordinador de voluntariado	50 instructores certificados en el primer año	Nro. Certificados emitidos	Continuo

***Fuente**:* Elaboración propia.

Descripción del problema

Hay preferencias, desdén entre voluntarios y hacia los coordinadores, la comunicación es deficiente, faltan canales para denuncias anónimas y no hay espacios para el desahogo emocional individualizado o la producción de contenido propio que permita informar a la comunidad sobre el movimiento. Los voluntarios en áreas rurales se sienten excluidos y no existen reuniones formales para solucionar problemas ni informales para la integración.

Objetivo

Minimizar la sensación de favoritismo y aumentar el respeto a través de un código de convivencia, una encuesta semanal anónima de satisfacción, un lugar físico de encuentro denominado como Sala de Voluntarios y dos reuniones provinciales semestrales, una formal y otra informal deportiva para fortalecer el compañerismo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y deporte.

Estrategia

Respeto fundamentado en méritos: el sistema de certificaciones del problema dos sustituye la antigüedad como base de la jerarquía.

Reunión provincial formal semestral: un día completo para examinar problemas, propuestas y soluciones de mejora continua, cada junta cantonal propone iniciativas de mejora.

Reunión provincial semestral informal: un día de deporte con actividades recreativas o excursión, con la participación de autoridades para ofrecer una perspectiva juvenil de la institución y de liderazgo entre compañeros.

Encuesta semanal anónima: cinco preguntas con envío automático sobre, por ejemplo:

¿Cómo te sentiste en las actividades de esta semana?, ¿Notaste algún tipo de preferencia?, ¿Qué puedes recomendar para próximas actividades?

Plan de acción

Tabla 19.
Plan de acción del problema

Acción	Responsable	Meta	Indicador	Tiempo
Diseñar y lanzar encuesta anónima semanal con 5 preguntas centradas en el bienestar del voluntario y recomendaciones de mejora	Coordinador de voluntariado	70% de tasa de respuesta semanal	(Nro. Respuesta / Nro. Voluntarios activos) x 100	15 días
Organizar el primer Encuentro Formal Kaizen	Coordinador de voluntariado y administración	3 nuevas iniciativas	Nro. Iniciativas registradas	Semestral (mayo y octubre)
Organizar el Encuentro Deportivo con al menos un 70% de asistencia entre autoridades y voluntarios	Coordinador de juventud y salud, coordinador de voluntariado y administración	>70% de asistencia	% Asistencia	Semestral fecha a elección

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del problema

Numerosos voluntarios no obtienen suministros ni kits de bioseguridad actualizados, así como, revisiones médicas que les permita sentirse apreciados como

cuerpo voluntario humano, tampoco disponen de un lugar en donde puedan anotar sus habilidades y experiencias para que sean valoradas por potenciales empleadores de organizaciones amigas, esto reduce el sentimiento de pertenencia y el valor que el voluntario siente que la institución le concede.

Objetivo

Asegurar que todos los voluntarios obtengan cada seis meses un kit de bioseguridad personal y realicen dos revisiones médicas anuales generales, además de actualizar su hoja de vida en la APP Activados para conectarlos con empresas colaboradoras.

Estrategia

Asignar un presupuesto para exámenes generales y salud para todos los voluntarios con una permanencia mayor a un año, e incorporar en el presupuesto anual del POA los Kits de bioseguridad.

Permitir la carga de la hoja de vida de los voluntarios en la APP Activados y aplicar a oportunidades laborales en empresas asociadas, transformando a los voluntarios en una fuente de talento especializado necesario y valioso, brindando oportunidades profesionales a voluntarios que cumplan los mejores perfiles para sentir el prestigio de pertenecer a la institución.

Plan de acción

Tabla 20.
Plan de acción del problema

Acción	Responsable	Meta	Indicador	Tiempo
Gestionar presupuesto para chequeos médicos gratuitos o a costo reducido	Coordinador de voluntariado y administración	2 chequeos por voluntario al año con un mínimo del 80% de cobertura	Porcentaje de voluntarios chequeados anualmente	Semestralmente
Adquirir y distribuir kits de bioseguridad en enero y julio	Coordinador de voluntariado y administración	100% de voluntarios activos reciben kit de bioseguridad	Registro de entrega completo a 100% de voluntarios activos	Semestralmente
Configurar módulo de hoja de vida en la APP Activados y gestionar alianzas estratégicas con empresas	Coordinador de voluntariado y Sede Nacional	80% de voluntarios con hoja de vida cargada en el sistema	Porcentaje de voluntarios con HV cargadas	2 meses
Establecer alianzas con al menos 5 empresas para que reciban hojas de vida de voluntarios destacados	Coordinador Jefe de Voluntariado	5 alianzas activas y operativas	Número de contrataciones o prácticas logradas gracias a estas alianzas	4 meses

***Fuente**:* Elaboración propia.

Indicadores de éxito

Tabla 20.
Indicadores globales

Indicador global	Línea base	Meta (12 meses)	Responsable	Método de medición
Tasa de rotación anual (abandono antes de 24 meses)	~35%	≤25%	Coordinador jefe de Voluntariado	Registro de bajas
% de nuevos voluntarios con diagnóstico + manual + examen aprobado (≥80%)	<20%	100%	Coordinador jefe de Voluntariado	Registro en app
Media del indicador "formación continua" (escala 1-5)	3,95	≥4,5	Coord. de áreas	Encuesta semestral
Nro. de instructores voluntarios certificados (por horas)	0	50	Coordinador jefe de Voluntariado	Registro en app
% de voluntarios que replican conocimiento como instructores	0%	≥70%	Coordinador jefe de Voluntariado	(Nro. que replican / Nro. certificados) × 100
% de voluntarios que reciben reconocimiento (incluye insignias y certificaciones) por trimestre	<30%	≥85%	Coordinador jefe de Voluntariado	Registro en app
% de voluntarios que asisten a encuentro semestral (formal + casual)	N/A	10% (formal)/ 60% (casual)	Coordinador Juventud y salud	Registro de asistencia
% de voluntarios que completan chequeo médico semestral	0%	90%	Coordinador jefe de Voluntariado	Convenio de salud
% de voluntarios con hoja de vida cargada en app	0%	80%	Coordinador jefe de Voluntariado	Registro en app
Tasa de respuesta a encuesta anónima semanal	N/A	70%	Coordinador jefe de Voluntariado	(Nro. respuestas / total activos) × 100
Nro. de alianzas empresariales activas	0	5	Coordinador jefe de Voluntariado	Convenios firmados

***Fuente**:* Elaboración propia.

Esta propuesta no se trata de una enumeración de sanciones o demandas, sino de una invitación a mejorar una experiencia voluntaria significativa para la vida de cada uno de los valiosos miembros de esta institución que con su fuerza y coraje lograron llevar a

cabo miles de actividades en el año pasado sirviendo a comunidades y personas en condiciones vulnerables en el momento cuando más lo necesitaban.

Mediante esta propuesta, la organización no solo mantendrá a más voluntarios, sino que los verá crecer como profesionales y agentes de transformación en sus comunidades, la Junta Provincial de Imbabura será la primera en generar la posibilidad de transformarse en un modelo de administración del voluntariado en el país, mediante estrategias administrativas eficientes y eficaces que ayuden a cada voluntario a sentirse perteneciente a un movimiento internacional que lo valora y le hace saber que cada acción tiene un imparto importante en la vida de alguien que aún no conocemos pero que es la recompensa más grande que un voluntario de la Cruz Roja puede recibir.

Conclusiones

La institución ha logrado transmitir adecuadamente su identidad y sus principios, generando en los voluntarios un fuerte sentido de pertenencia y una alta motivación para servir, este logro constituye una base sólida sobre la cual es posible construir una gestión del voluntariado más efectiva. Sin embargo, existe una oportunidad de mejorar la forma en que los procesos operativos, como el acompañamiento inicial, la formación continua y el reconocimiento del desempeño, se articulan con ese compromiso inicial, para que la experiencia del voluntario sea más gratificante y sostenible en el tiempo.

Los voluntarios demuestran un alto nivel de motivación intrínseca, impulsada por sus valores personales y su vocación de servicio, esta motivación es un activo invaluable que la institución puede potenciar mediante estrategias que la canalicen hacia experiencias concretas de desarrollo, retroalimentación y reconocimiento, fortalecer estos vínculos permitirá que el voluntario no solo se sienta parte de la misión, sino que también perciba que su crecimiento personal y profesional es una prioridad para la organización.

La gestión del voluntariado debe trabajar como un sistema interconectado para diseñar estrategias que abarquen su ciclo de vida, mejorando el bienestar y retención a largo plazo de su personal voluntario. Fortalecer el diálogo y comunicar los logros institucionales en relación con el aporte de cada uno de los miembros es clave para aumentar la motivación y reducir la rotación en la institución.

Recomendaciones

Fortalecer los procesos operativos mediante la creación de la guía de operación y orientación que establezca lineamientos claros para el diagnóstico de habilidades al ingreso, la formación continua y la retroalimentación periódica, un instrumento de apoyo para los coordinadores, que les permita brindar una experiencia más homogénea y enriquecedora a todos los voluntarios, independientemente de su área o ubicación.

Implementar un sistema integrado que articule el diagnóstico inicial de habilidades, la formación a través de micro talleres semanales con certificación por horas acumulables, la retroalimentación individual al final de cada trimestre y un programa de reconocimiento no monetario de alta frecuencia, estas acciones permitirán que el voluntario perciba un acompañamiento continuo y personalizado, fortaleciendo su sentido de pertenencia y su desarrollo dentro de la institución.

La propuesta debe adoptarse de forma progresiva a partir de los hallazgos del estudio durante un año, cada fase iniciará a partir de un problema actual, el diagnóstico y reconocimiento, la oferta formativa y consolidar la retroalimentación, bajo la supervisión de un responsable que evalúe el impacto final en un periodo de tiempo determinado, ayudando a quienes permiten que la misión humanitaria más grande del mundo esté en todos lados y para todos.

Referencias Bibliográficas

Adams, N. J. (2024). *Identifying Effective Strategies for Developing Leadership and Management Skillsin Volunteer Volunteer Managers*. file:///C:/Users/PC/Desktop/Tesis%20I_2025/Art%C3%ADculos%20I/2025_Adams,%20Ni cky.pdf

Al Mutawa, O. (2015). *Impact of volunteer management practice on volunteer motivation and satisfaction to enhance volunteer retention.* file:///C:/Users/PC/Desktop/Tesis%20I_2025/Art%C3%ADculos%20I/2015_Al%20Mutaw a,%20Omar.pdf

Araque, L. Y. (2025). Volunteer Management in Non-Profit Organizations: Experience of Huellas Foundation in Medellín, Colombia. *Administrative Sciences*, *15*(3). https://doi.org/10.3390/admsci15030077

Bert, G., Richard M, W., & Joost, M. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, *79*(6), 810–819. https://doi.org/10.1111/puar.13104

Bunge, M. (2018). *La ciencia: Su método y su filosofía: Volumen 1* (1ra Edición). Editorial Laetoli,

S. L., 2013.

https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=OgmMDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4

&dq=Bunge,+M.+(2017).+La+ciencia:+Su+m%C3%A9todo+y+su+filosof%C3%ADa.+Editorial+S&ots=fYCiqZZmVO&sig=o_m5itEh79tok_u-xks0evXvhcE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Castro Vasquez, M. del C., & Arellano, C. (2024). La teoría fundamentada en la investigación social: experiencia en un estudio sociocultural en salud. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, *33*(66), 4–20. https://doi.org/10.20983/noesis.2024.2.1

Chiavenato Idalberto. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Décima edición). https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccio n-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf

Chocobar Reyes, Mg. E. J., & González Rodríguez, L. I. (2023). Voluntariado y las diferentes motivaciones que lo impulsan. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(5), 1602–1622. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7834

Creswell, J. W. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6tha Edition). SAGE Publications, In c. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

Cruz Roja Costarricense. (2023, September 20). *Cruz Roja busca recertificación internacional*. https://cruzroja.or.cr/cruz-roja-busca-recertificacion-internacional/

Cruz Roja Ecuatoriana. (2023). *Cruz Roja Ecuatoriana*.

Cruz Roja Ecuatoriana. (2024a). *Guía metodológica del proceso de formación del voluntariado*. file:///C:/Users/PC/Desktop/Tesis%20I_2025/Gui%CC%81a%20Metodolo%CC%81gica%20del%20Proceso%20de%20Formacio%CC%81n%20del%20Voluntariado%20(1).pdf

Cruz Roja Ecuatoriana. (2024b). *Informe de Gestión*. file:///C:/Users/PC/Downloads/Annual%20Report%20Ecuador%202024_es.pdf

Cruz Roja Ecuatoriana. (2025). *Ciclo de Gestión de Voluntariado*. file:///C:/Users/PC/Desktop/Tesis%20I_2025/Jorge%20B%C3%A1ez_Ciclo_de_Gestio%C C%81n_de_Voluntariado.pdf

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, *9*(2), 141–163. https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7

Espinoza Sotomayor, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, 53–62. https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf

Fayol, H. (2000). Unidad 4. Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol) Introducción. In *Unidad 4. Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol) Introducción*. http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2020). *Planificación de proyectos y programas manual de orientación*. www.ifrc.org

Fundación Atasim. (2023). *Plan Estratégico de Acción Humanitaria 2023-2027*. https://fundacionatasim.com/wp-content/uploads/2024/12/Plan-estrategico-de-Accion-Humanitaria-Atasim-2023-2027.pdf

Gaitán Aguilera, F. J., & Golovina, N. S. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 115–135. https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, *21*(1), 242–267. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032

Hernández González, M., & Rodríguez Cruz, Y. (2016). La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, *10*(2), 1–9. https://www.redalyc.org/pdf/1939/193946969003.pdf

Hernández Mora, T., Obando Gómez, K., Pérez Beita, C. F., & Quesada Elizondo, X. (2013, June 30). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú. *Gestión de La Educación*, *3*(1), 23–53. https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/10630/10027

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la*

investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education. https://cloud3.utn.edu.ec/ords/f?p=109:272:8964519965401:::272:P272_ID_DOCUMENTO_DIRECTORIO:9039027

Holtrop, D., Soo, C., Gagné, M., Kragt, D., Dunlop, P. D., & Luksyte, A. (2026). Exploring Volunteer Turnover Reasons, Intentions, and Behavior. *Group and Organization Management*, *51*(2), 641–685. https://doi.org/10.1177/10596011241237841

Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2002). *Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective* (Vol. 14, Number 2). file:///C:/Users/PC/Desktop/Tesis%20I_2025/Art%C3%ADculos%20I/2003_Hustinx,%20L.,%20y%20Lammertyn,%20F..pdf

IFRC. (2026). *Evaluaciones de necesidades de emergencia IFRC*. https://www.ifrc.org/es/nuestro-trabajo/desastres-clima-y-crisis/supporting-local-humanitarian-action/evaluaciones

Lana, R. A. (2008a). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* *9*(1). https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf

Lana, R. A. (2008b, June). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* *9*(1). https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf

Lazcorreta, M. C. (2015). *Marketing en Organizaciones No Lucrativas: análisis del ciclo de gestión del voluntariado de Oxfam Intermón Zaragoza* [Universidad Zaragoza]. https://zaguan.unizar.es/record/36934/files/TAZ-TFG-2015-4386.pdf

Mera Naula, J. A. (2025). *Informe de aplicación del Ciclo de Gestión de Voluntariado en la Junta Provincial de la Cruz Roja de Imbabura*. file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Packages/5319275A.WhatsAppDesktop_cv1g1gvanyjg m/LocalState/sessions/FBD1BD9FDDEC6553D5221F0B14558372D2706D19/transfers/20 26-03/20260114140831669.pdf

Mora Ochoa, C. L., Casadiego Duque, Y. R., & Rueda Vera, G. (2022). Impact Of Strategic Planning On The Administrative Management Of Freight Transportation Companies In Frontier Zone, Colombia. *Journal of Language and Linguistic Studies*, *18*(4), 706–741. www.jlls.org

Parra Ganchosa, C. E., Márquez Abarca, B. J., Sánchez Cabrera, L. C., & Mora Sanchez, N. V. (2022). Gestión administrativa en el desempeño laboral de las empresas de Delivery-Cantón Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, *7*(5), 30–43. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-5.1299

Pazmiño Gavilanez, W. E., Merchán Jácome, V. A., & Zambrano Moreira, D. E. (2021). Strategic planning process as a management tool in a changing financial and business environment [Universidad Técnica de Babahoyo]. In *CIENCIA y TECNOLOGÍA*

(Vol. 21). https://doi.org/10.47460/uct.v25i110.510

Piatak, J. S., & Carman, J. G. (2023). Unpacking the Volunteer Experience: The Influence of Volunteer Management on Retention and Promotion of the Organization. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, *9*(3), 278–296. https://doi.org/10.20899/jpna.9.3.1

Preet Kaur, M., Smith, S., Pazour, J. A., & Duque Schumacher, A. G. (2022). *Optimization of Volunteer Task Assignments to Improve Volunteer Retention and Nonprofit Organizational Performance Authors*. file:///C:/Users/PC/Desktop/Tesis%20I_2025/Art%C3%ADculos%20I/2022_Kaur,%20MP,%20Smith,%20S.,%20Pazour,%20JA%20y%20Schumacher,%20AD.pdf

Prince, W., & Piatak, J. (2023). By the Volunteer, For the Volunteer: Volunteer Perspectives of Management Across Levels of Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *52*(5), 1191–1209. https://doi.org/10.1177/08997640221127974

Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 175–195. https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647

Rodríguez Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Informacion Tecnologica*, *31*(2), 207–220. https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207

Ropa Carrión, B., & Alama Flores, M. (2022). Organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de la UCSA*, *9*(1), 81–103. https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081

Solval, J. (2012). *El Proceso Administrativo.* https://www.academia.edu/10326414/El_Proceso_Administrativo

Suárez Castro, R. M., Rodríguez Rubiano, Y. A., & Muñoz Padilla, N. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y el impacto en la productividad laboral. *Revista Ingeniería Matemáticas y Ciencias de La Información*, *4*(8), 61–67. https://doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a33

Villarreal-Puga, J., & García, M. C. (2022). La aplicación de entrevistas semiestructuradas en distintas modalidades durante el contexto de la pandemia. *Revista Científica Hallazgos21*, *7*(1), 52–60. https://doi.org/10.69890/hallazgos21.v7i1.556

Xu, J., Jamil, R., Mai, X., Deng, L., Zhang, J., & Yang, Y. (2024). Volunteer Management in Nonprofit Organizations: A Bibliometric Analysis. *SAGE Open*, *14*(4). https://doi.org/10.1177/21582440241284244

Anexos

Cuestionario encuesta

Estrategias Administrativas y Gestión del Voluntariado CRE-JPI

Objetivo: Evaluar las estrategias administrativas en la gestión del voluntariado de la Junta Provincial de Imbabura Cruz Roja Ecuatoriana.

Estimad@ voluntari@, de antemano se agradece su disposición en la participación en esta encuesta, que será utilizada con fines académicos e investigativos. Su colaboración es fundamental para obtener resultados significativos que contribuyan al desarrollo de esta investigación.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque la opción que mejor describa su situación actual en la institución. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas; su sinceridad es un pilar importante en el éxito de esta investigación.

La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad, en conformidad con el Articulo 7 de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

Reiteramos nuestro agradecimiento hacia su persona por su tiempo y compromiso con el estudio académico y esta institución.

Sección I: Información General y Sociodemográfica

Rectifico que mi participación en esta encuesta es voluntaria:

- Si
- No

1. Escriba su edad en años cumplidos:

   _____años.

2. ¿Con qué género se identifica?

   - Masculino
   - Femenino
   - LGBTIQ+
   - Prefiero no decirlo

3. Seleccione su nivel socioeconómico:

   - Alta
   - Media alta
   - Media
   - Media baja
   - Baja

4. Escribe tu tipo de formación o escolaridad (Ejem: primaria, secundaria, Lic. Enfermería, Ing. Mecánico, TEM, Mgs. Economía, etc.)

   _____

5. Mencione sus años de pertenencia dentro del voluntariado de la Cruz Roja:

   _____

6. Usted vive en un sector:

   - Rural

- Urbano

7. ¿Usted conoce la misión de la institución?
   - Sí, la conozco plenamente.
   - La conozco parcialmente.
   - No la conozco.
8. ¿Usted conoce la visión a 5 años de la institución?
   - Sí, la conozco plenamente.
   - La conozco parcialmente.
   - No la conozco.

Sección II: Estrategias Administrativas

Señale una sola opción de respuesta, sabiendo que la estructura de calificación contine una Escala de Likert de 5 opciones a elegir en donde:

(1) Totalmente en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(3) Indiferente

(4) De acuerdo

(5) Totalmente de acuerdo

Nro.	Pregunta	1	2	3	4	5

9	La misión de la institución sirve como guía fundamental para el desempeño de nuestras funciones diarias					
10	Los proyectos y planes de trabajo están alineados de manera coherente con la visión de futuro que la organización ha definido a largo plazo					
11	Los objetivos de su área de voluntariado le son comunicados de forma clara.					
12	Las estrategias administrativas implementadas por la institución ayudan a cumplir los objetivos de la institución en el plazo establecido					
13	Siente que la planificación de las actividades respeta los principios fundamentales de la Cruz Roja.					
14	Existen políticas institucionales claras que normen su comportamiento y deberes.					
15	Las estrategias aplicadas por la administración facilitan el cumplimiento de sus tareas.					
16	Tiene claridad sobre su posición y jerarquía dentro de la estructura de la Junta Provincial de Imbabura					
17	Existen procesos formalizados y comunicados por escrito para sus labores.					
18	Sabe usted con precisión quién es su jefe inmediato y a quién debe reportar alguna novedad o inquietud.					
19	Los pasos a seguir en cada intervención o actividad son comprensibles y lógicos.					
20	La organización le proporciona información sobre la calidad de su desempeño.					
21	Percibe que los líderes de la institución actúan bajo principios de ética y honestidad.					
22	Las estrategias de dirección actuales le motivan a seguir participando activamente.					
23	Siente que quienes ejercen la autoridad lo hacen con liderazgo y respeto al voluntario.					
24	Recibe acompañamiento y supervisión adecuada mientras realiza su servicio.					
25	El área de voluntariado y sus coordinadores resuelven con agilidad los conflictos que surgen en el voluntariado.					
26	Fluye la comunicación de manera efectiva entre la dirección y los voluntarios.					
27	El control administrativo garantiza que el espacio físico de trabajo sea el adecuado.					

28	Se supervisa el cumplimiento estricto de la normativa interna de la institución.					
29	Existe un control sobre el tiempo y la duración asignada a cada actividad.					
30	El sistema de control permite identificar y reconocer el buen desempeño de los voluntarios.					
31	Se le informa sobre el nivel de cumplimiento de las metas alcanzadas por su unidad.					
32	La administración controla que usted tenga acceso a la tecnología y recursos necesarios para su labor.					

Sección III: Gestión del Voluntariado

Nro.	Pregunta	1	2	3	4	5
33	Se realizó un diagnóstico previo para conocer sus habilidades antes de asignarle tareas.					
34	Considera que el proceso de la escuela de formación del voluntariado de la JPI es profesional y efectivo.					
35	El proceso de admisión evalúa correctamente si el voluntario es apto para el cargo.					
36	Siente que sus primeros pasos en la institución fueron de aprendizaje y satisfacción.					
37	Se toman en cuenta sus sugerencias desde su ingreso para mejorar la gestión.					
38	La institución identifica cuáles son sus necesidades de formación o apoyo.					
39	Se realizan acciones de acompañamiento que respondan a sus inquietudes personales.					
40	Participa frecuentemente en talleres de formación técnica y humana.					
41	Se cumple con el cronograma de capacitaciones y actividades prometidas.					
42	Siente que ha desarrollado nuevas competencias profesionales en la CRE.					
43	Existe un proceso de diálogo para evaluar su crecimiento dentro del voluntariado.					
44	Su labor en la Cruz Roja le brinda una sensación de seguridad y protección personal.					
45	El voluntariado le permite expresar y poner en práctica sus valores personales.					
46	Considera que ser voluntario en la CRE le ayuda a mejorar su perfil profesional o laboral.					
47	Su participación en la Cruz Roja le ha permitido generar vínculos sociales importantes.					

48	El voluntariado le ayuda a entender mejor los problemas de la comunidad.					
49	Siente que el voluntariado ha contribuido a mejorar su autoestima y bienestar personal.					

Sección IV: Escalas de Aprobación y Abiertas

Seleccione la respuesta que mejor se ajuste a su realidad dentro de la organización.

50. ¿Qué tan satisfecho se encuentra globalmente con su experiencia en el voluntariado?

(1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Neutral (4) Satisfecho (5) Muy satisfecho

51. ¿Con qué frecuencia ha pensado en retirarse del voluntariado en el último año?

(1) Nunca (2) Rara vez (3) Algunas veces (4) Frecuentemente (5) Muy frecuentemente

52. ¿Usted ha considerado realizar voluntariado en otra institución, por limitantes de Cruz Roja Ecuatoriana?

(1) Nunca (2) Rara vez (3) Algunas veces (4) Frecuentemente (5) Muy frecuentemente

53. En una escala de 1 a 5, ¿qué tanto recomendaría a un amigo unirse a la CRE-JPI como voluntario?

(1) No lo recomendaría

(5) Lo recomendaría totalmente

54. ¿Cuál considera que es el principal beneficio de ser voluntario en esta institución?

- Capacitación constante y permanente.
- Crecimiento personal, humano y social.
- Seguro de salud y accidentes al realizar actividades.
- Reconocimientos por tu labor voluntaria.
- Convenios interinstitucionales para descuentos en exámenes de laboratorio, universidades y compra de medicamentos.

55. ¿Qué aspecto de la gestión del voluntariado cree que debería mejorar urgentemente?

Cuestionario entrevista

- **Jefatura del Voluntariado, Programas y Proyectos JPI**

1. ¿La institución socializa continuamente la misión y visión con todo el personal?

La misión y la visión se socializan a través de actividades funcionales con el personal remunerado. Una vez que ingresan, se les brinda una capacitación sobre la visión institucional para que todos estén alineados.

2. ¿La institución cuenta con un plan estratégico?

Sí, actualmente ya está aprobado el Plan Estratégico 2021-2030, el cual está alineado a la Sociedad Nacional y a los lineamientos del Movimiento Internacional.

3. ¿La gestión del voluntariado cuenta con un objetivo específico determinado en el plan estratégico? / ¿Los representantes o líderes del voluntariado participan en la elaboración del plan estratégico con voz y voto?

Sí, cuenta con un objetivo específico en el cual se solicita que las juntas a nivel país mantengan Escuelas de Voluntariado, estructuradas y pautadas de acuerdo al Ciclo de Gestión de Voluntariado del Movimiento.

4. ¿La institución destina un presupuesto para la adquisición de materiales, insumos, equipos requeridos en la gestión del voluntariado en las salidas y en las capacitaciones que se brinda?

Sí, exactamente. Contamos con el Plan Operativo Anual (POA) que elaboramos en noviembre del año anterior. Para la elaboración del POA se estructuran actividades, materiales, insumos, movilización y alimentación del personal voluntario, con un presupuesto destinado que es controlado por el área administrativa y financiera.

5. ¿Qué aspectos se consideran para definir la cadena de mando o jerarquía entre los voluntarios?

Actualmente en la Junta Provincial de Imbabura se maneja el tema de antigüedades por promoción. Tratamos de que esta jerarquía no se estanque, sino que pueda generar líderes voluntarios a través de formación especializada.

6. ¿Está reglamentado los requisitos que deben cumplir los líderes o responsables de los voluntarios? (por antigüedad, por capacidades, por conocimiento, formación o experiencia). ¿Qué aspectos adicionales se consideran?

Primeramente en tema de jerarquía no es un tema de mando aquí dentro de la institución es más por el tema de formación y revisión con las actividades dentro y fuera de la institución , el tema de mandos no tiene establecido un manual de jerarquías se lo hace cumpliendo las expectativas que tenga la junta provincial pero en el tema de jerarquías siempre va más el tema de los directorios va primero la Asamblea provincial que está constituida por voluntarios y directorio provincial que está constituida por voluntarios y el directorio cantonal ellos son los que toman las decisiones y también los que pueden tener este mando de jerarquías a nivel institucional y de actividades pero los voluntarios pueden tener de acuerdo a su preparación en el tema de gestión de riesgos

tenemos el tema de aspirantes a socorristas y socorristas los socorristas son los que van a manejar la emergencia en orden de jerarquía y los voluntarios aspirantes son los que van a realizar el trabajo que mande el socorrista.

7. ¿Qué estrategias se utilizan para motivar a las personas a ejercer el voluntariado?

Bueno, en el tema de la motivación, en su ciclo de voluntariado tiene estrictamente como motivaciones formales e informales. Las formales te puedo decir que es el tema de reconocimientos, se entrega cada 5 de diciembre por día de orden aliado o por métodos o estrategias del 8 de mayo por tema de la Cruz Roja de reconocimientos. En reconocimientos informales les pueden llegar certificados de labor de voluntariado también cuando hacen una representación a nivel internacional o nacional siempre se hace una imagen que exhorta informales y también motiva al personal voluntario a la entrega de uniformes y ciertas insignias como bugs, chompas, pines y tenemos activos.

8. ¿Disponen de un sistema de evaluación del desempeño y reconocimiento relacionado con los objetivos institucionales?

Sí, actualmente el sistema de voluntariado nos ayuda a controlar las horas, aportes y cursos que tienen los voluntarios. A nivel nacional existe una representación institucional por el tema del peligro de Fortalecimiento de Sociedades Nacionales, en el cual un voluntario de Sociedad Nacional cada dos años participa en Sistema de Fortalecimiento de Sociedades Nacionales, en el cual se mide los usos realizados en la plataforma Learning, las horas realizadas en el último año y sobre cada de las áreas. De

ahí tenemos lo Manual de Insignias, en el cual establece que hay reconocimientos, apoyos desde las 500 horas hasta las 5000 horas y por años de aportación a este servicio.

9. ¿Cómo conoce, maneja y resuelve la jefatura del voluntariado los conflictos sociales entre voluntarios?

Primeramente, la Jefatura de Voluntariado es a puertas abiertas, cuando hay un objeto entre voluntarios siempre se lo hace con las dos personas o con los involucrados presentes, se le da la normativa, ya que a nivel institucional se deben cumplir los siete principios fundamentales que pasamos en tema de unidad y personalidad. Voluntariado de universalidad, en el cual los voluntarios todas las tanto fuera externas o internas deben cumplir y si existe algún problema social dentro de los voluntarios por interés externo, pues solicitamos que estos sean manejados de forma externa y si es que son internos, pues trabajamos con el tipo de voluntariado que son las combinaciones y también con el presidencia en caso que sean digamos problemas psicológicos. Hemos tenido buenos casos que hemos tenido que derivar hacer una evaluación, una pausa de los voluntarios hasta que el tema de la evaluación psicológica nos diga que puedan realizarse las actividades y los procesos.

10. ¿Qué mecanismos utiliza para supervisar el cumplimiento de la normativa interna y controlar que la duración de las actividades asignadas sea eficiente?

Bueno primeramente los coordinadores del área tienen que presentar una planificación, esta planificación es siempre aprobado por residencia por la gerencia de voluntariado, luego posteriormente tiene que notificar la actividad se está realizando, con qué

voluntarios se movilizan y qué vehículos se movilizan y posteriormente tienen que hacer un informe, este informe también se debe recibir a la plataforma del manual de cambio operativa anual.

11. ¿Cómo mide el porcentaje de cumplimiento de metas de su unidad y qué proceso sigue para que los voluntarios tengan acceso a la tecnología y recursos necesarios?

Bueno primeramente por el tema del control, el plan operativo anual tiene un sistema que nos maneja el control de inicio de una actividad, cierre de actividad por fechas establecidas y qué recursos necesita para justificar la actividad, bajo eso tenemos el tema de cumplimiento en porcentaje y del alcance de las personas de ahí para que los voluntarios alcancen el nivel tecnológico. También la sociedad nacional cuenta con la plataforma y learning para que puedan seguir los cursos y capacitaciones, tienen la app activada donde pueden controlar si sus seguros fueron activados, les fueron confirmados o si es que tienen alguna capacitación o reunión a nivel medicinal el cual es convocado por investigar.

12. ¿Cuál es el proceso para definir las actividades que deben realizar los instructores de la escuela de voluntariado? ¿Existen definidos los requisitos que deben cumplir los instructores para capacitar a nuevos aspirantes? Y ¿Cómo se evalúa que el aspirante esté apto para pasar a la siguiente etapa?

Primeramente el tema de las capacitaciones ya viene planteado en la metodología inicial de estudio de voluntariado que viene normada por la Corte Ecuatoriana de la sede central y los capacitadores no tienen una normativa inicial de quiénes son las que

van a formar, pero a nivel provincial nosotros contamos con voluntarios que tienen mallas especializados de formación completa, intermedia y los cuales nos ayudan a formar de acuerdo a la metodología aplicada prácticamente nos basaríamos son en la formación y los conocimientos que tiene la formación y en el liderazgo que tiene y Bueno primeramente el aspirante voluntariado tiene que rendir, hacer un llenado de ficha, rendir una prueba psicológica que le hace el sistema si es que pasa esa ficha ingresa al proceso inicial de voluntariado. Posteriormente se tiene que cumplir los nueve cursos de formación inicial y la malla básica de formación inicial presencial de voluntariado. Aparte de eso nuestra junta provincial genera un campamento final en el cual el presidente evalúa sus capacidades y también notifica cuáles voluntarios puede ingresar. Por el tema de comportamiento y actitudes entiendo qué acciones de mejora se han implementado a partir de la sugerencia de los nuevos ingresos para que sus primeros pasos sean gratificantes y de alto aprendizaje. Bueno primeramente cada capacitación que nosotros entregamos al personal aspirante tiene una evaluación que sea desde participación comunitaria, cada coordinador evalúa que el desempeño de su voluntad sea apto y posteriormente de la escuela de voluntariado dada coordinador voluntario realiza un informe en el cual se toman los aspectos por mejorar. En caso de planificaciones de salidas de campo, qué instrumentos más se puede manejar, cómo debe ser la introducción, por eso cada escuela de voluntariado se maneja de manera diferente.

13. ¿Qué acciones de mejora se han implementado a partir de las sugerencias de los nuevos ingresos para que sus primeros pasos sean gratificantes y de alto aprendizaje?

Actualmente con el equipo de voluntariado tenemos 120 preguntas de conocimiento general en el cual se realiza de al menos de tres a cinco actividades en el cual se pregunta de historia de burro, pacientes reanimación cardiopulmonar, todas las líneas de acción dependiendo de eso, si el hombre digamos no tiene conocimiento en Malla básica que se debe citar incluso de lo que se ve que estamos bajos niveles del tema de primeros auxilios.

14. ¿Cuáles son los mecanismos de diagnóstico utilizados para identificar brechas de conocimiento en los voluntarios y qué protocolos de nivelación o refuerzo se activan para cerrarlas?

Prácticos Prácticamente nosotros si tenemos el tema de los insumos y materiales que no tenemos actualizados porque tienen un costo alto, pero si tenemos los materiales básicos porque en segundo año puedan acceder a sus capacitaciones, no solo en temas de teñido residuo, sino también tenemos microscopio para que los puedan acceder a ver y también sus capacitaciones van siendo a la mano provisión y son los clínicos que también realizan capacitaciones.

15. ¿La institución cuenta con los insumos, materiales y equipos necesarios en las capacitaciones para ofrecer un aprendizaje práctico efectivo y gratificante?

Primeramente, como te mencioné, el plan operativo anual. Nosotros planificamos el año anterior qué capacitaciones vamos a dar en el transcurso, en caso que tal vez tengamos un tema de movilidad humana, se instaura en el plan de entrenamiento un curso de movilidad humana, un tema de protección y con estas instituciones digamos podemos generar el tema de las masculinidades, por ejemplo. Son correlación según la ciudad que también tenga la junta podemos adaptar, entiendo.

16. ¿Cómo se controla que las capacitaciones estén de acuerdo a las necesidades de la organización, de los voluntarios y su nivel de conocimiento?

Digamos, actualmente casi toda la línea de visión tiene memoria básica, intermedia y avanzada. Digamos, para la básica tiene que seguir usos e learning de la plataforma de Cruz Roja para la intermedia tiene que haber completado la malla básica y algunos cursores más. Y para la avanzada tiene que cumplir la básica, intermedia y la masa. Entonces quienes cumplen estas dos amplias no pueden ir a la capacitación.

17. ¿Qué requisitos existen para el ingreso o la inscripción de los voluntarios a las capacitaciones de alto impacto?

Bueno, los reconocimientos formales lo hacemos dos veces al año, el 8 de mayo por el día de la Cruz Roja y 5 de diciembre por el día de hoy. Le hicimos reconocimientos informales como entrega de uniformes presenciales, souvenirs en salidas de campo, en actividades de alto impacto.

18. ¿Qué sistemas de motivación utiliza la institución para mantener motivado a su personal voluntario? ¿Con qué frecuencia lo realiza?

Bueno, te puedo dar un ejemplo del programa de gestión de riesgos y en el anterior combinamos con el curso de aspirante a los socorristas. Este año con la planificación tenemos la formación ya de socorristas que pueden ser divididos riesgos, atención hospitalaria y dependiendo de cuál se movilicen los voluntarios, se comienza la capacitación formal y las capacitaciones normales por parte tenemos 200 gestión de riesgo, si son actividades o CAPAC planeadas en todos los años porque ingresan nuevo personal. Hay una rotación del personal voluntario para dos años. Porque ingresan a los 16 años y los 18 ya se van a universidad, entonces usualmente se va a otras provincias que también hace que los voluntarios tengan un periodo corto de los periodos.

19. ¿Cómo se controlan las actividades de alto impacto y como miden su efectividad (¿Cómo se realiza la planificación de las capacitaciones o se improvisan según las necesidades?

Primeramente, los voluntarios en esta institución son el pilar fundamental, ellos son los que hacen el trabajo en quienes trabajan directamente con la comunidad, quienes crean sus necesidades, quienes aportan también a nivel operativo y quienes son escuchados también con sus iniciativas. El propósito es que los voluntarios de las personas que estén interesadas en el movimiento, primero conozcan qué es la Cruz Roja, saber en qué línea de acción se pueden especializar y cómo pueden ayudar, porque hay voluntarios tal vez jóvenes que vienen con interés de conocer tal vez o que se les pueda

guiar qué carrera pueden seguir en la universidad o de tus voluntarios que ya son técnicos y que te ayudan ciertas actividades o voluntarios de emergencias que son por temas de urgencia. Entonces la necesidad que nosotros tenemos como voluntarios es personas que vengan a ayudarnos al deporte comunitario.

- **Presidente de la Junta Provincial de Cruz Roja Imbabura**

20. ¿La institución socializa continuamente la misión y visión con todo el personal?

De hecho, nosotros tenemos un proceso de inducción al Movimiento, tanto para los voluntarios como para el nuevo personal humanitario. Es sumamente importante que conozcan la esencia de la Cruz Roja en el Ecuador y en el mundo para que puedan empatar sus conocimientos profesionales con el accionar humanitario; nuestro despliegue debe estar siempre ligado a los principios del Movimiento.

21. ¿La institución cuenta con un plan estratégico?

Contamos con una planificación estratégica que se cumple, por lo general, a periodos de 5 años. Además, manejamos un Plan Operativo Anual (POA) que permite alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

22. ¿La gestión del voluntariado cuenta con un objetivo específico determinado en el plan estratégico?

Sí, de hecho, el voluntariado es la razón de ser de la institución. Es lo que nos permite estar activos en todas las juntas cantonales, provinciales, en las Sociedades Nacionales y en todo el mundo.

23. ¿Los representantes o líderes del voluntariado participan en la elaboración del plan estratégico con voz y voto?

Creemos firmemente en la participación activa. Realizamos talleres "micro" en cada una de las juntas cantonales que forman parte de la estructura provincial. Posteriormente, se hace un taller provincial donde se consolidan estas iniciativas, se alinean indicadores y se estructura la planificación bajo los criterios del Movimiento, enfocándonos en el impacto de las vidas que alcanzamos.

24. ¿La institución destina un presupuesto para la adquisición de materiales, insumos, equipos requeridos en la gestión del voluntariado en las salidas y en las capacitaciones que se brinda?

El aprendizaje debe venir de la mano de insumos prácticos. Dependiendo del tipo de capacitación, a veces enfrentamos limitaciones presupuestarias debido a la diversidad de equipos necesarios para áreas como gestión de riesgos (alta montaña, inundaciones o desastres naturales). Aunque tenemos equipos, las necesidades son constantes y siempre buscamos vincular temas vanguardistas para que nuestros voluntarios desarrollen herramientas útiles para ellos y la sociedad.

25. ¿Qué aspectos se consideran para definir la cadena de mando o jerarquía entre los voluntarios?

Nuestro norte son los Principios Fundamentales, y uno de los más importantes es la Igualdad. No hay voluntarios de "primera" o de "segunda", ni nuevos o antiguos; existe

el término único de "voluntario". El respeto se da en función del servicio y el desarrollo personal. Para la operatividad, el personal humanitario rentado (coordinadores o responsables de actividad) lidera y acompaña el despliegue del voluntariado.

26. ¿Está reglamentado los requisitos que deben cumplir los líderes o responsables de los voluntarios? (por antigüedad, por capacidades, por conocimiento, formación o experiencia). ¿Qué aspectos adicionales se consideran?

Sí, contamos con normativa interna, estatutos y reglamentos que definen nuestro accionar y roles en el Ecuador. Además, tenemos un Manual de Funciones que define los perfiles para cada puesto, tanto en el área de voluntariado como en los servicios de salud de la junta.

27. ¿Qué estrategias se utilizan para motivar a las personas a ejercer el voluntariado?

La mayor motivación es servir a quien aún no conoces; aliviar el sufrimiento humano es la filosofía de Henry Dunant con la que empezó este movimiento. Además, hemos implementado un Plan de Bienestar que incluye soporte psicológico y salud mental para el voluntario y su núcleo familiar. También ofrecemos formación constante gratuita y gestionamos beneficios con la empresa privada para que se sientan respaldados por la institución.

28. ¿Disponen de un sistema de evaluación del desempeño y reconocimiento relacionado con los objetivos?

Sí. A nivel nacional utilizamos la "Zona V", una aplicación donde cada voluntario registra sus horas de servicio y capacitaciones. Realizamos una evaluación de desempeño anual para revisar el cumplimiento de objetivos y actividades encomendadas, lo que nos permite identificar fortalezas y debilidades para potenciar a nuestra gente.

29. ¿Cómo conoce, maneja y resuelve la jefatura del voluntariado los conflictos sociales entre voluntarios?

Bueno, si bien es cierto, hay que entender que nosotros también dependemos de lo que va pasando en el día a día y súper importante la comunicación, y esa comunicación no solamente efectiva sino también asertiva, en donde debo también entender que otra persona puede recibir de una manera distinta lo que yo estoy diciendo, pero súper importante que aprendamos a resolver ese tipo de conflictos que en realidad pueden ser malos entendidos, que si no son solucionados a tiempo puede crearnos algún tipo de malestar interno. Obviamente siempre resaltar que dentro y fuera del movimiento, nosotros ahora nos enfocamos en un tema de cultura de paz y convivencia pacífica desde hace más de cuatro años, en donde para la situación actual del país nos viene muy bien, porque hay que entender que debemos tener una sociedad más tolerante a criterios distintos, pero también que yo creo que es una responsabilidad de todos el tener esta armonía.

30. ¿Cuál es el proceso para definir las actividades que deben realizar los instructores de la escuela de voluntariado? ¿Existen definidos los requisitos que deben cumplir los instructores para capacitar a nuevos aspirantes?

Bueno, nosotros tenemos algo que nos acompaña y es nuestra normativa interna, nuestro estatuto y nuestro reglamento, tanto como para la parte del voluntariado, como para que nosotros podamos definir cuál es nuestro accionar, nuestros roles, todo lo que define el movimiento en el Ecuador. Y por otra parte tenemos un manual de funciones que define los perfiles para cada uno de los puestos que se ocupa, obviamente, tanto en el área de voluntariado como en los servicios de salud, porque esta junta cuenta con servicios de salud en donde hay responsables por cada una de las áreas. Entonces la respuesta es sí, se cuenta con funciones prácticamente descritas y delimitadas para las personas que ejercen cada gol.

31. ¿Qué acciones de mejora se han implementado a partir de las sugerencias de los nuevos ingresos para que sus primeros pasos sean gratificantes y de alto aprendizaje?

Yo creo que lo más importante es conocer a dónde perteneces. Si no conoces a dónde perteneces es muy complicado que te sientas parte de. Entonces yo creo que lo primero es entender el movimiento, cómo funciona la parte formativa en cuanto al tema del ciclo de voluntariado y la plataforma que nos permite tener capacitaciones, incluso ahora tienen aval del Ministerio del Trabajo, algunas son súper enriquecedoras porque no solamente hablamos de temas del movimiento, sino que también vienen unos temas

adicionales como temas de liderazgo, finanzas para no financieros, pero sobre todo toda la información pertinente del movimiento para que tengamos muy claro cuál va a ser nuestro accionar, incluso para que entendamos que nosotros somos auxiliares del Estado, no

pertenecemos al Estado, que tenemos un rol independiente, pero que estamos para ayudar a todos.

32. ¿Cuáles son los mecanismos de diagnóstico utilizados para identificar brechas de conocimiento en los voluntarios y qué protocolos de nivelación o refuerzo se activan para cerrarlas?

De hecho, uno de las principales herramientas yo creo que son los formularios, cuando se los permite. Ahora la parte digital yo creo que nos permite aprovechar mucho el tema de optimizar los tiempos y todo, pero también esa cercanía con los voluntarios cuando están en las actividades operativas, en donde desarrollan las actividades, obviamente quienes ya tienen experiencia en el voluntariado, pero quienes están como aspirantes también ver cuáles serían las necesidades en las que después se pueda dar soporte o mientras ellos están en ese proceso de aprendizaje y formación del cual se pueden reforzar. Entonces yo creo que son herramientas muy importantes, o sea, no hay nada mejor que la evaluación presencial con el voluntario y de ahí obviamente todo lo que viene y conlleva, que son el aprendizaje en primeros auxilios básicos, el tema de atención prehospitalaria y que todo esto culmina como siempre en la parte formativa de los voluntarios de un campamento en donde podrán poner en práctica todo lo que se aprendió.

33. ¿Cómo se controla que las capacitaciones estén de acuerdo a las necesidades de la organización, de los voluntarios y su nivel de conocimiento?

Yo creo que últimamente la plataforma, eso justo lo habíamos visto hace poco con otros presidentes, la plataforma tiene una capacidad de entregar muchos cursos que son más allá, como había dicho del Movimiento y que le van a permitir tener buenas herramientas a los voluntarios, o sea, no solamente para que pueda hacerlo internamente en la institución, sino también afuera en su vida diaria. Me parece que es una herramienta súper importante, tiene más de 80 cursos, entonces es como que es algo súper solvente y también entender que ha habido satisfacciones en cuanto a Imbabura, que hubo un voluntario que pudo viajar a otro país porque él hizo la mayor cantidad de cursos en nuestra plataforma, significa que es una herramienta que sirve, que usan y que también le permitió a él tener la experiencia en otra Sociedad Nacional.

34. ¿Qué requisitos existen para el ingreso o la inscripción de los voluntarios a las capacitaciones de alto impacto?

Bueno, de hecho hay algunas capacitaciones que son abiertas y otras son con postulación, entonces eso también cuando existe una postulación puede ser que existen requisitos previos para estar en esa inscripción, o puede ser que los cupos tengan un tipo de limitación, o puede ser también que exista una convocatoria internacional, entonces hay que distinguir qué tipo de convocatoria es, en donde ellos deben tener unos requisitos previos para poder postular y que obviamente puedan acceder a esas tareas. De acuerdo, Dichos requisitos previos están reglamentados, de hecho, en

realidad a nosotros internamente cuando hay una convocatoria de la Sociedad Nacional nos describen cuáles serían los requisitos previos que están enumerados, incluso qué cursos deberían tener o si es un curso muy especializado, que es un TOT, que es un Trainer of Trainers, entonces ya debe tener una capacitación especializada previa, entonces de ley debe estar documentado eso, más aún cuando son convocatorias que pueden emitir la Federación Internacional, en donde ya nos describe cuáles son los requisitos previos para poder acceder.

35. ¿Qué sistemas de motivación utiliza la institución para mantener motivado a su personal voluntario? ¿Con qué frecuencia?

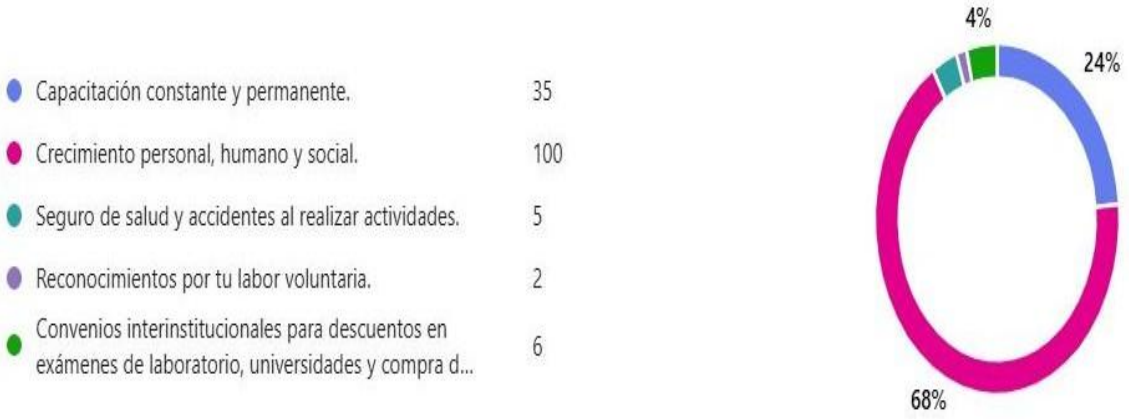
Bueno, hay varias actividades que son, más allá de las operativas, que son súper importantes, es nuestra razón de ser, pero el tema de estar muy pegados a los jóvenes hace que nosotros tengamos otro tipo de iniciativas en donde ellos puedan compartir. Yo creo que es súper importante también el contacto con diferentes voluntarios que ya tienen experiencia y con los que están recién empezando incluso con los aspirantes. De hecho, nosotros tenemos algunas actividades que incluso lo hacemos con varias damas del movimiento. Un caso específico es como lo que haríamos este día viernes, que vamos a compartir, vamos a tener un espacio como para compartir un tema de alimentos que lo van a preparar aquí, que es un tema de fanesca por la época. Y pues eso es súper gratificante porque en esta actividad en específica estarán los voluntarios y también estará el personal monetario orientado, estará también gente de gobierno. Entonces es una actividad en donde no se jerarquiza, sino más bien se comparte, se comparte con los voluntarios en una actividad no operativa. Entonces esto sí también forma parte, yo

creo que de considerarle a un voluntario parte de una familia. Para mí un voluntario es parte de mi familia, es alguien a quien yo debo acompañar, que debo cuidar y que también debo estar muy pendiente. Entonces yo creo que para mí es como que estas actividades son muy fuertes, fortalecen al movimiento. Otras también existen que las hemos desarrollado como al final del año. Tenemos el tema de reconocimientos para cada una de las actividades, pero no solamente son los reconocimientos, sino que también está vinculada a una gala en donde ellos tienen la oportunidad de compartir. Hacemos la parte formal y también una parte donde pueden entretenerse y obviamente vinculado a un sano entretenimiento, porque obviamente entendemos que existen otras maneras en las que puedes entretenerte y poder compartir. Tenemos un bingo solidario también que nos ha ido muy bien, que lo hacemos por el mes de mayo. Y tenemos otras actividades que también nos fortalecen como movimiento. Sin duda alguna es un momento que nos une mucho los campamentos. Los campamentos pese a que están hechos para los aspirantes nuevos, también los voluntarios que ya forman parte del movimiento nos acompañan. Entonces yo creo que todas esas actividades nos suman, estoy seguro que puede haber más, que incluso estos cuestionamientos nos invitan a pensar en nuevas cosas y que podamos fortalecer el movimiento en la ciudad, en la provincia, en el país y en el mundo.

Respuestas abiertas de la encuesta

- **Propuestas de 148 voluntarios más un grupo focal**

Pregunta: ¿Cuál considera que es el principal beneficio de ser voluntario en esta institución?



Pregunta: ¿Qué aspecto de la gestión del voluntariado cree que debería mejorar urgentemente?

Número	Propuesta	% de 148 participantes
1	Actividades de integración, convivencia y compañerismo	6,80%
2	Eliminar favoritismos y respeto mutuo	4,70%
3	Nuevos contenidos formativos	4,70%
4	Micro talleres dinámicos	4,10%
5	Guía permanente y acompañamiento a nuevos	4,10%
6	Coordinadores competentes	3,40%
7	Flexibilidad horaria y fines de semana	3,40%
8	Validación correcta de horas	2,70%
9	Comunicación interna y disciplina	2,70%
10	Reconocimiento de habilidades y motivación	2,70%

- **Propuestas constantes**



Solicitud de investigación en la institución

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Oficio nro. UTN-FACAE-ADM-2025-0084-O

Ibarra, 11 de diciembre de 2025

ASUNTO: Autorización para Trabajo de Titulación

Magister
Carlos Espinosa Márquez
Presidente
CRUZ ROJA ECUATORIANA JUNTA PROVINCIAL DE IMBABURA

De mi consideración:

La Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, expresa un atento y cordial saludo, deseándole éxitos en las funciones que usted tan acertadamente dirige, a la vez que se permite exponer lo siguiente:

Con la finalidad de contribuir al fortalecimiento académico de nuestros estudiantes, solicito de la manera más comedida su autorización para desarrollar el trabajo de titulación denominado **"ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO DE LA JUNTA PROVINCIAL DE IMBABURA CRUZ ROJA ECUATORIANA"** de autoría del señor Báez Bolaños Jorge Renán, estudiantes del séptimo nivel de la Carrera de Administración de Empresas y dirigida por la magister Jessica Pupiales.

Para lo cual es necesario información relacionada con el tema; en tal virtud mucho agradeceré a usted, dar las facilidades para que el mencionado estudiante pueda desarrollar su trabajo. Cabe indicar que la información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

Por la gentil atención, y apoyo a nuestra labor, le agradezco.

Atentamente,
CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO

MARLON ALEJANDRO PINEDA CARRILLO

MSc. Marlon Pineda
DECANO FACAE
v.vásquez

Rollo fotográfico







