

## 4. UN CICLO DE GESTIÓN DE CALIDAD

Desde la PVE tenemos un firme **compromiso con la calidad**. Cada una de nuestras acciones está orientada a evolucionar y ofrecer lo mejor de nosotras y nosotros mismos para así **contribuir al crecimiento de nuestras entidades miembro**.

Una de esas contribuciones ha querido ser la redacción de un nuevo referente de “Ciclo de gestión de las personas voluntarias” ágil, **sencillo**, fácil de abordar, pero **profundamente centrado en la calidad**. Existen diversos manuales y guías elaborados por distintas entidades -en nuestro caso, hasta ahora, tomábamos como referencia el manual de La Caixa de 2009 (Observatorio del Tercer Sector: *Manual de Gestión del Voluntariado*. Barcelona, 2009. Fundación La Caixa).

La diferencia de nuestra nueva propuesta radica en la importancia de **no renunciar a abordar ninguna de las fases, al menos en su nivel mínimo**. En el punto 4 de este documento hemos planteado tres niveles de consecución<sup>35</sup>.



Invitamos a todas las organizaciones a cumplir, en función de sus posibilidades, con todas las etapas del ciclo al menos en su Nivel 1, porque solo así estaremos en **el camino para alcanzar la excelencia**.

A continuación, fruto del análisis de la realidad actual procedente de la información aportada en los cuestionarios y las entrevistas personales, queremos mostraros una síntesis de los principales **puntos a mejorar** dentro del ciclo de gestión. No hemos querido dejar de plantear este apartado, porque nos parece esencial ofrecer un espacio para la reflexión, un momento para recapitular aquellos aspectos que sin duda podemos optimizar en la gestión de nuestro voluntariado. No se trata de una exhibición de nuestras debilidades, sino de una toma de conciencia y de un reto en nuestra evolución y motivación futuras.

Tras los puntos a mejorar queremos compartir algunas de las **recomendaciones prácticas a potenciar** que se desarrollan en otras organizaciones que han tenido la generosidad de compartir y cuya experiencia prolongada ha demostrado su eficacia. El principal objetivo es que cada entidad pueda **hacer suyas** algunas de las **ideas** para **adaptarlas** a su realidad **e incorporarlas** en la ideación y/o implementación de **su propio ciclo de gestión**.

35 Nivel 1: Mínimos a cumplir. Nivel 2: Bueno. Nivel 3: Excelente.

Falta de Recursos / Carencia de Valorización / Visión Cortoplacista		
Dificultades detectadas 1	Causas	Buenas prácticas
<b>Falta de recursos y de tiempo</b> para realizar un buen acompañamiento	Ausencia de concienciación sobre la <b>importancia del voluntariado</b> y de su planificación, que puede conducir a la improvisación y a la frustración por la ineficacia de la gestión	<i>“Hay que establecer objetivos a medio y largo plazo: tenemos que realizar una intervención más global, más profunda, dirigida a la raíz, a las causas, no tanto a las necesidades más inmediatas”</i>
<b>Falta de personal específico:</b> invisibilidad y falta de atención		<i>“Las personas voluntarias son un miembro más de la organización, no existen diferencias respecto a la plantilla”</i>
<b>Carencia de valorización</b> del voluntariado: sobrecarga en vez de enriquecimiento		<i>“El voluntariado conoce todo el organigrama de la entidad y puede participar en nuestras propias estructuras organizacionales (asambleas, equipos de trabajo, propuestas, evaluaciones, encuentros, formaciones...)”</i>
<b>Visión cortoplacista</b> en la gestión		<i>“Apostamos por un voluntariado de calidad, con una cuidada gestión que a la larga nos ha resultado muy exitoso. Insistimos bastante en el diseño y preparación de la acción voluntaria ahondando en la definición de perfiles voluntarios y en sus necesidades, requisitos, así como los roles y tareas a desempeñar”</i>  <i>“Ajustamos el número de personas voluntarias con las capacidades de la entidad, para no vernos sobrepasados/as. Esto nos permite realizar un adecuado seguimiento de las mismas”</i>

Desconocimiento de las Necesidades del Voluntariado		
Dificultades detectadas 2	Causas	Buenas prácticas
Las <b>Federaciones, Plataformas y entidades de gran magnitud</b> , con implantación en múltiples territorios, <b>desconocen las necesidades e inquietudes</b> concretas del voluntariado	<p>El hecho de <b>no trabajar directamente con las personas voluntarias</b>, suele complicar el <i>feedback</i> directo</p> <p>Cada territorio se gestiona de manera independiente <b>sin</b> que exista <b>coordinación</b> entre ellos, sin sistematización de los mismos procesos, <b>sin implicación</b> con la entidad matriz, con escasa participación, o sin que se lleguen a compartirse sinergias o aceptar innovaciones</p>	<p><i>“Tenemos un buen conocimiento del territorio y de sus necesidades reales que contribuye en gran medida, a lograr una mejor planificación”</i></p> <p>Estos conocimientos enfocan con mayor precisión los objetivos por lo que los programas, proyectos y actividades son más eficientes.</p> <p>La vinculación y permanencia de las personas voluntarias también es mayor porque perciben la utilidad y coherencia de las acciones</p>
		<p><i>“Tenemos una relación intensa con las entidades miembro y sus proyectos mediante reuniones frecuentes. Este hecho nos permite acertar más en el voluntariado que les derivamos”</i></p> <p><i>“Cada año elaboramos un Plan de Voluntariado específico para cada territorio, incluyendo objetivos, número de reuniones y buenas prácticas. De esta manera, la planificación es global, aunque diferenciada por la idiosincrasia territorial.”</i></p> <p><i>“Desarrollamos una vida asociativa intensa, con multitud de actividades, relaciones con los distintos equipos de trabajo, fiestas, eventos territoriales de índole nacional e internacional, encuentros formativos, reuniones de fin de año, etc.”</i></p> <p>Este tipo de relaciones favorecen la vinculación entre las entidades, dan a conocer los distintos equipos de trabajo y sus actividades, propician el intercambio de experiencias y refuerzan el sentimiento de identidad y pertenencia.</p>
<b>Heterogeneidad</b> en la gestión		

Edad de las personas voluntarias / Endogamia		
Dificultades detectadas 3	Causas	Buenas prácticas
Edad de las personas voluntarias		<p>“Una posible propuesta para este tipo de voluntariado que tiene un compromiso más parcial, es su derivación, siempre que sea posible, a programas cortos, con un ciclo de menor recorrido”</p>
Un voluntariado muy joven lleva asociada una elevada rotación y un nivel de dedicación superior por parte de la entidad (necesidad de repetir constantemente procesos, formaciones...)	El voluntariado muy joven, en general, tiene un menor nivel de compromiso	<p>“Para la entidad el voluntariado muy joven es una gran potencialidad que nos aporta toda su energía y enriquecimiento gracias a sus ideas novedosas”</p> <p>“Es importante canalizar esta energía en proyectos adecuados, cortos y que impliquen acción”</p>
Un voluntariado muy envejecido. puede llevar aparejadas dificultades para su reubicación en nuevas actividades y servicios o para implementar procesos innovadores	El voluntariado de más edad suele rechazar el cambio. El acomodo en la rutina dificulta la incorporación de procesos de renovación ya que no se percibe la necesidad de innovación	Formar grupos mixtos en los que poder aunar el empuje de la juventud con la sabiduría y experiencia de las personas más veteranas
La propia endogamia de los grupos de voluntariado muy consolidados que obstaculizan la bienvenida y acogimiento de nuevas personas voluntarias	Falta de límites definidos entre el voluntariado más antiguo y el propio personal de la entidad que en ocasiones, por exceso de confianza o falta de tiempo/recursos delega en el voluntariado tareas que luego le cuesta retomar	<p>Entre las posibles prácticas a materializar, está la elaboración de un plan de acompañamiento muy detallado: definiendo a una persona para coordinar el seguimiento de la acción voluntaria, detallando la adjudicación de funciones y tareas, especificando quién acompaña a quién y en qué fase...</p> <p>“Prestamos atención al ciclo completo, desde la incorporación inicial hasta la despedida”</p> <p>“Es altamente efectivo incidir en la comunicación. Una comunicación constante bidireccional mediante reuniones de coordinación permanentes, en las que instauramos una intensa relación y trato cercano con la persona voluntaria de forma transversal, de principio a fin”.</p> <p>Si se concretan sistemas de comunicación vertical y horizontal eficaces que permitan una gestión de mayor calidad, se reducen considerablemente los malentendidos y se aumenta la satisfacción del voluntariado</p> <p>Algunas entidades reparten entre las personas voluntarias una ficha de necesidades, sugerencias o propuestas; otras utilizan las nuevas tecnologías para que las personas voluntarias puedan evaluar la entidad y conocer sus opiniones y necesidades concretas, por ejemplo de formación</p>

Alta Rotación / Escasa Vinculación		
Dificultades detectadas 4	Causas	Buenas prácticas
<p><b>Alta rotación</b> de las personas voluntarias</p>		<p>“Prestamos mucha atención a la fase de selección en la que es la propia persona la que dilucida por sí misma si tiene o no la capacidad de hacer ese voluntariado”</p>
		<p>“Hacemos una entrevista inicial muy detallada, en la que mediante un diálogo mutuo se clarifican las motivaciones e intereses de ambas partes para así acercar expectativas”</p>
<p><b>Escasa vinculación:</b> a veces desaparecen sin avisar</p>	<p><b>Falta de formación</b> sobre cómo fidelizar al voluntariado</p> <p>Inapropiada ejecución de la <b>entrevista</b> inicial</p> <p>Claro <b>desajuste</b> entre las <b>expectativas</b> iniciales y la realidad que genera frustración y abandono</p>	<p>“Llevamos a cabo un proceso de Acogida muy detallado. La entrada se realiza poco a poco, paso a paso, con mucha dedicación<sup>36</sup>, explicaciones, formaciones, se aporta una ficha con los contactos de referencia para cada eventualidad y cómo actuar en caso de emergencia...”</p> <p>De esta manera se adecúan las expectativas de una y otra parte, la persona voluntaria se siente bien recibida y permanece más tiempo en la entidad</p>
		<p>“Implementamos un proceso de <b>coaching</b> para descubrir qué actividad puede ser la más apropiada para esa persona en función de sus intereses, habilidades y talentos”</p>
		<p>“Incluimos pruebas psicológicas para asegurarnos la vinculación y el grado de compromiso de la persona voluntaria con la persona beneficiaria”</p>
		<p>“Estipulamos un periodo de prueba muy amplio (dependiendo de la entidad entre 3 y 6 meses e incluso de 6 meses como mínimo). Tras este periodo de prueba, se realiza una evaluación mutua que permite a ambas partes tomar una decisión fundamentada sobre la permanencia o no en la entidad o en esa acción voluntaria concreta”</p>
		<p>“El trato muy personalizado, tanto de las personas voluntarias como de las personas beneficiarias fomenta el encaje perfecto entre las dos”</p>
		<p>“Compartimos los mismos valores e ideario por lo que el sentimiento de pertenencia está muy arraigado”</p> <p>“Las personas que inician voluntariado en nuestra entidad lo hacen para siempre, incluso después de abandonar la actividad. Se sienten parte de una comunidad”</p> <p>“El nivel de vinculación es tal, que algunas personas beneficiarias acaban siendo personas voluntarias, llegando a cerrarse el círculo completo”</p>
<p>“Firmamos un documento de compromiso diferente para cada acción voluntaria. Una vez terminada tiene lugar una evaluación: qué se ha conseguido, qué se ha aprendido... y después se toma una nueva decisión sobre el camino a seguir: renovar, reasignar hacia otra actividad/puesto/cargo o emprender la partida”</p>		

Alta Rotación / Escasa Vinculación (continuación)		
Dificultades detectadas 4	Causas	Buenas prácticas
		<p>“Realizamos una Formación Básica muy completa que nos permite preparar muy bien y en múltiples facetas a la persona voluntaria en su labor concreta”</p> <p>Esta preparación aumenta la seguridad de la persona voluntaria que <b>percibe</b> con mayor intensidad <b>la utilidad de su acción</b></p>
		<p>“Nuestro punto fuerte es la formación permanente, para la que hacemos estudios de necesidades de formación que nos ayudan a acertar más en las formaciones a impartir”</p> <p>“Ofrecemos una formación altamente especializada, reconocida oficialmente, de la que somos importantes referentes”</p> <p>Este tipo de formaciones, no sólo garantiza la <b>calidad de la acción</b> voluntaria, sino que colabora en su crecimiento y favorece el <b>sentimiento de cuidado y permanencia</b></p> <p>Alguna de estas <b>formaciones especializadas</b> son de tipo <b>emocional</b> (la empatía, los límites, los malos hábitos...) o de autocuidado, especialmente en aquellas acciones que conllevan más estrés.</p> <p>Este <b>cuidado y acompañamiento emocional permanente</b> (en algunas organizaciones está establecido por protocolo), puede ser esencial para la permanencia de la persona voluntaria en la entidad ya que algunas acciones de voluntariado pueden llegar a ser altamente estresantes y emocionalmente muy duras.</p>

36 Por ejemplo, para determinadas acciones la persona voluntaria nunca está sola, siempre le acompaña un/a profesional, otra persona voluntaria de más experiencia, un grupo...

Ausencia de Procesos de Evaluación		
Dificultades detectadas 5	Causas	Buenas prácticas
<p>No se efectúan procesos de <b>Evaluación</b> (ya sean de autoevaluación, como de evaluación de las personas voluntarias a la entidad, o de la satisfacción, en su caso, de las personas beneficiarias)</p>	<p><b>Falta de recursos</b> (sobre todo de personal asignado) para desarrollarlo</p> <p><b>Ausencia de concienciación</b> sobre la importancia de llevar a cabo esta labor</p> <p><b>Desconocimiento</b> sobre los <b>beneficios</b> que puede aportar a entidad</p>	<p>“Consideramos la evaluación como una tarea esencial para redactar nuestro <b>plan operativo anual</b>. Los <b>cuestionarios de evaluación</b> nos permiten evaluar el plan anterior y plantear el plan del año siguiente”</p>
		<p>“Implementamos evaluaciones de doble vía: los centros hacen una valoración global y del equipo, y la persona voluntaria hace una valoración global, del centro y del equipo” Como en el caso anterior, estas valoraciones son el <b>punto de partida para mejorar</b> las acciones del próximo año.</p>
		<p>“Realizamos encuestas de satisfacción a personas voluntarias y beneficiarias con objeto de corregir las posibles debilidades”</p>
		<p>“Desarrollamos procesos de autoevaluación que nos permiten detectar fallos y mejorar la calidad de la acción”</p>
		<p>“Periódicamente efectuamos una auditoría externa. Esta auditoría nos asegura la independencia de la evaluación y en ella se marcan acciones de mejora futuras”. Incluso, alguna de estas entidades ha logrado el <b>Sello de Calidad</b> de la acción voluntaria, que certifica que es una entidad que ofrece un voluntariado de calidad y que cuida de sus personas voluntarias</p>

Ausencia de Reconocimiento y/o Certificación de Competencias		
Dificultades detectadas 6	Causas	Buenas prácticas
<p>En algunas entidades apenas se practica el <b>Reconocimiento</b>. Reconocimiento en su doble acepción, por un lado la <b>valorización de la actividad</b> voluntaria por parte de la entidad y por otro el reconocimiento/<b>certificación de las competencias</b> adquiridas durante su voluntariado</p>	<p><b>Falta de tiempo</b></p> <p>La persona voluntaria no lo solicita</p> <p><b>Ausencia de concienciación</b> sobre los <b>beneficios</b> que aporta este reconocimiento tanto a la entidad como al voluntariado</p>	<p>“Practicamos un reconocimiento formal y acciones de agradecimiento periódicas: en el Día del Voluntariado, al finalizar una actividad concreta, en conmemoraciones especiales...”</p>
		<p>“Organizamos una gala anual para celebrar la acción voluntaria, se hacen menciones en boletines/revistas mensuales, anuales..., etc. a las personas que llevan X años en la entidad, a personas que se jubilan...”</p>
		<p>“Presentamos a personas voluntarias que han tenido una especial dedicación a los premios anuales de voluntariado”</p>
		<p>“Practicamos el reconocimiento informal en nuestro día a día, cuando una acción ha terminado con éxito, en las reuniones de grupo, etc.”</p>
		<p>Todas estas acciones permiten que la persona voluntaria <b>se sienta valorada</b>, mejoran su calidad de vida y reafirman el sentido de su labor, derivando en una <b>mayor fidelización y prescripción</b></p>

Cierre mal gestionado / Escasa Certificación		
Dificultades detectadas 7	Causas	Buenas prácticas
En algunas organizaciones <b>no</b> se aborda el <b>Cierre</b> de la acción voluntaria o reconocen que está <b>mal gestionado</b>	<p><b>Falta de recursos</b></p> <p><b>Desconocimiento</b> de los <b>beneficios</b> que aporta</p>	<p>“Durante la firma del Acuerdo de Incorporación explicamos a las personas voluntarias que pueden recibir <b>ayuda para la desvinculación</b>”</p>
La <b>Certificación sólo</b> se proporciona a <b>requerimiento</b> de la persona voluntaria	La persona voluntaria <b>desconoce su derecho a solicitarla</b> (durante la salida o en cualquier otro momento de la acción voluntaria)	<p>“La gestión de la salida es uno de nuestros puntos fuertes. Realizamos una entrevista personal en la que se incluyen agradecimientos <i>personales y oficiales</i>, entregamos la certificación, invitamos –sobre todo en el caso de las personas más jóvenes- a participar en un programa de certificación de competencias. Durante la entrevista también intentamos facilitar una posible reincorporación futura y realizamos una valoración final de su paso por la entidad que nos permite implementar mejoras”</p>

Apenas existe Vinculación posterior		
Dificultades detectadas 8	Causas	Buenas prácticas
No existen Contactos ni <b>Vinculación</b> una vez terminada la acción voluntaria o esta es muy residual	<p><b>Falta de recursos</b></p> <p><b>Desconocimiento</b> de los <b>beneficios</b> que aporta</p>	<p>“En nuestra entidad la vinculación es muy prolongada en el tiempo, la persona voluntaria pasa a ser coordinador/ora, o a ser parte de la Junta Directiva...”</p>
		<p>“En nuestro caso, es el propio voluntariado el que organiza la vida en la entidad aunque ya no realice labor voluntaria concreta”</p>
		<p>“Para nosotros/as la vinculación posterior adquiere múltiples facetas: felicitaciones; invitaciones a distintos actos, celebraciones y encuentros; llamamientos para participar en acciones puntuales como carreras, mercadillos, reuniones, etc.; o el ofrecimiento de formaciones gratuitas. El contacto posterior es clave para seguir manteniendo relaciones. Somos como una familia”.</p>
		<p>“Sólo procedemos a darles de baja si no ha habido contacto durante 15 años”</p>
		<p>Las personas voluntarias que han dejado nuestra entidad, no sólo son <b>grandes prescriptoras</b>, sino que realizan una labor extraordinaria <b>aportando sus conocimientos y experiencia</b> actuando como elemento <b>bisagra con las nuevas generaciones</b> y contribuyendo al <b>sentimiento de pertenencia y cuidado</b> del nuevo voluntariado</p>