



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea



# MANUAL DE MENTORÍA



*Cofinanciado por el programa EU Aid Volunteers de la Unión Europea. El contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y la Comisión no se responsabiliza del uso que pueda hacerse de la información contenida.*



# TABLA DE CONTENIDOS

<b>01</b>	<b>MENTORÍA</b>	1.1 El gerente de primera línea / supervisor inmediato	6
		1.2 El mentor	8
		1.3 Lo que no es tutoría	9
<b>02</b>	<b>EL VOLUNTARIO EN TERRENO</b>	2.1 Llegada del voluntario	11
		2.2 Reunión informativa de bienvenida	12
<b>03</b>	<b>SEGUIMIENTO DEL VOLUNTARIO</b>	3.1 Preparar la reunión mensual de seguimiento	14
		3.2 4 pasos para una reunión de seguimiento exitosa	14
		3.3 Evaluación de mitad de período	16
		3.4 Evaluación final	17
<b>04</b>	<b>POSIBLES SITUACIONES DESAFIANTES</b>	4.1 En la vida cotidiana	20
		4.2 Logros de las actividades	21
		4.3 Situación no estructurada	22
		4.4 Las diferencias culturales	23
		4.5 Resolución de conflictos	24
<b>05</b>	<b>ANEXOS</b>	• Plan de aprendizaje y desarrollo	
		• Marco de la entrevista	
		• Marco de la entrevista de Mi-Termino	
		• Marco de la entrevista de evaluación final	

# INTRODUCCIÓN

*El mentor es una persona que da a una persona más joven o menos experimentada ayuda y consejo durante un período de tiempo definido, especialmente en el trabajo o la escuela <sup>1</sup>.*

En la gestión del voluntariado, la tutoría se reparte por igual entre la organización de envío y la de acogida. Este manual trata de la tutoría en la organización de acogida, con el objetivo de dar las principales directrices sobre cómo apoyar a un voluntario a lo largo del proyecto.

Acoger con éxito a un voluntario en la organización es una ecuación de varios elementos, pero el papel principal lo desempeñan dos personas: «el mentor» y «el gerente de línea».

A lo largo de este «Manual de Tutoría» se tratarán los principales aspectos de cómo apoyar a un voluntario de la mejor manera, desde la acogida hasta la evaluación final, para asegurar su integración, su bienestar, la asignación de tareas y el impacto en la comunidad local, así como su desarrollo personal y profesional.

El Manual abarca diferentes pasos y aspectos del ciclo de un proyecto de voluntariado en el país de acogida, incluyendo el asesoramiento sobre la vida cotidiana y la resolución de conflictos.

## Objetivos del Manual

El objetivo de este manual es proporcionar al mentor y al responsable de la organización de acogida conocimientos y mejores prácticas en las diferentes etapas del proyecto: la acogida de los voluntarios, el seguimiento y la evaluación a través de:

- Explicación sobre cómo llevar a cabo las reuniones de tutoría
- Asesoramiento sobre el comportamiento que debe adoptarse o las acciones a tomar en caso de situación de conflicto.

## ¿A quién va dirigido?

El manual está destinado al mentor y al gerente de línea de la organización de acogida.

## ¿Cómo se usa el Manual?

Este Manual ha sido concebido como una herramienta en la que el mentor y el gerente de línea pueden confiar para una tutoría eficiente mientras acogen a los voluntarios.

El manual ofrece al mentor y al jefe de línea una mejor comprensión sobre:

- Su papel y responsabilidades
- Los principales pasos para reflexionar sobre cuando se recibe a un voluntario.

En las siguientes páginas el mentor y el superior jerárquico pueden encontrar información sobre:

- Cómo llevar a cabo una evaluación continua y proporcionar retroalimentación

El manual puede ser una herramienta útil sobre cómo:

- Reaccionar ante situaciones difíciles
- Abordar y reaccionar en caso de conflicto.

<sup>1</sup> Diccionario de Cambridge, 18 de mayo de 2020, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mentor>

# 01 MENTORÍA

1.1 El gerente de primera línea / supervisor inmediato

1.2 El mentor

1.3 Lo que no es tutoría

*La tutoría es un elemento clave cuando se recibe a un voluntario. Si se hace correctamente, puede asegurar el éxito del proyecto y el bienestar de los voluntarios.*

*La tutoría puede cambiar toda la percepción del proyecto. Una tutoría eficiente puede hacer que el voluntario se sienta acogido, integrado, esperado, escuchado, comprendido, apoyado... El voluntario tendrá las mejores condiciones para llevar a cabo sus actividades y estará motivado para dedicarse plenamente al proyecto.*

*Por lo tanto, cuando se planifica la acogida de un voluntario, la organización de acogida tiene que definir un responsable directo y un mentor para supervisar al voluntario a lo largo de su proyecto.*

- *Gerente de línea: responsable del proyecto (legal, administrativo), contacto de la OE.*
- *Mentor: control de las tareas diarias y de los proyectos diarios. Referente para la integración local y los proyectos.*





## 1.1 El gerente de línea

*El jefe de línea se encarga de supervisar el proyecto general de voluntariado, para garantizar la calidad de las actividades y los resultados alcanzados por el voluntario. Junto con el mentor, el supervisor directo también se encarga de supervisar el desarrollo de las aptitudes y los conocimientos del voluntario durante el proyecto, así como del seguimiento del bienestar general y de las condiciones de trabajo y de vida del voluntario.*

El gerente de línea tiene que llevar a cabo con el voluntario, por lo menos, una reunión al principio del proyecto, una a mitad de período y otra al final del proyecto para evaluar el progreso del aprendizaje y los logros.

### Antes de la llegada, el jefe de línea

- Identifica las necesidades
- Comunica con la organización de envío sobre las condiciones de llegada (fecha, necesidades especiales...)
- Selecciona un mentor para el voluntario de acuerdo con el proyecto en el que va a trabajar.

Las habilidades claves del supervisor directo deben ser: saber escuchar, empatía, adaptabilidad, ser capaz de personalizar las actividades para el voluntario, paciencia, diplomacia, disponibilidad, habilidad psicológica...

### EL GERENTE DE LÍNEA ES

- Un mediador entre el mentor, la familia de acogida y el voluntario
- La persona de contacto de la organización de envío y/o de coordinación, del voluntario, del mentor y de Los responsables de las demás ramas (si es necesario), las personas de contacto de las partes interesadas
- Encargado de las cuestiones administrativas, pedagógicas, financieras y legislativas relacionadas con el proyecto
- Encargado de planificar y gestionar las actividades del voluntario (junto con los responsables de los interesados locales, si están planeadas)
- Encargado de organizar la formación a la llegada en la organización de acogida.

### CONOCE

- La organización de envío y la de acogida
- El papel del voluntario dentro de la organización
- Las estrategias para la resolución de conflictos
- Las expectativas, la motivación y las competencias del voluntario
- Los derechos y responsabilidades de los voluntarios
- Las reglas de la organización de acogida
- Las partes locales interesadas
- El ciclo del proyecto y los resultados esperados
- El alojamiento.

### COMPRUEBA

- Que la familia de acogida:
  - ha preparado una habitación limpia y con cerradura para el voluntario
  - ha explicado al voluntario cómo funcionan las cosas en casa
  - ha proporcionado un lugar para que el voluntario guarde la comida y sus cosas personales
  - le ha informado si han observado un comportamiento sospechoso o preocupante del voluntario...
  - si el voluntario respeta las normas comunes
  - no supera los límites para llevar a cabo el voluntariado
- Que el proyecto progrese
- Que el voluntario logre sus objetivos.

### RECUERDA

Que las familias de acogida no son los padres de los voluntarios y no deben sobrepasar los límites respecto a su seguimiento

### PROPONE

Al voluntario tomar unas vacaciones y viajar para «refrescar su mente».

En caso de desacuerdo, **ENCUENTRA UNA SOLUCIÓN COMÚN** y «añade» la solución en la lista de reglas comunes.

EL PAPEL Y LAS RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE LÍNEA SON..





## 1.2 El mentor

El mentor es el primer contacto del voluntario durante su proyecto en caso de cualquier pregunta relacionada con el proyecto. De hecho, el mentor puede construir una fuerte relación con el voluntario con una profunda comprensión a través de las diferencias culturales. Puede ser un papel muy desafiante pero también gratificante ayudar al voluntario a integrarse en su nueva vida y apoyar su evolución personal mediante la realización de sus actividades.

### LA RELACIÓN ENTRE EL MENTOR Y EL VOLUNTARIO

- Se basa en la confianza
- El apoyo
- Es abierta: anime al voluntario a hablar con usted si hay algunas dificultades personales y profesionales

*Nota: En función del tamaño de la organización y del presupuesto del proyecto, una persona puede tener el doble papel: gerente de línea y mentor. Aunque se recomienda dividir los roles cuando sea posible.*

### LAS EXPECTATIVAS DE LOS VOLUNTARIOS

- Compartir sus conocimientos mientras adquiere nuevas habilidades y obtiene nuevas experiencias
- Disponer de un período de adaptación
- Conseguir objetivos concretos y alcanzables (especialmente durante las primeras semanas)
- Trabajar con el equipo y con la comunidad local
- Tener un proyecto concreto
- Alcanzar diferentes objetivos con y para la organización local y la comunidad local, así como objetivos personales y profesionales
- Ser escuchado,
- Recibir información periódica,
- Recibir apoyo en la ejecución de las actividades
- Tener un apoyo para el desarrollo de un proyecto personal
- Sentirse valioso
- Estar integrado

### EL MENTOR

- Ofrece apoyo individual
- Proporciona información y conocimiento
- Apoya y monitoriza el proceso de aprendizaje del voluntario
- Da consejos a partir de su propia experiencia
- Fomenta y apoya con la integración local;• Establece objetivos concretos y alcanzables con el voluntario
- Está en contacto con el voluntario antes de la salida
- Conoce y entiende las expectativas de los voluntarios
- Se encarga de apoyar al voluntario en su vida cotidiana y en las actividades de su proyecto
- Está disponible en cualquier momento a lo largo del proyecto en caso de emergencia o dificultad que enfrente el voluntario.
- Asigna tareas relacionadas con las habilidades y la experiencia del voluntario
- Orienta al voluntario en sus actividades
- Asegura unas condiciones de trabajo dignas y seguras
- Crea un marco en el que el voluntario puede aplicar sus habilidades y experiencias, utilizándolas como una respuesta efectiva a las necesidades de la organización de acogida
- Proporciona retroalimentación
- Evalúa y establece objetivos personales y profesionales con el voluntario
- Proporciona apoyo durante situaciones difíciles (desmotivación...).

Además del apoyo diario, el mentor debe hacer reuniones específicas semanales o mensuales con el voluntario para revisar todos los aspectos del proyecto de voluntariado (condiciones de vida y de trabajo, actividades realizadas, integración, relaciones, dificultades...).

### CONOCE

- Las actividades que el voluntario realiza
- El ciclo del proyecto y los resultados esperados
- El proyecto sobre el campo y los beneficiarios
- Las condiciones de vida y de trabajo del voluntario
- Las aspiraciones, desafíos y objetivos del voluntario.



## EL PAPEL Y LAS RESPONSABILIDADES DEL MENTOR SON



### 1.3 Lo que no es tutoría

La tutoría **NO** es una relación de paternidad o amistad, sino que es una relación profesional basada en la colaboración y la comunicación, la honestidad y orientada a la búsqueda de soluciones.

El mentor no es...

- Un padre para el voluntario
- Un amigo
- Aunque el mentor tiene que estar disponible en cualquier momento en caso de emergencia, el mentor no está a disposición del voluntario las 24 horas del día

- Un superhombre y no puede cumplir todas las expectativas.

Para evitar confusiones, el mentor debe establecer las reglas y comunicarse con el voluntario desde el principio en términos de:

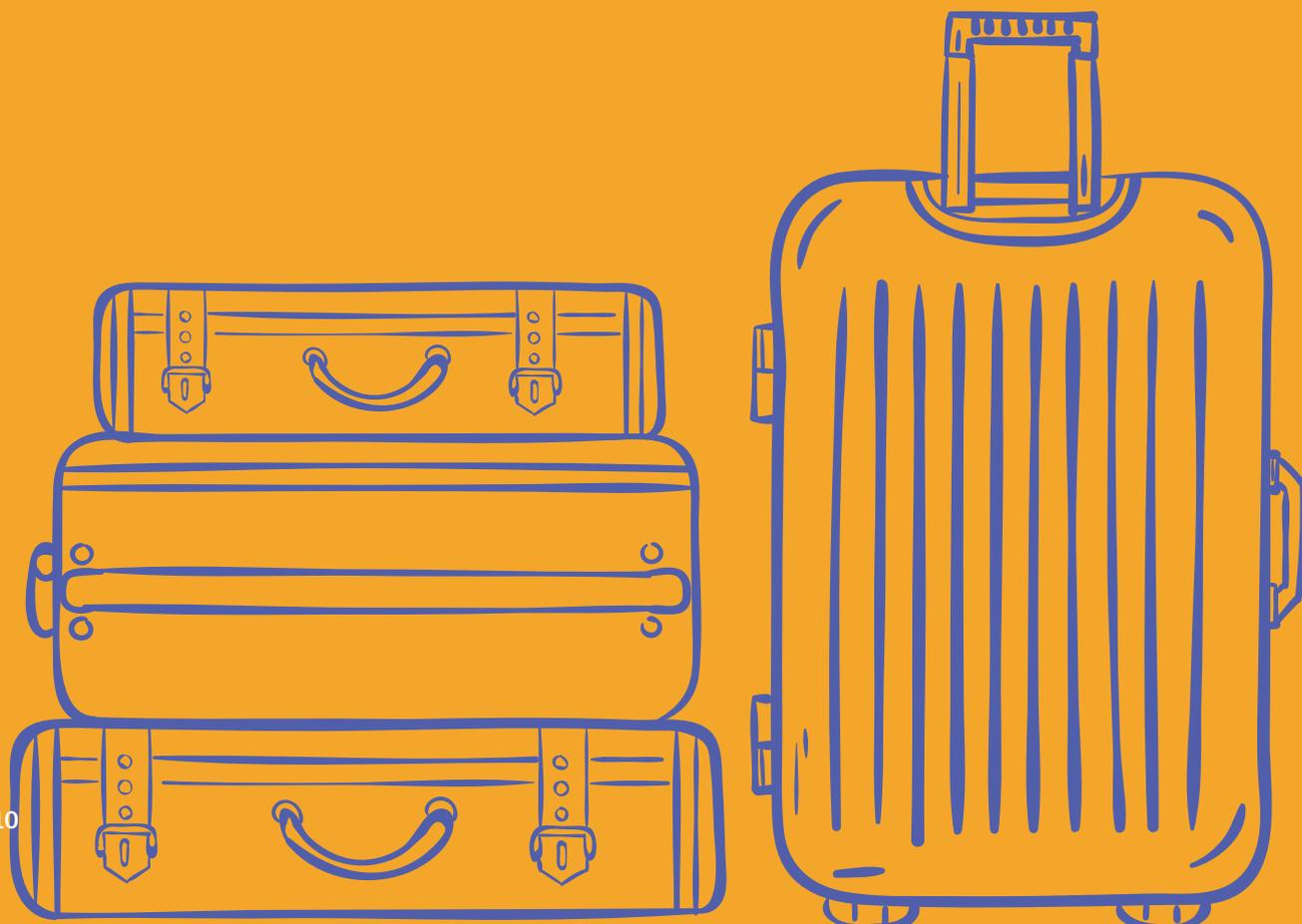
- Regularidad de las reuniones
- Cuándo puede el voluntario ponerse en contacto con el mentor y el jefe de línea y por qué razones
- Expectativas mutuas (incluyendo lo que se debe y no se debe hacer para el voluntario).

# 02

## EL VOLUNTARIO EN TERRENO

- 2.1 Llegada del voluntario
- 2.2 Reunión informativa de bienvenida

*La organización de acogida debe facilitar la integración del participante en su nuevo entorno (país, personal, trabajo, comunidad local, etc.) y asegurarse regularmente de que el voluntario se sienta seguro y protegido tanto en su entorno de vida como en el de trabajo.*



## 2.1 Llegada del voluntario

El éxito de un proyecto y de una tutoría cualitativa es también de la anticipación. Es por eso que se debe hacer un trabajo preparatorio antes de la llegada del voluntario. Es muy importante elegir una fecha de llegada en la que el mentor esté disponible para pasar tiempo con el voluntario. Para que el voluntario se sienta bienvenido y esperado, lo mejor es recibirlo directamente a su llegada (en el aeropuerto o la estación de tren).

### Pasos a seguir

- Presentar al voluntario al equipo, hacer que se sienta cómodo en su lugar de trabajo explicándole cómo funciona todo (horarios, materiales, oficinas, etc.). Presentar al voluntario las personas de referencia específicas a las que puede dirigirse (en caso de emergencia, para el aspecto laboral, para la vida diaria, etc.). Puede ser la misma persona o diferentes, dependiendo de la capacidad y funcionamiento de la organización
- No olvides informar al personal sobre la llegada del voluntario y su futuro papel en la organización
- Formar al equipo sobre la comunicación y dar algunas nociones sobre las diferencias culturales
- Evita crear un «equipo de voluntarios» y un «equipo de personal», haz que trabajen todos juntos.

A la llegada del voluntario, programe una reunión y establezca la forma en que todos trabajarán juntos y hablarán de:

- La necesidad del voluntario y sus expectativas durante el proyecto
- Las expectativas del voluntario
- El papel del voluntario
- Tu papel como mentor
- La regularidad de las reuniones
- Plan de actividades al menos para las dos primeras semanas\*.
- Plan de aprendizaje y desarrollo\*\*.

### El punto de vista del voluntario

- Los objetivos de aprendizaje ayudan a anticipar la decepción, o la pérdida de motivación
- Los objetivos concretos ayudan a superar los pequeños problemas de la vida cotidiana.

### \*Ejemplo de planificación

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Por la mañana							
Hora de la comida							
Por la tarde							



### \*\*Plan de aprendizaje y desarrollo

Todas las organizaciones de envío tienen que desarrollar el plan de aprendizaje y desarrollo con el voluntario.

- Establecer los resultados del aprendizaje que se espera que logren los voluntarios
- Competencias esperadas, necesidades de aprendizaje.

La organización anfitriona tiene que establecer los objetivos y los resultados previstos sobre la base de este plan. Es importante organizar una reunión formal cara a cara y escribir un plan fijo.

### ¡Nota! ¡Importante para mantener sobre el paso de llegada!

- No dar demasiada información al mismo tiempo
- Dar un manual que el voluntario pueda leer, incluyendo lo que se dijo sobre la organización y la gestión de los voluntarios
- Estar disponible para preguntas relacionadas con los arreglos de vivienda en las primeras semanas
- Dar un corto «período de integración» al voluntario e informarle al respecto: Tiempo para observar el proyecto, las actividades, las comunidades locales y para pensar en la forma en que participará
- Organizar un «almuerzo de bienvenida» para su llegada
- Organizar su espacio de trabajo antes de su llegada
- Que el voluntario empiece su proyecto con pequeñas actividades prácticas.

## EJEMPLO DE ENTREVISTA

### MIS OBJETIVOS SON:

- ¿Cuáles son mis ventajas y fortalezas?
- ¿Cuáles son mis temores y preocupaciones con respecto a...?

### COMPETENCIAS ESPERADAS

¿Qué tipo de competencias le gustaría desarrollar?

- Competencias técnicas en un campo específico (construcción, medio ambiente, salud...)
- Competencias de gestión (ejecución de proyectos, captación de fondos, evaluación y seguimiento, relaciones de colaboración...)
- Competencias relacionales (diplomacia, gestión de cuestiones interculturales, trabajo en equipo...)
- Competencias personales (autonomía, adaptabilidad, flexibilidad...)

### OTROS

¿Qué tipo de competencias podría transferir a la organización local?

- Competencias técnicas en un campo específico (construcción, medio ambiente, salud...)
- Competencias de gestión (ejecución de proyectos, captación de fondos, evaluación y seguimiento, relaciones de colaboración...)
- Competencias relacionales (diplomacia, gestión de cuestiones interculturales, trabajo en equipo...)
- Competencias personales (autonomía, adaptabilidad, flexibilidad...)

### OTROS

- ¿Qué puede aportarme esta iniciativa de voluntariado? (Enumere 3 elementos para cada sección)

### EN TÉRMINOS DE CARRERA

- Personalmente:
- Socialmente / relaciones:
- ¿Cómo puedo aprovechar esta experiencia cuando regrese?



## 2.2 Reunión informativa de bienvenida

*La integración del participante debe empezar con una inducción especial de bienvenida (formación a la llegada) que será una buena preparación para su tiempo en el país anfitrión con dos objetivos principales:*

La integración del participante debe empezar con una inducción especial de bienvenida (formación a la llegada) que será una buena preparación para su tiempo en el país anfitrión con dos objetivos principales:

- presentar «Cómo comportarse en la organización de acogida y en el país de acogida»: hábitos y tradiciones del país de acogida, salud y seguridad, legislación del país, información necesaria sobre los contactos y direcciones de emergencia, normas generales de la organización de acogida
- conocer «Cómo llevar a cabo un proyecto de voluntariado con éxito»: proceso y calidad del proyecto (formación, tareas, vida cotidiana, etc.), funciones, derechos y deberes, seguimiento y evaluación.

La sesión informativa de bienvenida debe hacerse a la llegada de los voluntarios al terreno para presentar el equipo, el proyecto, los socios... y para presentar las condiciones de trabajo y de vida.

La introducción se puede hacer durante al menos 3 días para presentar de manera exhaustiva el entorno local y el proyecto. Esto ayudará al participante a orientarse mejor en la vida cotidiana y facilitará cualquier reto futuro.

Es importante explicar todas las reglas de la organización a los voluntarios, ya que no saben cómo se organiza el trabajo. Tómese un tiempo para explicar todas las reglas y el comportamiento esperado, así como el papel de cada miembro del personal.

El voluntario debe ser informado de quién es la siguiente persona responsable con la que puede contactar cuando el mentor o/y el jefe de línea no estén disponibles (Árbol de comunicación). Si existen normas específicas que hay que conocer sobre la región y las áreas de actividades implementadas, tómese el tiempo de explicarlas paso a paso al voluntario.

### Al final de la sesión informativa de bienvenida, el voluntario debe tener un buen conocimiento de...:

- el contexto local, incluidos los aspectos del aprendizaje intercultural y el comportamiento apropiado
- las preguntas sobre los riesgos y medidas de salud y seguridad, el plan de evacuación
- las principales actividades sobre el despliegue
- el contexto operacional, y las expectativas sobre los productos y resultados de la asignación de tareas de los voluntarios
- las normas, el funcionamiento interno y los beneficiarios de sus organizaciones.

# 03

## SEGUIMIENTO DEL VOLUNTARIO

*A lo largo de todo el proyecto, la supervisión del voluntario tiene que estar garantizada por el mentor (para la vida y las actividades cotidianas) y un gerente de primera línea que supervisará globalmente el proyecto (rendimiento, actividades...) mediante entrevistas iniciales, intermedias y finales.*

- 3.1 Preparar la reunión mensual de seguimiento
- 3.2 4 pasos para una reunión de seguimiento exitosa
- 3.3 Evaluación de mitad de período
- 3.4 Evaluación final





## 3.1 Preparar la reunión mensual de seguimiento

*Una reunión bien preparada tiene más probabilidades de generar buenos resultados. De hecho, cuanto más preparación dedique el mentor a la reunión, más acogido, esperado, necesitado, integrado, involucrado y comprendido se sentirá el voluntario.*

La reunión mensual debe ser programada con antelación, para que tanto el voluntario como el mentor puedan prepararla adecuadamente.

El seguimiento mensual no es lo mismo que una reunión habitual relacionada con una tarea para evaluar sólo el progreso de una actividad específica. Su objetivo es evaluar el proyecto global de voluntariado y ayudar al voluntario a sentirse apoyado en la ejecución y la evolución de las actividades, además de apoyado personalmente.



**Al principio de la reunión:**

- Haga un breve resumen de la reunión a fin de que el voluntario entienda el objetivo de dicha reunión de seguimiento (Agenda)
- Establezca algunas reglas y límites
- Adopte una actitud de interés, apertura y empatía con el voluntario
- Anime al voluntario a ser espontáneo
- Mantenga el control de la reunión y permanezca transparente y abierto a la comunicación.

1	Programa una fecha
2	Encuentre un lugar agradable
3	Prepare el formulario de la entrevista
4	Conózcense cara a cara...
5	Tome notas
6	Entrevista / Intercambios
7	Próximos pasos y cierre

## 3.2 4 pasos para una reunión de seguimiento exitosa

*En primer lugar, es muy importante que el mentor muestre interés y una escucha activa. Deje que el voluntario termine y luego responda haciendo comentarios o comparta nueva información, proporcione retroalimentación sobre lo que el voluntario acaba de decir. Luego puede hacer algunas preguntas y dar orientación.*

El mentor tiene que hacer al menos una reunión oficial de mentoría cara a cara con el voluntario:

- Fije la fecha, la hora y el lugar de la reunión de seguimiento
- Organice una reunión cara a cara, y no limite la comunicación sólo a correos electrónicos/otros canales de comunicación
- Cree un entorno seguro y estimulante para el voluntario
- Prepare un marco para la entrevista o utilice el formulario que figura en el anexo
- Prepare el cuaderno para tomar notas.



## 1 Escucha activa (oír y comprender)

- Esté atento para evitar malentendidos - evite distraerse
- Concéntrese en el voluntario y sienta curiosidad por lo que dice
- Intente no interrumpir al voluntario. Tome notas
- Evite los juicios y trate de entender el punto de vista del voluntario
- Muestre interés adoptando una actitud positiva y abierta, incluyendo el lenguaje corporal.

## 2 Dar una respuesta

- Dar y recibir retroalimentación es importante en la relación con el voluntario
- El voluntario necesita ser animado
- Diga si algo necesita mejora.

## 3 Hacer preguntas

- Es importante que el mentor muestre curiosidad por el trabajo (actividades, trabajo con los colegas), y facilite la integración y el bienestar en el país de acogida (evitando preguntas demasiado personales)
- Revise los objetivos del voluntario
- Haga preguntas si algo no está claro.

## 4 Dar una orientación

- Comparta su conocimiento y experiencia
- Ayude a encontrar la solución en caso de que surja cualquier tipo de problema durante el proyecto.

### ¡NB! ¡Es importante!

- No olvide informar al voluntario y a la organización de envío si considera que hay un problema de seguridad. En este caso particular, la organización de envío también puede dar su apoyo. En este sentido es muy importante mantener una comunicación regular y trabajar juntos para encontrar las mejores soluciones
- Evite hacer otra cosa durante la reunión con el voluntario - se frustraría.

### EXPECTATIVAS DE LOS VOLUNTARIOS

- Ser escuchado y tener una retroalimentación sobre las actividades realizadas
- Ver que el papel del voluntario es importante y su contribución valiosa para la organización
- Ser animado a desarrollar su proyecto personal (animar a los participantes a que tomen iniciativa)
- Ser capaz de mejorar esta experiencia y las competencias adquiridas en la organización de acogida para poder capitalizarlas durante su búsqueda de empleo
- Ver que se da importancia al seguimiento de su propio proyecto personal y profesional. Debería facilitar su inclusión en el mercado laboral.



## TRAME ENTRETIEN MENSUEL

### ACTIVIDADES

- ¿Qué actividades has llevado a cabo?
- ¿Tuviste alguna dificultad para lograr tus tareas? (Falta de competencias, dificultades de entendimiento con el equipo local, falta de apoyo financiero, problemas de relación con la comunidad local)
- ¿El cumplimiento de tus tareas aportó algún valor añadido a la comunidad local?

### OBJETIVOS Y TEMORES

- ¿Cómo evalúas la evolución de tus objetivos iniciales y expectativas al final del despliegue?
- ¿Tomas alguna iniciativa? Si es así, explica cuáles

### RELACIONES

- ¿Cómo evalúas tu relación con el equipo local? ¿Y con el público beneficiario?

### INTEGRACIÓN A LA COMUNIDAD LOCAL

- ¿Cómo evalúas tu adaptación al medio ambiente local?
- ¿Te sientes integrado en la comunidad local?
- ¿Sentiste que entendías la situación y la(s) cultura(s) local(es)/regional(es) / nacional(es)?
- ¿Has experimentado temas sociales o interculturales? Si es así, detállelos y díganos cómo los superó.

### VIDA COTIDIANA / ASPECTOS PRÁCTICOS

- En cuanto a las condiciones de la vida cotidiana, ¿se cumplieron sus expectativas iniciales?
  - ¿Con el nivel de vida mínimo del país?
  - ¿Con tu sensación de seguridad?

### APRENDIZAJE COMPETENCIAS ADQUIRIDAS/ MEJORADAS

- Desde el principio de tu misión, ¿has sido capaz de utilizar las competencias personales?
- ¿Has utilizado las competencias que tenías antes de la misión?
  - Competencias técnicas en un campo específico (construcción, medio ambiente, salud...)
  - Competencias de gestión (ejecución de proyectos, recaudación de fondos, evaluación y seguimiento, relaciones de asociación...)
  - Competencias personales (autonomía, adaptabilidad, flexibilidad...)
- ¿Has transferido algunas competencias al equipo local? En caso afirmativo, ¿cuáles?

### 3.3

## Evaluación de mitad de período

La evaluación de mitad de período es un paso clave tanto para el voluntario como para el proyecto en sí.

Lo lleva a cabo el gerente de primera línea (supervisor directo). Durante la reunión de evaluación intermedia, el supervisor directo puede apreciar con exactitud lo que se ha hecho en comparación con lo que se ha planificado. Tanto el voluntario como la organización pueden aprender de la experiencia de la ejecución de las actividades, pero también de algunos retos. También es un buen momento para revisar las metas y expectativas establecidas durante la primera reunión.

Es el momento de hacer una evaluación general y, si es necesario, tomar decisiones o reorientar las actividades para sacar el máximo provecho al final del proyecto.

Esta reunión puede ser llevada a cabo por el supervisor directo y el mentor con el voluntario, y tiene varios objetivos:

- Discutir acerca de qué actividades se han hecho y los objetivos para las siguientes semanas/meses
- Comprobar los progresos de aprendizaje y los logros del participante (plan de aprendizaje)
- Ayudar al participante a tener una auto-reflexión sobre sus logros, sus metas personales, su integración en la comunidad local y sobre su desarrollo personal
- Ayudar al participante en caso de que surgieran problemas de cualquier tipo durante el proyecto
- Dar espacio a las iniciativas personales y a la creatividad
- Intercambiar perspectivas sobre la segunda mitad del proyecto.

### EXPECTATIVAS DE LOS VOLUNTARIOS

- Ser escuchado y tener una retroalimentación sobre las actividades realizadas
- Ver que el papel del voluntario es importante y su contribución valiosa para la organización
- Desarrollar su proyecto personal (animar a los participantes a que tomen iniciativa)
- Recibir reconocimiento sobre sus habilidades y experiencia adquiridas durante el proyecto que pueden capitalizar durante su búsqueda de empleo
- Hacer una revisión profunda de todas las actividades realizadas por el voluntario hasta este momento, los avances, las dificultades, las lecciones aprendidas durante la primera mitad del proyecto
- Centrarse profundamente en las perspectivas (actividades, proyectos, funciones, aprendizajes, objetivos) para la 2ª mitad del proyecto.



## EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO

### ACTIVIDADES

- ¿Qué actividades has llevado a cabo?
- ¿Tuviste alguna dificultad para lograr tus tareas? (Falta de competencias, dificultades de entendimiento con el equipo local, falta de apoyo financiero, problemas de relación con la comunidad local)
- ¿Cómo evalúas tu comprensión de la intervención en terreno a mitad de la misión?
- ¿El cumplimiento de tus tareas aportó algún valor añadido a la asociación local?

### OBJETIVOS Y TEMORES

- ¿Cómo evalúas la evolución de tus objetivos y expectativas iniciales al final de la misión?
- ¿Tienes alguna responsabilidad? Si es así, explique
- ¿Tomas alguna iniciativa? Si es así, explica cuáles

### RELACIONES

- ¿Cómo evalúas tu relación con el equipo local? ¿Y con el público beneficiario?
- ¿La misión y las actividades que estás implementando te hacen parte del equipo? ¿Te han llevado a cooperar con asociaciones y comunidades locales?

### INTEGRACIÓN A LA COMUNIDAD LOCAL

- ¿Cómo evalúas tu adaptación al medio ambiente local?
- ¿Te sientes integrado en la comunidad local?
- ¿Sentiste que entendías la situación y la(s) cultura(s) local(es)/regional(es) / nacional(es)?
- ¿Has experimentado problemas sociales o interculturales? Si es así, detállalos y di cómo las superaste. En el caso de que se produzcan incidentes graves, el voluntario debe complementar un reporte de dicho incidente.

### VIDA COTIDIANA / ASPECTOS PRÁCTICOS

En cuanto a las condiciones de la vida cotidiana, ¿se cumplieron tus expectativas iniciales, los estándares de vida mínimos del país y tu sensación de seguridad?



## APRENDIZAJE COMPETENCIAS ADQUIRIDAS/ MEJORADAS

Desde el principio de su misión, ¿has sido capaz de utilizar habilidades personales como la autonomía, la adaptabilidad...?

¿Has usado las habilidades que tenías antes de la misión?

- Competencias técnicas en un campo específico (construcción, medio ambiente, salud...)
- Competencias de gestión (ejecución de proyectos, captación de fondos, evaluación y seguimiento, relaciones de cooperación...)

¿Has transferido algunas competencias al equipo local? En caso afirmativo, ¿cuáles?

### ¡NB! ¡Es importante!

- El supervisor inmediato debería agendar la reunión con antelación con el voluntario
- Prepare la reunión
- Use el marco de la evaluación y tome notes
- Preste atención a la discusión y evite malentendidos
- Sea curioso acerca de las actividades voluntarias que están siendo desplegadas
- Tómese tiempo para confirmar que realmente entiende lo que el voluntario ha dicho
- Clarifique puntos clave de la misión en este punto a mitad de camino
- De retroalimentación: dar y recibir retroalimentación es importante en la relación con el voluntario
- Aconseje tanto como sea posible: los voluntarios están esperando recibir consejos
- Ayude a encontrar una solución en caso de que exista cualquier tipo de problema
- Comente el estado de la relación entre el voluntario y el mentor
- Planee la mitad restante del proyecto.

## 3.4 Evaluación final

Después de un seguimiento regular, es el momento de evaluar el proyecto del voluntario. Esta evaluación final es muy importante para que tanto el voluntario como la organización anfitriona evalúen los resultados del proyecto y del voluntario, así como su impacto.

De hecho, esta reunión representa también para el supervisor directo un punto de partida para considerar la posibilidad de acoger a un nuevo voluntario y cuáles son las necesidades, tareas y el perfil necesarios para las misiones venideras.

**Al final del proyecto de movilidad, el voluntario debe tener una reunión de evaluación con su mentor y su supervisor directo. Esta reunión tiene los siguientes objetivos:**

- Discutir acerca de las actividades y resultados
- Comentar el impacto del proyecto sobre el voluntario, la organización de acogida y los beneficiarios
- Tener una retroalimentación sobre su integración global en la comunidad local y las condiciones cotidianas
- Medir el progreso y los logros del aprendizaje del participante (plan de aprendizaje)
- Discutir si las lagunas de aprendizaje identificadas al principio del proyecto han sido cubiertas durante el proyecto gracias a la nueva experiencia
- Ayudar al participante a tener una auto-reflexión sobre sus logros
- Preparar al participante para volver a casa y planificar sus proyectos futuros
- Planificar una nueva evaluación de necesidades.

Para entender si el proyecto ha tenido éxito/ha alcanzado los objetivos, el supervisor directo y el mentor deben comparar las expectativas y los objetivos antes de la partida con los logros del voluntario durante su despliegue. La idea de hacer una evaluación de las competencias y aptitudes antes de la partida también permitirá identificar las lagunas en las aptitudes y crear un plan para mejorar las áreas débiles durante la movilidad.

### EXPECTATIVAS DE LOS VOLUNTARIOS

- Ser escuchados y recibir una retroalimentación tanto del supervisor directo como del mentor, acerca de las actividades realizadas durante toda la duración del proyecto
- Ver que su papel era valioso y que ha podido aportar su contribución a la organización y a la comunidad local
- Poder capitalizar la nueva experiencia profesional y personal y las nuevas competencias adquiridas durante su búsqueda de empleo.



### **¡NB! ¡Es importante!**

- Prepare la reunión
- Utilice el marco de evaluación y tome notas
- Tómese un tiempo con el voluntario para reflexionar sobre su propia experiencia y hablar de todos los aspectos del proyecto
- También se trata de comparar los objetivos antes de la partida: ¿se han alcanzado? (por eso, el supervisor directo y el mentor deben tenerlos cerca durante la reunión)
- Invite a que el voluntario reflexione sobre las competencias adquiridas durante la movilidad
- De una retroalimentación y muestre el impacto que tuvo en la comunidad local
- Proponga una carta de recomendación como apoyo si el voluntario planea solicitar un trabajo después del proyecto.

### **ACTIVIDADES**

- ¿Qué actividades has llevado a cabo? ¿Las tareas que llevaste a cabo cumplen con sus objetivos iniciales?
- ¿Tuviste alguna dificultad para lograr tus tareas? (Falta de competencias, dificultades de entendimiento con el equipo local, falta de apoyo financiero, problemas de relación con la comunidad local)
- ¿Cómo evalúas tu comprensión del contexto de intervención al final de la misión?
- ¿El cumplimiento de tus tareas aporta algún valor añadido a la asociación local?

### **OBJETIVOS Y TEMORES**

- ¿Cómo evalúas la evolución de tus objetivos y expectativas iniciales al final de la misión?
- ¿Tenías alguna responsabilidad? Si es así, explique.
- ¿Tomaste alguna iniciativa? Si es así, explique.

### **RELACIONES**

- ¿Cómo evalúas tu relación con el equipo local? ¿Con el público beneficiario?
- ¿La misión y las actividades que has completado te han hecho parte de un equipo? ¿Te han llevado a cooperar con asociaciones locales, comunidades locales?

### **INTEGRACIÓN A LA COMUNIDAD LOCAL**

- ¿Cómo evalúas tu adaptación al medio ambiente local?
- ¿Te sentiste integrado en la comunidad local?
- ¿Te sentiste con ganas de entender la situación y la(s) cultura(s) local(es)/regional(es) / nacional(es) (cuestiones problemáticas, especificidades culturales)?

### **APRENDIZAJE COMPETENCIAS ADQUIRIDAS/ MEJORADAS**

- Desde el principio de tu misión, ¿has sido capaz de utilizar las competencias personales?
- ¿Has utilizado las competencias que tenía antes de la misión?
- Competencias técnicas en un campo específico (construcción, medio ambiente, salud...)
- Competencias de gestión (ejecución de proyectos, captación de fondos, evaluación y seguimiento, relaciones de cooperación...)
- Capacidades personales (autonomía, adaptabilidad, flexibilidad...)
- ¿Has transferido algunas competencias al equipo local? En caso afirmativo, ¿cuáles?
- Competencias técnicas en un campo específico (construcción, medio ambiente, salud...)
- Competencias de gestión (ejecución de proyectos, captación de fondos, evaluación y seguimiento, relaciones de cooperación...)
- Competencias relacionales (diplomacia, gestión de asuntos interculturales, trabajo en equipo...)
- Competencias personales (autonomía, adaptabilidad, flexibilidad...)
- Otras
- ¿Qué siente acerca de su logro/orgullo en cuanto a su participación en la misión? Explique

### **VOLVER A CASA/PROYECTOS FUTUROS**

- ¿Cómo preparas tu regreso?
- ¿Cuál es tu plan de futuro después de tu regreso?
- ¿Cómo planeas poner en valor tu experiencia y compartirla con los demás (blog, medios sociales, etc.)?
- ¿Cuáles pueden ser las oportunidades que te mantengan involucrado con los proyectos humanitarios?

# 04

## POSIBLES SITUACIONES DESAFIANTES

- 4.1 En la vida cotidiana
- 4.2 Logros de las actividades
- 4.3 Situación no estructurada
- 4.4 Las diferencias culturales
- 4.5 Resolución de conflictos

*Ser mentor puede ser una experiencia maravillosa, pero también retadora en relación a diferentes aspectos de la gestión del voluntariado.*



## 4.1 En la vida cotidiana

Algunas dificultades no pueden predecirse, pero otras sí pueden anticiparse. Es el deber de las organizaciones de acogida asegurar la salud y la seguridad del voluntario, así como su bienestar durante todo el proyecto. No olvide que lo que es normal para las organizaciones locales, no siempre es normal para los extranjeros y viceversa - diferentes mentalidades, expectativas, culturas, concepción del tiempo.

**Los problemas que pueden surgir durante un proyecto de voluntariado pueden estar relacionados con:**



### Emociones

El anhelo y la falta de familia y amigos, la sensación de soledad, decepción, timidez, choque cultural al llegar...

#### ¿QUÉ SE PUEDE PROPONER AL VOLUNTARIO?

- Hacer deporte
- Llevar a un voluntario a tomar un café o a un almuerzo.
- Tomarse unas vacaciones
- Tener reuniones regulares para preguntar cómo va todo
- Presentar al voluntario a otras personas, voluntarios locales o internacionales para que cree una vida social.
- Informar al voluntario sobre eventos culturales, lugares que podría visitar
- Asegurarse que el voluntario pueda estar en contacto con su familia y amigos
- Proporcionar libros para que el voluntario pueda leer más sobre el país y los aspectos culturales para facilitar la integración.



### Nuevo entorno

Dificultades de integración en la comunidad local, problemas o falta de interés en hacer nuevos contactos, infraestructura deficiente y falta de transporte público...

#### ¿QUÉ SE PUEDE PROPONER AL VOLUNTARIO?

- Hablar con el voluntario y preguntarle cómo podrías ayudar
- Visitar a un médico
- Llevar el voluntario a tomar un café
- Presentar al voluntario a todos los colegas y otros voluntarios, a la comunidad local
- Organizar actividades de construcción de equipo con el equipo y los voluntarios
- Proponer lugares para visitar los alrededores
- Mostrar a los voluntarios cómo funcionan las cosas en la oficina y en la casa.

### Cuestiones financieras

los voluntarios pueden tener dificultades para manejar su presupuesto o dificultades financieras



#### ¿QUÉ SE PUEDE HACER PARA EVITAR DIFICULTADES? INFORMAR AL VOLUNTARIO SOBRE:

- El corte de vida en el país
- Dónde comprar comida barata (para cocinar en casa) y los principales productos
- El sistema de tiendas de segunda mano, donde comprar cosas usadas
- Descuentos específicos para jóvenes, períodos de venta
- Cómo negociar en el mercado
- Lugares para cambiar el dinero y evitar estafas
- El uso del transporte común.

### Salud

Depresión, desorden alimenticio (demasiado, no lo suficiente, mala comida), estrés, falta de sueño, accidentes.



#### ¿QUÉ SE PUEDE PROPONER AL VOLUNTARIO?

- Visitar a un médico/psicólogo
- Darle unos días libres para su descanso
- Llevarle a tomar un café u organizar una actividad fuera, eventualmente con otros colegas o voluntarios.

### Problemas con la familia de acogida

Adaptación al modo de vida de la familia de acogida, diferentes hábitos, autoridades, vida en comunidad, reglas, dificultades en las relaciones, falta de comprensión...

### La relación con los otros voluntarios

Malentendidos, diferente concepción del trabajo, superposición de deberes y/o responsabilidades, diferencia de tratamientos, diferentes hábitos a la hora de compartir el alojamiento...



#### ¿QUÉ SE PUEDE HACER PARA EVITAR DIFICULTADES?

- Organizar una reunión con cada voluntario y con todos los voluntarios y preguntar qué es lo que no va bien. Es importante escuchar a cada parte para tomar una decisión justa
- No ser un juez, sino facilitar una propuesta de soluciones posibles. Comentar cómo se podrían evitar este tipo de situaciones en el futuro
- Ser neutral y tratar de no agravar la situación
- Establecer las reglas desde el principio
- Crear actividades de creación de equipos y animar a las partes a trabajar juntos y a apoyarse mutuamente, mientras desarrollan su propio proyecto
- En caso de violencia/acoso entre voluntarios, los despliegues deben ser terminados.

## 4.2 Logros de las actividades

También pueden surgir dificultades y malentendidos durante la planificación o la ejecución de las actividades por parte del voluntario. Estas dificultades y malentendidos deben tomarse en serio, ya que pueden afectar al buen funcionamiento del proyecto, pero también a la salud de los voluntarios en algunos casos.



### Actividades y asignación de tareas

LEI voluntario no entiende las tareas o hay una falta de planificación de las actividades. En este caso, muy rápidamente, el voluntario puede experimentar una falta de interés y motivación para trabajar..

#### ¿QUÉ SE PUEDE HACER?

- Definir las tareas a todo el mundo
- Organizar reuniones periódicas para evaluar los progresos
- Establecer plazos e informar acerca de lo que se espera de cada persona en términos de resultados
- Mantenerse disponible para responder a las preguntas y proporcionar apoyo
- Adaptar las tareas al perfil de los voluntarios
- Discutir con el voluntario posibles cambios en las tareas y los objetivos
- Evitar pedir al voluntario que haga proyectos ambiciosos, pues no es un empleado
- Dar lugar a un proyecto personal y fomentar su creatividad
- Mantener al voluntario motivado y proporcionarle reconocimiento personal y profesional
- Si un voluntario tiene problemas con la implementación de una tarea, reorientarle a trabajar con otros voluntarios u otras cosas
- En caso de falta de actividades, reevaluar la necesidad y discutir con el resto del personal sobre qué tipo de actividades se pueden realizar
- Facilitar la comunicación en terreno proporcionando la traducción por un voluntario o intérprete local.

### Un estilo de trabajo diferente

Hay diferentes maneras de trabajar. Algunos voluntarios necesitan más explicaciones y orientación para llevar a cabo las actividades.

A algunos voluntarios les gusta trabajar de forma independiente y no necesitan una guía paso a paso para completar la tarea.

#### ¿QUÉ SE PUEDE HACER?

- Establecer las reglas
- Destinar un período a la observación para entender cómo funciona cada uno antes de trabajar juntos
- Proporcionar un espacio para la creatividad y la innovación que el voluntario podría aportar
- Tomarse un tiempo para intercambiar sobre el problema en sí mismo

### Falta de comunicación

Los malentendidos muchas veces pueden provenir de la falta de comunicación entre el mentor y el voluntario.



#### ¿QUÉ SE PUEDE HACER?

- Organizar reuniones regulares para discutir el avance con el voluntario
- Planificar las reuniones con antelación
- Dar una retroalimentación regular sobre el trabajo para que el voluntario pueda entender la dirección correcta
- Responder regularmente al correo electrónico y a los mensajes del voluntario
- Evitar que el voluntario no pueda avanzar en el trabajo
- Facilitar la comunicación entre el voluntario y el resto del personal/interesados/comunidad
- Organizar la formación de equipos para facilitar la comunicación entre usted y los voluntarios, el resto del equipo y entre los voluntarios
- En caso de viaje, vacaciones, ausencia por motivos médicos, informar al voluntario acerca de a quién puede dirigir sus preguntas / solicitud de apoyo durante la ausencia del mentor.

### Conflicto personal

#### ¿QUÉ SE PUEDE HACER?

- Establecer las reglas desde el principio
- No mezclar el problema con la persona
- Si hay un conflicto entre el mentor y el voluntario, el mentor o el voluntario debe hablar con el supervisor directo, quien debe tener un papel de intermediario y un punto de vista neutral
- Encontrar un equilibrio en la relación personal y profesional para evitar malentendidos.



### Necesidad de sentirse «importante» y «valioso»

Algunos voluntarios tienen la sensación de que los otros miembros del equipo de la organización anfitriona no entienden por qué están allí y qué están haciendo. Los voluntarios pueden sentirse fácilmente desmotivados ya que su despliegue parece no tener importancia ni significado para la organización anfitriona y las comunidades locales.

#### ¿QUÉ SE PUEDE HACER?

- Preparar el equipo antes de la llegada - Informar sobre el papel del voluntario y pedirle que sea flexible y que le apoye, concienciar sobre las diferencias culturales
- Establecer las reglas
- Fomentar el trabajo en equipo con diferentes miembros del equipo cuando sea posible.

## 4.3 Situación no estructurada

Las dificultades también pueden ser el resultado de situaciones no estructuradas. Es importante tener en cuenta que los voluntarios no están en su entorno habitual ni crecieron en esta cultura y país. No siempre es fácil entender todas las situaciones.

Por lo tanto, el conflicto puede resultar de:



### Situaciones desconocidas

No es fácil reaccionar ni adaptar el comportamiento en una situación desconocida. Podría ocurrirle a menudo al voluntario. Esto puede llevar a algunos malentendidos.

*Ejemplo: La organización estaba esperando una financiación importante del donante para poder poner en marcha las primeras compras del equipo e iniciar las actividades. Sin embargo, cuando llegan los voluntarios, la asociación les informa de que la financiación aún no ha llegado y que el plazo es incierto. El tutor llama al voluntario para proponerle una solución: trabajar para otra asociación durante 1 mes, dando clases de inglés a los niños.*

### ¿QUÉ PUEDES HACER?

- Proponer diferentes soluciones
- Informar a la organización de envío y al voluntario antes e intentar encontrar soluciones conjuntas
- Proponer al voluntario que realice otras actividades relacionadas con su campo de experiencia.



### Falta de interés por las actividades de los beneficiarios

Puede suceder que, durante un proyecto de voluntariado, la comunidad local no se interese por las actividades que el voluntario propone.

*Ejemplo: Los voluntarios empezaron sus misiones con una inmersión en terreno: participan en actividades educativas con niños y profesores de niños en las escuelas. Sin embargo, en una de las escuelas, el público no es receptivo: algunos niños dejan de venir después de unos días, aunque la actividad sea considerada como obligatoria por la escuela*

### ¿QUÉ PUEDES HACER?

- Animar al voluntario a ser creativo
- Facilitar el trabajo antes - discutir con los profesores, el director de la escuela, etc.

### La situación de los recursos humanos es limitada

Algunos voluntarios pueden tener expectativas importantes y una fuerte voluntad de llevar a cabo las actividades. Lamentablemente, pueden verse enfrentados a una falta de recursos humanos.



*Ejemplo: en la asociación hay una falta de financiación, en este momento sólo hay 2 empleados reclutados. El voluntario se toma su trabajo muy en serio, invierte mucho tiempo y con energía para encontrar financiadores y pasa 10 horas al día en la oficina. El tutor, el director de la asociación a menudo se va de viaje de negocios y el voluntario se queda solo, no tiene a nadie para responder a sus preguntas...*

### ¿QUÉ HACER?

- Mantener el contacto regular y responder al correo electrónico para que el voluntario pueda seguir trabajando y no sea bloqueado
- Reclutar voluntarios locales cuando sea posible.

*NB: por razones de seguridad el voluntario no puede trabajar solo, la organización de acogida debe encontrar una solución*

### Una situación inusual

La falta de marco, orientación o comunicación puede llevar al voluntario a una amplia gama de interpretaciones en situaciones inusuales. En este caso, una falta de guía puede derivar en dificultades.



*Ejemplo: Un voluntario tomó la iniciativa de reunirse con una organización local que realiza actividades de sensibilización y educación con niños, a fin de reunir datos sobre los proyectos en curso en la región. Para ahorrar tiempo, no pasó por el esquema jerárquico habitual, lo cual les habría costado varios días. El tutor convocó a la voluntaria para comentar esta iniciativa.*

### ¿QUÉ HACER?

- Establecer las reglas y exigir al voluntario que no tome decisiones en nombre de la organización
- Pedir a los voluntarios que informen al mentor y/o al jefe de línea antes de tomar la iniciativa
- Informar sobre la jerarquía - árbol de comunicación.

## 4.4 Las diferencias culturales

*El trasfondo cultural de las personas influye en la forma en que reaccionan en diferentes situaciones.*

La propia cultura se convierte en un criterio de autorreferencia ya que ninguna cultura es idéntica. Eso lleva a juzgar a todas las demás culturas como insuficientes en lo referente al comportamiento en el lugar de trabajo. Es importante tener siempre en cuenta las diferencias de interpretación que pueden provenir de las diferencias culturales y conducir a diversos malentendidos.



### La percepción del tiempo y proponer para «mañana»

El voluntario y la organización de recibo pueden tener una percepción diferente sobre el «tiempo» y la forma (rápida) en que se toman las decisiones.

Muchos voluntarios crecen en un ambiente muy estructurado y están acostumbrados a funcionar con objetivos y fechas (plazos). No entienden lo que hay detrás del «mañana», el «pronto» o el «llegará». Si no tienen respuestas claras, se ponen ansiosos.

#### ¿CÓMO EVITARLO?

- Explicar la situación real e informar cuando la organización dependa de otra persona para tomar una decisión (donante, empleador/gerente de línea, una entrega específica de material, vacaciones escolares, etc.)
- No ser un superhombre
- Cuando sea posible, poner al voluntario en contacto directo con las personas responsables del proyecto
- Cuando sea posible, tratar de «abrir» las puertas para facilitar/acelerar el proceso; a veces todo se trata a través del «correo electrónico».
- Las «falsas» promesas traerán desmotivación y frustración al final.



### Los argumentos no son agresiones

Los voluntarios han crecido integrando que tienen el derecho de argumentar/responder con una respuesta respaldada para encontrar la mejor solución, especialmente cuando están muy apasionados por su trabajo y esperan que su proyecto marque la diferencia en la organización y la comunidad de acogida. Están acostumbrados y estimulados a hacer muchas preguntas para mejorar su comprensión sobre sus asuntos de interés. Por lo tanto, no debe tomar los argumentos como una agresión. La «situación del argumento» no debe ser evitada y entendida como una discusión y no como una pelea.

#### ¿CÓMO EVITARLO?

- Estar abierto a hablar
- No tomarte las cosas como algo personal
- Ser transparente y tener un intercambio fluido
- Si el intercambio se vuelve «tenso», tomarse un descanso y hablar del tema cuando todos se hayan calmado
- Recordarle al voluntario que esta es una relación «mentor-voluntario»
- Estar abierto a encontrar una solución conjunta - a medio camino, encontrar un compromiso
- Explicar con calma cuando algo no es posible.

### ¿Qué significa «sí»?

Varias veces, los voluntarios se encuentran con la dificultad de entender cuando es un verdadero SÍ y cuando es un NO. No entienden que un «sí» no siempre significa un acuerdo.

Si el mentor o el supervisor inmediato usan frases de vacilación (Veamos / quizás tengas razón / Lo pensaremos) en lugar de NO, el voluntario no lo entiende. El voluntario asimila el «SÍ» con la verdad. Por lo tanto, asume que debe decir la verdad aunque sea desagradable y no sea común en la cultura local



#### ¿QUÉ SE PUEDE HACER?

- Ser transparente, sincero y sin miedo a decir «NO» cuando algo no sea posible. Evitará futuros malentendidos, conflictos y que los voluntarios esperen algo que nunca llegará
- Los voluntarios sabrán adaptarse y podrían proponer una solución en caso de un «NO», pero necesitan saberlo
- Proporcionar a los voluntarios libros e información sobre la cultura del país local y la diferencia con su país.

## 4.5 Resolución de conflictos

Como mentor es muy importante tener un profundo conocimiento sobre la mediación y la resolución de problemas. El mentor y el superior inmediato deben saber cómo reaccionar ante un posible problema para resolverlo lo más pronto posible.

**Un problema proviene de diferentes elementos no resueltos como pueden ser:**

Desacuerdos	Incumplimiento de las normas	Falta de recursos o de apoyo
Malentendidos	Cuestiones de conflicto	Depresión / Cansancio
Las diferencias culturales	Una situación tensa	Falta de comunicación

Por lo tanto, para resolver un problema, es importante entender toda la cadena que condujo a él. Todos los elementos deben ser desarmados uno por uno para evitar que el problema resurja.

**El primer paso es identificar:**

### 1. Identificar

Es importante identificar todos los pasos del proceso que condujeron al problema. Rara vez se da el caso de que sólo haya un problema. Por lo tanto, el mentor debe explorar toda la escala del problema para restarle importancia al drama. Tenga cuidado, pues los problemas identificados por el mentor/supervisor inmediato pueden diferir de los que identificó el voluntario. No juzgue y trate de entender esas diferencias.

### 2. Expresar

Adespués de tomarse el tiempo para identificar correctamente todos los elementos de la cadena:

- Tómese un tiempo para la discusión y deja que el voluntario se exprese.
- Haga la lista de las observaciones durante el proceso de identificación.
- Elija cuidadosamente las palabras y atégase a los hechos. Este es también el momento de abrirse a las emociones.

### 3. Imaginar

Teniendo en cuenta todo lo que se ha dicho, imagine todas las soluciones posibles e invite al voluntario a hacer lo mismo. ¡Sé creativo! El objetivo es encontrar una manera de suplir todas las necesidades de ambas partes. Encuentre un punto en común.



**Aquí hay algunos consejos adicionales que pueden ser útiles para crear estrategias dentro de las organizaciones en caso de posibles problemas:**

### No evitar la situación de conflicto

- Identificar la situación conflictiva y tratar de anticiparla
- Organizar reuniones para llegar a una solución a la situación de conflicto
- Privilegiar las reuniones individuales cara a cara, y eventualmente contar con una parte neutral cuando sea posible para calmar si la situación se pone tensa
- Proponer un plan «paso a paso» para salir de la situación de conflicto
- Estar orientado a encontrar una solución
- Ponerse en el lugar del voluntario
- Pedirle al voluntario que se ponga en el lugar del mentor/gerente de línea y pregúntale qué haría
- Dirigirse directamente a la persona a la que le concierne el problema. Hablar del mismo con intermediarios aumentará las tensiones.

### ¿Cómo llevar a cabo la reunión de «solución de conflictos»?

- Antes de tratar de encontrar una solución, encontrar juntos la fuente del conflicto
- Adaptar la comunicación y darse cuenta de cómo podría evitarse el conflicto
- Escuchar atentamente a los voluntarios sin interrumpir y mantener la calma.
- Evitar todo tipo de agresividad (postura, verbal)
- Cuando tome la palabra, pedir al voluntario que no interrumpa
- No tomarse los argumentos personalmente
- Cada persona debe asumir sus errores/ responsabilidades
- No mezclar los problemas con la persona. Hacer una clara distinción entre el problema y la persona
- Intentar mantener la relación basada en la confianza y así evitar la desconfianza
- Explicar la situación con hechos y decir la verdad. El voluntario puede entender la situación si usted la explica
- Limitarse a los hechos
- Acuerdos y desacuerdos - tratar de ordenar los siguientes pasos y mostrar lo que quieres lograr. Encontrar un acuerdo común, un compromiso
- Encontrar una solución que tenga en cuenta todos los aspectos del problema.

En caso de que el mentor no pueda resolver el problema, debe pedir apoyo a una tercera parte neutral que intervenga. Ésta puede ser útil para la mediación y la asistencia. La organización de envío puede asumir este papel si es necesario. Tenga en cuenta que puede haber entendimiento sin llegar a un acuerdo.

### EXPECTATIVAS DE LOS VOLUNTARIOS

- Necesita ser escuchado
  - Confrontar y discutir temas actuales
  - Ajustar el trabajo y las actividades
- La percepción del tiempo no es la misma en todos los países
- Trabajar juntos y no cada uno por su cuenta.



### Contacte con la organización de envío si el voluntario encuentra esta dificultad

- Problemas de salud, incluida la depresión
- Dificultades de integración
- Conflicto con la familia de acogida: para intervenir si hay mucha disputa entre la familia de acogida y el voluntario, la mejor solución es cambiar la familia de acogida
- Conflicto entre voluntarios con el mentor: Cuando la situación se vuelve tensa, contactar también con su organización de envío
- Cuestiones financieras: Informar a la organización de envío y tratar de encontrar soluciones conjuntas
- Incidentes importantes - violencia, acoso
- Cambios importantes en el proyecto
- Falta de actividad
- El voluntario no está motivado, llega tarde al trabajo, no tiene un comportamiento respetuoso, etc.



# 05

## ANEXOS

- Plan de aprendizaje y desarrollo
- Marco de la entrevista
- Marco de la entrevista de Mi-Termino
- Marco de la entrevista de evaluación final

# ADICE

42, rue Charles Quint  
59100 Roubaix FRANCIA  
T (+33) 3 20 11 22 68

 [adice@adice.asso.fr](mailto:adice@adice.asso.fr)

 [www.adice.asso.fr](http://www.adice.asso.fr)

 [adice.association](https://www.facebook.com/adice.association)

 [@Adice\\_Roubaix](https://twitter.com/Adice_Roubaix)

