

School Nutrition STAR Program para directores en español

Manual de entrenamiento para el mentor líder

Coordinadores del Proyecto

Marjuyua Larthey-Rowser, PhD, RD

Mary Frances Nettles, PhD, RD

Liz Dixon, MS

DIRECTORA EJECUTIVA

Aleshia Hall-Campbell, PhD, MPH



2021

Institute of Child Nutrition

The University of Mississippi

El Institute of Child Nutrition fue autorizado por el congreso en 1989 y establecido en 1990 en The University of Mississippi en Oxford y es operado en colaboración con The University of Southern Mississippi en Hattiesburg. El instituto opera bajo de un convenio de subvención con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Servicio de Alimentos y Nutrición.

PROPÓSITO

Mejorar la operación de los programas de nutrición infantil a través de la investigación, educación y capacitación y de la disseminación de información.

VISIÓN

Encabezar a la nación al proporcionar investigaciones, educación y recursos para promover la excelencia en los programas de nutrición infantil.

MISIÓN

Proporcionar información relevante basadas en investigaciones y servicios que promuevan la mejoría continua de los programas de nutrición infantil.

Descargo de Responsabilidad

Este proyecto ha sido financiado al menos en parte con fondos federales del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Servicios de Nutrición y Alimentos a través de un acuerdo con el Institute of Child Nutrition y la University of Mississippi. El contenido de esta publicación no necesariamente refleja el punto de vista o políticas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, ni la mención de nombres o productos comerciales u organizaciones implica la aprobación del gobierno de los Estados Unidos.

De acuerdo con la ley Federal de derechos civiles y las regulaciones y políticas de derechos civiles del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés), el USDA, sus agencias, oficinas y empleados, y las instituciones que participan o administran programas del USDA tienen prohibido discriminar por motivos de raza, color, origen nacional, sexo, discapacidad, edad o represalia o desagravio por una actividad anterior de derechos civiles en cualquier programa o actividad conducida o financiada por el USDA.

Las personas con discapacidades que requieran medios alternativos de comunicación para la información del programa (por ejemplo, Braille, letra grande, cinta de audio, Lenguaje de Señas Estadounidense, etc.), deben comunicarse con la agencia (estatal o local) donde solicitaron los beneficios. Las personas sordas, con problemas de audición o discapacidades del habla pueden comunicarse con el USDA a través del Servicio de Retransmisión Federal al (800) 877-8339. Adicionalmente, la información del programa puede estar disponible en otros idiomas además del inglés.

Para presentar una queja por discriminación en el programa, complete el Formulario de Queja por Discriminación del Programa del USDA, (AD-3027) que se encuentra en línea en <https://www.usda.gov/sites/default/files/documents/usda-program-discrimination-complaint-form.pdf> y en cualquier oficina del USDA, o escriba una carta dirigida al USDA y proporcione en la carta toda la información solicitada en el formulario. Para solicitar una copia del formulario de quejas, llame al (866) 632-9992.

Envíe su formulario completo o carta al USDA por:

- (1) Correo: U.S. Department of Agriculture
Office of the Assistant Secretary for Civil Rights
1400 Independence Avenue, SW
Washington, D.C. 20250-9410;
- (2) Fax: (202) 690-7442; o
- (3) Correo electrónico: program.intake@usda.gov

El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos es un proveedor, empleador y prestador de igualdad de oportunidades.

La University of Mississippi es un empleador EEO/AA/TitleVI/Title IX/Section 504/ADA/ADEA.

Excepto como se indica debajo, usted puede utilizar la información y texto incluidos en este documento libremente con fines no lucrativos o educativos, sin ningún costo a los participantes de la capacitación siempre y cuando el crédito siguiente esté incluido. Estos materiales no se pueden incluir en otras páginas web o libros de texto y no se puede vender.

Citación bibliográfica sugerida:

Institute of Child Nutrition. (2021). *School nutrition STAR program for directors in spanish: Manual de entrenamiento para el mentor líder*. University, MS: Autor.

Las fotografías e imágenes en este documento pueden ser propiedad de una tercera entidad y usadas por la University of Mississippi bajo un acuerdo de licencia. Por lo tanto, la universidad no puede otorgar permiso para el uso de estas imágenes. Por favor, contacte helpdesk@theicn.org para más información.

Índice

Introducción	1
Resumen de <i>School Nutrition STAR Program for Directors</i>	2
Paneles de discusión	3
Reuniones de grupos por separado	5
Trabajando en el plan	11
Asesoramiento efectivo	12
Idea general del modelo del colaborador especializado	15
Referencias	21

Introducción

El curso de *School Nutrition STAR Program for Directors* es una manera exclusiva de ayudar a los departamentos de nutrición y alimentos a mejorar sus operaciones al ofrecerles asistencia técnica hecha a su medida para que mantengan un ambiente saludable con una participación estudiantil robusta. *School Nutrition STAR Program for Directors* ofrecerá información y entrenamiento de dos maneras: paneles de discusión y reuniones de grupos por separado. Durante los paneles de discusión, los mentores ofrecerán soluciones creativas para que los distritos puedan implementar las regulaciones a nivel local. Las reuniones de grupos por separado agruparán a participantes con mentores para ofrecer asesoramiento de colega-a-colega en diferentes temas.

Al final del curso cada distrito escolar tendrá un plan de acción hacia el futuro. Se les ofrecerán recursos en entrenamiento y asesoramiento de colega-a-colega, lo cual hará que los programas de nutrición escolar tengan la oportunidad de avanzar creando un ambiente escolar saludable, financieramente estable y con una participación estudiantil sólida.

En el folleto de entrenamiento para el mentor líder podrán encontrar información muy útil, actividades distintas y guiones. Con la ayuda de este manual, the Institute of Child Nutrition (ICN) espera que los líderes de este curso puedan conducir paneles de discusión, ayudar en las reuniones de grupos por separado y actuar como mentores para participar en *School Nutrition STAR Program for Directors*.

Nota: A través de todo el documento los términos mentor y colaborador se usarán intercambiabilmente y significarán lo mismo.

Resumen de *School Nutrition STAR Program for Directors*

El curso *School Nutrition STAR Program for Directors* le proporcionará a los directores de los programas de nutrición apoyo técnico en tres áreas importantes. Estas áreas se desarrollaron basadas en las necesidades que los participantes indicaron que necesitaban mayor apoyo. Los temas incluirán: aumentar la participación estudiantil, la planificación del menú, la administración financiera, la seguridad de los alimentos, el desperdicio de alimentos del plato/bandeja, la nutrición para niños con necesidades especiales y las meriendas saludables (Smart Snacks). Los temas del curso han sido seleccionados después de analizar los resultados de las encuestas con los participantes y mentores que indicaron cuáles eran las áreas de mayor interés. Como parte del apoyo técnico que se le da a las autoridades de los departamentos de nutrición y alimentos, el curso de *School Nutrition STAR Program for Directors* incluirá paneles de discusión, reuniones de grupos por separado y oportunidades para que los participantes conversen entre sí y hagan contactos que ayuden a generar ideas para mejorar el programa de nutrición escolar en las tres áreas identificadas.

El curso *School Nutrition STAR Program for Directors* tendrá como conductores a directores de los departamentos de nutrición escolar (SNP) que han podido implementar exitosamente los nuevos requisitos de las comidas y también a los que buscan excelencia en sus programas. Aquellos directores que han tenido éxito en implementar los nuevos requisitos serán los *mentores* para el curso y aquellos que todavía están buscando las prácticas óptimas serán los *participantes*.

Dos tipos de mentores trabajaran en el curso *School Nutrition STAR Program for Directors* – mentores líderes y mentores. Los mentores líderes conducirán los paneles de discusión y las reuniones de grupos por separado. Serán los responsables de asegurar que las discusiones y las reuniones cumplan con las necesidades de todos los participantes y que se completen a tiempo. Los mentores líderes son la autoridad en cada reunión. Los mentores serán los colaboradores de los participantes. El papel más importante de los mentores es ayudar a los participantes a identificar los retos que enfrentan y a buscar soluciones a través del desarrollo de metas y planes de acción.

Paneles de discusión

Panel de discusión: Presentación y diseño

El panel de discusión tendrá tres mentores (pudieran ser personal del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos – USDA, o representantes de organizaciones afines) cada uno dará una presentación de diez a quince minutos en cada una de las áreas claves. La agenda indicará el tiempo adecuado para cada tema. El propósito de las presentaciones será proveer a los participantes con estrategias que han tenido éxito.

Nota: Los Mentores Líderes serán responsables de asesorar los debates en una de las tres áreas claves, pero no serán responsables de dar las presentaciones de 10 a 15 minutos.

Panel de discusión: El papel del mentor líder (Ayudante)

Los mentores líderes serán responsables por dirigir los paneles de discusión en el área que le fue asignada. Serán responsables por lo siguiente:

- **Se introducirán ellos mismos:** El mentor líder dará un breve resumen de su carrera.
- **Introducirán el tema:** Esta introducción no deberá demorar más de dos minutos. Los mentores líderes podrán introducir el tema de la manera que consideren más adecuada y creativa.
- **Introducirán a los miembros del panel:** Las introducciones de los miembros del panel deberán de ser limitadas al nombre y el distrito escolar de cada uno.
- **Asesoramiento de la discusión:** Deberán de cerciorarse que la sesión tenga fluidez al ir avanzando de orador en orador.
- **Conclusiones:** La conclusión no deberá de durar más de dos minutos. Cada miembro del panel hará un resumen de uno a tres puntos que ellos quisieran que los participantes recordarán de su presentación. The Institute of Child Nutrition (ICN) le llama a estos puntos *Mensajes que llevarás a casa* que ayudarán a los miembros del panel a concluir la sesión.
- **Cómo dirigir la sesión de preguntas y respuestas:** La sesión de preguntas y respuestas será de quince minutos. Esta sesión le permitirá a miembros del Instituto (ICN) a apuntar las preguntas que se hagan. El propósito de apuntar las respuestas es para dárselas al USDA, que ellos las revisen y utilicen como guía para cualquier entrenamiento futuro. Todas las preguntas las harán los mentores líderes para asegurarse que todos los participantes y mentores puedan escuchar lo que se pregunta.

Configurando la sesión de preguntas y respuestas (Q&A):

- o En todas las mesas habrán lápices, plumas y fichas para las personas que deseen hacer una pregunta. Los mentores líderes le explicarán a los participantes lo que sucederá en la sesión de preguntas y respuestas y les explicarán por qué en sus mesas hay lápices, plumas y fichas. Se les pedirá a los participantes que por favor retengan sus preguntas hasta que la sesión de preguntas y respuestas comience.
- o Al comenzar la sesión de preguntas y respuestas, el mentor líder le dará instrucciones a los participantes a que sus preguntas deben de ser escritas y deben dárselas al personal del Institute of Child Nutrition (ICN). El personal del ICN reunirá todas las preguntas y se las dará al mentor líder. El mentor líder

leerá cada pregunta y guiará la respuesta. Todas las preguntas podrán ser contestadas por cualquiera de los siguientes: el mentor líder, los miembros del panel, personal del USDA, personal del ICN, organizaciones afines, y/o cualquier mentor participante. El mentor líder le pedirá al representante que va a contestar la pregunta que se acerque al micrófono para que la respuesta se pueda escuchar claramente.

- **Conduciendo a los participantes y mentores a las reuniones de grupos por separado.** Aquí le damos un guion sencillo para ayudarlos en la transición a las reuniones de grupos por separado. Usted puede cambiar este guion según lo considere necesario:
“Hemos oído unas ideas muy útiles de [inserte el tema], vamos a separarnos en grupos más pequeños para que podamos darle un enfoque más preciso a las inquietudes o a los problemas que ustedes tienen en su programa de nutrición escolar.”
 - o En este período de transición, el mentor líder le dirá a los participantes a donde tienen que ir y como llegar. Usted tendrá personal del Instituto (ICN) que lo ayudará con las instrucciones de cómo llegar a esos salones.

Reuniones de grupos por separado

Presentación y diseño de las reuniones de grupos por separado

Las reuniones de grupos están diseñadas para conectar los participantes con los mentores para ayudar en identificar las metas y planes de acción en relación a los temas. Esto les va a ayudar a poder identificar sus metas y planes de acción en los diferentes temas. Como mencionamos anteriormente en este folleto, estas sesiones utilizarán asesoría de tipo colega-a-colega. Los participantes serán agrupados con mentores en grupos pequeños y cada participante repasará el problema utilizando el modelo de administración que fue diseñado para ayudar a resolver problemas.

El modelo de administración diseñado para resolver problemas que se usará durante las reuniones de grupos por separado se llama El Modelo del Colaborador Especializado (Skilled Helper Model by Gerard Egan 2014). Vamos a incorporar la base de este modelo en nuestro proceso de asesoría. La intención al usar este modelo no es de crear expertos en su uso sino proveer una estructura formal y sólida para ayudar a los participantes a identificar y resolver los problemas que tienen en sus programas de nutrición. El Modelo del colaborador especializado está diseñado para ayudar a los participantes a que se hagan cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Qué está pasando en mi programa de nutrición escolar?
- ¿Cuál sería un resultado más favorable?
- ¿Cómo puedo obtener el resultado más favorable?
- ¿Qué debo hacer para que ocurra?

Los mentores (colaboradores) deberán de ayudar a los participantes a encontrar las respuestas de estas cuatro preguntas.

Reuniones de grupos por separado: El papel del mentor líder

Los mentores líderes facilitarán las reuniones de grupos por separado. Cada sesión durará como mínimo una hora y cuarto (1 ¼).

Instrucciones para las Reuniones de grupos por separado

Las reuniones por separado tendrán mentores (colaboradores) y participantes que formarán parte del curso *School Nutrition STAR Program for Directors*. La reunión de grupos por separado deberá de organizarse así: 1) El grupo completo de mentores y participantes deberá de dividirse en cuatro grupos pequeños. Esta división será basada en el tamaño del distrito escolar. 2) Cada uno de los cuatro grupos, estará dirigido por un mentor líder. 3) Cada miembro de los cuatro grupos serán identificable por el código en cada etiqueta de nombre. 4) Cada grupo tendrá los mismos miembros durante todo el curso. 5) Cada grupo se reunirá en el mismo salón designado para su grupo.

Nota: Ni los mentores ni los participantes podrán cambiar de grupo.

School Nutrition STAR Program for Directors: Mentor’s Manual

Cada reunión de grupos por separado se llevará a cabo después de tener una charla con el panel sobre temas determinados. Por ejemplo, después de tener la charla con el panel de cómo aumentar la participación, irán a almorzar e inmediatamente después irán a la reunión por separado sobre cómo aumentar la participación. Aquí debajo le mostramos un ejemplo del horario del programa:

9:45 am - 10:45 am	Panel de Practica Optima — Aumentando la Participación	Miembros del panel
10:45 am - 11:00 am	Q & A—Aumentando la Participación	
11:00 am - 12:30 pm	Almuerzo	
12:30 pm - 2:00 pm	Reuniones de grupos por separado Consulte a la lista para ver el grupo al que fue asignado	

Dentro de los grupos por separado: Una vez que los participantes y los mentores estén juntos en su grupo por separado, se formarán grupos más pequeños. Estos grupos más pequeños consistirán de cuatro personas – un mentor y tres participantes (a razón de 3:1). El mentor del grupo más pequeño deberá de promover que los participantes avancen de tema en tema. Esto se hace por varias razones: 1) para que cada participante se sienta en confianza de poder expresar su problema, 2) para que cada participante tenga la oportunidad de obtener diferentes puntos de vista sobre cada tema, y 3) para que los participantes tengan la oportunidad de conocer colegas, intercambiar información y estar en contacto después del curso. Los participantes serán dirigidos a cambiar de mentor para cada tema, pero no deben de ser forzados a identificar al nuevo mentor. Esto es porque es posible que los participantes y los mentores encuentren la relación que mejor encaja en su proceso de asesoría y por tanto les proporcione el mayor éxito. No queremos poner en peligro ninguna conexión que se haya forjado entre el participante y el mentor.

Nota: Se podrán hacer ajustes en estos grupos pequeños si hay más participantes o mentores que necesitan unirse a un grupo.

El papel del Colaborador Líder (Mentor)

El colaborador líder o mentor va a dirigir las reuniones de grupos por separado sobre los temas seleccionados. El colaborador líder estará a cargo de:

- **Reintroducir el tema:** (Basado en lo que se discutió en la reunión de panel). El colaborador líder deberá de explicarle al grupo cómo discutir los problemas que los directores de nutrición escolar enfrentan hoy sobre los diferentes temas. Deberá de incluir una explicación del modelo de administración para resolver problemas, los pasos o etapas que cada participante deberá de superar y la introducción de los colaboradores y sus papeles. Vea el guion siguiente:

Guion - “Tomando en cuenta el tamaño de su distrito escolar, los hemos dividido en grupos más pequeños. Cada miembro de este grupo forma parte de un distrito escolar similar al suyo en cuanto a tamaño. Por el resto del curso nos quedaremos en este grupo más pequeño. Esta es la oportunidad de discutir problemas que ustedes enfrentan en su distrito escolar relacionado con (inserte el tema). Piense por un momento, en algunas de las ideas que el panel anterior presentó acerca de este tema. Tal vez, escuchó consejos prácticos que lo entusiasmaron. ¿Puede que hayan escuchado ideas que tal vez lo abrumaron o confundieron? ¿Piensa usted que tal vez algunas de las ideas nunca serán aprobadas por su administración, el personal, o estudiantes? ¿Ha encontrado la mejor manera de hacerle frente a sus preocupaciones o inquietudes?

Durante esta reunión de grupos por separado, queremos escuchar su historia. Queremos saber, en su opinión, qué cambios le ayudarán a manejar su situación en este momento. Queremos ayudarlo a qué explore que acciones lo guiarán en la dirección correcta para que salga adelante su programa de nutrición escolar.”

- **Estableciendo las reglas básicas:** Es muy importante que los colaboradores líderes (mentores) le hagan sentir a los participantes que pueden hablar en confianza, sin miedo a que nadie los vaya a avergonzar o ridiculizar. Los mentores líderes deben de asegurarle a los participantes y a los mentores que todo lo que se discuta se mantendrá estrictamente confidencial y que no hagan comentarios que identifiquen a un distrito escolar o director de programa. A continuación le ofrecemos un guion que puede utilizar para cubrir el tema de las reglas básicas:

Guion - “Para que cada persona pueda contar su historia es muy importante que se sienta que lo puede hacer en total confianza. Por lo tanto, queremos que sepan que lo que ustedes digan en este salón se quedará aquí. Aunque ustedes vean al personal del Instituto (ICN) y al mentor líder tomar nota de los problemas por los que ustedes están pasando, ningún comentario que hagan será mencionado con relación a ustedes o su distrito escolar.

Otros puntos que queremos que recuerden son las reglas básicas: Escuche todas las ideas o información que se está compartiendo, respete las opiniones ajenas, participe en las discusiones, respete las diferencias, tenga en cuenta a los otros participantes, mantenga su enfoque en los objetivos y evite distraerse, recuerde que tenemos un tiempo establecido, aproveche las experiencias de sus mentores, y tenga confianza en el proceso.”

Nota: Las reglas básicas estarán publicadas en los salones de las reuniones de grupos por separado.

- **Comprendiendo el ejemplo del proceso de administración diseñado para resolver problemas** (Modelo del colaborador especializado/Skilled Helper Model). Este modelo será presentado durante la sesión de introducción de la conferencia con los mentores así como en la primera sesión del curso. Cada colaborador líder describirá paso a paso el proceso del modelo de administración diseñado para resolver problemas y el ejemplo que se dio en el entrenamiento. En el párrafo siguiente tiene el guion que le ayudará durante el período de transición a explicar el Modelo del colaborador especializado:

Guion - “Hace unos momentos, el personal del Instituto (ICN) les explicó un proceso de administración diseñado para resolver problemas que llamamos el Modelo *School Nutrition STAR Program for Directors*. Este será el proceso que utilizaremos en las reuniones por separado para ayudarlos a que puedan identificar los problemas que enfrentan en sus programas de nutrición escolar relacionados con (inserte el tema). Brevemente, quiero repasar el modelo de nuevo con ustedes para que tengan una idea de lo que esperamos que ustedes puedan lograr durante las sesiones. En sus mesas encontrarán el ejemplo que voy a repasar.”

A continuación encontrarán un ejemplo del Modelo de colaborador especializado:

Tarea 1A – La historia: Situaciones problemáticas

¿Qué está pasando en su programa de nutrición escolar en relación a la planificación del menú?
¿Cuáles son sus problemas mayores? Piense en áreas de práctica óptima que usted identificó durante su auto-evaluación que necesitan atención.

Mi problema es que he corregido el menú para que incluya las nuevas regulaciones, pero el menú nuevo no les gusta a los estudiantes.

Tarea 1B – La historia verdadera: Perspectivas nuevas

Cuando usted examina la situación de cerca, ¿qué está pasando con la planificación del menú? Pensando en su historia y escuchando la presentación, ¿qué perspectivas nuevas ha ganado?

Entrenamiento del personal

Actitudes de los empleados en torno al menú (negativas)

Tarea 1C – La historia correcta: Puntos clave que necesitan trabajo

¿En qué debería de estar trabajando? Si son manejados correctamente, ¿cuáles problemas relacionados con la planificación del menú pudieran tener un verdadero progreso?

Entrenamiento del personal

Solicite la opinión de sus clientes

Deles a probar, a sus empleados y a los estudiantes, muestras de los productos nuevos

Comuníquese con distritos cercanos al suyo para saber qué es lo que ellos han hecho exitosamente

Ofrezca más educación de la nutrición a sus estudiantes

Tiene que haber una actitud positiva de parte de los jefes y los empleados

Tarea 2A – Posibilidades

Si pudiera escoger, comparando como su programa está en este momento, ¿cómo usted desearía se viera en el futuro? ¿Cómo usted quisiera que la planificación del menú luciera en su distrito escolar?

Que sus estudiantes coman y que valoren el programa

Ver los alimentos que entusiasman a los estudiantes

Volver a ganarse a los estudiantes y a los adultos que perdió el programa

Empujar a los productores de alimentos a trabajar con nosotros y darnos ideas

Tarea 2B – Metas/Resultados

¿Qué es lo que de verdad necesita usted o quiere? ¿Cuáles son las mejores soluciones? Fíjese algunas METAS SMART.

Meta 1:

Aumentar la participación un 10% en el próximo semestre.

Meta 2:

Reunirse con los gerentes de las cafeterías durante este semestre para establecer cuáles son los productos más populares del menú e implementar los el próximo enero a junio.

Meta 3:

Darles a probar las “nuevas versiones” de alimentos favoritos a los estudiantes para determinar cuáles son las marcas que más les gustan. Introducir los productos favoritos en el menú siempre y cuando sigan el calendario de trabajo requerido por el departamento de compras.

- Nuevamente, este ejemplo solo se dará durante la primera reunión de grupos por separado. Después de dar el ejemplo, el mentor líder dará las instrucciones para que los participantes y los colaboradores trabajen en el tema del momento utilizando el Modelo del colaborador especializado. Este modelo se le dará a cada participante en el Cuaderno de trabajo *School Nutrition STAR Program for Directors*. Los participantes van a usar el cuaderno de trabajo durante todo el curso.
- **Introduzca a los mentores presentes.** Inmediatamente después de presentar el tema, las reglas básicas y el Modelo del colaborador especializado los mentores líderes deberán de introducir a los mentores presentes. A continuación encontrarán el guion:
Guion - “Con nosotros se encuentran personas que los van a ayudar a completar este proceso. Por favor párense todos los colaboradores líderes para saber dónde están. Gracias. Ha llegado el momento de separarnos en grupos más pequeños. Los colaboradores líderes, por favor quédense parados, nos gustaría que cada participante se uniera a un grupo con un colaborador líder. Los participantes, por favor párense o siéntense al lado de unos de los colaboradores presentes. Cada grupo debe de tener un colaborador líder y no más de tres participantes.”
 - o En el guion cada colaborador líder señalará a cada colaborador (mentor) presente. Tenga en mente que la composición ideal de los grupos pequeños debe de ser 3:1 (tres participantes y un mentor). Si hay más colaboradores presentes en el grupo, usted puede modificar los grupos y agregar otro colaborador. Si tuviera participantes y no suficiente colaboradores usted también puede modificar los grupos. Es importante cambiar a los mentores y a los participantes para cada reunión de grupos por separado. Esto les dará a los participantes la oportunidad de intercambiar información con otros colegas, expandir su red de contacto y ofrecerles diferentes puntos de vista que le serán útiles a la hora de preparar su plan de acción.
- **Tomando el tiempo del proceso.** El colaborador líder deberá de asegurarse de que el proceso se complete siguiendo el horario establecido. Los mentores líderes tendrán que ayudar a los participantes a seguir paso a paso, pero siempre tomando en cuenta de no pasarse de tiempo. En la primera sesión, los participantes pueda que tengan dificultad en comprender el proceso y tal vez no pasen de la Tarea 2B, pero al ir avanzando de sesión en sesión esperamos que tomen más confianza en el proceso.

- **Tomando nota de los problemas o inquietudes.** En cada sesión habrá un miembro del personal del Instituto (ICN). Este representante asistirá al colaborador líder a identificar los problemas que surjan cuando los participantes cuenten su historia. Los mentores líderes y los miembros del Instituto (ICN) tomarán notas de los problemas que surjan durante las sesiones. Lo harán en el rotafolio disponible en cada salón. Los apuntes de los problemas serán publicados alrededor del área donde se lleva a cabo la reunión, para que cada grupo pueda ver lo que se está intercambiando en otros grupos.
- **Conclusión.** Al final de la sesión, el colaborador líder deberá de dar un resumen breve de cómo el proceso se desarrolló, repasar los problemas o inquietudes identificados durante la sesión y mencionar cuanto tiempo queda en la agenda del curso para trabajar en el plan de acción. Además, el colaborador líder dirigirá a los mentores y participantes a la siguiente actividad. La siguiente actividad estará anotada en la agenda. La actividad pudiera ser el receso, hora de almuerzo o la sesión siguiente.

Trabajando en el plan

¿Cuál es el plan?

La meta fundamental del programa *School Nutrition STAR Program for Directors* es asistir a los directores de programas de nutrición escolar a desarrollar planes de acción que les ayuden a resolver problemas que enfrentan en diferentes áreas. Durante las reuniones de grupos por separado, los participantes dedicarán tiempo a trabajar en los planes de acción que llevarán de regreso a su distrito escolar. Se espera que los participantes desarrollen metas SMART basadas en la información que aprendieron durante las presentaciones de panel y las reuniones de grupos por separado y así poder crear un plan de acción. La definición de las metas SMART incluye que son específicas, medibles, alcanzables, relevantes y que tengan un tiempo límite.

El papel del mentor líder

Los mentores líderes deberán de AYUDAR a los mentores para que puedan guiar a los participantes a desarrollar los planes de acción. Los mentores deberán de escuchar las historias de los participantes y ayudarlos a resolver los problemas utilizando el Modelo del colaborador especializado (Skilled Helper Model). Los mentores líderes le darán apoyo a los participantes y contestarán cualquier pregunta que surja. Debido a la cantidad de participantes, los mentores líderes deberán de ayudar a desarrollar los planes de acción. Si un mentor líder tiene información, la debe de compartir con los participantes. Los mentores líderes deberán de ser una fuente de recursos para aquellos participantes que necesiten ayuda.

Asesoramiento efectivo

Antecedentes

El programa *School Nutrition STAR Program for Directors* fue diseñado para ofrecerles ayuda técnica a los directores de programas de nutrición escolar de una manera multifacética. El mayor beneficio de *School Nutrition STAR Program for Directors* es el de utilizar asesoría de colega-a-colega para que los resultados tengan el mayor impacto al proveer la ayuda técnica. La asesoría de colega-a-colega forma parte primordial de las reuniones de grupos por separado. Este proceso de asesoría está claramente definido ya que cada participante está en un grupo con un mentor. Al estar reunido con un mentor el participante podrá descubrir los problemas que enfrenta al implementar las nuevas pautas de las comidas y así poder establecer las soluciones necesarias.

¿Qué es un mentor?

La palabra mentor tiene historia. Viene del poema épico griego de Homero, La Odisea. En este poema el héroe Odiseo le encarga a su amigo llamado Mentor la educación y el cuidado de su hijo. Desde entonces, la palabra “mentor” fue dada a una persona considerada buen consejero y de absoluta confianza. (Kutilek, L. & Earnest, G., 2001).

¿Qué es asesoría?

El proceso de asesoría ha tratado de ser definido por muchos expertos. Algunas de las definiciones incluyen:

1. “relaciones interpersonales en la cual una persona de un nivel más alto y con más experiencia en una organización ayuda a una persona de menos nivel o con menos experiencia.” (Smith, W., Howard, J., and Harrington, K, 2005)
2. “una relación que es intensa y a la misma vez comprensiva, promoviendo el desarrollo profesional y personal, entre personas que tienen diferente nivel de experiencia.” (O’Neil, J. & Marsick, V., 2009)
3. “una relación recíproca de aprendizaje y de colaboración entre dos (o más) personas que comparten una responsabilidad y dependencia mutua para ayudar a un aprendiz a poder alcanzar sus metas. Estas metas tienen que ser mutuas y definidas claramente.” (O’Neil, J. & Marsick, V., 2009)

La tercera definición es la que más se ajusta a la técnica que usaremos en *School Nutrition STAR Program for Directors* en la que se utiliza la asesoría de colega. Este programa está diseñado para utilizar mentores (o colegas) que compartan prácticas óptimas en temas específicos. Estas prácticas óptimas no son teorías para mejorar las operaciones locales de los programas de nutrición escolar, sino verdaderas experiencias que el colega mentor ha experimentado exitosamente. El asesoramiento de colega-a-colega en *Team Up* le permite a los mentores y a los participantes trabajar juntos en grupos pequeños (**círculos de asesoría**) para lograr resolver problemas, aprendiendo de sus colegas. Este diseño ofrece una alternativa a la relación tradicional de asesoría de uno-a-uno.

Círculos de Asesoría

Los círculos de asesoría son diferentes al método tradicional de asesoría donde cada mentor se reúne con un aprendiz. En los círculos de asesoría, hay un mentor con un grupo pequeño de aprendices. Los participantes del grupo actúan como mentores colegas el uno con el otro para obtener fines comunes mientras que el mentor principal dirige el proceso. (Darwin, A. & Palmer, E., 2009; Spector, N., Mann, K., Anderson, M., Narayan, A., & McGregor, M., 2010)

Las ventajas de los círculos de asesoría son: 1) ganar acceso a grupos de personas con intereses comunes, 2) minimizar el “sentirse aislado,” 3) “aumentar la confianza y el compromiso en uno mismo”, 4) aumentar la productividad, 5) la posibilidad de colaboración entre los participantes, 6) conocimiento de cómo dirigir a un grupo de personas en un proyecto específico, y 7) desarrollar nuevas relaciones. El mentor también tendrá beneficios ya que se sentirá lleno de energía aconsejando a los círculos de asesoría. Los beneficios incluyen perfeccionar las habilidades de liderazgo y asesoría y ayudar al desarrollo de relaciones personales para así formar una red de contactos de recursos y colaboradores. (Darwin, A. & Palmer, E., 2009; Spector, N., Mann, K., Anderson, M., Narayan, A., & McGregor, M., 2010).

El papel del Mentor

Cuando usted es un mentor debe de ofrecerle un gran apoyo a su aprendiz. Este apoyo debe de ser objetivo. Los mentores que participan en *School Nutrition STAR Program for Directors* tienen la responsabilidad de darle toda su atención a los problemas que los participantes enfrentan, ofrecerles respuestas a los problemas que surjan de una manera dirigida y estructurada y animar a los participantes para que se comprometan a trazarse metas y planes de acción que abordan los problemas.

De un punto de vista más amplio, la Asociación Americana del Habla, Lenguaje, Audición describe el papel del mentor, y explica como sirve de un gran ejemplo para los participantes.

“Como mentor, su papel principal es el de darle guía y apoyo a su aprendiz, basándose en sus necesidades de desarrollo, que son únicas. Es posible que en el desarrollo de esta relación, usted deba de tomar algunos de los papeles descritos aquí debajo:

Entrenador/Consejero

- De consejo y guía, comparta ideas, y de comentarios
- Comparta información de manera poco tradicional para alcanzar el éxito dentro de su ambiente/organización.

Sea una fuente de apoyo/estímulo

- Sea la persona con la cual el aprendiz puede comentar sus ideas/preocupaciones, sus opciones profesionales; ofrézcale su visión en oportunidades posibles.
- Si es apropiado, ofrézcale apoyo en aspectos personales

Experto

- Identifíquele a su aprendiz recursos que le ayudarán a mejorar su desarrollo personal y profesional
- Ayúdelo a ampliar su red de contactos

Campeón

- Si hay oportunidad, conviértase en el defensor de su aprendiz
- Busque oportunidades para que su aprendiz brille

Llévele la contraria

- Cuando sea apropiado, llévele la contraria a su aprendiz para ayudarlo a reflexionar sobre estrategias o decisiones importantes” (Role of Mentee and Mentor, n.d.)

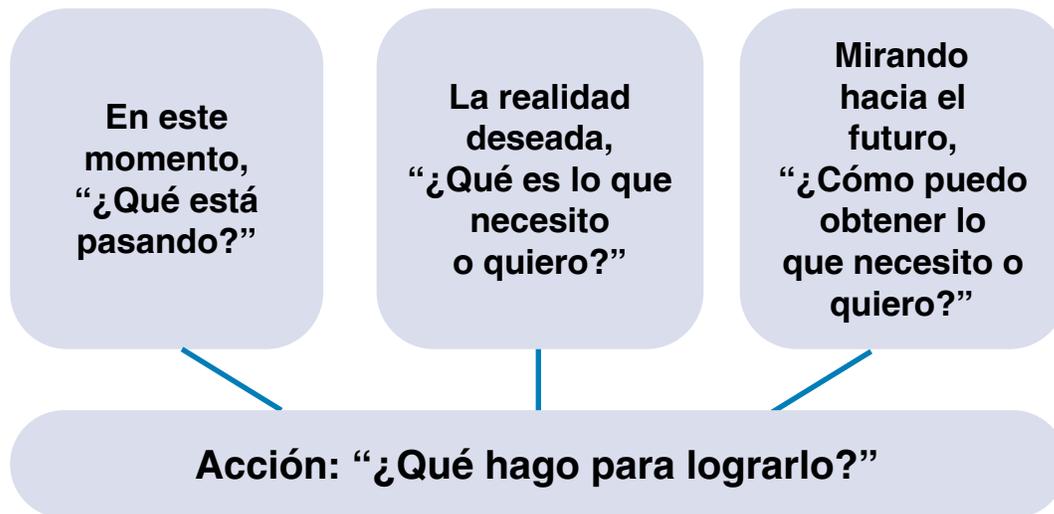
Idea general del modelo del colaborador especializado

El Modelo del colaborador especializado, es un modelo para resolver problemas de administración. Este modelo le proporciona una guía para ayudar a personas a resolver problemas y desarrollar oportunidades. El Modelo del colaborador especializado tiene como meta ayudar a los participantes a abordar cuatro preguntas principales:

- ¿Qué está pasando?
- ¿Qué es lo que en verdad quiero o necesito?
- ¿Cómo podré obtener lo que quiero o necesito?
- ¿Cómo lo lograré?

Estas cuatro preguntas se pueden dividir en tres etapas lógicas que tendrán como fin un plan de acción continuo. (Egan, 2014). Vea la figura 1.

Figura 1. Modelo del colaborador especializado



Cada etapa en el Modelo del colaborador especializado tiene tres tareas. Las tres tareas están vinculadas entre sí.

Fuente: Egan, G. (2014). *The skilled helper: A problem-management and opportunity-development approach to helping*. Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning

El Modelo del colaborador especializado es de asesoría y debe de ser abordado como tal. Estamos utilizando el eje de este modelo para obtener la mayor información de los participantes y así poder responder las preguntas clave de cada etapa. El uso y entrenamiento de este modelo no tiene como intención crear expertos en el uso del Modelo del colaborador especializado. Su objetivo principal es proveer una estructura formal para ayudar a los participantes a identificar y resolver problemas que sus programas enfrentan.

Etapa I: ¿Qué está ocurriendo en este momento?

Etapa I – En este momento: tiene tres pasos o tareas. Fue creado para proporcionar un lugar donde el participante se siente libre de contar su historia. Las tareas bajo la Etapa I contienen actividades que le ayudarán al participante a poder explicar en detalle qué es lo que está pasando realmente en su distrito escolar. En esta etapa el papel de los colaboradores es crítico. Es aquí donde los colaboradores ayudarán a los participantes a contar su historia!

Pasos de la Etapa I

Tarea 1A – La Historia. Aquí es donde los participantes contestarán la pregunta “¿Cuál es su historia?”

Los participantes deberán de contarle a los mentores y a los otros participantes de su grupo su historia con claridad. Los mentores colaboradores deberán de escuchar atentamente y animar a los participantes a que revelen su historia y discutan sus problemas.

El mentor colaborador deberá de escuchar atenta y comprensivamente sin juzgar, y a la misma vez animar a los participantes a compartir su historia y sus problemas. Es posible que los participantes necesiten instrucciones adicionales para que al fin se sientan que puedan hablar y compartir su historia. Las preguntas siguientes les ayudarán a propiciar la conversación:

¿Qué es lo que usted está pensando? ¿Cómo es eso para usted? ¿Cómo se siente acerca de eso? ¿Qué más hay acerca de eso?

Al final del relato de la historia, los mentores colaboradores harán un resumen de lo que el participante dijo para asegurar que lo que el participante relató se escuchó correctamente. Cuando los participantes describan su historia, los mentores colaboradores tomarán nota de forma esquemática. Por tanto, los participantes deberán de relatar su historia uno a la vez.

Tarea 1B – La Historia verdadera presenta un mayor reto porque aquí el participante se ha de preguntar, ¿“Que está pasando de verdad?” Este paso le permitirá un análisis más profundo del problema y animará al participante a reflexionar sobre lo que se discutió en la presentación del panel y así ayudarlo a empezar a identificar perspectivas nuevas en la “historia” que relató. Los mentores colaboradores asistirán a los participantes a que descubran inquietudes que no habían reconocido, a clarificar problemas ambiguos, y a contribuir al agregar detalles importantes. Algunas preguntas que serán beneficiosas son:

¿Cómo lo ven otras personas? ¿Hay algo que usted pasó por alto? ¿Hay alguna otra manera de verlo?

Con estas preguntas y sin pasar juicio, el mentor ayudará a impulsar al participante a descubrir puntos ciegos, reconocer ciertos temas que tal vez no habían concientizado, y a darse cuenta de lo que en realidad está pasando en su programa de nutrición escolar.

Tarea 1C – La Historia correcta se encuentra cuando el mentor colaborador trata de movilizar al participante dándole ánimo constantemente para que escoja un tema en el que pueda avanzar. Aquí se encuentran unas preguntas que le ayudarán en este paso:

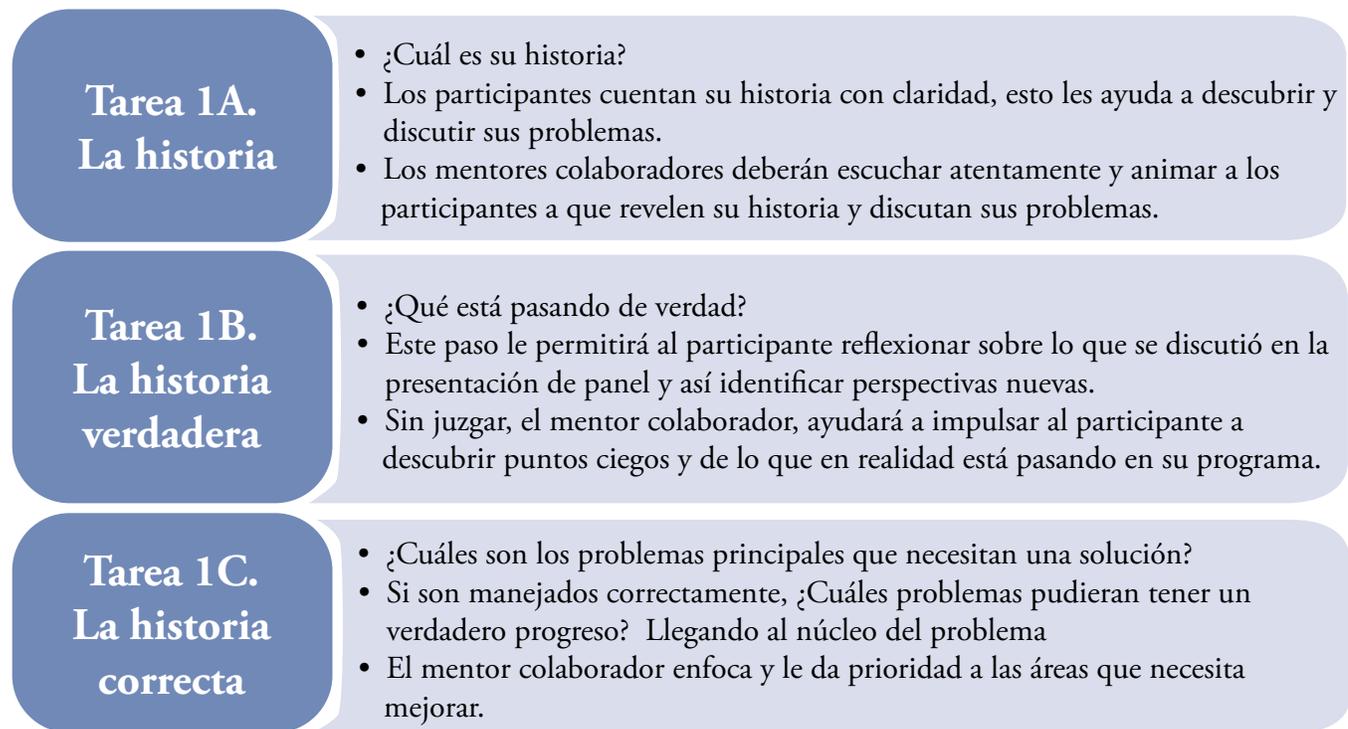
¿Cuáles son los problemas principales que necesitan solución? ¿Manejados correctamente, cuáles problemas se pueden resolver y ocasionar una verdadera diferencia en su programa?

Cuando llegue a este punto, el participante está examinando a fondo lo que de verdad necesita. El mentor colaborador hará las siguientes preguntas y así guiar al participante a enfocarse y darle prioridad al tema por resolver:

Dentro de todo esto, ¿qué es lo más importante? ¿En qué debería de estar trabajando ahora? ¿Qué es razonable?

El trabajo de esta primera etapa estimulará las acciones que darán fruto a los resultados deseados. Vea la Figura 2 para la Etapa I: La Historia actual.

Figura 2: Etapa I: La historia actual



Etapa II: La Realidad Deseada

Etapa II – La realidad deseada tiene tres pasos o tareas. Esta etapa ayudará a los participantes a imaginar cuál futuro quisieran tener en su programa de nutrición escolar (SNP) en lo que refiere a sus metas y resultados. Es esta etapa los participantes avanzan del problema al plan de acción o del problema a la solución. Esta etapa conduce a los participantes a poder discutir y documentar lo que de verdad quieren para sus programas.

Los pasos de la Etapa II

Tarea 2A – Metas y resultados

Aquí es donde los participantes exploran las posibilidades de ¿Qué es lo que quiero?

Esta es la fase creativa de la conversación. Es aquí donde el participante comienza a pensar en lo que el futuro de (tema) debería de ser. **En otras palabras, es aquí donde el participante empieza a proponer metas que ellos piensan pueden ser posibles.** En esta etapa, los mentores colaboradores deberán de apoyar las diferentes ideas que surjan. En este punto de la Tarea 2A, el mentor colaborador deberá de apoyar a que los participantes escriban sus ideas tal y como las pensaron, sin analizarlas ni pasar juicio. El mentor colaborador impulsará al participante a que se pregunte “¿qué más?” Las ideas deben de continuar fluyendo continuamente. Aquí le damos algunas preguntas de sondeo que le ayudarán a provocar más ideas:

Si viviera en un mundo ideal ¿Qué es lo que usted quisiera? ¿Qué tendría que no tiene ahora? ¿Cómo sería su situación si pudiera mejorar aunque fuera nada más un poco?

Tarea 2B – Metas y Resultados

Aquí es donde los participantes podrán contestar la pregunta “¿Qué es lo que quiero en realidad?” En este paso los participantes empiezan a trazarse las metas SMART. Es aquí donde se les dará el mayor ánimo a los participantes para que escojan las mejores metas para su programa de nutrición escolar.

¿Qué son las metas SMART?

Meta SMART

Meta SMART. se define como una meta que es específica, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo definido.

Específica – Las metas deben de ser simples, claras y definir lo que usted va a hacer.

Medible – Para poder medir el progreso, las metas deben de poder medirse a una cantidad de unidad determinada o ser cuantificadas.

Alcanzable – Las metas expresan que resultados se pueden obtener realísticamente, tomando en cuenta los recursos disponibles.

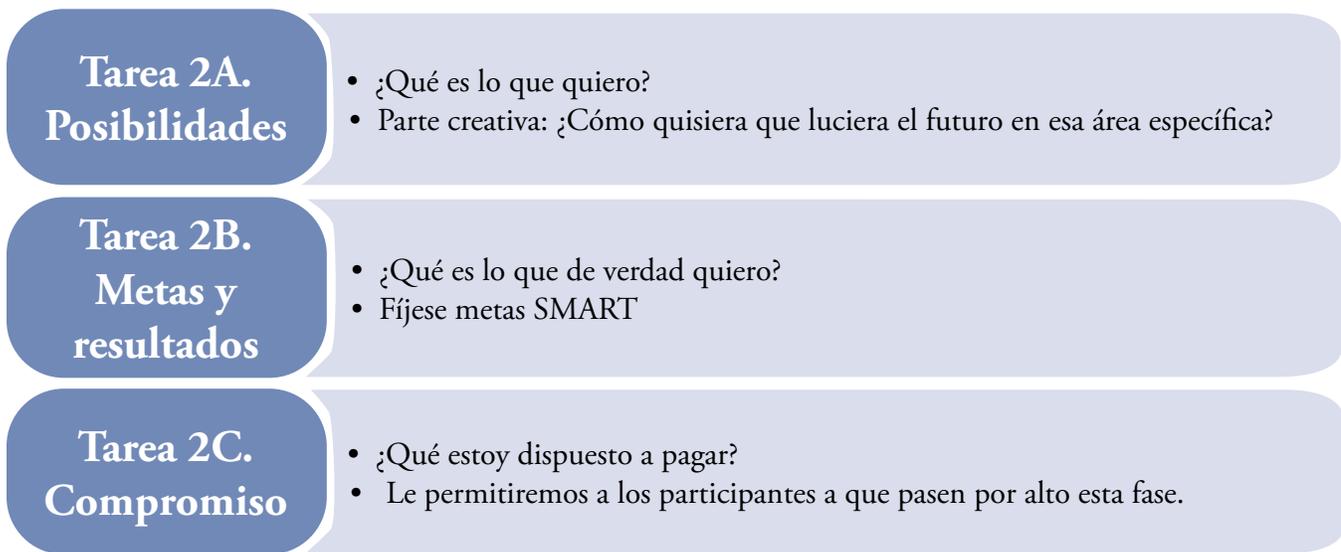
Relevante – Las metas deben de ser unas que estén basadas en necesidades que tenga en este momento o previstas en un futuro y que usted quiere alcanzar.

Tiempo-limite – Las metas deben de tener un plazo establecido para darle un sentido de urgencia.

Tarea 2C – Ayude a los participantes a que se comprometan con las metas que ellos crearon.

En la Tarea C, los participantes comienzan a comprobar qué tan realistas son sus metas. ¿Cuál es el beneficio o cuánto cuesta alcanzar cada meta? ¿Cuánto estoy dispuesto a pagar? Los pasos en el Modelo del colaborador especializado se presentan uno detrás del otro en secuencia, pero no siempre se abordan de esa manera. Sin darse cuenta, es posible que el participante toque la Tarea 2C mientras crea las metas SMART. Pero, para este curso, no le pediremos a los participantes que trabajen en la Tarea 2C. Vea la Figura 3 para la Etapa II: La realidad deseada.

Figura 3: Etapa II: La realidad deseada



Etapa III: Camino Hacia el Futuro

Etapa III – El Camino hacia el futuro es también la etapa de “Cómo.” Esta etapa le provocará al participante a pensar en las diferentes maneras en que él/ella podrán proceder hacia las metas que establecieron en la Etapa II.

Pasos a seguir en la Etapa III

Tarea 3A – En las Estrategias posibles es donde el participante se pregunta “¿Cuáles son los caminos posibles para alcanzar sus metas?” En esta tarea, el mentor colaborador propicia reflexionar sobre los diferentes caminos a tomar para alcanzar las metas establecidas en la Tarea 2B. El mentor colaborador debe de provocar y animar al participante a que tenga una visión amplia. Anime al participante a que piense en personas u organizaciones que pudieran ayudarlo y a que piense en las ideas que han escuchado. Algunas preguntas que le ayudarán en esta tarea son:

¿Qué pudiera ayudar? ¿Qué ha funcionado para otros (tal vez ideas que se examinaron en el panel)? ¿Qué tal en pensar en ideas totalmente distintas?

Tarea 3B – Estrategias con el mejor ajuste es el paso donde los participantes son animados a preguntar “¿Qué estrategia o grupo de estrategias son las mejores para mi programa?” En este paso, los participantes se enfocan en las mejores estrategias para sus programas de nutrición escolar (SNP). ¡Los mentores colaboradores deben de hacerles ver a los participantes la realidad. Los mentores colaboradores deben de propiciar a que los participantes piensen ¿cuáles de los temas propuestos en el intercambio de ideas son los más realistas para ese distrito escolar o para ese director? Los mentores colaboradores deben de animar a los participantes a que examinen los factores internos y externos (empleados, recursos, etc.) que les pueden impedir sus acciones. Aquí tiene algunas preguntas para esta etapa:

¿Cuáles de estas ideas son las más atractivas? ¿Cuál es la que probablemente funcione en su programa? ¿Para cuáles ideas tiene usted los recursos y cree que pudiera controlar?

Tarea 3C – El Plan posible es la tarea que va a ayudar al participante a organizar las estrategias en un plan de acción. En este paso, el participante deberá de contestar “¿Cómo puedo organizar mis estrategias y alcanzar mis metas?” Es aquí donde pensaremos: ¿Qué hago primero? ¿Segundo? ¿Tercero?

Este plan pudiera empezar a desarrollarse en la reunión de *School Nutrition STAR Program for Directors* o cuando los participantes regresen a sus distritos escolares. Vea la Figura 4 para la Etapa III: El camino hacia el futuro.

Figura 4. Etapa III: El camino hacia el futuro

Tarea 3A. Estrategias posibles	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son las alternativas para alcanzar mis metas?• Piense cuáles pudieran ser las estrategias posibles para alcanzar sus metas.• Colaborador – ayude a pensar en las estrategias posibles
Tarea 3B. Estrategias con el mejor ajuste	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué estrategia o grupo de estrategias son las mejores para mí?• Analice las mejores estrategias para ese problema en particular.• Colaborador – manténgase en la realidad
Tarea 3C. El plan	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo puedo organizar mis estrategias para alcanzar mis metas?• ¿Qué debo de hacer primero? ¿Segundo? ¿Tercero?

Referencias

- Darwin, A. and Palmer, E. (2009). Mentoring circles in higher education. *Higher Education Research and Development*, 28(2), 125-136.
- Egan, G. (2014). *The skilled helper: A problem-management and opportunity-development approach to helping*. Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning
- Egan's Skilled Helper Model (nd). <https://www.gp-training.net/mentoring/egans-skilled-helper-model/>
- Kutilek, L. and Earnest, G. (2001.) *Supporting professional growth through mentoring and coaching*. Journal of Extension, 39(4). <http://www.joe.org/joe/2001august/rb1.php>
- O'Neil, J. and Marsick, V. (2009). Peer mentoring and action learning. *Adult Learning*, 20, 19-24.
- American Speech-Language-Hearing Association. (n.d.). *Role of Mentee and Mentor*. <http://www.asha.org/students/mentoring/rolement/>
- Smith, W., Howard, J., and Harrington, K. (2005). Essential formal mentor characteristics and functions in governmental and non-governmental organizations from the program administrator's and the mentor's perspective. *Public Personnel Management*, 34(1), 31-58.
- Spector, N., Mann, K., Anderson, M., Narayan, A., and McGregor, M. (2010). Facilitated peer group mentoring: A case study of creating leadership skills among the associate program directors of the APPD. *Academic Pediatrics*, 10, 161-164.



The University of Mississippi
School of Applied Sciences
800-321-3054
www.theicn.org