



## CAPÍTULO 8: NOTAS DE ORIENTACIÓN Y HERRAMIENTAS DEL ADMINISTRADOR/DE LA ADMINISTRADORA

Hemos recorrido nuestro camino por la hoja de ruta de las Herramientas de Salud Sexual y Reproductiva de los y las Adolescentes (SSRA). Hemos captado las consideraciones programáticas polifacéticas e interrelacionadas que los administradores de salud sexual y reproductiva (SSR) deben priorizar al inicio de una crisis, así como la orientación técnica que deben incorporar en todas las actividades de preparación y respuesta a lo largo del continuo humanitario. Este capítulo proporciona a los administradores de SSR una guía sobre cómo aplicar estos conocimientos técnicos en una crisis humanitaria.

### Capítulo 8 Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, los lectores deberían ser capaces de:

- Describir la función y las responsabilidades de los coordinadores/las coordinadoras y/o administradores de SSR
- Explicar los principales componentes y consideraciones para desarrollar una propuesta de SSRA y/o añadir componentes de SSRA a una propuesta más amplia de salud/SSR
- Describir los costos habituales asociados a los programas de SSRA y justificar dichos costos
- Discutir la importancia de la supervisión de apoyo y proporcionar ejemplos de Herramientas de implementación para los programas de SSRA

### ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de un administrador/una administradora de SSR?

Un gran componente para dar prioridad a la programación de la SSRA comprende la búsqueda de financiación, la posterior gestión de los programas de SSRA y la creación y supervisión de la calidad de los mismos. Se espera de los administradores/las administradoras de los programas que dirijan o ayuden en la elaboración de propuestas, incluida la elaboración de marcos y presupuestos de monitoreo y evaluación (M&E). Una vez asegurada la financiación, los administradores/las administradoras contratan y supervisan al personal del proyecto. A lo largo de la duración del proyecto, los administradores/las administradoras monitorean la ejecución mediante planes de trabajo, la presentación de informes mensuales y trimestrales y el seguimiento de los gastos presupuestados en comparación con los gastos reales. Durante la movilización de recursos y la ejecución de los proyectos, los administradores/las administradoras se coordinan con otros administradores/otras administradoras del sector para garantizar un enfoque más integrado de la prestación de servicios a los beneficiarios/las beneficiarias y para maximizar el impacto con los recursos disponibles.

Los administradores/las administradoras de SSR también desempeñan un papel importante en el apoyo a la [participación significativa](#), tanto a nivel interno de sus organismos como a nivel externo. Esto es especialmente cierto en las actividades de SSRA en contextos de emergencia, donde, a menudo, todavía se tiene que plantear la urgencia y la necesidad de los programas de SSRA, teniendo siempre en cuenta otras prioridades de salud que compiten entre sí.

Los administradores de SSR tienen numerosas funciones simultáneas en el día a día. Los principales papeles y funciones de los administradores de SSR son:



1. **Coordinación**
2. **Diseño de estrategias**
3. **Movilización de recursos y formulación de propuestas**
4. **Administración de programas y presupuestos**
5. **Documentación y difusión de evidencia**
6. **Representación y promoción técnica**
7. **Apoyo técnico y desarrollo de capacidades de los asociados/las asociadas en la ejecución**
8. **Contratación, apoyo y administración del personal**
9. **Adquisición de productos básicos y suministros de salud reproductiva**



Los principales papeles y funciones de los administradores/las administradoras de SSR son:

- **Coordinación:** en consonancia con el [Objetivo 1 del Paquete de Servicios Iniciales Mínimos para la Salud Sexual y Reproductiva en Situaciones de Crisis](#) (PIMS), los administradores/las administradoras de SSR deben coordinarse con las partes interesadas en materia de salud, SSR, protección y violencia basada en género (VBG) dentro del sistema de grupos temáticos. Esto con el fin de reunir y compartir datos e información, diseñar la estrategia y los planes de respuesta de su organización en materia de SSR y establecer vínculos y asociaciones equitativas con las organizaciones comunitarias locales (OC), incluidas las organizaciones dirigidas por jóvenes y donantes.
- Representar la labor de la organización y las actividades de SSRA en las reuniones del grupo temático de salud, del grupo de trabajo sobre salud reproductiva y del subgrupo de trabajo sobre VBG, así como en otras reuniones de coordinación con el Ministerio de Salud. Abogar por la representación de los adolescentes y de otros jóvenes en las reuniones de coordinación y de toma de decisiones.
- Establecer contactos con donantes clave, como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), [Oficina de Asistencia Humanitaria](#) (BHA; que sustituye a la Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero [OFDA]), [Oficina de Población, Refugiados y Migración](#) (BPRM) del Departamento de Estado de los Estados Unidos, [Ministerio de Asuntos Exteriores, Mancomunidad y Desarrollo](#) (FCDO; que sustituye al Departamento de Desarrollo Internacional [DFID]) y la [Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas](#) (ECHO) en las reuniones de los grupos temáticos y de los grupos de trabajo. Presentar propuestas con consideraciones específicas para adolescentes/financiación al llamamiento urgente.
- Coordinar con otras respuestas del sector dentro de la organización (salud; agua, saneamiento e higiene (WASH); refugio; alimentos; violencia de género (VBG); reducción del riesgo de desastres [RRD], etc.) para garantizar un enfoque multisectorial hacia la SSRA.
- Coordinar con todos los departamentos organizativos apropiados, como los de comunicaciones y los equipos técnicos mundiales (si procede), en la programación y desarrollo de la SSRA.
- **Desarrollo de la estrategia:** los administradores/las administradoras de SSR deben trabajar con los miembros de los equipos de respuesta de emergencias para desarrollar una estrategia que integre la SSRA en la programación de emergencias, incluyendo los vínculos con sectores específicos. Por ejemplo, en la distribución de kits de parto limpio, preservativos y kits para recién nacidos que se realiza a través del programa de distribución de productos no alimentarios, los administradores/las administradoras de SSR podrían desarrollar una estrategia de difusión para hacer llegar a los y las adolescentes información sobre dónde encontrar productos y servicios de SSR. También es importante que los administradores de SSR diseñen una estrategia de salida y entrega para los socios y las partes interesadas locales. De esta forma se garantiza que las comunidades en situaciones frágiles estén equipadas para mantener la resiliencia, prosperar y asumir la responsabilidad de las intervenciones y que se comprometan a cumplir las normas de calidad de la prestación de servicios de SSRA.
- **Movilización de recursos y formulación de propuestas:** el administradore/la administradora

### MENSAJE CLAVE

Dentro del subgrupo temático de SSR, los administradores/las administradoras deberían abogar por que la SSRA sea un tema permanente en la agenda e invertir en el liderazgo de los y las adolescentes para que participen en la coordinación humanitaria y técnica y en la toma de decisiones.

### MENSAJE CLAVE

Los administradores/las administradoras de SSR deben trabajar con las partes interesadas en la SSR con el fin de organizar debates con los y las adolescentes sobre las barreras financieras existentes en la movilización de recursos y utilizar los aportes de los y las adolescentes para argumentar las estrategias de recaudación de fondos.

de SSR debe permanecer proactivo en el establecimiento de los requisitos de financiación para las actividades de SSR/SSRA. Así pues, debe identificar y mapear las oportunidades de financiación e integrar la SSRA en las propuestas con otros sectores técnicos, con el fin de obtener respuesta a emergencias y conseguir la transición hacia una programación integral de SSR y esfuerzos de recuperación temprana. Es fundamental que los administradores de SSR aboguen por la financiación de la SSRA y establezcan contactos con los donantes para facilitar y/o aumentar dicha financiación. Consulte la sección [Movilización de recursos](#) para obtener orientación adicional detallada.

- **Administración de programas y presupuestos:** el administradore/la administradora de SSR es responsable de la cartera programática y financiera de SSR, de establecer contacto con otros miembros del equipo directivo superior y de coordinar con los socios y donantes para asegurar la implementación del PIMS. Esto incluye proporcionar liderazgo técnico al personal del programa para brindar apoyo en la preparación del discurso en las propuestas, el presupuesto, así como lo relacionado con escritos e informes presupuestarios para los donantes. Las Herramientas proporcionan plantillas estándar para presupuestar la programación de SSRA en la sección [Orientación y diseño presupuestario](#).
- **Documentación y difusión de pruebas:** estos dos componentes constituyen una responsabilidad fundamental de los administradores/las administradoras de SSR durante todas las fases del ciclo del programa y del continuo humanitario. La documentación y difusión requieren de los administradores/las administradoras de SSR que sean proactivos/proactivas y diligentes a fin de garantizar que los datos se compartan sean utilizados por todas las partes interesadas en SSRA. Si no cuenta con personal de M&E para apoyar este aspecto del trabajo, consulte el [Capítulo 7: Información para la acción](#), para obtener una guía detallada paso a paso. Entre las principales responsabilidades en materia de documentación y difusión de las pruebas de SSRA figuran:
  - Determinar las necesidades y las brechas programáticas en SSRA para garantizar que esta se incluya en todas las propuestas presentadas por las organizaciones, independientemente del enfoque de la propuesta (salud, protección, educación).
  - Adaptar y/o desarrollar Herramientas de datos primarios, junto con los y las adolescentes/jóvenes/jóvenas, para que sean relevantes, de fácil acceso e inclusivas.
  - Orientar al personal propio y al personal de los organismos asociados sobre la importancia de utilizar y documentar las actividades de SSRA.
  - Analizar los datos de M&E para proponer áreas de mejora y apoyar futuras iniciativas que evalúen las brechas, desafíos y soluciones a fin de satisfacer las necesidades de los y las adolescentes en materia de SSR.
  - Difundir los datos a través de informes de donantes y/o utilizarlos para artículos de revistas, campañas y estrategias de promoción.
- **Representación y promoción técnica:** durante una emergencia, los administradores/las administradoras de SSR promueven iniciativas destinadas a garantizar que las mujeres y las niñas tengan acceso a servicios de SSR que salvan vidas, de acuerdo con los principios humanitarios básicos y las normas de los derechos humanos. Los administradores/las administradoras deben establecer contactos con los donantes dentro del sistema de grupos temáticos, los organismos gubernamentales, las partes interesadas locales, y dentro de su propia organización, con el propósito de garantizar que las actividades de SSRA se integren en los planes e iniciativas de respuesta en contextos de emergencia. Los administradores/las administradoras pueden utilizar los recursos [Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions That Improve Children's Lives](#) del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y [Emergency Toolkit](#) de CARE, a fin de proporcionar mayor orientación sobre la promoción eficaz de la SSRA en los contextos de emergencia. El recurso [Advocacy in Emergencies](#) del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la ficha informativa [ASRH in Emergencies Fact Sheet](#) del Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Salud Reproductiva en Situaciones de Crisis (GTI) también ofrecen algunos consejos sobre promoción. **¡Como administrador/administradora, la representación y la promoción marcan la diferencia cuando se trata de influir en los directivos superiores y dirigentes para la asignación de fondos! ¡Persista y utilice los hechos de SSRA para promover su caso!**



- **Apoyo técnico y desarrollo de capacidades de los asociados en la ejecución:** los socios locales y/o los asociados en la ejecución son resilientes y tienen buen conocimiento en la comprensión de su comunidad. Es responsabilidad de los administradores/las administradoras de SSR proporcionar a sus socios el acompañamiento, la supervisión y el apoyo que necesitan para ejecutar las funciones que les han sido asignadas. Esto incluye proporcionar recursos técnicos, Herramientas, capacitación y supervisión de apoyo para garantizar que las actividades del programa se lleven a cabo con un enfoque de colaboración y éxito. Consulte la sección que figura más abajo para obtener una orientación detallada.

### MENSAJE CLAVE

De acuerdo con las [normas de Esfera](#), todo el personal y los asociados en la ejecución deben recibir capacitación sobre las normas y protocolos de protección infantil y prevención de la explotación y los abusos sexuales (PEAS). Para obtener ejemplos de estas normas y protocolos, consulte la [Política de protección infantil de Save the Children](#) y el [Protocolo de las Naciones Unidas sobre denuncias de actos de explotación y abusos sexuales que involucren a asociados en la ejecución](#).

- **Contratación, apoyo y administración del personal:** una de las prioridades de un administrador/una administradora de SSR es crear un equipo de SSR de alta funcionalidad y de apoyo. Para los fines de contratación, apoyo y administración son esenciales las actividades incluidas en la siguiente serie:
  - Desarrollar descripciones de trabajo a la medida con base en las prioridades descritas en su estrategia de SSR de respuesta en caso de emergencias. La descripción de puesto que figura en el [anexo S](#) se puede adaptar para asegurarse de que sea específica para cada contexto y que haga referencia a los procedimientos operativos estándar de la organización para la programación humanitaria. Además, en el [anexo L](#) se describen las características esenciales de los supervisores/las supervisoras para aplicar, apoyar y gestionar la programación de SSRA.
  - Difundir las descripciones de los puestos de trabajo, así como elaborar una lista de preselección de candidatos/candidatas a entrevistar y realizar las entrevistas.
  - Proporcionar al personal nuevo planes de incorporación personalizados, capacitación y supervisión de apoyo continua. Consulte la sección [Contratación, apoyo y responsabilidades del personal](#) para obtener más información.

- **Adquisición de productos básicos y suministros de salud reproductiva:** hay 12 kits de salud reproductiva para emergencias diseñados y preempaquetados en relación con cada uno de los [seis objetivos del PIMS](#). Puede consultar [la hoja informativa del PIMS](#) y el [Manual interinstitucional de kits de salud reproductiva para situaciones de crisis](#) para obtener una descripción detallada de los medicamentos, productos básicos y suministros de salvamento de SSR. La finalidad de estos kits es la de acelerar los canales de adquisición y, por lo tanto, la prestación de servicios de salud reproductiva en contextos humanitarios.

Como puede ver, los administradores/las administradoras de SSR tienen muchas responsabilidades. En este capítulo se proporciona más orientación sobre la contratación de personal, la movilización de recursos y la implementación de programas, así como los instrumentos y recursos que pueden consultarse para obtener información adicional.

### MENSAJE CLAVE

Los administradores de SSR deben fortalecer las líneas de suministro de productos de SSR para asegurar que los adolescentes dispongan de toda la gama de métodos anticonceptivos y de métodos de aborto seguro aprobados por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Los administradores también deben hacer la transición de los kits interinstitucionales de salud reproductiva a los canales de adquisición de las organizaciones no gubernamentales o del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) para evitar costos y pérdidas adicionales.

## Contratación, apoyo y responsabilidades del personal

Los requisitos fundamentales para crear un equipo de SSRA sólido y sostenible en contextos humanitarios implican cuatro importantes responsabilidades de los administradores/las administradoras de SSR:

1. **Contratación de personal:** aunque es poco probable que se contrate un puesto específico para SSRA, se recomienda asegurarse de que el personal de SSR contratado tenga alguna formación o experiencia en SSRA o que la organización tenga planes para capacitar a ese personal en SSRA. En el [anexo S](#) figura un ejemplo de la descripción de las funciones de un puesto de trabajo clave de SSRA (un coordinador de SSRA) que se encargará de la implementación general del proyecto. Es necesario que la contratación de personal en contextos humanitarios sea rápida, ya que los plazos de los proyectos tienden a ser cortos y la contratación es competitiva.
2. **Incorporación del personal:** en las emergencias, sobre todo en las nuevas emergencias, es común la alta rotación de personal. Un plan de incorporación del personal es un instrumento estándar que se utiliza para orientar de manera eficiente y eficaz al personal de una organización y ponerlo en el camino del éxito. Además, este plan debe abarcar los procedimientos operativos estándar de la organización y la amplia gama de aspectos técnicos, programáticos y de capacitación de sus funciones. También, debe adaptarse de acuerdo con los puntos fuertes y las áreas de crecimiento de ese miembro del personal. Consulte el [anexo T](#) para ver una plantilla de incorporación.
3. **Capacitación del personal:** la capacitación suele ser un primer paso esencial en la programación y un proceso continuo de desarrollo profesional que permite dotar al personal de los conocimientos y aptitudes necesarios para iniciar y mantener un proyecto de SSRA (consulte el material y las Herramientas en [Formación y desarrollo de capacidades del personal](#)).
4. **Personal de supervisión de apoyo y tutoría:** la supervisión de apoyo se ha mencionado en todas las Herramientas porque es un enfoque importante para apoyar al personal en la mejora continua de su trabajo. Este enfoque se basa en una cultura que promueve el aprendizaje, el trabajo en equipo y la presentación de informes sin temores. La supervisión de apoyo y la tutoría son enfoques que pueden utilizarse a nivel interno con el personal, pero también a nivel programático. Consulte [Implementación del programa](#) para obtener orientación adicional sobre supervisión de apoyo.

### MENSAJE CLAVE

Los administradores de SSR deben dar prioridad a la contratación de personal local para fomentar la capacidad local y generar un sentimiento de responsabilidad de los servicios y actividades de SSR, además de evitar una alta rotación de personal.



## Movilización de recursos

Las consecuencias del déficit de financiación para las mujeres y las niñas en las crisis humanitarias son alarmantes. Los análisis de las estimaciones mundiales realizados por ONU Mujeres, que se muestran en la [figura R](#), proporcionan información sobre los niveles de financiación que se requieren, por sector, para las mujeres y las niñas en las crisis humanitarias. Además, como se mencionó anteriormente, el [ejercicio de mapeo del GTI](#) completado en 2012 reveló una deficiente priorización de la programación de la SSR para los adolescentes.

La movilización de recursos es fundamental para los planes de preparación y respuesta en materia de SSR en las crisis humanitarias porque:

1. Los servicios de SSR no suelen estar a la vanguardia de las intervenciones humanitarias.
2. La movilización de recursos es crucial para satisfacer las necesidades de los y las adolescentes en materia de SSR.
3. La movilización de recursos permite ampliar y mejorar los servicios y actividades de SSR para los y las adolescentes a lo largo del proceso humanitario.
4. La movilización de recursos destinados a apoyar las intervenciones en materia de SSRA facilita la sostenibilidad a largo plazo, ya que permite a las comunidades locales mantener su capacidad de recuperación, participar activamente y responder a las necesidades de su comunidad en materia de SSR, incluidos los y las adolescentes.

### ¿Qué es la movilización de recursos?

El término movilización de recursos se refiere a "todas las actividades que emprende una organización para obtener recursos financieros, humanos y materiales, nuevos y adicionales, que permitan promover su misión. Inherente a los esfuerzos de movilización de recursos está el impulso para la sostenibilidad de la organización". El recurso [RESOURCE Mobilization Implementation Kit](#) de la Universidad John Hopkins y Management Sciences for Health ofrece a los administradores/las administradoras de SSR una orientación detallada y plantillas para el proceso de movilización de recursos. Las Herramientas han extraído los pasos clave de dicho recurso para que los administradores/las administradoras de SSR los utilicen cuando movilicen recursos para la SSRA.

### ¿Cuáles son los pasos para movilizar recursos para la SSRA?

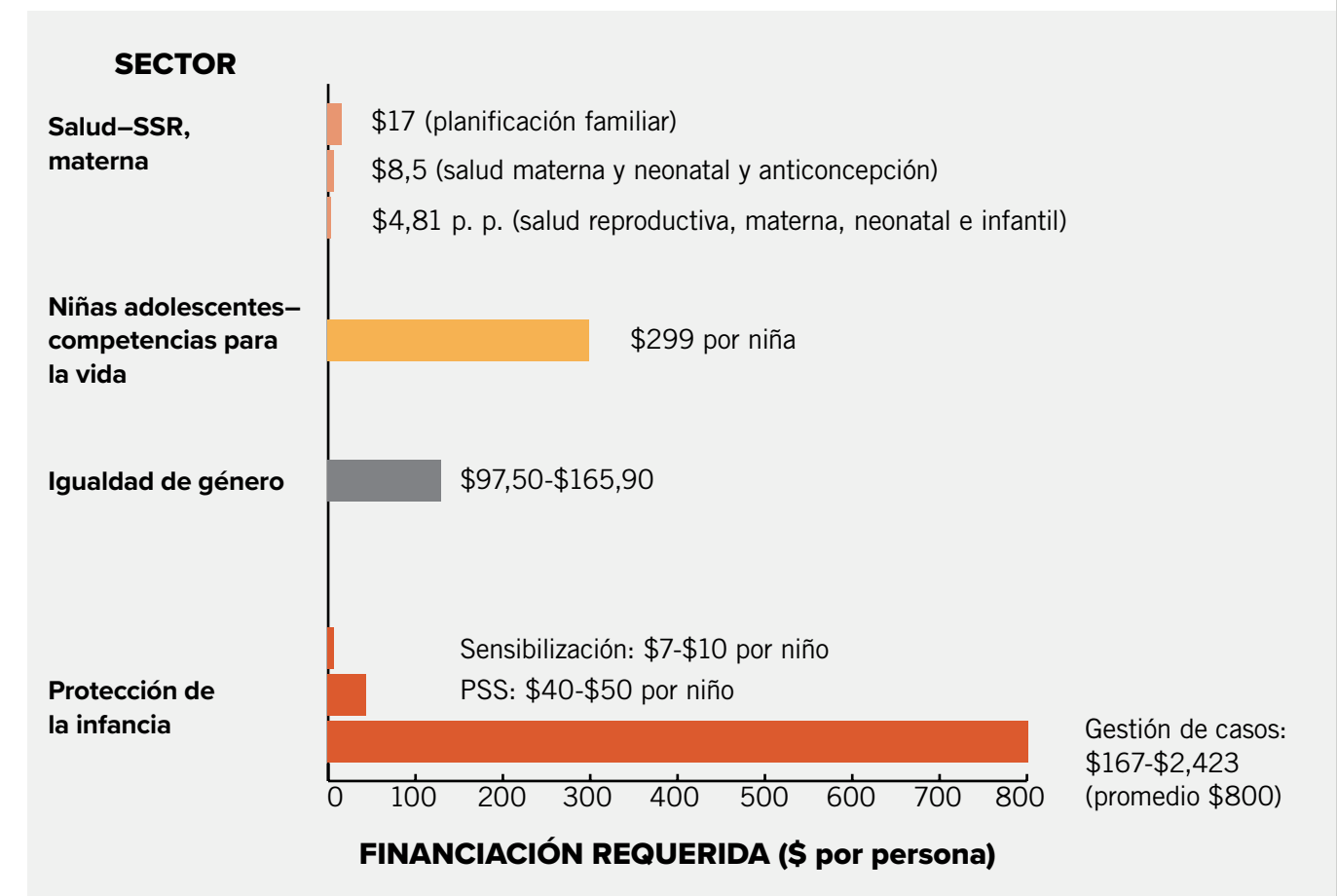
**Identificar a los donantes y las oportunidades de financiación:** analizar, rastrear, identificar y responder a las solicitudes de propuestas de SSRA. Al coordinar dentro del sistema de grupos temáticos durante el inicio de una emergencia, los administradores de SSR deben comprender y hacer uso de los siguientes mecanismos de financiación (que pueden variar según la emergencia): el [Llamamiento Urgente](#) de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), el [Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia](#) (CERF), el [Panorama de Necesidades Humanitarias](#) (HNO) de OCHA, el [Plan de Respuesta Humanitaria](#) (HRP) de OCHA y otros mecanismos institucionales de financiación. *Tenga en cuenta que las oportunidades de financiamiento pueden no ser específicas a la SSR, pero el administrador/la administradora de SSR puede integrar las normas del PIMS y de la SSRA descritas en estas Herramientas en las propuestas de salud, nutrición, violencia basada en género (VBG), protección, etc.*

A medida que continúe la respuesta, es responsabilidad del administrador/de la administradora de SSR mantenerse proactivo/proactiva identificando nuevos donantes y diversificando la base de donantes de su organización. La elaboración de una Herramienta de movilización de recursos/mapeo de donantes puede ayudar a rastrear y gestionar la estrategia de movilización de recursos de la organización y las actividades, así como a analizar las tendencias (véanse las plantillas de RESOURCE [aquí](#)). Este enfoque también puede utilizarse como parte de las estrategias de la organización para la reducción del riesgo de desastres y la preparación antes de las crisis. Una Herramienta de mapeo de los donantes puede ayudar a los administradores/las administradoras de SSR a garantizar que los fondos se destinen y asignen específicamente a la SSRA. Asimismo, proporciona flexibilidad en la prestación de servicios de SSR, tal y como se describe en el PIMS y en las Herramientas de SSRA.

### MENSAJE CLAVE

Un administrador/una administradora de SSR debe diversificar la base de donantes de su organización como parte de su estrategia de preparación (y/o recuperación). Esto ayuda a asegurar y a asignar fondos que permitan responder a las necesidades de SSRA al inicio de una crisis y a apoyar la sostenibilidad de los programas a lo largo del continuo humanitario.

Figura R: Niveles de financiación humanitaria para mujeres y niñas



**Establecer contactos con los donantes:** los donantes son socios fundamentales para llegar a los y las adolescentes en contextos de emergencia. Es esencial que los administradores/las administradoras de SSR aboguen por las necesidades de SSR de los y las adolescentes en crisis y que se aseguren de que la financiación no se retrase. La utilización de las pruebas recopiladas a través del seguimiento y por los ejercicios de mapeo descritos en el [Capítulo 7: Información para la acción](#) puede ayudar a los administradores/las administradoras de SSR a reforzar las realidades sobre el terreno. También ayuda a despertar el interés de los donantes por financiar la labor de SSRA y distribuir las convocatorias de propuestas. Las reuniones periódicas con los donantes también dan visibilidad a los administradores/las administradoras de SSR y a sus organizaciones y los posicionan para que estén informados de los progresos, las áreas que deben mejorarse y la expansión de las actividades.

**Involucrar a las partes interesadas en la SSR y la SSRA:** la coordinación (como se describe en el [Objetivo 1 del PIMS](#) dentro del subgrupo temático de SSR, en el sistema general de grupos temáticos, y las partes interesadas en SSR) es imprescindible para identificar las oportunidades de financiación colectiva, trazar las



actividades de respuesta y crear asociaciones localizadas para la implementación del PIMS. La movilización de asociaciones a través del sistema de grupos temáticos y mecanismos interinstitucionales (como el GTI y el Comité Permanente Entre Organismos a nivel mundial y nacional, en particular los subgrupos de trabajo sobre SSR) antes y durante una crisis es esencial para garantizar que las actividades prioritarias del PIMS y la SSRA se ejecuten desde el inicio de una emergencia. Es importante la participación de los administradores/las administradoras de SSR en estos mecanismos de coordinación y que establezcan asociaciones para garantizar la participación en las asignaciones de fondos y la logística, particularmente la cadena de suministro y las adquisiciones, y las asignaciones de los recursos para los kits de salud reproductiva de emergencia, como se indica en el PIMS y [en el Manual de trabajo interagencial sobre salud reproductiva en contextos humanitarios](#) para cada una de las actividades prioritarias. Los administradores/las administradoras de SSR deben utilizar y aprovechar las redes, plataformas y grupos de trabajo técnicos existentes para la programación de SSRA, incluidos los establecidos antes de la situación de emergencia.

**Contribuir a la redacción de propuestas y a la elaboración de presupuestos:** una vez identificadas las oportunidades de financiación, se espera de los administradores/las administradoras que contribuyan a la redacción de propuestas y a la elaboración de presupuestos. Los donantes tienen diferentes plantillas para propuestas y presupuestos que requieren una estricta observancia. Los administradores/las administradoras de SSR pueden buscar información en la [Orientación y diseño presupuestario](#) para así desarrollar una propuesta de SSRA e integrar actividades de este ámbito a una propuesta humanitaria más amplia. Esta sección también provee sugerencias a los administradores sobre el lenguaje de las propuestas para los programas de SSRA, las actividades de tipo, los indicadores y los plazos.

## CONSIDERACIONES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN

### Integración de la SSRA

Es poco probable que se presenten las propuestas solo para SSRA especialmente durante la fase de emergencia aguda. Existe una mayor posibilidad de que se integre la SSRA en una propuesta de salud más amplia, en una propuesta general de SSR o incluso en una propuesta de protección (como la VBG o la protección infantil). ¡Recuerde que también es importante diversificar la base de donantes tanto como sea posible!

Consulte los dos ejemplos de propuestas u apelaciones para la movilización de recursos de SSRA en el anexo U y en el anexo V. [En el anexo U](#) se proporcionan consejos sobre qué incluir en las diferentes secciones de una propuesta de proyecto de SSRA independiente. [En el anexo V](#) se proporcionan consejos sobre lo que se debe incluir en las diferentes secciones de un modelo de propuesta de llamamiento urgente de la OCHA.

## Orientación y diseño presupuestario

Un componente fundamental para garantizar la implementación de una programación de alta calidad en materia de SSRA es elaborar un presupuesto adecuado para la dotación de personal y las actividades.

### MENSAJE CLAVE

Incluso cuando la programación de la SSRA se cruza con otros programas de salud o protección, es imprescindible incluir líneas presupuestarias separadas para la SSRA, de modo que no se comprometa el nivel de personal, capacitación, logística, reuniones comunitarias y otras actividades habituales que se precisen para influir positivamente en los resultados de la SSRA.

Los programas deben utilizar los resultados de las evaluaciones de la SSRA para diseñar la estructura de personal y de presupuesto. [En el anexo W](#) se proporciona una tabla de preguntas guía del Comité Internacional de Rescate para utilizar los resultados de la evaluación de la SSRA y determinar las necesidades de personal y de presupuesto.

[En el anexo X](#) se proporciona un modelo del presupuesto para un programa de SSRA. La tabla incluye algunas de las categorías y líneas presupuestarias esenciales que se deben presentar para un nuevo proyecto de SSRA. Cabe señalar que en el anexo X figuran las líneas presupuestarias mínimas. Los presupuestos de los proyectos de SSRA aumentarán o disminuirán en función de la cantidad de fondos disponibles y la envergadura del proyecto.

Junto al presupuesto, los administradores/las administradoras de SSR tendrán que proporcionar notas sobre el presupuesto (también llamadas narrativas o justificaciones), que suelen acompañar a los presupuestos para describir la línea presupuestaria y los costos. Según el donante, se puede exigir que se explique cada línea presupuestaria o categoría y que se justifique la inclusión de elementos en la línea presupuestaria en el presupuesto de la SSRA. [En el anexo Y](#) se proporciona un ejemplo de notas aclaratorias para un nuevo proyecto de SSRA, con breves explicaciones de las categorías de presupuestos que aparecen en el anexo X. Las notas aclaratorias son una guía sobre los elementos y los costos asociados.

### MENSAJE CLAVE

Para el PIMS, los administradores/las administradoras de la SSR deben planificar y presupuestar los servicios de SSR integrales, entre los que se incluyen los servicios para adolescentes, en intervenciones de atención primaria de la salud. Esto significa que los administradores/las administradoras de la SSR deben evaluar cómo proporcionar el paquete completo de servicios de SSRA, entre los que se incluyen la prevención y el cuidado contra la violencia, la prevención y el cuidado contra las infecciones de transmisión sexual (ITS); el cuidado prenatal, durante el parto y posparto; la educación sexual integral; el asesoramiento y el suministro de anticoncepción; la prevención de prácticas tradicionales perjudiciales; y la atención segura en casos de aborto.



## Implementación del programa

Los administradores/las administradoras de SSR deben apoyar a los socios que implementan el programa en la capacitación para implementar con éxito un programa de SSRA. El éxito de un proyecto de SSRA, como sucede con la mayoría de los proyectos, está en la planificación y en la coordinación. Al comienzo del proyecto de SSRA o cuando se inicien nuevas actividades de SSRA, los administradores de SSR deben organizar una reunión inicial del programa para facilitar un debate abierto y productivo sobre los resultados y sobre qué forma de apoyo técnico de SSRA pueden necesitar. Los dos enfoques convencionales e interrelacionados de fortalecimiento de la calidad de las actividades del programa son la capacitación y la supervisión de apoyo de los asociados que implementan el programa (p. ej., los proveedores de servicios de salud clínica, los trabajadores sanitarios de la comunidad o las organizaciones comunitarias).

**Las capacitaciones** se realizan generalmente al comienzo de un proyecto y se repiten durante el proyecto con cursos de actualización. Las capacitaciones son un primer paso esencial para dar a los y las profesionales el conocimiento y las habilidades para iniciar un proyecto de SSRA (consulte el manual de [Formación y desarrollo de capacidades del personal](#) para obtener materiales de capacitación, Herramientas y estrategias de capacitación). Las pruebas indican que con la supervisión de apoyo regular, se logra el mayor impacto de enseñanza y aprendizaje.

**La supervisión de apoyo es** un proceso en el que se ayuda al personal de los socios que implementan el programa a mejorar continuamente su propio rendimiento laboral. Se lleva a cabo de manera respetuosa y no autoritaria, centrándose en el uso de las visitas de supervisión como una oportunidad para mejorar los conocimientos y las habilidades del personal que trabaja en los diferentes niveles del [modelo socioecológico](#). Las experiencias en distintos y diversos países, entre ellos Chad, República Democrática del Congo, Pakistán, Somalia y Yemen han demostrado el éxito en la utilización de la supervisión de apoyo para fortalecer la prestación de servicio.

En muchos contextos se utiliza el estilo tradicional y autoritario de supervisión, que está más orientado al control. Las diferencias entre un enfoque de control y uno de apoyo para la supervisión se describen en la tabla 8. La supervisión de apoyo fomenta la comunicación abierta y bidireccional, construye enfoques de equipo y facilita la resolución de problemas. En otras palabras, **“la supervisión de apoyo ayuda a que las cosas funcionen, en lugar de controlar lo que está mal.”** Se puede obtener más asesoramiento sobre la supervisión de apoyo en el [currículo de capacitación de la OMS para administradores de nivel medio](#). En la tabla 8 también se ofrece más orientación sobre los diferentes enfoques de la supervisión. En el conjunto de Herramientas se promueve el enfoque de apoyo.

**Tabla 8: enfoques de control versus enfoques de apoyo**

ENFOQUE DE CONTROL	ENFOQUE DE APOYO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se enfoca en la búsqueda de fallas en los individuos</li> <li>El supervisor/la supervisa se asemeja a un/una policía</li> <li>Resolución de problemas ocasionales</li> <li>Poco o nulo seguimiento</li> <li>Se toman medidas punitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque se basa en mejorar el desempeño y en desarrollar relaciones</li> <li>Más como un/una profesor/profesora, entrenador/entrendora o mentor/mentora</li> <li>Uso de datos locales para monitorear el desempeño del programa y resolver problemas</li> <li>Proporcionar un seguimiento regular</li> <li>No se toman medidas punitivas, solo se proporciona apoyo para mejorar el comportamiento</li> </ul>

Las listas de verificación supervisión de apoyo son Herramientas esenciales para la implementación del programa. La lista de verificación del centro de salud para SSRA (presentada en el capítulo 6 con el [anexo H](#) y el [anexo I](#)) puede utilizarse habitualmente para la evaluación inicial y como lista de supervisión (se recomienda completarla cada seis meses). Los administradores/las administradoras también pueden consultar [la lista de verificación de supervisión de apoyo del IRC](#) como otra Herramienta para realizar visitas de supervisión. El conjunto de Herramientas también ofrece un modelo de formulario de plan de acción en el [anexo Z](#) que puede utilizarse durante las visitas de supervisión, así como para desarrollar, conducir e implementar las actividades del programa.

### MENSAJE CLAVE

En contextos frágiles y restringidos, los administradores/las administradoras de SSR deben ser creativos/creativas al identificar cómo se pueden lograr las actividades de supervisión de apoyo cuando no se puede proporcionar apoyo en persona. Trabajar con la tecnología disponible y compartir y documentar la información en toda la región y otros países son Herramientas útiles y rentables para lograr estos objetivos.

### ¿Qué es un plan de acción?

Un plan de acción proporciona al personal del programa de SSRA y a los socios que implementan el programa un esquema para desarrollar y planificar la programación de SSRA. Los administradores/las administradoras de SSR pueden más adelante consultar su plan de acción para monitorear el progreso y resaltar actividades específicas que necesitan atención adicional (esto puede incluir capacitaciones adicionales para el personal, la compra de suministros adicionales y un mayor compromiso de la comunidad). Las actividades de los planes de acción deben tener una duración limitada (esto significa que incluyen fechas que el personal debe cumplir). Un plan de acción también señala quien es el miembro del equipo responsable de la actividad, de modo que un administrador/ una administradora la SSR puede realizar un seguimiento directo sobre los avances o desafíos con el personal asignado. El plan de acción del conjunto de Herramientas en el [anexo Z](#) tiene una columna para la participación del adolescente, un tema que se ha destacado en todo el conjunto de Herramientas y que es fundamental para todas las actividades, entre las que se incluyen el diseño y la supervisión del programa. Los administradores/las administradoras de SSR deben desarrollar los planes de acción con proveedores de la salud, con los trabajadores/las trabajadoras comunitarios de la salud y con los representantes de la comunidad, entre los que se incluyen los representantes de los y las adolescentes o jóvenes, para asegurar la propiedad colectiva y la responsabilidad del progreso y duración del proyecto.



Foto: Tom Plinston