

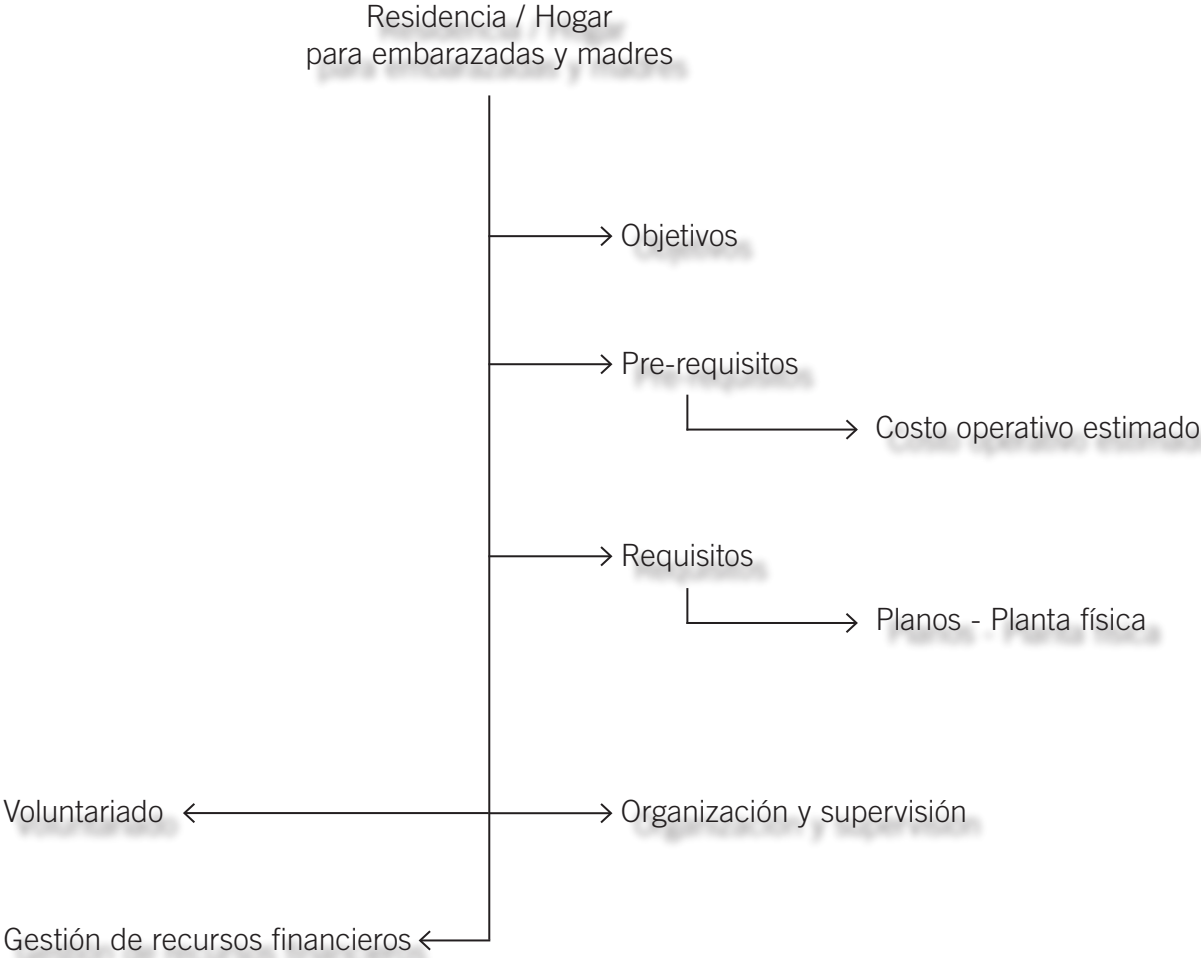
Capítulo Tres

Residencia/Hogar para embarazadas y madres

En este capítulo se describen las características de una Residencia para embarazadas y madres enmarcada en la concepción ética y filosófica de las Maternidades Centradas en la Familia.

Se destaca el rol primordial del Voluntariado Hospitalario en la transformación de las maternidades tradicionales y se provee, además, de una guía para la gestión de recursos financieros.

Esquema de contenidos



RESIDENCIA/HOGAR PARA EMBARAZADAS Y MADRES (RM)

Objetivos

La Residencia/Hogar para embarazadas y madres tiene dos grandes objetivos:

- Brindar alojamiento a embarazadas que viven en domicilios alejados o con dificultades en el transporte, portadoras de algún riesgo en su embarazo, que no requieren ser internadas por su patología actual, pero que justifica su alojamiento cercano a la Maternidad. Estos casos deberán seleccionarse entre mujeres con fecha Probable de Parto cercana y con antecedentes tales como grandes múltiparas, partos prematuros previos, cesáreas previas, etc. Otro grupo de embarazadas que pueden utilizar la Residencia son aquellas con problemas socio familiares que requieran contención.
- Brindar alojamiento a madres de Recién Nacidos prematuros o enfermos que deben permanecer internados en el Servicio de Neonatología luego del alta Obstétrica de las mismas.

El cumplimiento de este objetivo tiene los siguientes beneficios:

- Evita la separación madres – hijos en momentos críticos para binomios tan vulnerables como ellos son.
- Posibilita el establecimiento de un sólido vínculo madre - hijo necesario para enfrentar experiencias traumáticas como las determinantes de la internación del Recién Nacido.
- Fortalece la autoestima de madres afectadas por sus partos prematuros o las enfermedades de sus hijos.
- Incorpora a las madres a los equipos de agentes para la Salud (Enfermeras, Técnicos, Médicos, etc.) posibilitando acciones supervisadas para el cuidado de sus hijos.
- Favorece el mantenimiento de la Lactancia Materna, pues permite la presencia continua de la madre y el acceso a métodos de extracción de leche humana para la alimentación de sus hijos cuando es necesario.
- Ofrece la oportunidad de brindar intervenciones preventivas y anticipatorias en la forma de Educación para la Salud, de asistencia psicológica para padres en crisis y de salud reproductiva.

Pre-requisitos

Para la creación y el óptimo funcionamiento de los Hogares o Residencia de Embarazadas/Madres en Maternidades o Centros Perinatológicos es exigencia básica el cumplimiento de los siguientes pre-requisitos o condiciones:

- a) Acuerdo de la Dirección del Hospital y de su Consejo Técnico Asesor y asignación de una planta física adecuada.
- b) Compromiso de apoyo de los jefes de División o Departamento de Pediatría, Neonatología y Obstetricia.
- c) Reaseguro por la Conducción y Administración del Hospital de los recursos, insumos y presupuesto necesario para:
 - Provisión y lavado de la ropa de cama.
 - Alimentación diaria (desayuno, almuerzo, merienda y cena) de las Embarazadas/ Madres alojadas.
 - Limpieza de las áreas comunes (pasillos, baños, sala de usos múltiples).
 - Vigilancia y seguridad de la Residencia.
 - Autorización para el funcionamiento de un servicio de voluntarias organizadas para el cuidado de las Embarazadas/Madres.

Requisitos básicos

- La RM tiene que ubicarse dentro de la Maternidad si se dispone de la superficie necesaria y en proximidad al Servicio de Neonatología. De lo contrario debe construirse sobre terreno alrededor del Centro Perinatológico y con comunicación para ingreso al mismo.
- La RM debe ofrecer dormitorios para las Embarazadas y Madres con sus Hijos internados. Debe asegurar plazas como para alojar el 80% del censo promedio ocupacional del Servicio de Neonatología, a las que deben sumarse las estimadas necesarias para las embarazadas. Camas extras pueden clarificarse con la modalidad de camas superpuestas.
- La RM necesita como infraestructura baños, duchas, lavadero, salón de usos múltiples y estar para familiares.
- El Servicio de Voluntarias puede ubicarse dentro de la RM con dos oficinas y baño.
- La RM debe reproducir una ambientación hogareña y caracterizarse por un bajo costo de mantenimiento, fácil limpieza y confort para sus habitantes.
- La RM no puede tener otro destino que el de su objetivo: un hogar dentro de la Maternidad para las Embarazadas y Madres con sus Hijos internados en el Servicio de Neonatología.
- Supervisión y el cuidado de las Embarazadas/ Madres en la RM dependerán del Servicio de Voluntarias y para ello existirá un reglamento a cumplir.

En el Anexo 4 se describe el Programa Arquitectónico de una Residencia para Madres y en el Anexo 5 se detallan los costos operativos estimados para su funcionamiento.

El Programa de Maternidades Centradas en la Familia exige y necesita de la participación activa y solidaria de la comunidad. Esta puede expresarse en forma organizada a través de Servicios de Voluntarios. Sus integrantes poseen la cualidad principal de brindar su tiempo y energía para ayudar al prójimo y ofrecer contención emocional sin prejuicios ni egoísmos. Tampoco pretenden algo a cambio, excepto el sentimiento de sentirse útiles.

Como ejemplo de esta concepción ética, se presenta a continuación la organización y el funcionamiento de la RM a cargo del Servicio de Voluntarias "Damas Rosadas de San Isidro", cuyo trabajo ejemplar incluye el que realizan en el Hospital Materno Infantil Ramón Sardá.

Este ejemplo de dedicación, imposible de resumir, merece nuestro reconocimiento, que con justicia, las clasifica de irremplazables. En el Anexo 6 se incluye el reglamento del Servicio de Voluntarias.

ORGANIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO A CARGO DEL SERVICIO DE VOLUNTARIAS⁶⁹

El objetivo primordial del Servicio de Voluntarias es brindar apoyo y comprensión a las madres para que ellas puedan cuidar a sus hijos, y a las embarazadas para que puedan lograr un embarazo saludable y arribar a un parto seguro.

Para ello pueden organizar múltiples actividades tales como:

- Organizar y supervisar el funcionamiento de la Residencia.
- Orientar e informar a las embarazadas y madres.
- Derivarlas oportunamente a los equipos de salud interdisciplinarios.
- Entregar ropa y pañales para los niños y ropa y elementos de higiene para las mujeres.
- Entregar viáticos para viajes al hogar o para asistir a las consultas ambulatorias.
- Entregar medicamentos para las mujeres y los niños necesarios durante la estadía en la Residencia o en el ambulatorio.
- Organizar reuniones de laborterapia, talleres de costura, etc.
- Organizar reuniones de Educación para la Salud, promoción de la lactancia materna, anticoncepción, etc.
- Promover el control postalta para prevenir la deserción posterior.
- Gestionar cunas, cochecitos y otros elementos imprescindibles.
- Organizar festejos para el Día de la Madre, del Padre, del Niño o Fiestas de Navidad y Año Nuevo.

Ingreso a la Residencia

- Madres con recién nacidos internados: la madre debe presentar una constancia de alta de la sala de Internación Obstétrica. Se le pregunta si tuvo una cesárea, pues en ese caso se le asignará una cama de abajo, de existir camas superpuestas.
- Embarazadas con domicilio alejado o problemas sociales: deben presentar la orden médica que aconseja el uso de la Residencia, indicando la fecha Probable de Parto. Estas debieran ubicarse preferentemente en habitaciones con otras embarazadas y en camas de abajo.
- Listado de camas libres y ocupadas: seleccionar habitación y cama apropiada y otorgarla a la embarazada/madre anotando su nombre en dicho listado.
- Carpeta con datos de las embarazadas/madres: cada una de ellas tendrá una ficha, ordenada alfabéticamente por el apellido, donde constará:
 - Nombre y apellido de la mujer y DNI.
 - Dirección y teléfono.
 - Nombre de familiar, vecino, etc. o persona responsable con sus teléfonos y direcciones para avisar emergencias.
 - Fecha de ingreso.
 - Letra de la habitación y número de cama.
 - En caso de madres de recién nacidos internados: nombre del niño, peso al nacer, sector donde está internado.
 - En caso de embarazadas: fecha probable de parto, nombre del médico, asistente social, etc. responsable.
 - Consignar todo otro dato que se considere relevante.
 - Carné para la embarazada/madre: confeccionar un carné para cada mujer que la habilita para el ingreso a la Institución y a la Residencia. Este podrá ser firmado y sellado por la Dirección del Hospital o quien esta instancia determine. Debe constar:
 - Nombre y apellido y DNI.*
 - Fecha de ingreso a la Residencia.*
 - Letra de la habitación y número de cama.*
 - Si corresponde: nombre del recién nacido y sector donde está internado.*
- Vales para las comidas: se le entregan a la mujer vales para las comidas de varios días, que luego podrá renovar. En los mismos debe contar nombre de la mujer y fecha de la comida. A primera hora de la mañana, las voluntarias deben acercarse a la cocina el listado de mujeres que comerán ese día. Se informará a las embarazadas /madres el horario de cada comida:
 - Desayuno: 8 a 9,30 hs. - Almuerzo: 12 a 13 hs.
 - Merienda: 16 a 17 hs. - Cena: 19 a 20 hs.

⁶⁹ Servicio de Voluntarias Damas Rosadas de San Isidro, Filial Sardá. Impreso, 2005

- Juegos de sábanas: se le entrega a cada mujer un juego de sábanas limpias, con funda para la almohada y acolchado para la cama. Se le explica que puede cambiarlas con la frecuencia que quiera, devolviendo las sucias en la Oficina de Voluntarias, donde le entregarán a cambio un juego limpio. Controlar que la cama cuente con almohada y en invierno frazada.

Se muestra a la mujer que ingresa las instalaciones de la Residencia y se la lleva hasta su habitación y cama. Se le indica qué armario le corresponde y se le provee de un candado o se solicita que ella traiga alguno. Se le explica cuáles serán sus obligaciones y cómo funciona la Residencia. Finalmente se la anota, con nombre y apellido, en el listado que se encuentra en el comedor de la residencia.

Egreso de la Residencia

En el caso de madres con recién nacidos internados, cuando éste recibe el alta, la madre debe comunicar su egreso en la Oficina de Voluntarias. Igualmente deben proceder las embarazadas que inicien su trabajo de parto, o requieran ser internadas.

Deben devolver el Carné y las sábanas utilizadas. Si la Oficina de Voluntarias está cerrada, deben tirar el Carné por debajo de la puerta y dejar las sábanas en la cama. La Voluntaria rompe el Carné, corrige el listado de camas libres y ocupadas, retira la ficha de la carpeta y tacha el nombre de la mujer del listado que se encuentra en el comedor.

Normas Generales de la Residencia

Las mujeres son libres de decidir si utilizan la Residencia sólo de día o de noche o a tiempo completo y si utilizarán o no el servicio de comida, pero deben informar a las Voluntarias de su decisión. Igualmente pueden optar libremente en qué horarios duermen o se higienizan. No se puede cambiar el horario de las comidas, que deben respetarse para no perderlas. No se puede llevar comida a las habitaciones o fuera del Comedor de la Residencia. No se podrá fumar, ni escribir las paredes o muebles, ni tomar cosas ajenas sin permiso. No se podrá recibir familiares u otras visitas dentro de las habitaciones, estos sólo podrán permanecer en lugares predeterminados.

Obligaciones de las embarazadas/madres:

- Cuidar las instalaciones de la Residencia.
- Tender la cama luego de levantarse.
- Dejar baños, duchas y lavadero en condiciones de higiene adecuados para ser usados por otra persona.
- Barrer y pasar el trapo una vez por semana a la habitación. El día que le corresponde figurará en un cartel en cada habitación. Por ejemplo:

Día	Cama
Lunes	1
Martes	2
Miércoles	3
Jueves	4
Viernes	5
Sábado	6
Domingo	Todas

- Limpiar el Comedor una vez por semana junto con las compañeras de habitación, según las indicaciones de un cartel colocado en esa área. Por ejemplo:

Día	Habitación
Lunes	A
Martes	B
Miércoles	C
Jueves	D
Viernes	E
Sábado	F
Domingo	Todas

Obligaciones de las Voluntarias:

- Llevar un Cuaderno de Novedades de la Residencia de Madres, leerlo al ingresar y, al finalizar el día, hacer un informe con las novedades.
- Entregar en la cocina el listado actualizado de mujeres que comerán ese día.
- Recorrer la Residencia revisando las habitaciones, comedor, baños, etc. para verificar las condiciones de higiene y que las camas estén tendidas.
- Suministrar bolsas de residuos para que las madres puedan cambiar los cestos de basura.
- Avisar al Servicio de Mantenimiento Hospitalario si se detectan desperfectos, roturas, etc.
- Entregar sábanas limpias a las mujeres según su requerimiento.
- Hacer recuento de sábanas sucias para entregar al Lavadero y registrarlas en un Cuaderno para tal fin. Anotar igualmente el ingreso de sábanas limpias.
- Idealmente proveer a las mujeres elementos para su higiene (shampoo, jabón, jabón en polvo, apósitos, toallas femeninas) o ropa para ellas o el bebé.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS⁷⁰

Para poder llevar adelante las reformas y medidas necesarias para implementar el modelo de MCF, se requieren recursos económicos.

Ya sea, para complementar obras públicas (detalles no cubiertos, provisión de equipamiento no médico, detalles estéticos) o para suplir la falta de aportes de la administración pública o de organismos públicos internacionales, se hace necesario acudir al sector privado (fundaciones donantes, empresas y particulares) para intentar obtener el financiamiento que permita concretar tales iniciativas.

Dado que la cantidad de demandas de organizaciones con fines sociales –públicas y privadas – es muy superior a la oferta de donantes y recursos, sólo un pequeño porcentaje de las solicitudes obtiene financiamiento.

Muchas veces, no basta realizar un buen trabajo, contar con buenos antecedentes y hacer una prolija presentación. El éxito en la gestión de recursos, muchas veces, depende de la pericia con que se encare la gestión.

En las tablas que siguen se brinda una breve referencia sobre el sector donante y se provee de algunas orientaciones prácticas sobre cómo presentar las solicitudes y gestionar donaciones.

Información sobre las fuentes potenciales de apoyo	
<p>Las Fundaciones Donantes (FD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Son aquellas fundaciones que cumplen su objeto social, mediante el otorgamiento de donaciones a proyectos e iniciativas presentadas por otras organizaciones. - En los últimos años, las fundaciones donantes han evolucionado hacia una gestión más profesional, implementando procedimientos de selección más rigurosos y formales. - Mayoritariamente, asignan sus fondos para programas y proyectos referidos a temas y fines específicos. Es infrecuente que otorguen meras contribuciones sin un fin claramente determinado o a personas particulares (salvo, claro, en el caso de becas o ayudas asistenciales para personas necesitadas). - Cada fundación tiene su propio perfil y su forma de trabajar. Hay fundaciones que cubren diversas áreas temáticas (educación, salud, etc.), otras se concentran en un sólo tema. Algunas atienden solicitudes provenientes de todo el país y otras, sólo lo hacen de zonas determinadas. - En cuanto a sus donaciones, tienden a fraccionar su presupuesto anual, para cubrir un mayor número de iniciativas, son pocas las que concentran sus recursos en unos pocos proyectos.
<p>La acción social de las empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La difusión del concepto de "Responsabilidad social corporativa" ha impulsado a un número creciente de empresas a desarrollar acciones a favor de la comunidad. La modalidad de esta acción es diversa: programas de pequeñas donaciones, donaciones esporádicas, alianzas en apoyo de una ONG determinada, auspicio al trabajo voluntario de sus empleados, etc. Estas acciones suelen estar a cargo de una gerencia o departamento de relaciones con la comunidad o del área de relaciones institucionales. - En este caso, un factor relevante es la relación de la empresa con la comunidad local y su interés por colaborar con las instituciones ubicadas en su zona de influencia. Las empresas, aunque hagan su aporte en forma desinteresada, siempre valoran la "visibilidad" de sus acciones comunitarias y la repercusión pública que pueden alcanzar, ya que esto les permite proyectar una buena reputación frente a la comunidad y sus consumidores.
<p>Los donantes particulares</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De más difícil acceso, los donantes individuales (personas que invierten su propio patrimonio) pueden tener distintas motivaciones para aportar a obras de bien público. Vivencias o razones personales o familiares los sensibilizan particularmente frente a un determinado asunto. Por lo general, reaccionan mejor frente a apelaciones emocionales. Su adhesión se basa, primordialmente, en el conocimiento personal y la confianza que le inspira el solicitante. - En estos casos, la relación personal que se logre establecer es muy importante. No son especialistas en cuestiones sociales y son menos apegados a procedimientos formales, ya que carecen de tiempo y voluntad para hacer un análisis demasiado profundo (al contrario de las fundaciones y empresas que, se supone, reaccionan más racionalmente, estudiando las propuestas más a fondo).

⁷⁰ Este apartado fue desarrollado por el Dr. Fernando Esnaola

Gestión de donaciones

Mecanismos que utilizan las fundaciones para captar proyectos: Hay donantes que sólo responden a las solicitudes que reciben y otros que salen a buscar los proyectos que encuadren con sus prioridades. Otras formas que utilizan para seleccionar propuestas son los programas, fondos especiales y concursos de proyectos. Se trata de convocatorias abiertas para presentar iniciativas, con plazos de presentación determinados, que utilizan un mecanismo de comparación de méritos y selección que culminan con la elección de unas pocas propuestas que acceden al financiamiento.

Tipos de aportes: En Argentina, las fundaciones donantes no suelen dar apoyos para el sostenimiento de las entidades o servicios (gastos fijos). En algún caso, pueden hacer aportes puntuales para una actividad vinculada al desarrollo de la organización (una evaluación externa, actividades de capacitación o una beca de perfeccionamiento para algún integrante de la organización). Esto suele darse cuando ya hay una cierta relación entre la fundación y la entidad.

Muchas fundaciones fijan topes para sus contribuciones: no más de un determinado número de donaciones a una misma entidad, o por no más de un determinado tiempo, o no más de cierto monto por donación.

Una exigencia habitual es que la entidad solicitante cuente con otros aportes para financiar su proyecto. Los porcentajes requeridos a veces son precisos (un determinado monto) y otras veces se plantean como una exigencia a cumplir en alguna proporción razonable en relación con el costo total del proyecto y el monto solicitado. Cuando se habla de “contrapartes” se suelen considerar dos tipos de cosas. Por una parte, todo lo que la propia entidad invertirá en el proyecto (recursos humanos, instalaciones, equipos, etc.). Lo complejo es valorizar adecuadamente esos aportes. En una versión más restrictiva, se consideran sólo las contribuciones externas, en dinero o en especie de otras fundaciones, empresas, etc. Por las dificultades mencionadas, algunas fundaciones ponen más atención en los fondos que obtiene de terceros. En este caso, debe tratarse, no de aportes “potenciales”, sino de contribuciones recibidas o, al menos, comprometidas.

Más allá de las contrapartes, lo que toda FD considera y valora es la capacidad de la institución de movilizar otros recursos, contar con fuentes alternativas y, con ello, disponer de cierta capacidad de sostener sus acciones en el tiempo. Las fundaciones evitan aportar recursos a entidades que se conviertan en solicitantes recurrentes o financiar acciones que luego no tengan asegurada razonablemente su continuidad y un adecuado mantenimiento.

Acercarse a las fundaciones donantes: Hay que invertir algo de tiempo en conocer previamente a los

potenciales donantes. Es una tarea que ahorrará energías, evitando presentarse ante las fundaciones en las que, claramente, no se tienen posibilidades de obtener apoyo.

La información sobre las fundaciones donantes es bastante accesible. Se pueden obtener las memorias anuales que editan las propias fundaciones o visitar sus páginas institucionales en Internet. El Grupo de Fundaciones, asociación integrada por varias de las más importantes entidades donantes, dispone en su página web (www.gdf.org.ar) una doble base de datos sobre fundaciones locales: una con información general de cada entidad (objetivos, líneas de acción, área geográfica y datos de contacto) y otra, con la lista de los proyectos apoyados por cada una de ellas.

Algunas recomendaciones prácticas:

- Hacer una lista de los potenciales donantes, de acuerdo a un orden de prioridad. Lo que se debe conocer de los potenciales donantes es:
 - ¿Cuál es su campo de acción general y específico?
 - ¿En qué área geográfica trabaja?
 - ¿Qué tipo de proyectos prefiere financiar?
 - ¿Qué tipo de aportes suele hacer? (propósitos y rubros que cubre)
 - ¿De qué magnitud es la ayuda que otorga? (monto promedio)
 - ¿Qué limitaciones fija? (lo que no hace y para lo que no da apoyo)
 - ¿Qué condiciones fija? (personería jurídica, contrapartes, etc.)
 - ¿Hay un formato definido para presentar una solicitud? (carta, formulario)
 - ¿Hay un plazo o una fecha determinada para hacerlo?
 - ¿Hay un momento más propicio para presentarse?
 - ¿Quién es la persona a la que hay que dirigirse?
- Comenzar las gestiones en aquellas que resulten “más próximas”, en cercanía geográfica y afinidad temática.
- En lo posible, buscar alguien que pueda presentar y recomendar el Servicio: un colega que ya es beneficiario de esa fundación, un miembro de otra fundación donante que ya lo apoya (esta recomendación de fundación a fundación suele ser muy efectiva por el componente de confianza que implica), etc.
- Definir lo que se va a pedir, para qué, cuánto y a quién. Lo más eficaz es saber pedir a cada fundación aquello que habitualmente otorga. También hay que ajustar la magnitud del pedido con la capacidad de respuesta de cada fundación. Para una fundación que dispone de un presupuesto modesto, es inviable considerar solicitudes que impliquen grandes sumas de dinero.

El contacto inicial: Las fundaciones difieren respecto del método preferido de contacto inicial. Algunas, aceptan las propuestas completas sólo después de un primer contacto o de una carta que sintetice la solicitud. Otras, más accesibles, suelen atender personalmente las consultas y presentaciones institucionales.

Muchas fundaciones cuentan con formularios para la presentación de las solicitudes. Algunas, brindan asesoramiento para la presentación de los proyectos en forma personalizada.

Algo para considerar, es la natural influencia que ejercen las personas que trabajan de estas fundaciones. Su visión particular suele volcar la atención hacia aquellos temas con los que tienen más afinidad o que conocen mejor. En muchos casos, esas personas tienen formación o experiencia en el campo social y por ello resultan interlocutores con mayor capacidad de comprensión de los temas que se le plantean. En el caso de las fundaciones, la toma de decisiones esta a cargo del Consejo de Administración. Estos Consejos pueden estar integrados de maneras diversas, con especialistas y conocedores de los temas que tratan o con representantes de los fundadores (miembros de la familia fundadora, ejecutivos de la empresa, etc.).

Es recomendable:

- Identificar la vía de entrada más apropiada (el Presidente, el Director, el responsable de proyectos, etc.).
- No hacer un pedido con una "circular" impersonal o con una simple carta sin mayor información.
- Gestionar previamente a la presentación del pedido, una entrevista o, mejor aún, una visita al Servicio para que se conozca el trabajo y las necesidades en terreno.
- En la entrevista o visita:
 - Transmitir las características del proyecto en forma espontánea (no "vendiendo").
 - Hacer las preguntas necesarias para presentar adecuadamente el proyecto y escuchar lo que dice el donante potencial para descubrir lo que más le puede interesar del proyecto.
 - Dar respuestas concretas a sus inquietudes y dudas.
- No presentar varios pedidos (como si fuera un menú) salvo que la fundación sugiera tal cosa.
- Tras iniciar el contacto, cumplir con los pasos de la gestión en tiempo y forma. En especial, nunca dejar de contestar oportunamente las preguntas o pedidos de información adicional.
- En muchos casos, tal vez resulte indistinto el momento para hacer una presentación. En otros, buscar la oportunidad adecuada puede ser decisivo. A veces, la propia fundación tiene necesidad de encontrar un proyecto para asignar el presupuesto disponible de modo de no cerrar su ejercicio con fondos sin asignar; otras, debe encontrar un proyecto en un determinado tema o lugar, de acuerdo a nuevas orientaciones internas. En

otros casos, hay que presentarse al inicio del ejercicio, de modo que la fundación tenga recursos disponibles para asignar. Descubrir estas circunstancias puede ser clave para tener éxito en la gestión.

El análisis de las solicitudes: La profundidad del análisis de las solicitudes depende en parte del tipo de demandas y su grado de complejidad. También de la capacidad técnica y operativa de la fundación donante.

Las solicitudes que no encajan en el campo de actuación de una fundación suelen ser desechadas rápidamente. Las que pueden llegar a ser consideradas, dan lugar a un proceso de gestión cuya extensión dependerá del volumen de solicitudes que cada fundación tenga que procesar y de su capacidad de respuesta.

El análisis de las solicitudes se realiza bajo el marco de referencia institucional compuesto por la misión y la política de donaciones de la fundación (definiciones, valoraciones y criterios conceptuales e instrumentales que la fundación aplica en la selección de propuestas y entidades). Esa "política" define el campo de acción, las líneas programáticas, los destinatarios, el alcance geográfico, el tipo de ayuda a brindar; las cosas que no hace o no aporta la fundación y los criterios de selección.

En definitiva, las solicitudes se consideran en función de su afinidad con el tema y la región en los que prefiere trabajar la fundación. Obviamente, si una propuesta se ajusta a esos intereses, tendrá mayores probabilidades de ser financiada.

Habitualmente, el responsable de proyectos es quien realiza el análisis de la propuesta y mantiene el contacto con el solicitante. En algún caso, la fundación puede pedir opinión a asesores externos. Tras ese primer análisis, la solicitud llega al Consejo de Administración para su resolución. En el caso de concursos o convocatorias para presentación de propuestas, las fundaciones suelen contar con un jurado de especialistas externos que define la asignación de los recursos para las que considera son las mejores propuestas.

Dimensiones que se consideran en el análisis de un proyecto:

Respecto de los solicitantes, las fundaciones necesitan tener plena confianza en ellos. En primer término, analizan los antecedentes y la trayectoria institucional. Esto supone para el donante, contar con la seguridad de que la institución es idónea para encarar el proyecto en cuestión.

Otro aspecto importante considerado es la capacidad que demuestre la organización para brindar información clara, precisa y confiable en todos los aspectos requeridos.

En definitiva, las fundaciones valoran la calidad del trabajo profesional que garantice una adecuada ejecución del proyecto y la obtención de los resultados esperados.

Respecto del proyecto, se analizan tanto su formulación como su proyección potencial. En términos generales, lo primero que se analiza es la pertinencia de la propuesta, esto es, la capacidad del proyecto para atender o resolver la problemática que lo justifica. Otros aspectos relacionados con la formulación del proyecto y que hacen a la calidad y consistencia del mismo, son:

- Presentar un diagnóstico de situación claro y una definición precisa del problema a resolver.
- Buen nivel de concreción (que se entienda claramente, qué se quiere hacer; no meras expresiones de deseo).
- Adecuada relación entre fines, objetivos, actividades y resultados esperados;
- Inclusión de indicadores para monitoreo y evaluación.

Los potenciales donantes analizan cuidadosamente que las acciones propuestas sean viables, institucional y económicamente. También se exige una adecuada relación costo / beneficio, para asegurarse que sea la mejor opción en el uso y rendimiento de los recursos.

Otro aspecto que se mira con especial atención, es la mejora concreta que se producirá con el proyecto. Ligada a esta dimensión, está la sustentabilidad, entendida como la certidumbre de que el proyecto garantiza que la inversión tendrá una vida útil en el tiempo; por lo tanto tiene asegurada, razonablemente, su continuidad y no presentará problemas posteriores de “mantenimiento”.

Las fundaciones donantes, en definitiva, necesitan de buenos proyectos para cumplir su misión. El valor de lo que reportan en sus memorias anuales, está dado por la calidad de los proyectos que apoyan. Por eso, lo que genera la adhesión de un buen donante es la generación de resultados concretos para los beneficiarios finales.

La relación con las fundaciones donantes: Es útil tener presente algunas consideraciones sobre la relación que debe establecerse con el donante a partir de haber obtenido financiamiento. Luego de la firma del convenio

y la recepción de los fondos, comienza una relación que transcurre mientras se ejecuta el proyecto y consiste en cumplir con los compromisos formales asumidos:

- Ejecutar las acciones previstas en tiempo y forma.
- Presentar los informes de avance, la debida rendición de cuentas y un informe final evaluatorio.

Esas obligaciones formales se dan en un marco de comunicación entre la entidad y la fundación, tanto para mostrar los logros y avances, como para informar las dificultades y tropiezos. Una fundación valora a la entidad que la mantiene al tanto del avance del proyecto y que le consulta antes de disponer cambios en la ejecución del mismo.

Es importante esforzarse en presentar un buen informe final que resuma lo que se hizo, indicar lo que no pudo hacerse y por qué y, fundamentalmente, dar cuenta de los resultados concretos obtenidos. Un buen informe final es el mejor modo de preparar la presentación de una nueva solicitud.

Se trata de mantener un vínculo con alguien que confió en la organización, de dejarlo satisfecho para que pueda, eventualmente, recomendar al solicitante ante los colegas de otras fundaciones abriendo así nuevas oportunidades de obtención de apoyo económico.

Algunas recomendaciones prácticas

- Agradecer la donación con una carta firmada por el Director del Hospital (cuando se recibe la donación y, también, cuando finaliza el proyecto).
- Adoptar una actitud responsable y transparente en el uso de los recursos y en la rendición de cuentas. La generación de dudas al respecto, no estimulan a mantener una relación que se basa, fundamentalmente, en la confianza.
- Mantener el contacto con el donante aunque no haya un proyecto en ejecución o una gestión en curso (invitarlo a hacer una visita al servicio o a un evento o una inauguración, etc.).

Presentación del proyecto	
Generalidades	<ul style="list-style-type: none"> - En la consideración de solicitudes de donaciones se suelen valorar dos aspectos: la propuesta en sí y su presentación formal (como reflejo de una buena formulación y no en sentido estético). No se descarta una buena idea por no estar bien presentada pero, si una propuesta es inconsistente, se la desecha por bueno que sea su aspecto formal.-La mejor presentación es la que da cuenta claramente del proyecto, es de fácil lectura, permite captar lo esencial y no genera dudas ni grandes interrogantes. - Si la fundación dispone de un formulario para la presentación del proyecto, hay que completarlo en todos sus puntos. Como generalmente son los mismos funcionarios de la fundación quienes han diseñado esa guía, además de estar acostumbrados a ella, las preguntas consignadas revelan los temas que necesitan conocer sobre el proyecto. - Si no hay un formulario o una guía para la presentación de las solicitudes, se puede seguir un formato general, con tal de que sea conciso y sustancioso (2 o 3 páginas). Esa presentación debe incluir la información institucional básica y un breve resumen del proyecto (indicando qué es lo que se quiere financiar y la cantidad que se desea solicitar). Si la fundación considera el proyecto interesante pedirá luego una presentación más detallada.

Propósitos posibles	<p>Los pedidos pueden estar orientados a obtener fondos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuar las instalaciones a los requerimientos del modelo de MCF: creación, refacción o mejoramiento de residencias de madres, lactarios, sectores de anidamiento o pre alta, salas TPR, salas de estar para las familias, etc. - Realizar otras acciones complementarias al servicio: capacitación de los recursos humanos, programas educativos para las madres y sus familias, instalación de sistemas informáticos, promoción institucional de la lactancia materna, creación y capacitación de servicios de voluntarias, entre otras.
----------------------------	---

Formulación del proyecto	
Participación de los interesados e involucrados	<p>En la formulación del proyecto es importante que participen desde el primer momento, las distintas áreas que estarán involucradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Dirección. - La administración. - Los servicios de neonatología, obstetricia, enfermería. -El servicio social y el cuerpo de voluntarias. - La asociación cooperadora. Lo que hay que evitar es que por la falta de participación de los interesados o involucrados y de acuerdo previo respecto del proyecto, se trabaje la gestión ante el donante. La asignación de espacios físicos, los procedimientos administrativos internos, la responsabilidad respecto del mantenimiento y provisión de insumos, son temas que pueden dar lugar a conflictos y generar dilaciones y estancamiento en la gestión y hasta la pérdida de una donación. <p>Por el contrario, una gestión que tiene el apoyo integral y el consenso de todos los involucrados, acredita méritos al hospital frente al donante y facilita la resolución del pedido. Más allá de la participación de todos, se debe definir quién será el responsable de la gestión que actuará como interlocutor de la entidad ante el donante. Es importante mantener una vía ordenada de comunicación, centralizando en el representante escogido toda la comunicación que sea necesaria transmitir.</p>
Autorizaciones, trámites y regulaciones	<p>En caso que los trabajos a realizar deban contar con la aprobación de la administración municipal, provincial o nacional, se deberá acreditar la correspondiente aceptación. Es importante que se salven todas las objeciones que puedan presentarse por parte de los entes reguladores para que no afecten luego la normal ejecución del proyecto.</p> <p>También se debe, oportunamente, informar al donante sobre cómo debe o puede realizarse el proyecto en términos administrativos: llamado a licitación pública, contratación directa, donación de la obra llave en mano, aportes en especie, etc.</p>
Cómo canalizar la donación	<p>Al presentar un proyecto debe definirse cuál será la mejor vía para recibir la donación. Debe indicarse si es posible que el hospital la reciba en forma directa (en una cuenta bancaria de manejo directo) o si debe canalizarla a través de la asociación cooperadora o de una fundación vinculada al servicio o al hospital.</p> <p>En el caso de hacerlo a través de una entidad se deberá aportar la documentación institucional pertinente, es decir: estatuto, última memoria y balance, nómina de autoridades, constancia de inscripción legal (personería jurídica) y fiscal. A esto se debe agregar de una presentación de los antecedentes de la entidad (aportes y proyectos ya realizados, otros donantes).</p>

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Información Institucional

Si bien el nivel de detalle requerido por los donantes puede variar, una buena presentación institucional debería incluir:

- Autoridades del hospital: director, jefe del departamento materno infantil, jefe del servicio de neonatología, jefe del servicio de obstetricia, etc.
- Referencias para el contacto: dirección, teléfono, fax, e-mail, página web (si la tuviere).
- Información general sobre el hospital: año de fundación, de quién depende, región sanitaria, área programática,
- Nivel de complejidad, especialidades médicas, labor académica y/o docente, número total de personal (médico, otros profesionales, personal de enfermería, etc.)
- Instituciones privadas que trabajan a favor del hospital e intervienen en el proyecto (asociación cooperadora, fundación. Voluntariado).
- Antecedentes sobre otros aportes recibidos del sector privado (fundaciones, empresas, etc.):
- Información sobre el servicio hospitalario directamente involucrado en el proyecto: estadísticas del servicio, nacimientos anuales, internación anual, número de salas y camas por nivel de complejidad, personal del servicio; otras actividades y programas que complementa el servicio, etc.)

Documentación institucional complementaria

- Carta del director del hospital, que exprese la adhesión al modelo de MCF y avale el proyecto, asigne el espacio físico requerido para la ejecución del mismo y se comprometa y garantice el aporte del mantenimiento y los insumos necesarios (según el caso, alimentación, limpieza, enseres, seguridad, etc.)
- Aval, autorización o aprobación expresa de la autoridad sanitaria de quien dependa el hospital (ministerio de salud provincial, municipalidad).

El proyecto

La presentación del proyecto debe describir claramente:

- La situación o problema específico que se espera corregir.
- Los objetivos (concretos, posibles y mensurables, no “expresiones de deseo”).
- La justificación del proyecto (por qué se debe hacer esto y no otra cosa).
- El número de beneficiarios directos y sus características.

- El detalle de lo que se hará, quién y cómo se llevará a cabo.
- El plan de trabajo con un cronograma estimado de duración.
- En su caso, el detalle de los equipos o elementos que van a ser comprados.
- El presupuesto total del proyecto, indicando la parte solicitada y si se cuenta con otros aportes.
- Cómo y quién se hará cargo del costo de funcionamiento y el posterior mantenimiento.
- El procedimiento para la solución de problemas habituales de mantenimiento.
- La forma en que se van a analizar los resultados del proyecto.

Documentación complementaria sobre el proyecto

- En caso de obras civiles, presentar planos compuestos por plantas y cortes, indicando superficies, tipo y número de locales y sus dimensiones; memoria descriptiva con el detalle de los trabajos a realizar, indicando el tipo y la marca de los materiales a utilizar, las superficies en m², las cantidades y los valores tomados para su cotización; al menos dos cotizaciones de empresas constructoras con sus respectivas presentaciones de antecedentes comerciales.
- Para el caso de adquisición de equipos, mobiliario y otros elementos, los correspondientes presupuestos comerciales.
- En caso de habilitarse un nuevo sector, por ejemplo, una residencia de madres, presentar el reglamento de funcionamiento (condiciones de ingreso y admisión, reglas de convivencia, etc.)
- En caso de tratarse de actividades de formación, presentar el temario, la nómina de los docentes a cargo, la audiencia estimada, etc.
- Toda otra documentación sobre el proyecto que ayude a conocer y comprender mejor su valor.

Algunas recomendaciones prácticas:

- Las presentaciones deben estar completas, escritas en forma sencilla, sin repeticiones innecesarias y eliminando lo superfluo.
- En lo posible, se deben anticipar objeciones y omisiones; para ello es útil hacer un “control de calidad” antes de presentarla.
- En materia de presupuesto, hay que justificar todos los recursos solicitados y aclarar, en su caso, la parte del presupuesto que será financiada con otros aportes.
- Al hacer el pedido de fondos, contemplar el costo del impuesto a los créditos y débitos bancarios (más conocido como “impuesto al cheque”).