



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

FACULTAD DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
INSTITUTO DE COMUNICACIÓN
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FUNDACIÓN CANGURO: CONSTRUCCIÓN DE UNA IMAGEN ORGANIZACIONAL

TRABAJO FINAL DE GRADO
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN

ESTUDIANTE
ESTEFANI SELLANES MARTÍNEZ

TUTORA:
PAOLA PAPA
CO TUTORA:
JIMENA BRUSA

MONTEVIDEO, 2020

*A mis hermanos Katerine, William y Alexandra,
que son mi motivación principal de desarrollo personal y profesional.
Anhelo que este logro los motive a alcanzar sus sueños.*

Agradecimientos

Quiero agradecer de manera esencial a mis padres Lorena Martínez y Dionides Sellanes, a mis hermanos y familia por ser una pieza fundamental en mi vida, por estar presente a lo largo de todo este camino, por la educación y el amor que me han dado. Muchas gracias por sus constantes palabras de aliento y cariño profundo.

También quiero agradecer a Lucía González, Franco Roybal y Matías López, quienes me acompañaron durante todo este proceso y que han compartido conmigo momentos significativos. A Camila Cabrera, por haberme brindado todo su apoyo y fuerza para poder llegar hasta esta etapa tan importante en mi vida.

Agradezco infinitamente los consejos y gran colaboración del maestro Julio Russi, cuyo interés y cooperación fueron de incalculable valor para la culminación de este trabajo.

Esta investigación fue posible debido a la colaboración de Jimena Brusa y Paola Papa, quienes aceptaron ser las tutoras del presente trabajo de investigación, agradezco que me hayan ayudado a emprender el camino de la titulación con su voluntad, su tiempo y conocimientos.

Por último, quiero agradecer muy especialmente a la Fundación Canguro y a quienes participaron en el trabajo de campo de esta investigación, sin duda fueron un pilar muy importante y sin ellos esto no hubiese sido posible.

Resumen

El trabajo final de grado, es una monografía en el marco del Trayecto de Comunicación Organizacional, que explora la construcción de imagen de la Fundación Canguro. La etapa estudiada es desde su origen hasta la obtención del premio de *Derechos Humanos (2018)* que reconoce su labor. Esta organización de la sociedad civil, sin fines de lucro, colabora en el proceso de primera infancia (brinda nutrición afectiva) con bebés recién nacidos que permanecen en el Hospital Pereira Rossell por encontrarse en una situación social y familiar vulnerable.

Es una investigación exploratoria y con un diseño no experimental. La metodología utilizada fue de carácter cualitativa, implementando métodos como la revisión bibliográfica, la observación y las entrevistas semiestructuradas a distintos públicos de la organización. Se destaca la interacción con la fundadora, entrevistas con informantes calificados, colaboradores y ex voluntarios; así como la sistematización de la información encontrada en línea.

Como principal conclusión de este trabajo, se halló que la imagen de la organización es construida en base a los objetivos que tiene de proteger los derechos de estos recién nacidos, principalmente el derecho a la familia y el derecho a la identidad e integridad, asuntos que la organización no prioriza por las acciones vinculadas a la construcción de su imagen, sin embargo la percepción de los públicos respecto a la organización es positiva, destacándose tanto en medios de prensa como en otros canales de comunicación relevados que su experiencia en relación al trabajo realizado es muy buena.

Palabras claves: Comunicación, Comunicación Organizacional, Imagen Organizacional, Derechos Humanos, Primera Infancia.

Abstract

The final degree project is a monograph in the framework of the Organizational Communication Path, which explores how the Kangaroo Foundation builds its image, from its origin to obtaining the 2018 Human Rights Award that recognizes its work. This civil society organization is nonprofit and provides affective nutrition to newborn babies who remain at Pereira Rossell Hospital because they are in a vulnerable social and family situation.

It is an exploratory research with a non-experimental design. The methodology used was qualitative, implementing methods such as bibliographic review, observation and semi-structured interviews with internal and external audiences, such as the founder, qualified informants, collaborators and former volunteers.

As the main conclusion of this work, it was found that the image of the organization is built based on the objectives it has to protect the rights of these newborns, mainly the right to the family and the right to identity and integrity, for which that the organization does not prioritize the actions linked to the construction of its image, however the perception of the public regarding the organization is positive, standing out both in the press and in other relevant communication channels that their experience in relation to the work carried out it's very good.

Keywords: Communication, Organizational Communication, Organizational Image, Human Rights, Early Childhood.

Índice General

Agradecimientos.....	1
Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice General.....	4
Índice de tablas.....	5
Índice de ilustraciones.....	6
Capítulo I. Presentación del tema.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Fundamentación de la elección del tema.....	8
1.2.1 Preguntas de investigación.....	9
1.2.2 Objetivos.....	10
1.3 Antecedentes.....	10
1.3.1 Algunos antecedentes internacionales.....	10
1.3.2 Algunos antecedentes nacionales.....	12
Capítulo II. Descripción de la organización.....	14
2.1 Misión y visión de Fundación Canguro.....	14
2.2 Accionar de Fundación Canguro.....	15
2.3 Premio de Derechos Humanos otorgado por la Delegación de la Unión Europea..	15
2.4 Contexto de la organización.....	17
Capítulo III. Marco Teórico.....	19
3.1 Comunicación Organizacional.....	19
3.2 Imagen.....	20
3.2.1 Concepciones de la imagen.....	23
3.2.2 Características de la imagen organizacional.....	24
3.2.3 Los Públicos de las Organizaciones.....	25
3.2.4 Identificación de la marca corporativa.....	27
Capítulo IV. Metodología y diseño de investigación.....	29
4.1 Tipo de investigación.....	29
4.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	29
Capítulo V. Análisis.....	34
5.1 Síntesis de las entrevistas.....	34
5.2 Cuadros resumen comparativos.....	42

5.3 Análisis de las entrevistas.....	45
5.4 Análisis de la imagen	48
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	61
Bibliografía	63
Sitios Web.....	69
Tesis.....	75
Imágenes.....	76
Videos.....	78
Lista de abreviaciones.....	79
Anexos	81
Apéndice A (Guías de entrevistas).....	81
Apéndice B (Desgrabación de entrevistas)	87
Apéndice C (Materiales de referencia gráficos).....	133
Apéndice D (Anexos conceptuales)	134
Proceso de formación de la imagen.....	134
Elementos que dan forma a la Imagen.....	135
Manual de Identidad Corporativa	136
Apéndice E (Primera Infancia)	140
Primera Infancia.....	140
Natalidad, fecundidad y mortalidad en la primera infancia	151
Organizadores del desarrollo	155
Cuidados en la primera infancia.....	155
Concepción de Aprendizaje	156

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Resultados de la entrevista a la fundadora de Fundación Canguro.</i>	35
Tabla 2: <i>Resultados de la entrevista a informantes calificados.</i>	38
Tabla 3: <i>Resultados de la entrevista a colaboradores.</i>	39
Tabla 4: <i>Resultados de la entrevista a ex voluntarios.</i>	40
Tabla 5: <i>Cuadro resumen comparativo I.</i>	42
Tabla 6: <i>Cuadro resumen comparativo II.</i>	44
Tabla 7: <i>Ejemplo de isotipo, logotipo, imagotipo e isologo.</i>	137
Tabla 8: <i>Evolución de la Mortalidad Infantil y sus componentes.</i>	154

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Identificadores.....	27
Ilustración 2: Fundación Canguro presenta su primer isologo “Proyecto Canguro”	49
Ilustración 3: Fundación Canguro presenta su segundo isologo “Fundación Canguro”	49
Ilustración 4: Fundación Canguro presenta su tercer isologo “Fundación Canguro”	50
Ilustración 5: Isologo de Fundación Canguro Colombia	51
Ilustración 6: Isologo del Programa “Mamá Canguro”	52
Ilustración 7: Fundación Canguro presenta por primera vez a algunos de los voluntarios que participan en esta causa con sus respectivos uniformes que los identifican.....	53
Ilustración 8: Fundación Canguro presenta Charla Informativa para interesados en formar parte de esta iniciativa	55
Ilustración 9: Fundación Canguro presenta el “Diario del Bebé”	56
Ilustración 10: Evento para colaborar con la Fundación Canguro.....	56
Ilustración 11: Pamela Moreira, Presidente de Fundación Canguro recibe el premio de Derechos Humanos 2018	57
Ilustración 12: Hilo de Twitter publicado por Fundación Canguro luego de obtener el premio de Derechos Humanos 2018.....	57
Ilustración 13: Publicación de “Acá te quiero ver”	58
Ilustración 14: Modelo RGB	138
Ilustración 15: Modelo CMYK.....	139
Ilustración 16: Ejemplo de colores Pantone	139
Ilustración 17: Ejemplo de Tipografía	140
Ilustración 18: Número de nacimientos y tasa global de fecundidad (Uruguay 2000-2017).	151
Ilustración 19: Tasas específicas de fecundidad por edades simples 2016-2017.	152
Ilustración 20: Evolución de la tasa de mortalidad infantil y sus componentes (Uruguay, 2005-2017).	154

Capítulo I. Presentación del tema

1.1 Introducción

Esta investigación busca elementos y procesos que contribuyeron a la construcción de la imagen organizacional de la Fundación Canguro. Para comprender la temática se estudian autores referentes que permiten comprender la organización desde la temática. Esta fundación tiene dos años en Uruguay y nos interesa indagar sobre el potencial de la imagen organizacional.

Para esta investigación se utilizaron métodos de relevamiento de información con enfoque cualitativo, como la revisión de la bibliografía, la observación, entrevistas en profundidad y el análisis de distintos canales de comunicación.

La estructura de este trabajo de grado consta de cinco capítulos. En la introducción se desarrolla y justifica el tema de esta investigación, junto a los objetivos generales y específicos que guían el documento.

En el capítulo I, se presenta el tema de esta investigación con una breve introducción, seguido de la fundamentación de la elección del tema y finalmente se realiza un estudio de antecedentes, es decir, trabajos e investigaciones publicadas vinculadas a la construcción de imagen organizacional. En el capítulo II, se describe a la Fundación Canguro, sintetizando su misión, visión y accionar, así como el contexto referido a las políticas sociales y de salud en el que se encuentra inmersa la organización. En el capítulo III, se desarrolla el marco teórico, donde se conceptualizan las principales teorías y conceptos que se abordan en este trabajo. En el capítulo IV, se presenta el desarrollo metodológico y el diseño de la investigación, describiendo los métodos utilizados para la recolección de datos. El capítulo V, consta del análisis cualitativo de los datos obtenidos en la investigación, y luego se presentan algunas conclusiones y recomendaciones. En los anexos se encuentra el material que verifica el proceso.

Este trabajo busca reflejar las capacidades adquiridas a lo largo de la carrera, deteniéndose en los aprendizajes del Trayecto de comunicación organizacional, para dar cierre a la licenciatura en comunicación, con la obtención del grado.

1.2 Fundamentación de la elección del tema

Este trabajo explora la construcción de la imagen de la Fundación Canguro, desde su comienzo (2016) hasta la obtención del premio de *Derechos Humanos 2018* otorgado por la Delegación de la Unión Europea en Uruguay. El premio reconoce el trabajo para garantizar los Derechos Humanos de los bebés cuyas madres se encuentran en situaciones de extrema vulnerabilidad y que por diversas circunstancias deben permanecer en el Hospital Pereira Rossell.

Fundación Canguro ofrece contención los primeros días de vida de los recién nacidos, a través de nutrición afectiva. Ayuda a mejorar sus condiciones de salud integral (físico y mental) para mejorar su desarrollo emocional. Esa labor es realizada por voluntarios comprometidos con la causa, que son los principales protagonistas de la organización por dar el acompañamiento necesario a estos bebés.

El tema definido para realizar este trabajo de grado surge por el interés de explorar desde un enfoque comunicacional a una organización sin fines de lucro en el proceso de construcción de su imagen en los primeros años de su existencia. Se busca comprender la incidencia que tienen las acciones/canales de comunicación voluntarios o involuntarios en la construcción de la imagen organizacional.

Se entiende relevante investigar y entender qué imagen es la que proyecta a sus públicos y a la sociedad en general, en el marco de su rol en acompañar a recién nacidos; teniendo en cuenta que el vínculo que se establece entre el bebé y los

“canguros”¹ es tanto afectivo como emotivo y aporta dos componentes de la nutrición afectiva: seguridad y autoestima.

Atendiendo el contexto comunicacional se busca describir la imagen de esta organización, identificar las características de dicha imagen, relacionar los públicos con la misma y sistematizar materiales tangibles que influyeron en la construcción de su imagen es un aporte que busca colaborar al potencial de la Fundación Canguro.

1.2.1 Preguntas de investigación

Las consideraciones expuestas nos llevan a plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo se construyó la imagen de la Fundación Canguro, desde su origen hasta la obtención del premio de *Derechos Humanos 2018* que reconoce su labor?

Para profundizar y complementar la pregunta central, nos planteamos las siguientes preguntas colaterales:

- 1. ¿Cómo se pueden identificar las características de la imagen de la Fundación Canguro?**
- 2. ¿Cómo se logra describir los públicos en relación con la imagen de la Fundación Canguro?**
- 3. ¿Es factible sistematizar el material tangible de comunicación que influyó en la construcción de su imagen desde el 2016 hasta el 2018?**

¹ “Canguro”: Término para denominar a los voluntarios que se encargan de cuidar a los bebés dentro de la Fundación Canguro.

1.2.2 Objetivos

Objetivo general:

Describir la construcción de la imagen de la Fundación Canguro, desde su origen hasta el premio de *Derechos Humanos 2018*, que reconoce su labor.

Objetivos específicos:

1. Identificar las características de la imagen de la Fundación Canguro.
2. Describir los públicos en relación con la imagen de la Fundación Canguro.
3. Sistematizar el material tangible de comunicación que influyó en la construcción de su imagen desde el 2016 hasta el 2018.

1.3 Antecedentes

1.3.1 Algunos antecedentes internacionales

A nivel internacional se reseñan antecedentes que nos ayudaron en el abordaje del tema (imagen), por ejemplo en lo que respecta a marca, identidad visual, etc. con la mirada particular en las organizaciones vinculadas a la salud en la primera infancia.

Guerra y Perrozzi (2014) en su trabajo final de grado “Análisis de la imagen corporativa de DMC Group” analizaron la imagen corporativa de una empresa y su situación comunicacional. Esta empresa ofrece sus servicios en las áreas corporativa y social, brindando a sus clientes la organización de eventos y fiestas, ambientación, shows artísticos, servicio de catering y servicio de transporte.

En este antecedente, fue interesante la metodología utilizada, que fue de carácter cualitativa, implementando métodos como la síntesis bibliográfica, así como también encuestas y entrevistas a distintos públicos (internos y externos), esto nos ayudó a reafirmar nuestro trabajo con la Fundación Canguro.

La investigación referida a DMC concluyó que la realidad actual de la empresa donde fueron detectadas algunas particularidades que pueden influir, positiva o negativamente en la imagen de DMC Group la construyen. Por ejemplo, se observó que la percepción que tienen los clientes sobre la empresa es positiva porque su experiencia en relación al servicio fue excelente. En relación a las comunicaciones externas, se concluyó que eran buenas ya que clientes y trabajadores conocían los medios de comunicación digitales e impresos, pero esto no sucedió con las comunicaciones internas, ya que los canales de comunicación no eran de utilidad.

Covaleda y Alba (2015) en su trabajo final de grado “Creación de nombre, estrategia de marca, logotipo corporativo, manual de identidad corporativa y planteamiento de una estrategia de posicionamiento y recordación a futuro para las bicicletas turísticas en el mercado del turismo Bogotano” indagaron sobre los elementos imprescindibles para crear una estrategia de marca, donde se ejecute un logotipo corporativo, un manual de identidad y el planteamiento de una estrategia para posicionar a futuro las bicicletas turísticas en el mercado del turismo Bogotano. La metodología implementada fue de tipo cualitativa, utilizando métodos como la revisión de bibliografía y la realización de entrevistas semiestructuradas y encuestas a personas ajenas a la investigación y expertas en temas publicitarios.

El trabajo de Covaleda y Alba, concluyó que la publicidad es una inversión que se encarga de transformar la mente del consumidor de manera paulatina para llevarlos finalmente a tener necesidades creadas y así poder vender los productos y servicios que se ofrecen. Para cumplir con el objetivo de este trabajo, se creó una estrategia de marca y se comprobó la viabilidad de la creación de esta marca contrastando los planteamientos teóricos con los planteamientos prácticos, los resultados fueron que la creación de la marca son una estrategia viable para que el servicio sea consumido por los bogotanos.

Benavente (2017) en su trabajo de investigación “Factores en la formación de la imagen corporativa de las 500 mayores empresas del Perú” determinó la formación de la imagen corporativa en los directores y gerentes de comunicaciones de las 500 mayores empresas de Perú. La metodología empleada fue de carácter cualitativo, utilizando métodos como la revisión de bibliografía y la realización de entrevistas en profundidad a directores de comunicación de las 500 mayores empresas de Perú.

Este trabajo concluyó que es imposible lograr una imagen corporativa positiva si no existe una relación entre lo que la empresa dice ser y lo que hace.

La investigación constata con una de las variables que se proponen en este trabajo ya que analiza cada factor de la imagen corporativa de las empresas desde la mirada de los directores de comunicación, así como también identifica las características de la imagen, la identidad corporativa, la identidad visual, el trabajo corporativo, las cualidades de interés para cada *stakeholder* y la creación de valor.

Las investigaciones citadas, se relacionan con los objetivos que se plantean en este trabajo porque describe la imagen corporativa, la marca, el branding, la identidad visual, los logotipos (sus clases y características) y la importancia de los colores y la tipografía utilizada en los mismos para que resulten atractivos al público y permanezcan en su mente para ser reconocidos a futuro y consumidos.

1.3.2 Algunos antecedentes nacionales

A nivel nacional se reseñan algunos antecedentes, pero cabe señalar que en Uruguay, no se encontró información vinculada al estudio de la imagen organizacional en fundaciones vinculadas a la salud. El foco está en la salud concretamente, incluso las declaraciones de actores vinculados a la Fundación Canguro cuando hablan del tema es en el marco de la importancia de prevenir la mortalidad infantil. Compartimos los antecedentes en la temática desde la comunicación organizacional realizados en el Seminario Taller de Comunicación

Organizacional de la Facultad de Información y Comunicación (FIC) y a continuación algunos ejemplos que colaboraron como antecedente a nivel nacional para el Trabajo Final de Grado (TFG).

El primer antecedente, es el recorrido realizado en el año 2017 en el Seminario Taller de Comunicación Organizacional, si bien la práctica fue en el Banco de Previsión Social (BPS), en el sector de Prestaciones Sociales, lo que me interesa resaltar es la metodología que nos permite realizar el proceso de TFG con otra organización.

Capítulo II. Descripción de la organización

Fundación Canguro es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo principal proporcionar nutrición afectiva a recién nacidos y bebés de 0 a 3 meses que por diferentes circunstancias deben permanecer en el Hospital Pereira Rossell debido a que se encuentran en un contexto social y familiar vulnerable, que no cuentan con el cuidado que necesitan y están a la espera de una resolución judicial que dictamine si volverán con su familia natal, si irán a un Centro de Protección de INAU o serán dados en adopción.

Esta organización fue creada el 19 de julio de 2016 y está conformada por personal capacitado en el área de la salud, como psicólogos y psicomotricistas, y 400 voluntarios que cumplen con el rol de brindar atención y afecto de manera ininterrumpida a estos recién nacidos. Además existe una larga lista de espera con más de 2000 voluntarios que quieren ser parte de esta causa.

Anualmente se atienden 130 bebés en la “Sala Canguro” y otros cientos que están en las salas de Cuidados Moderados, Cuidados Intermedios y en el Centro de Tratamientos Intensivos (CTI) del Centro Hospitalario Pereira Rossell, ubicado en la ciudad de Montevideo, Uruguay. Su funcionamiento es de 24 horas todos los días del año en turnos, de acuerdo a la disposición de los voluntarios.

2.1 Misión y visión de Fundación Canguro

Fundación Canguro es una organización sin fines de lucro, su misión es *“proporcionar nutrición afectiva a recién nacidos y bebés, que por diferentes razones no pueden contar con los cuidados y dedicación que necesitan”* (Fundación Canguro, s.f.).

La nutrición afectiva ayuda a desarrollar las capacidades cognitivas, las habilidades sociales, la adquisición del lenguaje, a fortalecer el sistema nervioso e inmunológico, aumenta la seguridad y la audacia al sentirse acompañados, reduce los umbrales

del miedo y la excitación, entre otros. El contacto y el contenido emocional es tan importante como la nutrición orgánica y tiene grandes efectos en la mente del niño.

Su propósito *“es que cada uno de estos pequeños sea acompañado y estimulado por alguno de los 400 integrantes de la Fundación durante las 24 horas del día, los 365 días del año”* (Fundación Canguro, s.f.).

2.2 Accionar de Fundación Canguro

El cuidado que le brindan los voluntarios de esta organización a los bebés les ofrece varios beneficios, como la disminución del nivel de estrés, aumento de peso y crecimiento, mejora de estado de ánimo y del ciclo de sueño y vigilia, mejora su tono muscular, disminuye el llanto emocional por sensación de soledad, reducen los daños de intersubjetividad del bebé a consecuencia de la hospitalización, previene indicadores de psicopatología del lactante, muestra mayores señales de aceptación del entorno y el bebé egresa con mejores condiciones de salud integral tanto física como mental (Fundación Canguro, s.f.).

2.3 Premio de Derechos Humanos otorgado por la Delegación de la Unión Europea

Fundación Canguro ha recibido varios premios a lo largo de su historia, entre ellos, el premio *“Vivir por el bien de los demás”* de la Global Peace Women - Uruguay (en noviembre de 2017), el premio *“Federación de mujeres para la paz mundial Uruguay”* (en marzo de 2018) y el premio de *“Derechos Humanos 2018”* de la Unión Europea (en diciembre de 2018).

La Delegación de la Unión Europea en Uruguay aspira *“a fortalecer los lazos de la Unión Europea con Uruguay y el Mercosur en los ámbitos político, comercial y de cooperación”* (Delegación de la Unión Europea, 2016).

Sus principales objetivos son: promover la paz, sus valores y el bienestar de sus ciudadanos; ofrecer libertad, seguridad y justicia sin fronteras interiores; favorecer un desarrollo sostenible basado en un crecimiento económico equilibrado y en la estabilidad de los precios, una economía de mercado altamente competitiva con pleno empleo y progreso social, y la protección del medio ambiente; cambiar la exclusión social y la discriminación; promover el progreso científico y tecnológico; reforzar la cohesión económica, social y territorial y la solidaridad entre los Estados miembros; respetar la riqueza de su diversidad cultural y lingüística; establecer una unión económica y monetaria con el euro como moneda (Unión Europea, s.f.).

El premio tiene como objetivo reconocer y promocionar las actividades que realiza la Sociedad Civil, enfocadas en promover y proteger los Derechos Humanos en Uruguay.

En 2018, la Unión Europea lanzó este premio en el marco de la celebración de los 70º aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, para reconocer el trabajo de las organizaciones no gubernamentales en la materia. De las siete organizaciones participantes en el país, resultó ganadora Fundación Canguro, que vela por el cuidado físico y emocional de bebés con madres que se encuentran en una situación vulnerable.

El jurado estuvo integrado por dos representantes de la Delegación de la Unión Europea en Uruguay, un representante de la Embajada de España en Uruguay, un representante de la Embajada de Italia en Uruguay y un representante de Naciones Unidas en Uruguay (Delegación de la Unión Europea en Uruguay, 2018).

En la entrega del premio, Karl-Otto Köing, embajador de la Unión Europea en Uruguay, expresó que Fundación Canguro *“es un ejemplo perfecto de la realización del artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que reconoce el derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado y el derecho a cuidados y asistencia especializadas para la maternidad y la infancia”* (Agencia EFE, 2018).

El premio consiste en difundir a nivel internacional las actividades que realiza la Fundación y un viaje a Bruselas para reunirse con integrantes de las instituciones locales y miembros de la sociedad civil.

2.4 Contexto de la organización

En Uruguay, el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) establece entre sus cometidos, registrar y habilitar los Centros de Educación Inicial Infantil, Asociaciones Civiles, Clubes y Fundaciones. Asimismo, el MEC promueve las iniciativas que fomentan la educación, la participación y el desarrollo infantil temprano en todas sus dimensiones y supervisa los centros de primera infancia, promoviendo el derecho a una educación integral que tienen los niños y niñas de nuestro país.²

El Hospital Pereira Rossell, es el centro de salud público donde nacen el 15% de niños de Uruguay³. Allí trabajan organizaciones sociales que apoyan la promoción de derechos e incidencia, como son la Fundación Canguro, la Fundación Álvarez Caldeyro Barcia, el “Hogar de Madres” y el Grupo Salud, Entretenimiento y Recreación (SER).

La Fundación Álvarez Caldeyro Barcia, trabaja para la supervivencia de los niños y niñas que nacen prematuros en este hospital o que son derivados al mismo desde otros puntos del país. Su misión es ayudar a mejorar el desarrollo de estos bebés y disminuir los partos prematuros. Además, esta Fundación cuenta con un “Hogar de Madres” destinado a aquellas mujeres de escasos recursos del interior del país o de Montevideo que sus bebés nacen prematuros o con ciertas patologías. En este hogar tienen alojamiento, alimentación, ayuda psicológica, acompañamiento de un equipo de trabajadores sociales y talleres de diversos contenidos.

² www.centrosmec.gub.uy (s.f.) Institucional. Misión y Visión. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, a partir de: <https://www.centrosmec.gub.uy/innovaportal/v/296/5/mec/mision-y-vision?3colid=294&breadid=null>

³ www.asse.com.uy (2019) Maternidad del Pereira Rossell continúa mejorando indicadores. Recuperado el 4 de setiembre de 2020, a partir de: <https://www.asse.com.uy/contenido/Maternidad-del-Pereira-Rossell-continua-mejorando-indicadores-11415>

El Grupo Salud, Entretenimiento y Recreación (SER), también es una organización sin fines de lucro que trabaja fomentando la salud integral de los niños y niñas de cero a dieciséis años que se encuentran hospitalizados, brindando entretenimiento y recreación a través de actividades lúdicas. Este grupo está integrado por recreadores, educadores, artistas plásticos, animadores, músicos, payasos, cuentacuentos, entre otros.

Otras iniciativas estatales vinculadas a la temática de primera infancia es el Programa “Uruguay Crece Contigo” del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES).

Uruguay Crece Contigo (UCC) es una política pública de cobertura nacional, que está dirigida a fortalecer un sistema de protección integral a la primera infancia que pueda garantizar derechos y ofrecer oportunidades, articulando respuestas a las vulnerabilidades que se presentan. Para lograr esto se propone, desde una perspectiva de derechos, género y generaciones, desarrollar acciones que garanticen los cuidados y la protección de mujeres embarazadas y promuevan el desarrollo integral de niños y niñas menores de cuatro años.

El Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU), que forma parte del Sistema Nacional Integrado de Cuidados (SNIC), también promueve varias iniciativas para la atención de la primera infancia, asistiendo a más de 60.000 niños y niñas de entre cero y tres años en 500 centros que se encuentran ubicados tanto en zonas rurales como urbanas de nuestro país.

Capítulo III. Marco Teórico

“Una imagen es la realidad imaginada de algo, tomado como cosa real por quienes la observan”

(Chajet y Shachtman, 1991)

Este trabajo pretende analizar la imagen de la Fundación Canguro, seguido de una línea de investigación a partir de un principal enfoque: desde una mirada organizacional.

Se definirán algunos conceptos principales de este enfoque y se abordarán otros que se encuentren relacionados al mismo, como comunicación organizacional, identidad e imagen organizacional, así como también primera infancia y desarrollo temprano.

En esta investigación se utilizaron las teorías de autores referentes como Paul Capriotti, Joan Costa, Justo Villafañe, Norberto Chaves, entre otros.

3.1 Comunicación Organizacional

El concepto de comunicación lo sintetiza Costa como *“la comunicación es la acción de transferir de un individuo - o un organismo -, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo - u otro sistema - situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común”* (Costa, 1999, pp. 62).

La organización *“es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones en su entorno con un fin: social, material, cultural o económico; debe ser organizada y saber cómo administrarse para poder funcionar con mayor eficacia y también deberá comunicarse internamente y con su entorno”* (Costa, 2003).

Para este trabajo, se entiende a la comunicación organizacional desde las perspectivas que la definen como *“aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización”* (Witkin y Stevens, 1972).

Del mismo modo, la comunicación organizacional es un *“conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”* (Fernández Collado, 1999, pp. 22).

La comunicación organizacional es un instrumento de gestión por el cual toda forma de comunicación (ya sea interna o externa) que sea bien utilizada, está conformada de la manera más efectiva y eficaz posible, para establecer una base favorable para las relaciones con los públicos de los que depende la empresa (Van Riel, 1997, pp. 26).

3.2 Imagen

La imagen es el centro de nuestro tema, para comprender todas sus dimensiones realizamos un recorrido comenzando por algunos conceptos propuestos por Paul Capriotti, que nos ayuda a entender la construcción psíquica y social, para profundizar sobre la temática con autores referentes como Costa y Chaves .

El marco teórico contextualiza cómo entendemos la imagen de las organizaciones y nos permite elementos para el análisis de la imagen de la Fundación Canguro.

Antes de definir lo que es la imagen organizacional, partiremos con el concepto de imagología. Este término surgió a principios de la década de los cuarenta, de acuerdo con el escritor Milan Kundera, quien no define explícitamente este término pero brinda algunas ideas que permiten entender esta área de estudio. Para este

autor, la imagología es el estudio de las imágenes mentales o imagotipos⁴. *“Lo importante de la imagología es que esta palabra nos permite unir bajo un mismo techo lo que tiene tantos nombres: las agencias publicitarias, los asesores de imagen de los hombres de Estado, los diseñadores que proyectan las formas de los coches y de los aparatos de gimnasia, los creadores de moda, los peluqueros y las estrellas del show bussines, que dictan la norma de belleza física a la que obedecen todas las ramas de la imagología”* (Kundera, 1988, citado en Martínez, 2011).

De acuerdo con Capriotti, la imagen organizacional es la estructura o el esquema mental que los públicos tienen sobre una compañía, formada por varios atributos que los públicos emplean para identificar y diferenciar a esa compañía de las otras (Capriotti, 1999, pp. 62).

La imagen organizacional es la imagen de la filosofía y los valores de la empresa, es decir, es aquella que se crea en la mente del público. Es la percepción que éstos hacen sobre las experiencias con los productos o servicios de la marca. Esta imagen es construida por las impresiones y las percepciones que tienen los públicos en su memoria sobre la organización y sobre lo que conoce de la misma. Esta imagen que tiene el individuo, como miembro ajeno a la organización, es una imagen externa que puede ser tanto positiva como negativa. La importancia de la imagen positiva que la organización debe mostrarle a sus públicos se debe a que la misma organización tiene como objetivo lograr una identificación, un reconocimiento o una reputación favorable que la diferencie de otras organizaciones dentro de la sociedad, es decir, que la imagen organizacional es imprescindible para que la organización pueda establecer su identidad.

Paul Capriotti presenta desde un análisis estratégico, varias razones sobre la importancia que tiene para las organizaciones dar una buena imagen a los públicos, ya que puede traer algunos beneficios para la organización, como estar en la mente de sus públicos, diferenciarse de otras organizaciones, mejorar las ventas, lograr un interés en los inversionistas, entre otros (Capriotti, 2009).

⁴ *“Un imagotipo es aquel que consta de imagen y texto; la imagen se encuentra en la parte superior y el texto en la inferior. La imagen funciona también de forma aislada, recibiendo la marca en ese caso el nombre de isotipo. La mayoría de las marcas de las compañías pertenecen a esa categoría”* (Martínez, 2011).

Para el crecimiento de una organización es fundamental, como destacamos anteriormente, una buena imagen para que sus actividades sean percibidas por sus públicos. Fundación Canguro, como organización sin fines de lucro, requiere mayormente de una imagen positiva, y que ésta sea construida y mejorada con el tiempo, para así generar un mayor impacto en la sociedad y destacarse por la gran labor que cumplen. De ello depende su estabilidad como organización. La imagen que la organización muestra es un factor importante para conseguir la aceptación de sus públicos.

La buena imagen o el perfil de una organización asegura su éxito y trae consigo algunas ventajas, no sólo para la organización sino también para sus públicos. La imagen es una herramienta de marketing y una promoción eficiente para las organizaciones. Su reputación genera confianza a sus públicos, pero se debe tener en cuenta también que la imagen es un elemento delicado. Es importante que las organizaciones revisen constantemente la imagen que están dando para asegurarse de que se estén cumpliendo sus objetivos.

Profundizando el concepto, Joan Costa define la imagen de una empresa como *“una representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”* (Costa, 2001, pág. 58).

Dicho de otro modo, la imagen organizacional es el resultado interactivo de un amplio conjunto de comportamientos que la empresa produce en la mente de sus públicos (Villafañe, 1993).

“La gestión de la identidad, la imagen y la reputación de las organizaciones es una de las funciones principales de las relaciones públicas, y su vinculación directa a los procesos directivos está justificada por su incorporación a la cuenta de resultados como el principal activo inmaterial a considerar hoy” (Otero, 2002, pp. 135).

“La imagen es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos o servicios, marcas, empresas o instituciones” (Martínez, 2011).

La comunicación externa se encarga de mejorar la imagen de marca de una organización, y está vinculada a las relaciones de la empresa con el resto de grupos de interés, tales como accionistas, consumidores, proveedores, entre otros.

Finalmente, con imagen organizacional nos referimos a la imagen que un público determinado percibe sobre una organización mediante los mensajes que recibe de ésta (Zoghbi y Armas, 2002).

3.2.1 Concepciones de la imagen

Hay tres grandes concepciones sobre la imagen de una empresa (Capriotti, 1999).
Elas son:

Imagen-ficción

“Esta concepción es la de imagen como «apariencia de un objeto o de un hecho», como acontecimiento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad”.

Es la forma de presentación que tienen las empresas frente al público, muestran algo que no son, es decir, comunican atributos falsos que no se asemejan a la realidad.

Imagen-ícono

“es «una representación icónica de un objeto», el cual no se encuentra presente a los sentidos”.

Es la imagen material de una empresa, es percibida por los sentidos, es decir, lo que se conoce de ella por la imagen visual (logotipo, símbolo, tipografía, colores).

Imagen-actitud

“es «una representación mental, concepto o idea» que tiene un público acerca de una empresa, marca o producto”.

Esta representación mental posee un componente cognitivo, un componente emocional y un componente conductual. El primero, refiere a cómo se percibe la organización, el segundo, al sentimiento que provoca la organización, y el último, la predisposición que se tiene mediante la dirección, identidad y motivaciones de la empresa.

En definitiva, la imagen organizacional es la estructura mental que los públicos se forman de una organización, como consecuencia de la información relativa procesada que tienen sobre la organización (Capriotti, 1999, pp. 29).

3.2.2 Características de la imagen organizacional

Existen varios aspectos que caracterizan a la imagen:

- La imagen implica un grado de abstracción y de anonimización.
La persona abstrae, consciente o no, de un amplio campo que le es dado. Esta abstracción permite realizar una

reconstrucción de lo experimentado, pero también de lo que le ha sido transmitido, es decir, de lo que no ha experimentado.

- La imagen se constituye como una unidad de atributos. Para cada público, la Imagen de una organización se conformará de un conjunto de atributos centrales o básicos, y otros secundarios o periféricos, que variarán en función de los intereses de cada público en relación con la organización.
- Siempre hay una imagen, aunque sea mínima: En la memoria siempre hay una Imagen anterior, un conocimiento-guía previo, aunque sea mínimo, que se ha formado por informaciones mínimas, o no suficientemente importantes en su momento.
- Ninguna Imagen es definitiva, ni completamente cerrada, sino que puede ir variando en base a las situaciones y a los intereses cambiantes de los públicos. (Capriotti, 1999)

3.2.3 Los Públicos de las Organizaciones

Los públicos de una organización son un conjunto de personas que tienen una relación o vínculo particular con una organización (Capriotti, 1999, pp. 38).

Por otro lado, se los define como *“un colectivo de potenciales usuarios, definido y seleccionado por la empresa, frente a otros, en el que se da un nivel de homogeneidad alto en sus características de comportamiento”* (Chiaps, 1991, pp. 56).

Se considera que toda organización está conformada por los diferentes públicos con los cuales tiene contacto. Marston plantea una clasificación de los públicos y propone una división entre públicos internos y externos (Marston, 1981).

El público interno son las personas que están conectadas con una organización y con quienes la misma se comunica normalmente en la rutina de trabajo. Este público puede dividirse en:

- *“Empleados; son todas las personas que desempeñan un trabajo dentro de la empresa y los cuales esperan de ella respeto, participación, consideración, reconocimiento y oportunidad.*
- *Accionistas; son la máxima autoridad en una compañía, pues eligen a la junta de directores.” (Marston, 1981).*

El público externo son todas las personas que no necesariamente están relacionadas con una organización en especial, pero que los cambios o decisiones que se generan en ésta pueden afectarles en algún sentido. Este público puede dividirse en:

- *“Público de Prensa; son todos aquellos que sirven de porteros para abrir la puerta a un mayor contacto con el público a través de éstos, incluye periódicos de todo tamaño y tipos, estaciones de radio y televisión, revistas en general y publicaciones comerciales.*
- *Clubes Cívicos; son miembros que transmiten la opinión a otras.*
- *La Comunidad; está conformada por empleados, familia, amigos, parientes y vecinos.*
- *Proveedores; son todas las personas que le venden a la compañía.*
- *Comerciantes y Distribuidores; su responsabilidad está bajo el cargo del departamento de ventas.*
- *Público Consumidor; son todas las personas que pagan por un producto o servicio, estos también pueden ser gratuitos”.* (Marston, 1981).

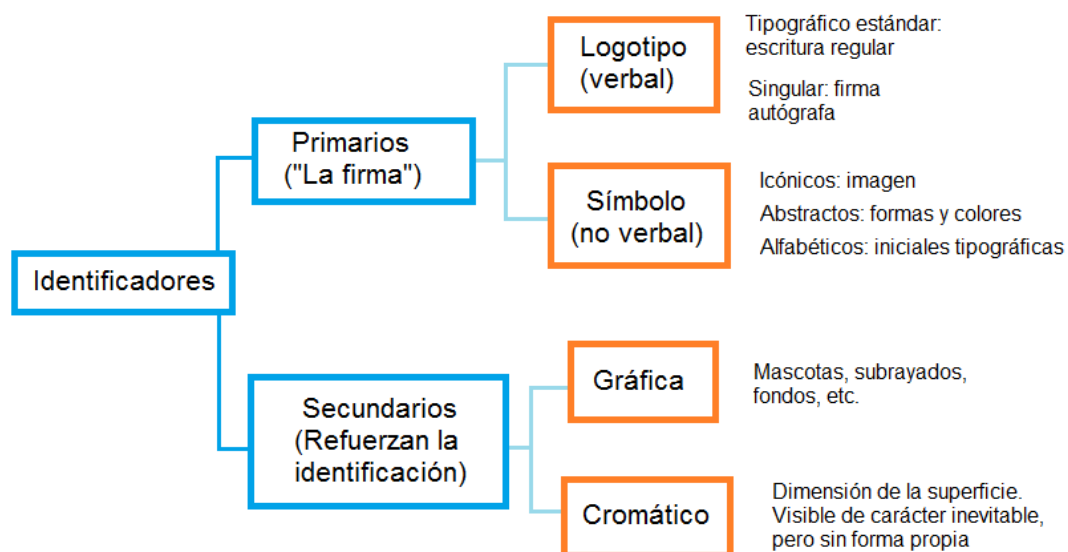
3.2.4 Identificación de la marca corporativa

Norberto Chaves plantea que *“la marca no es sino la versión visual del nombre: entre ambos hay equivalencia exacta. La firma materializa esa equivalencia, sea o no legible el nombre al que representa”* (Chaves, 2003, pp. 42).

Este autor afirma que toda entidad tiene *“un signo gráfico normalizado como identificador institucional”* (pp. 15). Se entiende por identificador corporativo o marca gráfica *“el signo visual de cualquier tipo (logotipo, símbolo, monograma, mascota, etcétera) cuya función específica sea la de individualizar a una entidad.”* (Chaves, 2003, pp. 16).

Chaves hace una distinción de los identificadores y los categoriza como primarios y secundarios. *“Son primarios aquellos que cumplen la función identificadora en su forma directa y pura (la “firma”) y secundarios aquellos que completan y refuerzan la identificación pero no son capaces de funcionar solos o aisladamente como rúbrica”* (Chaves, 2003, pp. 30).

Ilustración 1: Identificadores.



Fuente: Elaboración propia.

Los signos identificadores primarios

Los signos primarios se subdividen en: logotipos y símbolos.

El logotipo *“es la forma gráfica estable y explícita del principal identificador de toda institución: su nombre”*, el símbolo es un signo no verbal y puede ser una imagen, formas, colores o iniciales tipográficas (Chaves, 2003, pp. 30).

Estos signos también pueden combinarse, la fórmula *“logotipo más símbolo”* permite unir lo verbal con lo no verbal y *“agrega a la expresión visual del nombre una imagen que puede actuar independizada de él para cumplir con distinto tipo de funciones identificatorias”* (Chaves, 2003, pp. 30).

Los signos identificadores secundarios

Los signos secundarios son *“aquellos que no poseen la entidad suficiente para independizarse de los anteriores”* (Chaves, 2003, pp. 31).

Estos signos se pueden clasificar en: lo gráfico y lo cromático.

“Entre las gráficas complementarias están las tramas, las texturas, las rúbricas no incorporadas a los logotipos y símbolos; las guardas, las mascotas o personajes, los subrayados y los muy usados “fondos” o “soportes gráficos” donde se inscribe el logotipo” (Chaves, 2003, pp. 31).

Capítulo IV. Metodología y diseño de investigación

“Toda vez que se ha formulado el problema de la investigación, delimitados sus objetivos y asumidas las bases teóricas que orientaran el sentido de la misma de manera precisa, para indicar el tipo de datos que se requiere indagar, deben seleccionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener la información requerida” (Balestrini, 2006, pp. 125).

En este capítulo se presenta el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el análisis del mismo.

4.1 Tipo de investigación

La investigación es *“un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”* (Hernández Sampieri, 2014, pp. 4).

El tipo de investigación implementada en este trabajo se encuentra enmarcada dentro de la modalidad de **investigación exploratoria**, este tipo de investigación presenta una aproximación al problema que se pretende estudiar.

La investigación exploratoria se realiza *“para conocer el tema que se abordará (...) Los resultados de este tipo de investigación nos dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo”* (Universia, 2017).

4.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos *“tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir el cómo, los instrumentos*

representan la herramienta con la cual se va recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué” (Hurtado, 2016, pp.153).

Descripción de instrumento

En esta investigación se utilizaron como técnicas la revisión de la bibliografía, la observación y las entrevistas.

Revisión de la bibliografía

El estudio de la imagen de la organización consta primeramente de una revisión de bibliografía y documentos relacionados al tema de esta investigación, para describir cada enfoque que se aborda y conceptualizar las ideas que se pretenden abarcar a lo largo de este trabajo.

La bibliografía o la literatura consultada es lo que da comienzo a cualquier investigación. Este primer paso implica *“detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación”* (Hernández Sampieri, 2014, pp. 61).

En esta etapa, se consultaron estudios e investigaciones anteriores, así como material elaborado por la organización en instancias previas a este trabajo.

Observación

La investigación fue continuada por una observación directa, pasiva y no participante.

“La observación es una práctica cotidiana. -Observamos para situarnos en un contexto determinado o situación sociocultural (Escenario) -Observamos para saber

las características de éste y actuar en consecuencia” (Ruiz e Ispizúa, 1989, citado en Ponce, et. al., 2010).

Corbetta hace una distinción entre la observación y la observación participante, define a la primera como una *“técnica para la recopilación de datos sobre comportamiento no verbal”* y a la segunda como una técnica que *“hace referencia a algo más que una mera observación, e incluye la intervención directa del investigador en el objeto estudiado”* (Corbetta, 2007, pp. 304).

En la presente investigación tuvo lugar la observación no participante, porque se implicó una mirada y un estudio desde fuera de la organización, sin participar en ella y siendo lo más reservado posible.

El investigador puede ser totalmente observador. *“En este tipo de observación, el investigador logra el mayor nivel de objetividad ya que se ubica fuera del objeto de estudio que está observando, realizando una descripción detallada en cuanto ve y escucha”* (Ponce, et. al., 2010).

La observación cualitativa *“implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente”*, es *“estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”* (Hernández Sampieri, 2014, pp. 399).

Este autor plantea que un buen observador cualitativo *“necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas, ser reflexivo y flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario”* (Hernández Sampieri, 2014, pp. 403).

Entrevistas en profundidad

Otra parte del estudio consiste en la realización de entrevistas combinadas, las cuales son realizadas a la persona encargada de la organización, a informantes

calificados, a ex voluntarios y colaboradores de la misma. Las entrevistas están conformadas tanto por preguntas abiertas como por preguntas cerradas.

En la presente investigación se utilizó mayormente la entrevista semiestructurada, realizando ocho intercambios.⁵

La recolección de datos en un enfoque cualitativo es fundamental, porque los datos reunidos son los que conformarán la información necesaria para seguir adelante con la investigación y esta recolección de datos *“ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis”* (Hernández Sampieri, 2014, pp. 397).

La entrevista en profundidad *“es una conversación que tiene una estructura y un propósito y busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado e interpretar los significados de su experiencia”* (Alvarez y Jurgenson, 2003, citado en Ponce, et. al., 2010).

“Se trata de una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones” (Sabino, 1992, citado en Ponce, et. al., 2010).

“Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor y Bodgan, 1992, pp. 100-132).

La entrevista personal *“es el medio más idóneo para llevar a cabo el relevamiento de información. Consiste en un intercambio directo de información entre el Analista y un integrante de la organización”* (Penengo, 2007, pp. 79).

⁵ Ver anexos, apéndice B.

Hay tres tipos de entrevistas en profundidad, las entrevistas estructuradas o enfocadas, las entrevistas semiestructuradas y las entrevistas no estructuradas.

- *“Entrevistas estructuradas o enfocadas: las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio.*
- *Entrevistas semiestructuradas: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.*
- *Entrevistas no estructuradas: son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original.”* (Díaz Bravo, et. al., 2013, pp. 163).

En la presente investigación se utilizó mayormente la entrevista semiestructurada, por su flexibilidad y adaptabilidad que permite recabar más información a medida que la entrevista va avanzando. *“Una de las ventajas de formular preguntas durante la entrevista con respecto al empleo de cuestionarios es que cada respuesta se puede poner a prueba y ampliar”* (Kubr, 1997, pp. 207).

Capítulo V. Análisis

El objetivo general de este trabajo fue *“explorar la construcción de la imagen de la Fundación Canguro, desde su origen hasta la obtención del premio de Derechos Humanos 2018 que reconoce su labor”*, en este capítulo se presenta una síntesis de los hallazgos principales a través de los instrumentos aplicados en esta investigación.

En primer lugar, se analizan las entrevistas semiestructuradas realizadas a los ocho entrevistados que participaron en este trabajo de campo para conocer cómo surgió la Fundación Canguro, qué hace, cómo lo hace y por qué, cómo se da conocer ante la sociedad y cómo es percibida por el público.

Luego, se procesaron y analizaron los datos obtenidos mediante la observación no participante a la Fundación Canguro, por un lado, en relación al trabajo que realizan en la Sala Canguro atendiendo a los recién nacidos y por otro lado, en relación a las publicaciones que se han hecho en sus redes sociales, tales como Facebook, Instagram y Twitter.

Finalmente, toda la información recabada es presentada en una base de datos para ser analizada de manera general.

5.1 Síntesis de las entrevistas

El intercambio con la organización constó de ocho entrevistas. A partir de la transcripción de las entrevistas realizadas a la Presidente de la Fundación Canguro, la ex Directora Técnica, colaboradores y ex voluntarios que han participado en esta organización, se busca reconocer las perspectivas que tienen sobre el funcionamiento de esta organización y la imagen que proyecta a sus públicos.

Se presenta a continuación una matriz que sintetiza los datos recabados en las entrevistas y posteriormente se analiza cada una de las preguntas para una mejor comprensión de los resultados.

Tabla 1: Resultados de la entrevista a la fundadora de Fundación Canguro.

	Fundadora
¿Cómo surgió la idea para crear la Fundación Canguro?	Surge la idea de crear la Fundación Canguro para acompañar a los bebés recién nacidos que se encuentran en esta situación (bebés con ciertas patologías que estaban bajo el cuidado de enfermeras).
¿Cuál es la misión, visión y objetivos de Fundación Canguro?	Brindar nutrición afectiva y cuidados personalizados a cada uno de los bebés evitando rutinas hospitalarias que puedan provocar daños más adelante, proporcionando contención física durante sus primeros días de vida, ya cuando el bebé cumple un mes, se promueve el desarrollo psicomotor del bebé a través de distintas actividades en el piso, de juego libre y paseos dentro del Hospital. El objetivo de la organización es garantizar el cumplimiento de los Derechos del Niño, por un lado a mantener el contacto con la familia de origen y por el otro, a preservar el derecho a la identidad y a la intimidad.
¿Cómo está conformado el equipo técnico de la Fundación?	Una psicóloga, una psicomotricista y otras psicólogas que se encargan de la parte de Recursos Humanos.
¿Cuáles son las principales tareas que desempeña la Fundación Canguro?	Encargarse de los cuidados físicos y emocionales del bebé desde que ingresa a la sala hasta que se va.
¿Cómo ha sido el manejo de Fundación Canguro durante este tiempo para poder hacerla sostenible?	Tener muchas personas que desean hacer esta labor ha sido lo más fácil, pero no es fácil tener los recursos para procesar toda la cantidad de voluntarios, asegurarse de que estén capacitados. La gestión interna de la Fundación a veces es compleja porque solo hay dos personas rentadas y el resto trabaja de forma voluntaria, es una organización con 400 personas para administrar.
¿Han presentado problemas o inconvenientes? ¿Cuáles?	Nos ha pasado que hay voluntarios que no logran internalizar las pautas y hemos tenido que conversar con ellos. También hemos tenido que hacer eventos de recaudación porque no tenemos ingreso de forma permanente.
¿Cuántos bebés se atienden actualmente en la Fundación?	Tenemos un promedio de 130 bebés al año que son atendidos por la Fundación y tenemos una capacidad máxima de 10 bebés (10 cunas),

	pero también hacemos acompañamiento a bebés que están en el Hospital en distintas áreas.
¿Cuál es el estado de los bebés que llegan a la Fundación?	Los bebés que ingresan a la “Sala Canguro” son bebés sanos que ya tienen el alta médica , los otros bebés están en las otras áreas, cuando tienen alguna patología se quedan internados porque requieren de cuidados médicos.
¿Qué le brindan a estos bebés?	Lo que tenemos que lograr es que ese bebé no salga con un rezago porque en muchos casos están privados del cuidado de sus madres.
¿Cuánto tiempo están en la “Sala Canguro”?	Tenemos un promedio de estadía de 25 días , tenemos bebés que han permanecido 4 meses y otros que están algunos días.
¿Qué destino tienen los bebés después de este tiempo? ¿Quiénes siguen su atención en los casos en los que no vuelven con la familia?	Un alto porcentaje de los bebés egresa con su familia de origen , es decir, el juez le otorga la tenencia provisoria a algún familiar o ratifica a la madre como cuidadora principal de ese niño y en los casos en los que no son los padres muchas veces son otros familiares; después hay un porcentaje de bebés que se van en adopción desde la “Sala Canguro” directamente.
¿Cuántos voluntarios están colaborando en la Fundación?	En este momento tenemos 400 voluntarios que están activos en la Fundación y más de 2000 en lista de espera.
¿Qué requisitos se deben cumplir para ser voluntario?	El único requisito que tenemos es ser mayor de 18 años y el carné de salud vigente.
¿Los voluntarios tienen alguna capacitación? ¿Cuál?	El voluntario pasa por una entrevista con la psicóloga, se le hacen una serie de test psicotécnicos y una vez que el equipo aprueba el ingreso del voluntario pasa por todo un proceso de capacitación.
¿Cómo se organizan las tareas?	Estamos las 24 horas, todos los días del año y tenemos 7 u 8 personas por turno todos los días y en todos los turnos.
¿Consideran que el personal es suficiente para atender a los bebés?	Hoy tenemos cubierta nuestra demanda de voluntarios.
Además de los voluntarios, ¿Qué otras personas colaboran con la causa? ¿Y cómo lo hacen?	Tenemos mucho apoyo de distintas personas y empresas que nos ayudan en cosas puntuales que eso ha sido una colaboración muy importante.
¿Qué medios de comunicación utilizan para divulgar las acciones de Fundación Canguro?	Tenemos nuestra página web y tenemos las redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.
¿Con qué frecuencia utilizan estos medios?	Tratamos de no hacer un uso excesivo de los medios. Lo que hacemos es comunicar y

	difundir actividades, logros, eventos.
¿Cómo cree usted que es percibido actualmente la Fundación Canguro por el público externo?	Creo que la opinión en general es positiva , que realmente se percibe cuál es el objetivo.
¿Qué aspectos debería mejorar Fundación Canguro?	Nos falta profesionalizar más nuestras herramientas de comunicación. Estaría bueno poder tener una comunicación más sistemática, más organizada, más profesional.
¿Cómo visualiza Ud. a Fundación Canguro en los próximos 5 años?	Tenemos un objetivo que es poder estar presentes en otras partes del país donde sabemos que hay bebés que están en la misma situación que estaban los bebés que hoy son parte de la “Sala Canguro”, nos gustaría tener una cobertura nacional. Nos gustaría que no existiera en Uruguay bebés institucionalizados , en hogares de cuidados de 24 horas.
¿Qué significó para la Fundación obtener un premio de reconocimiento por los Derechos Humanos?	Recibir un premio es una forma de premiar mucho trabajo , pero también implicó un compromiso mucho mayor porque hay que estar a la altura para ganar el premio de Derechos Humanos de la Unión Europea, eso hace que cada vez estemos más focalizados en la protección de los Derechos del Niño y de evitar cualquier tipo de vulneración por parte del Estado, de las instituciones o de terceros.
¿Conoces otras iniciativas/organizaciones que hagan una labor como Fundación Canguro?	No , no conozco ninguna otra organización que haga una labor similar a la que hacemos acá.
¿Fundación Canguro cuenta con un manual de trabajo? Marcar todo lo que incluye el manual: o Procedimientos o Controles o Registros o Identidad e Imagen institucional o Otros Especificar:	Para lo que es el cuidado de los bebé sí, ese material se le entrega al voluntario una vez que ingresa a la Fundación, y también recibe el contrato donde están establecidas todas las obligaciones que tiene esa persona como voluntaria y sus derechos, y ahí se consigna también la obligación de confidencialidad a la que se compromete cualquier voluntario que ingresa a la Fundación y eso es para garantizar el derecho a la intimidad. Cada uno de los técnicos que trabaja tienen dentro de su marco de actuación cuáles son los objetivos, qué actividades realizan, cuál es el alcance de la tarea, se realiza un informe de cada bebé al ingreso y al egreso. Pero manual institucional no tenemos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Resultados de la entrevista a informantes calificados.

	ex Directora Técnica
¿Qué relación tiene Ud. con Fundación Canguro?	Yo me sumé a la Fundación por tema de placer, de aportar mis conocimientos de muchos años. A través de mi desempeño como Dirección Técnica que de alguna manera se fue construyendo.
¿Cómo considera la labor que realiza esta organización?	La labor me parece que en primer lugar, debería ser resuelta por parte de las políticas públicas del Estado . De todas maneras yo no estoy de acuerdo con que una organización que maneja 400 voluntarios sea 100% voluntaria porque tiene que haber un equipo de referencia porque pasan montones de situaciones entre seres humanos. Pasan muchas situaciones y hay que estar preparado para esa experiencia y eso implica un tiempo de preparación, un tiempo de acompañamiento durante y al cierre según el éxito o el fracaso del acompañamiento.
¿Considera que los voluntarios están totalmente capacitados para realizar esta labor?	No . Están con una sensibilización pero lo que necesitan los voluntarios es muchísimo más de lo que se pudo dar, no es solamente una capacitación de ingreso. Se necesitaría un equipo de Recursos Humanos no sólo para el ingreso sino también para el seguimiento . Hay una diversidad en el grupo de voluntarios y para eso necesitas horas de formación, horas de capacitación.
¿Qué aspectos debería mejorar la Fundación Canguro?	Capacitaciones con personas que realmente tienen que cumplir con varios requisitos.
¿Hasta qué punto se siente identificado con lo que es y representa la organización?	Con el discurso sí me siento totalmente identificada , con el discurso de por qué vale la pena hacer esto frente a la ausencia de respuestas de políticas de Estado para situaciones de estas que van a seguir en algún momento. Yo te diría que hasta que yo estuve me sentía identificada pero yo también me fui por dejarme de sentir identificada frente a situaciones que no comparto y que se estaban haciendo en las situaciones de mayores riesgos.
¿Cuál es el estado de los bebés que llegan a la Fundación?	Llegan en distintas situaciones, al principio llegaban solamente con una cuestión de psicosocial, o sea, que era un bebé sano (desde el punto de vista del crecimiento) que había nacido perfectamente y solamente tenía que esperar la resolución judicial y en el último tiempo los bebés, desde el punto de vista de la salud mental, no estaban bien , entonces esos fueron los bebés que empezaron a llegar, que en realidad implicaban medicación.

¿Qué beneficios obtienen los bebés?	Los beneficios que obtienen en el sentido de sentirse acompañados principalmente, pero el bebé necesita siempre un uno a uno, no una variabilidad de los cuerpos, las miradas, de las voces, como sucede que es la respuesta que la Fundación da.
¿Cuáles son los cuidados necesarios?	En realidad necesitan sentirse seguros y eso se construye con el sostén que se le da al bebé con la forma de mirar, el acompañamiento, con el tono muscular, de cómo se lo manipula el cuerpo, si se le habla. Yo creo que les hace bien, pero te podría decir quizás no a todos le esté haciendo bien, hay algunos que sí, con determinadas características, y a otros me parece que los desorganiza más.
¿Conoce los medios de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?	Sí.
¿Está actualizado con las publicaciones que se realizan en los medios de comunicación de la Fundación?	No.
¿Cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro? o La iniciativa o La imagen o El trabajo que cumplen o La atención a los bebés	La iniciativa, fuerte. La imagen, fuerte. El trabajo que realiza, más o menos. La atención que se les da a los bebés, más o menos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Resultados de la entrevista a colaboradores.

	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
¿Cómo conoció la Fundación Canguro?	A través de la prensa.	A través de la agencia de publicidad.	Por las redes.
¿Cómo considera la labor que realiza esta organización?	Yo lo considero excelente , para mí es algo brillante que hayan personas que dediquen de manera honoraria su trabajo a la atención de recién nacidos.	A mí me parece que es algo positivo , me parece que el trabajo que hacen es muy bueno.	Conozco más que nada lo publicitario, y por lo que entiendo que es el tema de los voluntarios para poder acompañar a los niños que no tienen familia me parece que bastante bien.
¿Qué aspectos debería mejorar la Fundación Canguro?	Que tienen que difundir un poco más lo que hacen , que la gente conozca más, que no sea	No sabe, no responde.	No tengo idea.

	únicamente en una página de Facebook, o de algún evento que realicen.		
¿Conoce los medios de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?	Sé que tienen una página de Facebook.	Yo los sigo en Instagram.	Solamente Facebook.
¿Está actualizado con las publicaciones que se realizan en los medios de comunicación de la Fundación?	No.	Con las publicaciones de Instagram.	No.
¿Cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro? o La iniciativa o La imagen o El trabajo que cumplen o La atención a los bebés	La iniciativa, muy fuerte. La imagen, también. El trabajo que realizan, brillante. La atención a los bebés, fuerte.	La iniciativa, fuerte. La imagen, bastante fuerte. El trabajo que realizan, muy fuerte. La atención a los bebés, muy fuerte.	La iniciativa, muy fuerte. La imagen, fuerte. El trabajo que realizan, fuerte. La atención a los bebés, fuerte.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Resultados de la entrevista a ex voluntarios.

	Ex voluntario 1	Ex voluntario 2	Ex voluntario 3
¿Cómo conoció la Fundación Canguro?	A través de una amiga de mi madre, que conocía a la presidenta de la organización.	Creo que lo conocí por internet, por alguna página o por las redes sociales.	La conocí a través de una madre del Colegio que estaba vendiendo unas rifas para un té que hicieron a beneficio.
¿Cuánto tiempo estuvo como voluntario en esta organización?	5 o 6 meses.	Cerca de un año.	Como un año.
¿Cómo considera la labor que realiza esta organización?	Para mí fue un proyecto excelente, una experiencia divina, la organización la verdad que está muy bien organizada.	Creo que es muy buena, que está muy bien organizada.	Espectacular.
¿Qué aspectos debería mejorar la	No sé si habría algo para mejorar porque	Quizás un poco más de cercanía con los	Como toda organización donde

Fundación Canguro?	me quedé súper conforme. Estaría muy bueno que la Fundación quizás abarque otros Hospitales u otras áreas.	voluntarios y de formación.	hay seres humanos, hay muchos aspectos a mejorar.
¿Hasta qué punto se sintió identificado con lo que es y representa la organización?	Muy identificada, para mí era muy buena la idea y lo que había por detrás.	Sí me sentí identificada, logré ponerme "la camiseta", de lo que es la tarea y el sentido de la Fundación.	Con el 90% de las cosas me sentí identificada.
¿Cuáles fueron las tareas a realizar durante este voluntariado?	Es simplemente ir a acompañar, es simplemente estar con ellos, cantarles, mimarlos, bañarlos, cambiarlos, darles la mamadera, tenerlos a upa y no que estuvieran todo el día acostados en la cunita de ellos.	Las tareas tenían que ver con las rutinas de los bebés, desde bañarlos, hacerles la rutina de higienizarlos, hacerles el cambio de pañal, darle algún remedio eventualmente si algún bebé lo necesitaba y darles la nutrición del amor.	Múltiples tareas, ir y estar con los bebés y darles todo el amor que uno puede y estar presente ahí con ellos.
¿Qué tan a gusto te sentiste con las tareas que realizabas? o Excelente o Bien o Regular o Mal	Excelente.	Bien.	Excelente.
¿Qué tan importante considera que es la atención que le dan a estos bebés?	Yo creo que malo no puede ser, que tiene que ser bueno porque sentirse queridos por lo menos. Creo que incluso habían hecho unos estudios que mostraban que agarraban más peso los bebés que eran de la Fundación.	Considero muy importante la atención que se les da a los bebés, es realmente muy importante y muy significativo en la historia de cada bebé, el recibir atención, cuidado, amor, empatía.	Fundamental, yo creo que uno cambiaría porque ese amor que no se ve en palabras, que no se ve en realidad, queda impregnado en los primeros años, en los primeros meses de vida del bebé.
¿Conoce los medios de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?	Actualmente no, me quedé con el "boca a boca" y por WhatsApp.	Las redes sociales que usan y la página web que tienen.	Sí, WhatsApp, la página web, Facebook.
¿Está actualizado con las	Me entero por familiares y amigas	En su momento sí estaba, tenía muy	No.

publicaciones que se realizan en los medios de comunicación de la Fundación?	que tengo y que van, pero sí por WhatsApp y “boca a boca”.	presente las publicaciones que realizaban.	
¿Cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro? o La iniciativa o La imagen o El trabajo que cumplen o La atención a los bebés	La iniciativa, muy fuerte. La imagen, fuerte. El trabajo que realizan, muy fuerte. La atención a los bebés, muy fuerte.	La iniciativa, fuerte. La imagen, muy fuerte. El trabajo que realizan, muy fuerte. La atención a los bebés, bastante fuerte.	La iniciativa, fuerte. La imagen, muy fuerte. El trabajo que realizan, bastante fuerte. La atención a los bebés, bastante fuerte.

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Cuadros resumen comparativos

A continuación se presentan los cuadros resumen que presentan los conceptos claves de la información recopilada mediante las entrevistas.

Tabla 5: Cuadro resumen comparativo I.

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
¿Cómo considera la labor que realiza esta organización?	-	Yo no estoy de acuerdo con que una organización que maneja 400 voluntarios sea 100% voluntaria.	Excelente.	Es algo positivo.
¿Qué aspectos debería mejorar la Fundación Canguro?	Nos falta profesionalizar más nuestras herramientas de comunicación.	Capacitaciones con personas que realmente tienen que cumplir con varios requisitos.	Que tienen que difundir un poco más lo que hacen.	No sabe, no responde.
¿Hasta qué punto se sintió identificado con lo que es y representa la organización?	-	Con el discurso sí me siento totalmente identificada.	-	-

		Hasta que yo estuve me sentía identificada pero yo también me fui por dejarme de sentir identificada frente a situaciones que no comparto.		
¿Conoce los medios de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?	Sí. Página web y las redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.	Sí.	Facebook.	Instagram.
¿Está actualizado con las publicaciones que se realizan en los medios de comunicación de la Fundación?	Sí.	No.	No.	Con las publicaciones de Instagram.
Percepción de la Fundación	Es positiva.	-	Es positiva.	Es positiva.
¿Cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro?	-	La iniciativa, fuerte. La imagen, fuerte. El trabajo que realiza, más o menos. La atención que se les da a los bebés, más o menos.	La iniciativa, muy fuerte. La imagen, también. El trabajo que realizan, brillante. La atención a los bebés, fuerte.	La iniciativa, fuerte. La imagen, bastante fuerte. El trabajo que realizan, muy fuerte. La atención a los bebés, muy fuerte.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Cuadro resumen comparativo II.

	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8
¿Cómo considera la labor que realiza esta organización?	Me parece que bastante bien.	Fue un proyecto excelente.	Es muy buena, que está muy bien organizada.	Espectacular.
¿Qué aspectos debería mejorar la Fundación Canguro?	No tengo idea.	Estaría muy bueno que la Fundación quizás abarque otros Hospitales u otras áreas.	Quizás un poco más de cercanía con los voluntarios y de formación.	Como toda organización donde hay seres humanos, hay muchos aspectos a mejorar.
¿Hasta qué punto se sintió identificado con lo que es y representa la organización?	-	Muy identificada.	Sí me sentí identificada.	Con el 90% de las cosas me sentí identificada.
¿Conoce los medios de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?	Facebook.	Actualmente no.	Las redes sociales que usan y la página web que tienen.	Sí, WhatsApp, la página web, Facebook.
¿Está actualizado con las publicaciones que se realizan en los medios de comunicación de la Fundación?	No.	Me entero por familiares y amigas que tengo y que van, pero sí por WhatsApp y "boca a boca".	En su momento sí estaba.	No.
Percepción de la Fundación	Es positiva.	Es positiva.	Es positiva.	Es positiva.
¿Cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro?	La iniciativa, muy fuerte. La imagen, fuerte. El trabajo que realizan, fuerte. La atención a los bebés,	La iniciativa, muy fuerte. La imagen, fuerte. El trabajo que realizan, muy fuerte. La atención a los bebés, muy	La iniciativa, fuerte. La imagen, muy fuerte. El trabajo que realizan, muy fuerte. La atención a los	La iniciativa, fuerte. La imagen, muy fuerte. El trabajo que realizan, bastante fuerte. La atención a

	fuerte.	fuerte.	bebés, bastante fuerte.	los bebés, bastante fuerte.
--	---------	---------	-------------------------	-----------------------------

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Análisis de las entrevistas

En esta investigación se tomó y analizó únicamente la información de las entrevistas que guardan relación con los objetivos propuestos, excluyendo toda información brindada por los entrevistados que aluden a opiniones ajenas al tema de investigación.

A partir de los hallazgos se logró explorar la construcción de la imagen de la Fundación Canguro, desde su origen hasta la obtención del premio de *Derechos Humanos 2018* otorgado por la Delegación de la Unión Europea en reconocimiento a su labor. Los resultados obtenidos en la tabla 1 evidencian que Fundación Canguro trabaja por la protección de los Derechos del Niño, principalmente el derecho a vivir en familia y el derecho a la integridad e intimidad. Para cumplir con este propósito la organización exige responsabilidad hacia el cuidado del bebé y ordena el carácter de confidencialidad por parte de los voluntarios, ya que no puede difundirse ningún dato, información o imagen del bebé y su familia. Estos objetivos que se plantea la organización en su forma de trabajo, le permitieron no solo ganar este premio sino también crear una imagen positiva en la sociedad, esto se ve reflejado en los resultados obtenidos en las tablas 3 y 4.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Guerra y Perrozzi (2014) quienes señalan que la percepción positiva que los clientes tienen sobre la empresa es porque su experiencia con el servicio fue excelente y que las comunicaciones externas eran buenas debido a que clientes y trabajadores conocían los medios de comunicación, sin embargo esto no sucedió con las comunicaciones internas porque los canales de comunicación no eran de utilidad. Estas autoras expresan que la realidad actual de la empresa donde se detectaron algunas particularidades son las

que pudieron haber influido en la imagen de la empresa de forma positiva o negativa. Esto es acorde con lo que se encuentra en este estudio.

Con estos resultados se puede afirmar que la imagen que proyecta la organización es positiva porque colaboradores y ex voluntarios han tenido una experiencia muy buena con relación a la misma, además Escobar (2003) plantea que la imagen corporativa es proyectada por los medios masivos de comunicación y se fortalece con las acciones de la comunidad que van introduciendo valores en la opinión pública con respecto a la empresa (Escobar, 2003, pp.7, citado en Barriga, 2016).

Para el primer objetivo específico, se identificaron las características de la imagen de la organización, con los resultados obtenidos en las tablas 3 y 4, y se puede plantear que la imagen de Fundación Canguro es una imagen-actitud. Estos datos son parcialmente similares a los obtenidos por Benavente (2017) quien expresa que es imposible lograr una imagen positiva si no existe una relación entre lo que la empresa dice ser y lo que hace. Estos resultados guardan relación con los hallazgos de esta investigación ya que las características de la imagen identificadas concuerdan con las que se identificaron en este estudio, así como también los factores de la imagen, la identidad corporativa y la percepción de los públicos.

La imagen-actitud es una representación mental, concepto o idea que tiene el público sobre una empresa. Esta representación mental tiene tres componentes: cognitivo (cómo se percibe la organización), emocional (sentimiento que provoca la organización) y conductual (predisposición que se tiene mediante la dirección, identidad y motivaciones de la empresa) (Capriotti, 1999, pp. 23).

La imagen de Fundación Canguro presenta tres características: tiene una dirección (el público puede tener una imagen positiva o negativa de la empresa), una intensidad (que la dirección de la imagen puede ser más o menos positiva o más o menos negativa) y una motivación (está constituida por los intereses que llevan a que los sujetos una dirección e intensidad determinada sobre la imagen) (Capriotti, 1999, pp. 23).

Según el segundo objetivo específico, se describieron los públicos con relación a la imagen de la Fundación Canguro, con los hallazgos obtenidos en las tablas 3 y 4, se consolida que los públicos tienen una percepción positiva sobre lo que Fundación Canguro proyecta, si bien no se conoce con exactitud todo lo que la organización hace y cómo lo hace, la misma es bien percibida por el público externo y cumple con las expectativas del público interno, quienes muestran un gran interés y satisfacción por haber formado parte de esta iniciativa.

Los públicos son *“un conjunto de personas con los que una organización tiene una relación o vínculo particular”* (Capriotti, 1999, pp. 38). Esta relación se da por la interacción que las personas tienen con una empresa y a partir de ahí es cuando el individuo crea sus expectativas e intereses sobre la misma.

Las expectativas que el público genera sobre una empresa va a establecer la forma en la que se relacione o no con ella, esto va a depender de lo que el individuo conozca o haya escuchado sobre la organización.

Para el tercer objetivo específico, se sistematizó el material tangible de comunicación que estos primeros años influyeron en la construcción de su imagen. Este objetivo se logró alcanzar, sin embargo, se detectó que la organización no cuenta con un manual de trabajo. De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 1 se afirma que Fundación Canguro cuenta con un documento que establece información de la organización y la forma de trabajo, el cual es entregado a cada voluntario al momento de su ingreso. Por otro lado, el equipo técnico cuenta con un material que determina sus tareas propias y dispone los objetivos de la Fundación. Entre estas tareas se encuentra la realización de un informe de cada bebé donde se registra toda la información vinculada al ingreso y al egreso de la Fundación.

La importancia de tener un manual de trabajo se debe a que en él se comunica a todos los miembros de la organización cuál es la misión, visión, objetivos y propósitos de la misma, se conoce el organigrama con la descripción de cada uno de los puestos y se establecen las tareas y responsabilidades de cada persona, se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la

organización, se plantea una estrategia de comunicación que ayudará a reforzar la imagen de la misma.

Basigaluz señala que el cuidado infantil es una responsabilidad social tanto en el discurso colectivo como también en las prácticas cotidianas, y que los cuidados en la primera infancia contribuyen al desarrollo integral de 0 a 3 años de edad (Basigaluz, 2015).

La atención a la primera infancia está directamente vinculado con la calidad de sanidad y con el nivel de pobreza en el que se encuentra la familia, es aquí donde las organizaciones promueven iniciativas estratégicas que velan por el cuidado y el bienestar del niño brindándole el acompañamiento necesario y protegiendo los Derechos del Niño que se ven vulnerados.

5.4 Análisis de la imagen

En este análisis se plantean los distintos elementos de la organización que construyen su imagen, estudiaremos su isologo⁶, otras organizaciones similares a Fundación Canguro, uniformes, redes sociales, campañas y otros contenidos que se publican en las redes sociales de la Fundación.

Isologo

Mediante un detallado análisis de las publicaciones en las redes sociales de Fundación Canguro, se pudo observar la evolución que ha tenido su imagen en cuanto a su isologo:

El 1 de octubre de 2016, esta organización dio a conocer lo que sería su primer isologo, conformado por el ícono de un canguro acompañado por el texto “Proyecto Canguro”, todo en color violeta.

⁶ Isologo: es la combinación de ícono y texto, que se encuentran agrupados como un todo, es decir, no funcionan por separado.

Ilustración 2: Fundación Canguro presenta su primer isologo “Proyecto Canguro”



Fuente: Página de Facebook de Fundación Canguro, 1 de octubre de 2016.

El 17 de noviembre de ese mismo año, a través de una nueva publicación de Facebook, la organización mostró públicamente su nueva imagen, esta vez acompañada del texto “Fundación Canguro” y con la descripción: “*Tenemos personalidad jurídica....somos FUNDACIÓN !!!!*”.

Ilustración 3: Fundación Canguro presenta su segundo isologo “Fundación Canguro”



Fuente: Página de Facebook de Fundación Canguro, 17 de noviembre de 2016.

El 10 de febrero de 2017, nuevamente a través de la red social Facebook, Fundación Canguro presenta su nuevo cambio de imagen, en esta ocasión está representada una mamá canguro junto a su bebé canguro, acompañado del texto

“Fundación Canguro” y con una combinación de colores celeste y azul. Este isologo es el que se ha mantenido vigente hasta la actualidad.

Ilustración 4: Fundación Canguro presenta su tercer isologo “Fundación Canguro”



Fuente: Página de Facebook de Fundación Canguro, 10 de febrero de 2017.

Fundación Canguro en el mundo

Esta iniciativa de acompañar a bebés en sus primeros días de vida y brindarles protección y afecto no solo se lleva a cabo en Uruguay, sino que existen otras organizaciones y proyectos que realizan una labor muy similar en otras partes del mundo.

En Bogotá, Colombia hay una organización sin fines de lucro, con más de 20 años de trabajo, llamada también Fundación Canguro, que es liderada por profesionales de la salud y su misión es *"humanizar la neonatología a través de la aplicación del Método Madre Canguro (MMC) en el cuidado de los niños recién nacidos, particularmente de los más frágiles: prematuros y con bajo peso al nacer (BPN)".*⁷

⁷ www.fundacioncanguro.co (s.f.) Fundación Canguro. Quienes somos. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://fundacioncanguro.co/quienes-somos/>

Su visión es ser reconocida *"como centro de referencia nacional en Método Madre Canguro (MMC) para la docencia, la investigación, la implementación y el monitoreo de calidad. A nivel internacional, se consolidará como centro de expertos y consultores en MMC"*.⁸

Ilustración 5: Isologo de Fundación Canguro Colombia



Fuente: Sitio web de Fundación Canguro Colombia.

El Método Madre Canguro (MMC) es *"un sistema de cuidados para el niño prematuro y/o de bajo peso al nacer, estandarizado y protocolizado, basado en el contacto piel a piel entre el niño prematuro y su madre, que busca empoderar a los padres y transferirles gradualmente la capacidad y responsabilidad de ser los cuidadores primarios de su hijo, satisfaciendo sus necesidades físicas y emocionales"*.⁹

En Asunción, Paraguay funciona un programa llamado "Mamá Canguro", que atiende a más de 200 bebés prematuros y de bajo peso. Este programa comenzó a funcionar en el año 2011 en el Hospital Regional de Ciudad del Este y en 2015, el Ministerio de Salud Pública de este país decidió incorporar este programa en otros Hospitales tanto públicos como privados.

Este programa también implementa el Método Mamá Canguro (MMC) que *"reemplaza a la incubadora por el calor de la madre y estimula el vínculo afectivo"*

⁸ [www.fundacioncanguro.co](https://fundacioncanguro.co) (s.f.) Fundación Canguro. Quienes somos. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://fundacioncanguro.co/quienes-somos/>

⁹ [www.fundacioncanguro.co](https://fundacioncanguro.co) (s.f.) Fundación Canguro. Quienes somos. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://fundacioncanguro.co/quienes-somos/>

Íntimo entre la madre y el recién nacido y mejora el neurodesarrollo, el bebé sube mejor de peso y, como recibe leche materna, mejora su estado inmunológico".¹⁰

Ilustración 6: Isologo del Programa "Mamá Canguro"



Fuente: Página de Facebook de "Mamá Canguro".

Esta estrategia "está destinada a los recién nacidos prematuros y de bajo peso, menor a 2.000 gramos, y tiene como pilares fundamentales la nutrición, la lactancia materna y la posición canguro, que es el contacto piel a piel con su madre y/o cuidador durante las 24 horas del día, hasta que el bebé sea capaz de regular temperatura. Como último pilar, el seguimiento estricto durante al menos un año con evaluación cardiológica, oftalmología, neurológica, estimulación del neurodesarrollo, entre otros".¹¹

Esta metodología de cuidados se ha ido adoptando en muchos Hospitales de Latinoamérica, como en Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Honduras, Ecuador¹² y ahora también Uruguay.

¹⁰ www.mspbs.gov.py (2014) #PREMATUROS: Mamá Canguro salva vidas. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://www.mspbs.gov.py/portal/3397/prematuros-mama-canguro-salva-vidas.html>

¹¹ www.mspbs.gov.py (2014) #PREMATUROS: Mamá Canguro salva vidas. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://www.mspbs.gov.py/portal/3397/prematuros-mama-canguro-salva-vidas.html>

¹² www.usaidassist.org (2011) Aplicación del Método Madre Canguro en Bebés Prematuros y de Bajo Peso en 4 Países de América Latina. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://www.usaidassist.org/resources/aplicaci%C3%B3n-del-m%C3%A9todo-madre-canguro-en-beb%C3%A9s-prematuros-y-de-bajo-peso-en-4-pa%C3%ADses-de>

Uniformes

Asimismo, el 11 de marzo de 2017, gracias a una publicación de esta organización en su página de Facebook, se dio a conocer por primera vez los uniformes de los voluntarios. La foto se publicó acompañada del texto: *“Les presentamos algunas Canguras que están en el Pereira Rossell y que podrán ayudarlas ante cualquier consulta”*, en dicha foto se observan uniformes de color violeta con el isologo de la Fundación que los identifica.

Ilustración 7: Fundación Canguro presenta por primera vez a algunos de los voluntarios que participan en esta causa con sus respectivos uniformes que los identifican



Fuente: Página de Facebook de Fundación Canguro, 11 de marzo de 2017.

Redes Sociales

Fundación Canguro, además de utilizar su sitio web, cuenta con un canal en YouTube y con páginas en tres redes sociales cuyo fin es compartir algunas de sus actividades y eventos puntuales, sin embargo no son utilizadas como medio de interacción con los usuarios de las mismas.

Su página de Facebook cuenta con más de 31.500 “*me gusta*”¹³, 32.300 seguidores y 300 publicaciones, su cuenta de Instagram tiene más de 4000 seguidores y 100 publicaciones, y su cuenta de Twitter, más de 1000 seguidores y 300 “*tweets*”¹⁴.

En su sitio web tienen un video institucional llamado “Arrorró Fundación Canguro”¹⁵ donde se muestra de forma breve el trabajo que se realiza en la Sala Canguro, en este video se ve la participación de figuras reconocidas a nivel nacional como Ruben Rada, Jorge Nasser, Meri Deal, Soledad Ramírez, Federico Lima, Fata Delgado, Maia Castro, entre otros.

Además de la página de inicio, el menú de este sitio web contiene cuatro gadgets, entre ellos una sección con información de la organización, donde expresan su misión, visión, estructura y algunos beneficios que reciben los bebés que son atendidos por esta Fundación, luego hay otra sección de blog, donde comparten noticias sobre las actividades que realizan, también tienen una sección de contacto, con la información correspondiente a su ubicación, un mapa y un formulario online para enviar consultas y finalmente, otra sección para realizar donaciones, donde se muestran las diferentes alternativas para realizarlas.

El canal de YouTube de Fundación Canguro tiene 200 suscriptores y 5 videos (todos del año 2017), pero no es utilizado con frecuencia. Entre los videos compartidos en esta plataforma, el más reciente es el video institucional antes mencionado.

¹³ “*Me gusta*”: es una característica presente en redes sociales que se describe como un modo para que los internautas den una retroalimentación positiva con las cosas que son de su interés.

¹⁴ “*Tweet*”: es una publicación o actualización de estado realizada en la red social Twitter.

¹⁵ Fundación Canguro. [Fundación Canguro ORG - OFICIAL]. (2017, Setiembre 14) Arrorró Fundación Canguro. [Archivo de video]. Recuperado el 16 de marzo de 2020, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=1--oWPdZ3XE>

Campañas y contenidos en Redes Sociales

Todas las redes sociales que utiliza Fundación Canguro (Facebook, Instagram, Twitter) son exclusivamente para difundir campañas de donación y eventos para recaudar fondos. A continuación se presentan algunos ejemplos:

El 11 de febrero de 2017, se hizo un llamado a una charla informativa abierta a la comunidad para quienes estuvieran interesados en formar parte de esta iniciativa como voluntarios. En Facebook, se publicó la siguiente imagen acompañada del texto: *“***MARZO*** CHARLA INFORMATIVA PARA MAYORES DE 18 AÑOS ENTRADA POR BVAR ARTIGAS”*.

Ilustración 8: Fundación Canguro presenta Charla Informativa para interesados en formar parte de esta iniciativa



Fuente: Página de Facebook de Fundación Canguro, 11 de febrero de 2017.

El 1 de junio de 2018, Fundación Canguro presenta el “Diario del Bebé” que consiste en un libro donde se anotan los datos más importantes del bebé, como *“el registro del tiempo que ese bebé estuvo en la “Sala Canguro” (...) Como la estaba, entonces los voluntarios le escriben, se anota en qué fecha nació, como se llaman los padres, si están o no están, los padres pueden escribir, es como una bitácora de la estaba”* (ex Directora Técnica de Fundación Canguro).¹⁶

¹⁶ Ver Anexo, Apéndice B, entrevista 2, líneas 28 y 30.

Ilustración 9: Fundación Canguro presenta el “Diario del Bebé”



Fuente: Página de Facebook de Fundación Canguro, 31 de mayo de 2018.

El 7 de agosto de 2018, se realiza un evento de colaboración a beneficio de la Fundación. Este evento es promocionado a través de la difusión de una imagen en todas sus redes sociales, acompañado del texto: *“Te invitamos a envolverte en solidaridad y colaborar con la Fundación. Primer Nivel de Nuevocentro Shopping. #FundaciónCanguro #AmorDesdeElPrimerDía”*.

Ilustración 10: Evento para colaborar con la Fundación Canguro



Fuente: Página de Instagram de Fundación Canguro, 7 de agosto de 2018.

Finalmente, en octubre de 2018 Fundación Canguro recibió el premio de *Derechos Humanos 2018* otorgado por la Delegación de la Unión Europea, donde lo compartieron en todas sus redes sociales.

Ilustración 11: Pamela Moreira, Presidente de Fundación Canguro recibe el premio de Derechos Humanos 2018



Fuente: Página de Facebook de Fundación Canguro, 31 de octubre de 2018.

Ilustración 12: Hilo de Twitter publicado por Fundación Canguro luego de obtener el premio de Derechos Humanos 2018



Fuente: Página de Twitter de Fundación Canguro, 31 de octubre de 2018.

“Acá te quiero ver” es un programa de televisión que se emite por VTV con la conducción de Catalina Ferrand. El 22 de noviembre de 2018, publicaron en su cuenta de Twitter la noticia sobre la organización ganadora del premio de *Derechos Humanos 2018*.

Ilustración 13: Publicación de “Acá te quiero ver



Fuente: Página de Twitter de “Acá te quiero ver”, 22 de noviembre de 2018.

Conclusiones

En este estudio se exploró la construcción de la imagen de la Fundación Canguro, una organización que se encarga de acompañar a bebés recién nacidos durante sus primeros días de vida que por distintas circunstancias de vulnerabilidad socio familiar se encuentran en el Hospital Pereira Rossell, en la ciudad de Montevideo, Uruguay.

Esta organización tiene tres años de funcionamiento y se ha destacado por su labor y compromiso de proteger los Derechos del Niño que se ven vulnerados, derechos tan básicos como el derecho a vivir en familia y el derecho a la identidad e integridad.

A pesar de que este trabajo se basó en una pequeña muestra del público externo, se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- I. La imagen de la Fundación Canguro, desde su origen hasta la obtención del premio de *Derechos Humanos 2018* que reconoce su labor, se construyó en

función de la información que tienen los públicos sobre la misma, ya sea por la información directa o indirecta que éstos reciben tanto de la organización como del entorno.

- II. Esta percepción se la ubica dentro del área positiva, es por esta razón que los entrevistados recuerdan haber tenido una experiencia buena con la organización, algunos porque fueron partícipes de la labor que se realiza en la Fundación, lo que les permitió obtener información de manera directa, y otros por alguna experiencia puntual que tuvieron con la misma, es decir, recibieron información de forma indirecta, ya sea a través de la prensa, campañas publicitarias, redes sociales o por el contacto con otras personas.
- III. La imagen percibida por el público externo (colaboradores y ex voluntarios) de Fundación Canguro, es buena, a pesar de que no están actualizados con las publicaciones que la organización realiza en sus redes sociales.
- IV. Se determinó que la imagen de la Fundación Canguro es una imagen actitud y que presenta tres características principales: dirección, motivación e intensidad. Lo cual implica que la imagen que el público tiene puede ser positiva o negativa, dependiendo de la intensidad puede ser más o menos positiva o negativa y que además se construye en base a los intereses que tiene cada público.
- V. El material tangible de comunicación que influyó en la construcción de la imagen de esta organización son principalmente las redes sociales oficiales de Fundación Canguro y entrevistas que le han realizado diferentes medios de comunicación.
- VI. A partir de esto, se observó que las redes sociales que utiliza la Fundación Canguro son para comunicar actividades y eventos puntuales, no le dan un uso interactivo con los internautas de cada red social, esto puede no ser tan positivo para la organización ya que la frecuencia de los posteos es bastante irregular y se pierde el vínculo con las personas que muestran cierto interés en esta iniciativa. Asimismo, si bien las redes sociales son para divulgar

eventos ocasionales, sólo atrae a un público pequeño y esto se ve reflejado en las pocas interacciones que tiene cada post.

- VII. Se concluye que la comunicación es necesaria para dar a conocer la labor que se realiza y lograr una identificación más fuerte y una interacción con los públicos más amplia. Estos detalles hacen que la interacción con el público externo se vea afectada, Fundación Canguro debe considerar este punto como una oportunidad para mejorar.
- VIII. Sin embargo, se reconoce por parte de la organización que les falta profesionalizar las herramientas de comunicación y entienden la importancia de tener una comunicación más sistemática y profesional, reafirmando que sería de gran utilidad contar con un profesional en esta área de trabajo.
- IX. Por último, es importante señalar que para ser voluntarios en esta organización no se exigen muchos requisitos teniendo en cuenta que se acompañan bebés de diferentes contextos de vulneración sociofamiliar y algunos hasta con dificultades en su desarrollo, que son quienes se encuentran en CTI, Cuidados Intermedios y Cuidados Moderados.
- X. El equipo técnico de la Fundación es bastante reducido en comparación con la gran cantidad de voluntarios a los que se debe dar seguimiento y capacitación. En cuanto a esto último, se entiende que la capacitación es simplemente al momento del ingreso y más adelante se intenta acompañar a cada voluntario cuando no logran internalizar las pautas de trabajo que exige la organización, pero se desconoce la existencia del acompañamiento durante todo el tiempo de voluntariado.
- XI. Si bien, la dirección de la Fundación considera que el personal es suficiente para dar la atención necesaria a estos bebés, puede que el exceso de personas comprometan de cierta manera el desarrollo de cada bebé.

Esta investigación pretende servir de apoyo para lograr un cambio positivo en la organización con respecto a su imagen. Los resultados muestran que la imagen

puede colaborar para potenciar la organización con sus públicos externos tiene sobre la Fundación.

Fundación Canguro podrá tomar esta información como sustento para realizar cambios que les permita acercarse a nuevas oportunidades de crecimiento y así poder lograr los planes que tienen a futuro como estar presentes en otros puntos del país, tener una cobertura nacional y lograr un trabajo de acompañamiento para las familias y que haya menos institucionalización del niño.

Recomendaciones

Las recomendaciones **buscan potenciar los objetivos de la organización a través de las acciones de comunicación, en particular lo vinculado a la imagen**, teniendo en cuenta que la Fundación Canguro, es reconocida por su labor vinculada a los Derechos Humanos, en particular atendiendo la primera infancia (brinda nutrición afectiva) con bebés recién nacidos que permanecen en el Hospital Pereira Rossell por encontrarse en una situación social y familiar vulnerable.

Se recomienda **sistematizar las distintas interacciones que implican acciones de comunicación externa**, por ejemplo con la prensa, para unificar esfuerzos que colaboren en fortalecer la imagen de la organización. Sería conveniente tener en cuenta la frecuencia en que se utilizan los medios de comunicación ya que el público externo es el público clave para el crecimiento de la organización y es necesaria una interacción con ellos para lograr una sensibilización y obtener así más recursos e insumos que la Fundación necesita para apoyar a los bebés y sus familias.

Si bien, existe un esfuerzo de transmisión de conocimiento y buenas prácticas entre los voluntarios, es necesario mostrar mayor interés en la **capacitación** de sus voluntarios, es decir, las formaciones deben ser más constantes para que cuenten con las herramientas necesarias para desarrollar las tareas que le implica esta

labor, también deben conocer la misión y visión de la Fundación y sentirse identificados con ella.

Por lo tanto, se propone evaluar la exigencia de otros requisitos para ingresar a la organización y mayores capacitaciones a los voluntarios para que tengan las herramientas básicas para este voluntariado. En el desarrollo de este trabajo se corroboró que no es una actividad para cualquier persona, requiere formación y contención frente a alguna situación inusual que puede afectar emocionalmente a los voluntarios y repercutir negativamente.

Finalmente, es importante tener **un manual de trabajo y presentación de la organización** en el cual se establezca toda la información de la organización. Este manual facilitará la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, generando un ambiente de trabajo adecuado para cada uno de sus miembros, que por las características desarrolladas considero que son un elemento importante en la construcción de la imagen de la organización.

Se sugiere que el manual incluya una introducción sobre la Fundación Canguro, el marco legal, los antecedentes, la misión, visión y objetivos, así como también la importancia de formar parte que comienza en el proceso de selección de los voluntarios y demás personal, el organigrama y las funciones y procedimientos de trabajo de cada miembro de la Fundación. Este documento, puede colaborar en el mejor rendimiento laboral y potenciar el buen clima de la organización, lo que facilitará la toma de decisiones y la ejecución de las mismas. La transmisión directa, se acompañará con este material que brindará mayor claridad en la información necesaria para todos los que forman parte de la misma.

La construcción de una buena imagen permite que una organización como Fundación Canguro sea reconocida a nivel nacional por su labor, logrando que sus voluntarios se identifiquen con ella y los distintos grupos de interés valoren su labor.

Bibliografía

APOLO, D., BÁEZ, V., PAUKER, L., PASQUEL, G. (2017): “Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 521 a 539. Recuperado el 7 de agosto de 2019, a partir de: <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html>

AROCENA, J. (2010). Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Grupo Magro Editores. Montevideo, Uruguay.

BALESTRINI, M. (2006) *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. 7ma edición. Ed. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela. Recuperado el 6 de noviembre, a partir de: https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve

BAÑARES, L. (1994) *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Ediciones RIALP S.A. España.

BARRIGA, T. (2016) *Imagen e identidad corporativa: ejemplos de construcción de la identidad visual*. Revista “Tierra Nuestra” UNALM. Recuperado el 20 de agosto de 2019, a partir de: <http://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/tnu/article/download/103/102>

BARUDY, J. y DANTAGNAN, M. (2005) *Los buenos tratos: Parentalidad, apego y resiliencia*. Ed. Gedisa. Barcelona, España.

BATTHYÁNY, K. (2011) *Los cuidados desde una perspectiva de género y derechos*. En CARRASCO, A., DELFINO, M., GONZÁLEZ, P., MARGEL, G., y PI, V. *El cuidado humano: Reflexiones (inter) disciplinarias* (pp. 53 – 64). AA Impresos. Montevideo, Uruguay.

BEDREGAL, P. y PARDO, M. (2004) Desarrollo Infantil Temprano y Derechos del Niño. *En Serie Reflexiones: Infancia y Adolescencia*, N°1, Chile, UNICEF.

BENAVENTE, M. (2017) Factores en la formación de la imagen corporativa de las 500 mayores empresas del Perú. Trabajo final de grado. Facultad de Humanidades. Lima, Perú.

CANALES CERÓN, M. (2006) Metodologías de la investigación social (pp. 163-165). Santiago: LOM Ediciones. Recuperado el 24 de octubre de 2018, a partir de: www.bibliodrogas.gob.cl/biblioteca/documentos/ESTADISTICAS_CL_7303.PDF

CAPRIOTTI, P. (2009) Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Colección de Libros de la Empresa. Santiago, Chile.

CAPRIOTTI, P. (1999) Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. La imagen corporativa. Barcelona, España. Recuperado el 9 de marzo de 2019, a partir de: https://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/capriotti_la_imagen_corporativa.pdf

CAPRIOTTI, P. (1999) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ed. Ariel. Barcelona, España.

CAPRIOTTI, P. (1999) Imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Ed. Ateneo S.A. Barcelona, España.

CAPRIOTTI, P. (1999) Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo”, en Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo, 13. Argentina, páginas 30 a 33. Recuperado el 11 de febrero de 2019, a partir de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf

CERDA, H. (2005) Los elementos de la investigación - como reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Ed. El Búho. Bogotá, Colombia.

CHAJET, C. y SCHACHTMAN, T. (1991) *Image by desing*. New York: Addisor – Wesley Publishing Company, Inc.

CHAVES, N. y BELLUCCIA, R. (2003) *La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.

CHIAPS, J. (1991). “El Mercado son Personas”. Mc Graw Hill, interamericana de España. S A. Barcelona, España.

CONDE, D. (2011) *El cuidado humano en riesgo de extinción: Reflexiones en torno a la Psicología y el cuidado humano*. En A. Carrasco, M. Delfino, P. González, G. Margel y V. Pi, *El cuidado humano: Reflexiones (inter) disciplinares* (pp. 77- 93). AA Impresos. Montevideo, Uruguay.

CORBETTA, P. (2007) *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, España. Aravaca: Mc Graw Hill. Recuperado el 24 de octubre de 2018, a partir de: <https://es.scribd.com/doc/202702291/Corbetta-Piergiorgio-Metodologia-Y-Tecnicas-De-Investigacion-Cualitativa2-pdf>

COSTA, J. (2003) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Ed. La Crujia ediciones. Buenos Aires, Argentina.

COSTA, J. (1999). *La comunicación en acción*. Editorial Paidós. Barcelona, España.

DAFT, R. (2011) *Teoría y Diseño Organizacional*. 10ma edición. Cengage Learning Editores S.A., México.

DÍAZ BRAVO, L., TORRUCO GARCÍA, U., MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, M., VARELA RUIZ, M. (2013) *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en Educación Médica*. vol. 2 (núm. 7). (pp. 162-167). Distrito Federal, México. Recuperado el 24 de octubre de 2018, a partir de: www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf

ETCHEBEHERE, G.; CAMBÓN, V.; DE LEÓN, D.; ZEBALLOS, Y.; SILVA, P.; FRAGA, S. (2007). La educación inicial: perspectivas, desafíos y acciones. Ed. Tradinco. Montevideo, Uruguay.

ESCOBAR, J. (2003) La Comunicación Corporativa. Advenezuela.com, Escuela de Publicidad del Instituto Universitario de Nuevas Profesiones. Valencia, Venezuela.

FERNÁNDEZ COLLADO, C. (1999) La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2004) Metodología de la investigación. 3ra edición. MCGRAW-HILL. Interamericana editores S.A. México. Recuperado el 6 de noviembre de 2019, a partir de: <https://es.slideshare.net/jhonnypicone/herndez-et-al-metodologia-de-la-investigacion>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2014) Metodologías de la investigación. 6ta. Edición. MCGRAW-HILL. Interamericana editores S.A. México.

HURTADO, J. (2016) Metodología de la investigación. Quirón Ediciones S.A. Caracas, Venezuela.

IRAZÁBAL, F., SANTANGELO, G., MARTORELLI, L. y PONCE, M. (2010) La metodología de investigación en comunicación. Universidad Católica del Uruguay. Montevideo, Uruguay.

KREPS, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Sistema de comunicación interna en las organizaciones (pp. 225-237). USA. Addison - Wesley Iberoamericana.

MARTÍNEZ, D. (2011) Imagología. Instituto Tecnológico de Orizaba. Recuperado el 5 de noviembre de 2019, a partir de: <https://es.slideshare.net/TommyYacksson/imagologia-estudioanalisismagenpublica>

MARTÍNEZ, A. y NOSNIK, A. (2001) Comunicación organizacional práctica. Ed. Paidós. México.

MARSTON, J. (1981). Relaciones Públicas modernas. Ed. McGraw-Hill. México.

MATA, M. C. (1985) Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva. La Crujía, Buenos Aires, Argentina.

MAYOL MARCÓ, D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. Signo Y Pensamiento, 29(57), (pp. 506-519). Recuperado el 24 de julio de 2018, a partir de: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/2540/1809>

MONTES, A. (1996) La educación neonatal. Recuperado el 20 de noviembre de 2019, a partir de: <http://www.waece.org/biblioteca/pdfs/d095.pdf>

MORALES, F. (1995) Introducción a la psicología de la Salud. Capítulo I "Introducción al campo de la salud". La Habana, Cuba.

NUÑEZ, H. (2016) Características de la Imagen. Recuperado el 5 de noviembre de 2019, a partir de: <https://es.slideshare.net/humbertoavilanunez1/caractersticas-de-imagen-corporativa>

OROZCO, G. y GONZÁLEZ, R. (2011) Una coartada metodológica. México, D.F.: Productora de Contenidos Culturales.

OTERO, M.T. (2002) Las funciones del ceremonial y el protocolo en la reputación corporativa, en Sphera Pública, 2. Murcia: Universidad de Murcia.

PALELLA, S. y MARTINS, F. (2003). Metodología de la Investigación cuantitativa. Ed. Fedupel. Caracas, Venezuela.

PENENGO, M. (2007) Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo. Oficina de Apuntes del CECEA. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Edición Revisada. Montevideo, Uruguay.

QUIROGA, A. (2009) Matrices de aprendizaje. Ed. Ediciones Cinco. Buenos Aires, Argentina.

SÁNCHEZ, J. y PINTADO, T. (2009) Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial. ESIC Editorial. Madrid, España.

SANTAGELO, G. y otros (2011) La metodología de investigación en comunicación. Universidad Católica del Uruguay. Montevideo, Uruguay.

Secretaría Ejecutiva del Plan CAIF (2009) “Intervención en la Primera Infancia (0 a 3 años) aportes desde el Trabajo Social”. Montevideo, Uruguay.

TAMAYO, M. (2003) El proceso de investigación científica. 4ta edición. Ed. Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México. Recuperado el 6 de noviembre de 2019, a partir de: <https://es.slideshare.net/sarathrusta/el-proceso-de-investigacion-cientifica-mario-tamayo-y-tamayo1>

TAYLOR, S. J. y BODGAN, R. (1992) Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados. Ed. Paidós. España (pp. 100-132).

TERRA, C. (1995) “Un problema pendiente: concepto y medición de la pobreza.” Revista Fronteras N° 1.

VILLAFAÑE, J. y MÍNGUEZ, N. (2002) Principios de teoría general de la imagen. Ediciones Pirámide. Madrid, España.

VILLAFAÑE, J. (2008) Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones Pirámide. Madrid, España.

VAN RIEL, C. (1997) Comunicación corporativa. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.

WITKIN, B. R. y STEVENS, K. (1972) A Fault Free Approach to Analysis of Organizational Communication Systems. Manuscrito no publicado presentado en la Western Speech Communication Association. Honolulu, EUA. Citado en Goldhaber, 1984.

ZOGHBI, P. y ARMAS, A. (2002) Influencia de la imagen corporativa en la eficiencia de los servicios públicos: un análisis empírico. CIRIEC España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 42, noviembre, pp. 187-206.

Sitios Web

CRUZ, M. (2017) Cómo hacer un manual de identidad corporativa 25 ejemplos en pdf. [Mensaje en un blog] Publicidad pixel. Recuperado el 22 de noviembre de 2019, a partir de: <https://www.publicidadpixel.com/manual-de-identidad-corporativa/>

Es.unesco.org (s.f.) La atención y la educación en la primera infancia. Recuperado el 05 de agosto de 2019, a partir de: <https://es.unesco.org/themes/atencion-educacion-primera-infancia>

IGLESIAS, S. (1996) El desarrollo del concepto de infancia. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de: <http://www.inau.gub.uy/biblioteca/concepto.pdf>

Organización Mundial de la Salud (s.f) *Salud de la madre, el recién nacido, del niño y del adolescente: Diez datos acerca del desarrollo en la primera infancia como determinante social de la salud*. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de:

http://www.who.int/maternal_child_adolescent/topics/child/development/10facts/es/

PÉREZ, J. y MERINO, M. (2014) Definición de RGB. Recuperado el 22 de noviembre de 2019, a partir de: <https://definicion.de/rgb/>

UNESCO (s.f.) Atención y Educación de la Primera Infancia. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/strengthening-education-systems/early-childhood/>

UNICEF (2012a) Desarrollo emocional: Clave para la primera infancia. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de: http://www.unicef.org/argentina/spanish/Desarrollo_emocional_0a3_simples.pdf

UNICEF (2012b). *Observatorio de los Derechos de la Infancia y la Adolescencia en Uruguay 2012*. Montevideo: Mosca.

Uruguay. Ministerio de Salud Pública. (2007). *Bienvenidos a Uruguay pasaporte a la vida: Proceso de construcción de una política pública nacional de protección para la primera infancia*. Montevideo: MSP.

Uruguay. Poder Legislativo (1998). *Convención sobre los Derechos del Niño*. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de: <http://www.parlamento.gub.uy/htmlstat/pl/convenciones/conv16137.htm>

Uruguay. Poder Legislativo (2004). Ley N° 17.823. *Código de la Niñez y Adolescencia*. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ley17823.htm>

www.180.com.uy (2019) En 2018 hubo 2.897 nacimientos menos en Uruguay. Recuperado el 20 de junio de 2019, a partir de: https://www.180.com.uy/articulo/78766_en-2018-hubo-2897-nacimientos-menos-en-uruguay

www.abc.com.py (2015) Celebran éxito de programa “Mamá Canguro”. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de:

<https://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/tres-fronteras/celebran-exito-de-programa-mama-canguro-1412509.html>

www.adndigital.com.py (2016) Celebran 5 años de “Mamá Canguro” en Ciudad del Este. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://www.adndigital.com.py/celebran-5-anos-de-mama-canguro-en-ciudad-del-este/>

www.asse.com.uy (2019) Maternidad del Pereira Rossell continúa mejorando indicadores. Recuperado el 4 de setiembre de 2020, a partir de: <https://www.asse.com.uy/contenido/Maternidad-del-Pereira-Rossell-continua-mejorando-indicadores-11415>

www.centrosmec.gub.uy (s.f.) Institucional. Misión y Visión. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, a partir de: <https://www.centrosmec.gub.uy/innovaportal/v/296/5/mec/mision-y-vision?3colid=294&breadid=null>

www.centrosmec.gub.uy (s.f.) Primera Infancia. Supervisión. Normativa. Requisitos - Autorización de Centros - CCEPI. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, a partir de: https://www.centrosmec.gub.uy/innovaportal/file/3053/1/requisitos_ccepi.pdf

www.centrosmec.gub.uy (s.f.) Primera Infancia. Supervisión. Normativa. Decreto 268 - 14 reglamento. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, a partir de: https://www.centrosmec.gub.uy/innovaportal/file/65305/1/decreto_268-14_reglamentario.pdf

www.eeas.europa.eu (2018) Premio de Derechos Humanos de la Unión Europea. Reglamento. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de: https://eeas.europa.eu/delegations/uruguay_es/49246/Premio%20de%20Derechos%20Humanos%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea

www.ecured.cu (2019) Comunicación. Recuperado el 18 de abril de 2019, a partir de: <https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n>

www.efe.com (2018) La Unión Europea otorga un premio de DDHH a una ONG uruguaya dedicada a cuidar bebés. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de:

<https://www.efe.com/efe/cono-sur/sociedad/la-union-europea-otorga-un-premio-de-dhh-a-una-ong-uruguaya-dedicada-cuidar-bebes/50000760-3799382>

www.europa.eu (s.f.) Objetivos y valores de la UE. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de: https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_es

www.exteriores.gob.es (s.f.) Qué es la UE. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de: <http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/EspanaUE/es/quees2/Paginas/default.aspx>

www.fundacioncanguro.org (s.f) Fundación Canguro. Principales beneficios que reciben los bebés. Recuperado el 24 de octubre de 2018, a partir de: <http://www.fundacioncanguro.org/sobre-nosotros/>

www.fundacioncanguro.org (s.f) Fundación Canguro. Por qué nacimos. Recuperado el 24 de octubre de 2018, a partir de: <http://www.fundacioncanguro.org/sobre-nosotros/>

www.fundacioncanguro.org (s.f) Fundación Canguro. Nutrición afectiva. Recuperado el 24 de octubre de 2018, a partir de: <http://www.fundacioncanguro.org/sobre-nosotros/>

www.fundacioncanguro.co (s.f.) Fundación Canguro. Quienes somos. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://fundacioncanguro.co/quienes-somos/>

www.ine.gub.uy (s.f.) Evolución de la Tasa de Mortalidad Infantil y sus componentes. Período 1900 - 2017. Recuperado el 17 de junio de 2019, a partir de:

http://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=2f33429e-4e4d-42d6-801d-21e123685ccd&groupId=10181

www.ip.gov.py (2017) Método “madre canguro” se implementará en servicios de salud del Paraguay. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://www.ip.gov.py/ip/metodo-madre-canguro-se-implementara-en-servicios-de-salud-del-paraguay/>

www.mapeosociedadcivil.uy (2019) La Unión Europea anuncia su Premio de Derechos Humanos en Uruguay por segundo año consecutivo. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de: <http://www.mapeosociedadcivil.uy/oportunidad/la-union-europea-anuncia-su-premio-de-derechos-humanos-en-uruguay-por-segundo-ano-consecutivo/>

www.mspbs.gov.py (2014) #PREMATUROS: Mamá Canguro salva vidas. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://www.mspbs.gov.py/portal/3397/prematuros-mama-canguro-salva-vidas.html>

www.oei.es (2006) Diseño Básico Curricular para niños y niñas de 0 a 36 meses. Recuperado el 14 de noviembre a partir de: https://www.oei.es/historico/inicial/curriculum/disen0_3anos_uruguay.pdf

www.presidencia.gub.uy (2018) Mortalidad infantil de Uruguay en su mínimo histórico. Recuperado el 20 de junio de 2019, a partir de: <https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/comunicacion/noticias/mortalidad-infantil-de-uruguay-en-su-minimo-historico>

www.presidencia.gub.uy (2018) Derechos Humanos: Unión Europea galardona por primera vez a una organización uruguaya. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, a partir de: <http://presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/derechos-humanos-union-europea-canguro>

www.presidencia.gub.uy (2018) Sobre la evolución de la mortalidad infantil en Uruguay. Estadísticas Vitales. Área Programática Salud de la Niñez. Ministerio de

Salud Pública. Recuperado el 20 de junio de 2019, a partir de:
https://medios.presidencia.gub.uy/tav_portal/2018/noticias/NO_Z833/msp.pdf

www.presidencia.gub.uy (2019) Uruguay mantiene baja mortalidad infantil con 11 fallecimientos menos en 2018 respecto de 2017. Recuperado el 20 de junio de 2019, a partir de: <https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/comunicacion/noticias/uruguay-mantiene-baja-mortalidad-infantil-con-11-fallecimientos-menos-en-2018>

www.rae.es (s.f.) Comunicación. Recuperado el 30 de diciembre de 2018, a partir de: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>

www.rae.es (s.f.) Organización. Recuperado el 30 de diciembre de 2018, a partir de: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=organizaci%C3%B3n>

www.rppnet.com.ar (2014) Imagen Corporativa. Portal de Relaciones Públicas. Recuperado el 29 de octubre de 2018, a partir de: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

www.slideplayer.es (2018) Tendencias recientes de la natalidad, fecundidad y mortalidad infantil en Uruguay. Ministerio de Salud Pública. Marzo 2018. Recuperado el 17 de junio de 2019, a partir de: <https://slideplayer.es/slide/14767259/>

www.unicef.org (s.f.) Programa Desarrollo de la Primera Infancia. Recuperado el 20 de mayo de 2019, a partir de: <https://www.unicef.org/es/desarrollo-de-la-primera-infancia>

www.universia.cr (2017) Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el 6 de noviembre de 2019, a partir de: <https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

www.usaidassist.org (2011) Aplicación del Método Madre Canguro en Bebés Prematuros y de Bajo Peso en 4 Países de América Latina. Recuperado el 18 de marzo de 2020, a partir de: <https://www.usaidassist.org/resources/aplicaci%C3%B3n-del-m%C3%A9todo-madre-canguro-en-beb%C3%A9s-prematuros-y-de-bajo-peso-en-4-pa%C3%ADses-de>

Tesis

BASIGALUZ, D. (2015) Cuidados en la primera infancia para el pleno desarrollo integral del niño en Uruguay. Trabajo final de grado. Facultad de Psicología. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

COVALEDA, A. y ALBA, J. A. (2015) Creación de nombre, estrategia de marca, logotipo corporativo, manual de identidad corporativa y planteamiento de una estrategia de posicionamiento y recordación a futuro para las bicicletas turísticas en el mercado del turismo Bogotano. Trabajo final de grado. Facultad de Arte y Diseño. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá D.C, Colombia.

DABOUB MICHEL, R. E. (2001) Diseño de un departamento de relaciones públicas, para mejorar la imagen y el servicio al cliente en los restaurantes Pollos Real, en el área metropolitana de San Salvador. Tesis. Universidad Francisco Gavidia. El Salvador.

GUERRA, D. y PERROZZI, G. (2014) Análisis de la imagen corporativa de DMC Group. Trabajo final de grado. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

LEOPOLD, S. (2002) Tratos y destratos. Políticas públicas de atención a la infancia en el Uruguay (1934 – 1973). Tesis de Maestría. Universidad Federal de Río de Janeiro. Brasil.

LÓPEZ, Y. (2006) Diagnóstico de la imagen corporativa como factor de cambio en el proceso de desarrollo organizacional. Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Nuevo León. Ciudad de México, México.

RAMÍREZ, E. (2014) "Uruguay Crece Contigo" La infancia primero: implicancias de las concepciones de familia en un programa de primera infancia. Trabajo final de grado. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

SÁNCHEZ, A. et. al. (2014) Caracterización epidemiológica de los fallecidos menores de un año en 2014 en Uruguay. Trabajo final de grado. Facultad de Medicina. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

TURPO, J. E. (2014) Cultura organizacional, imagen institucional y calidad de los servicios educativos según la percepción de los alumnos, padres, docentes y público externo de la Universidad Peruana Unión. Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa. Lima, Perú.

Imágenes

Acá te quiero ver [@AcaTeQuieroVer]. (22 de noviembre de 2018). [Hilo de Twitter]. Twitter. <https://twitter.com/AcaTeQuieroVer/status/1065669035415740417?s=19>

Fundación Canguro [Fundación Canguro]. (1 de octubre de 2016). [Fotografía]. Facebook. <https://www.facebook.com/fundacioncangurouy/photos/a.1157599304314200/1157599310980866/?type=3>

Fundación Canguro [Fundación Canguro]. (17 de noviembre de 2016). *Tenemos personalidad jurídica....somos FUNDACIÓN !!!!* [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/fundacioncangurouy/photos/a.1158489174225213/1212924918781638/?type=3>

Fundación Canguro [Fundación Canguro]. (10 de febrero de 2017). [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/fundacioncangurouy/photos/a.1158489174225213/1336012349806227/?type=3>

Fundación Canguro Colombia [www.fundacioncanguro.co]. (s.f). [Fotografía]. Sitio web. <https://fundacioncanguro.co/quienes-somos/>

Fundación Canguro [Fundación Canguro]. (11 de marzo de 2017). *Les presentamos algunas Canguras que están en el Pereira Rossell y que podrán ayudarlas ante cualquier consulta* [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/fundacioncangurouy/photos/a.1158489174225213/1372725206134941/?type=3>

Fundación Canguro [Fundación Canguro]. (11 de febrero de 2017). *****MARZO*** CHARLA INFORMATIVA PARA MAYORES DE 18 AÑOS ENTRADA POR BVAR ARTIGAS** [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/fundacioncangurouy/photos/1336649933075802>

Fundación Canguro [Fundación Canguro]. (31 de mayo de 2018). [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/fundacioncangurouy/photos/a.1158489174225213/1928827787191344/?type=3>

Fundación Canguro [@fundacion.canguro.uy]. (7 de agosto de 2018). *Te invitamos a involucrarte en solidaridad y colaborar con la Fundación. Primer Nivel de Nuevocentro Shopping. #FundaciónCanguro #AmorDesdeElPrimerDía* [Fotografía]. Instagram.

<https://www.instagram.com/p/BmLwTDBhirh/>

Fundación Canguro [Fundación Canguro]. (31 de octubre de 2018). [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/fundacioncangurouy/photos/a.1158543570886440/2208839835856803/?type=3>

Fundación Canguro [@Fund_canguro_UY]. (31 de octubre de 2018). [Hilo de Twitter]. Twitter.

https://twitter.com/Fund_canguro_UY/status/1057800316245209088?s=19

Programa “Mamá Canguro” Paraguay [Mamá Canguro]. (28 de enero de 2014). [Fotografía]. Facebook.

<https://www.facebook.com/mamacanguropy/photos/a.357363021015456/568751833209906/>

Videos

Desayunos Informales. [Canal 12]. (2017, Febrero 20) ¿Cómo es el trabajo de la Fundación Canguro? [Archivo de video]. Recuperado el 13 de marzo de 2020, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=TXBt8ewsl0A&feature=youtu.be>

Fundación Canguro. [Fundación Canguro ORG - OFICIAL]. (2017, Setiembre 14) Arrorró Fundación Canguro. [Archivo de video]. Recuperado el 16 de marzo de 2020, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=1--oWPdZ3XE>

En Perspectiva. [Programa radial]. (2018, Marzo 6) Fundación Canguro: Voluntarios brindan “nutrición afectiva” a bebés apartados de sus familias. [Archivo de video]. Recuperado el 13 de marzo de 2020, a partir de: <https://www.youtube.com/watch?v=Zu17dWIUSgs&feature=youtu.be>

Buen día Uruguay. [Canal 4]. (2018, Setiembre 19) Buen día Uruguay - El trabajo de la Fundación Canguro 19 de Setiembre de 2018. [Archivo de video]. Recuperado el

13 de marzo de 2020, a partir de:
https://www.youtube.com/watch?v=Z4_68tsYCrQ&feature=youtu.be

Lista de abreviaciones

ANEP - Administración Nacional de Educación Pública
ASSE - Administración de los Servicios de Salud del Estado
AUDIC - Asociación Uruguaya para el Desarrollo Integral y Cultural
AUPI - Asociación Uruguaya de Protección a la Infancia
BPN - Bajo peso al nacer
BPS - Banco de Previsión Social
CADI - Centro de Apoyo al Desarrollo Integral
CAIF - Centros de Atención a la Infancia y a la Familia
CAPI - Centros de Atención a la Primera Infancia
CCC - Casas Comunitarias de Cuidados
CCEPI - Consejo Coordinador de la Educación en la Primera Infancia
CEIP - Consejo de Educación Inicial y Primaria
CEIP - Centros de Educación Infantil Privados
CENFORES - Centro de Formación y Estudios
Centros SIEMPRE - Centros con Sindicatos y Empresas
CODICEN - Consejo Directivo Central
CTI - Centro de Tratamientos Intensivos
DINATRA - Dirección Nacional de Trabajo
DNPSC - Dirección Nacional de Promoción Sociocultural
DUDH - Declaración Universal de los Derechos Humanos
FIC - Facultad de Información y Comunicación
Fundación ESALCU - Fundación Esperanza, Alma y Cuerpo
Grupo SER - Grupo Salud, Entretenimiento y Recreación
ICC - Índice de Carencias Críticas
INAU - Instituto del Niño y Adolescente de Uruguay
INC - Instituto Nacional de Colonización
INDA - Instituto Nacional De Alimentación

INMUJERES - Instituto Nacional de las Mujeres
IMM - Intendencia Municipal de Montevideo
IVE - Interrupción Voluntaria del Embarazo
LBV - Legión de la Buena Voluntad
MEC - Ministerio de Educación y Cultura
MEF - Ministerio de Economía y Finanzas
MIDES - Ministerio de Desarrollo Social
MMC - Método Madre Canguro
MSP - Ministerio de Salud Pública
MTSS - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
NN - Nuestros Niños
ONPLI - Organización Nacional Pro-Laboral para Lisiados
OPP - Oficina de Planeamiento y Presupuesto
OSV - Organización San Vicente
RELAF - Red Latinoamericana de Acogimiento Familiar
SNC - Secretaría Nacional de Cuidados
SNIC - Sistema Nacional Integrado de Cuidados
SOCAT - Servicio de Orientación Consulta y Articulación Territorial
TFG - Trabajo Final de Grado
TMI - Tasa de Mortalidad Infantil
UCC - Uruguay Crece Contigo
UMU - Unión de Mujeres Uruguayas
UNESCO - Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Anexos

Apéndice A (Guías de entrevistas)

Guía de entrevista realizada a la fundadora de Fundación Canguro

Esta entrevista es realizada con fines educativos, por una estudiante de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, a la Fundación Canguro para un trabajo de investigación de campo. Fue seleccionado para completar esta entrevista por sus características y relación que posee con la organización.

Los datos obtenidos de esta entrevista son solo para la investigación, se garantiza el carácter de confidencialidad.

Preguntas:

Con respecto a la Fundación:

1. ¿Cómo surgió la idea para crear la Fundación Canguro? (Inspiración)
2. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de Fundación Canguro?
3. ¿Cómo está conformado el equipo técnico de la Fundación? (Organigrama)
4. ¿Cuáles son las principales tareas que desempeña la Fundación Canguro?
5. ¿Cómo ha sido el manejo de Fundación Canguro durante este tiempo para poder hacerla sostenible?
6. ¿Han presentado problemas o inconvenientes? ¿Cuáles?

Con respecto a los bebés:

7. ¿Cuál es el estado de los bebés que llegan a la Fundación?
8. ¿Qué le brindan a estos bebés? (Beneficios)

9. ¿Qué destino tienen los bebés después de los tres meses? ¿Quiénes siguen su atención?

Con respecto a los voluntarios:

10. ¿Qué requisitos se deben cumplir para ser voluntario?
11. ¿Los voluntarios tienen alguna capacitación? ¿Cuál?
12. ¿Cómo se organizan las tareas?
13. ¿Consideran que el personal es suficiente para atender a los bebés?
14. Además de los voluntarios, ¿Qué otras personas colaboran con la causa? ¿Y cómo lo hacen?

Con respecto a la comunicación e imagen:

15. ¿Qué medios de comunicación utilizan para divulgar las acciones de Fundación Canguro?
16. ¿Con qué frecuencia utilizan estos medios?
17. ¿Cómo cree usted que es percibido actualmente la Fundación Canguro por el público externo?
18. ¿Han sido efectivos?
19. En su opinión, ¿Qué aspectos debería mejorar Fundación Canguro?

Para finalizar:

20. ¿Cómo visualiza Ud. a Fundación Canguro en los próximos 5 años?
21. ¿Qué otros planes tienen a futuro?
22. ¿Qué más les gustaría hacer con esta iniciativa? (Visión a futuro)
23. ¿Qué significó para la Fundación obtener un premio de reconocimiento por los Derechos Humanos?
24. ¿Conoces otras iniciativas/organizaciones que hagan una labor como Fundación Canguro? (A nivel nacional e internacional)
25. ¿La Fundación Canguro cuenta con un manual de trabajo? Marcar todos lo que incluye el manual:
- o Procedimientos
 - o Controles
 - o Registros
 - o Identidad e Imagen institucional

o Otros
Especifique.

Guía de entrevista realizada a informantes calificados

Esta entrevista es realizada con fines educativos, por una estudiante de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, a la Fundación Canguro para un trabajo de investigación de campo. Fue seleccionado para completar esta entrevista por sus características y relación que posee con la organización.

Los datos obtenidos de esta entrevista son solo para la investigación, se garantiza el carácter de confidencialidad.

Preguntas:

1. ¿Qué relación tiene Ud. con Fundación Canguro? (Qué aporte hace)
2. ¿Cómo considera la labor que realiza esta organización?
3. ¿Considera que los voluntarios están totalmente capacitados para realizar esta labor?
4. ¿Qué aspectos debería mejorar la Fundación Canguro?
5. ¿Hasta qué punto se siente identificado con lo que es y representa la organización?

Con respecto a los bebés:

6. ¿Cuál es el estado de los bebés que llegan a la Fundación?
7. ¿Qué tan importante considera que es la atención que le dan a estos bebés?
8. ¿Qué beneficios obtienen los bebés? (Cuidados necesarios)

Con respecto a la comunicación e imagen:

9. ¿Conoce los medios de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?
10. ¿Está actualizado con las publicaciones que se realizan en los medios de comunicación de la Fundación?

11. En su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro?

	Bastante fuerte	Muy fuerte	Fuerte	Poco fuerte	Muy poco fuerte
La iniciativa					
La imagen					
El trabajo que cumplen					
La atención a los bebés					

Guía de entrevista realizada a colaboradores

Esta entrevista es realizada con fines educativos, por una estudiante de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, a la Fundación Canguro para un trabajo de investigación de campo. Fue seleccionado para completar esta entrevista por sus características y relación que posee con la organización.

Los datos obtenidos de esta entrevista son solo para la investigación, se garantiza el carácter de confidencialidad.

Preguntas:

1. ¿Cómo conoció la Fundación Canguro?
2. ¿Cómo considera la labor que realiza esta organización?
3. ¿Qué aspectos debería mejorar la Fundación Canguro?

Con respecto a la comunicación e imagen:

4. ¿Conoce los medios de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?
5. ¿Está actualizado con las publicaciones que se realizan en los medios de comunicación de la Fundación?
6. En su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro?

	Bastante fuerte	Muy fuerte	Fuerte	Poco fuerte	Muy poco fuerte
La iniciativa					
La imagen					
El trabajo que cumplen					
La atención a los bebés					

Guía de entrevista realizada a ex voluntarios

Esta entrevista es realizada con fines educativos, por una estudiante de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, a la Fundación Canguro para un trabajo de investigación de campo. Fue seleccionado para completar esta entrevista por sus características y relación que posee con la organización.

Los datos obtenidos de esta entrevista son solo para la investigación, se garantiza el carácter de confidencialidad.

Preguntas:

7. ¿Cómo conoció la Fundación Canguro?
8. ¿Cuánto tiempo estuvo como voluntario en esta organización?
9. ¿Cómo considera la labor que realiza esta organización?
10. ¿Qué aspectos debería mejorar la Fundación Canguro?
11. ¿Hasta qué punto se sintió identificado con lo que es y representa la organización?
12. ¿Cuáles fueron las tareas a realizar durante este voluntariado?
13. ¿Qué tan a gusto te sentiste con las tareas que realizabas?

Excelente	Bien	Regular	Mal
-----------	------	---------	-----

Con respecto a los bebés:

14. ¿Qué tan importante considera que es la atención que le dan a estos bebés?

Con respecto a la comunicación e imagen:

15. ¿Conoce los medios de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?

16. ¿Está actualizado con las publicaciones que se realizan en los medios de comunicación de la Fundación?

17. En su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro?

	Bastante fuerte	Muy fuerte	Fuerte	Poco fuerte	Muy poco fuerte
La iniciativa					
La imagen					
El trabajo que cumplen					
La atención a los bebés					

Apéndice B (Desgrabación de entrevistas)

Entrevista 1

Entrevistado: Fundadora y Presidente de Fundación Canguro.

Sexo: Femenino.

Lugar y fecha: Montevideo, martes 19 de noviembre de 2019.

Duración: 00:53:07

Entrevista:

1. **Entrevistador:** Esta entrevista es para un trabajo de investigación, que tiene fines educativos y se garantiza el carácter de confidencialidad con los temas que vamos a tratar en esta entrevista, y con su autorización de que esta entrevista está siendo grabada voy a comenzar con algunas preguntas. Primero saber ¿cómo surgió la idea para crear esta Fundación?
2. **Fundadora:** Yo hace muchos años que soy voluntaria de un hogar de INAU que está acá en Montevideo y ahí en ese trabajo de voluntariado detecté que habían bebés que ingresaban a INAU y a ese hogar de INAU en particular, provenientes del Hospital Pereira Rossell. Entonces ahí empecé a ver que esos bebés que ingresaban, si bien estaban en condiciones, eran bebés sanos, no estaban con un grado de desarrollo, desde el punto de vista emocional, motriz, de su desarrollo neurocognitivo básicamente, presentaban ciertos rezagos con respecto a niños que no hubiesen estado en esas condiciones, entonces de ahí fue que empecé a investigar y encontré que justamente en el Hospital Pereira Rossell había una sala que se llama “Sala de Cuidados Moderados” y en realidad el objetivo de esa sala es atender bebés que tienen patologías que no son de gravedad pero que tienen patologías y en esa misma sala permanecían los bebés que una vez que se detectaba alguna situación de debilidad, de cuidado por parte de su familia de origen al momento de nacer, el Hospital activaba un protocolo de protección para ese niño, que básicamente consiste en dar cuenta de esa situación al

Servicio Social del Hospital, y el Servicio Social del Hospital informar al juez, y el juez entonces, tomar una resolución sobre quién o quiénes se van a hacer cargo del cuidado de ese recién nacido. Entonces en ese tiempo que transcurre desde el nacimiento de ese bebé hasta su egreso definitivo del Hospital, que puede ser un egreso con distintas personas, puede ser su mamá, su mamá y su papá, sus abuelos, sus tíos, puede ser que el juez pida el amparo de INAU o que se vaya con una familia adoptiva, en ese tiempo en el cual el juez resuelve quiénes son las personas que están más calificadas o que pueden hacerse cargo de ese recién nacido, el bebé permanece en el Hospital Pereira Rossell, y durante ese tiempo, antes cuando la Fundación Canguro no existía, esos bebés permanecían en la “Sala de Cuidados Moderados” y eran cuidados por enfermeras y por supuesto revisados por los médicos. Evidentemente esos bebés no recibían ni la upa, ni los mimos, ni el acompañamiento afectivo que un recién nacido necesita tanto como el alimento físico, es el alimento emocional. De ahí es que surge la idea de crear la Fundación y empiezo a convocar amigas y gente que se empezó a sumar a esta idea, que en ese momento parecía una idea muy loca, la de decir *“bueno, nosotros vamos a acompañar a los bebés, los vamos a upar y los vamos a mimar hasta que se puedan ir del Hospital”*, y así nació la Fundación, de hecho cuando yo fui y le planteé la idea, el Hospital como que redobló la apuesta y lo que nos dijo fue *“bueno, nosotros estamos dispuestos a aceptar este cuidado de ustedes, siempre y cuando sea un cuidado de 24 horas, todos los días del año”*, porque inicialmente mi idea había sido de estar por lo menos 12 horas al día con ellos. La verdad que fue de los aprendizajes que tuvimos en este proceso, realmente comprender que si uno quiere acompañar a un recién nacido, no hay un horario de reloj que uno pueda respetar. Así fue que empezamos a hacer el acompañamiento, y hoy, tres años después, cumplimos un año y medio casi, de lo que nosotros llamamos la “Sala Cangura”, que es una sala donde, en vez de los bebés estar en esa área de cuidados moderados donde hay bebés con patologías compartiendo el mismo espacio y en un entorno hospitalizado, que en realidad los bebés cuando están enfermos necesitan un cuidado específico que estos bebés son bebés sanos y que por esa razón pueden hacer una cantidad de cosas que los bebés cuando están enfermos no pueden. Y hoy

tenemos dentro del Hospital Pereira Rossell, un área que está destinada exclusivamente al funcionamiento de la Fundación y allí es donde se alojan los bebés desde que ingresan a la “Sala Canguro” hasta que el juez determina, como te decía antes, con quién van a egresar.

3. **Entrevistador:** Entonces, ¿cuál sería la misión, la visión y los objetivos de la Fundación?
4. **Fundadora:** Bueno, nuestra principal misión, nuestro principal objetivo es brindar nutrición afectiva, es fácil entender lo que es la nutrición afectiva cuando uno lo compara con la nutrición física. La nutrición física es dar un biberón, bañarlo, cambiarle la ropa, cambiarle los pañales, pero nosotros no solamente hacemos eso sino que además le damos amor, que parece como muy simple pero eso implica una cantidad de cosas, implica entender cuáles son las necesidades de ese bebé en particular porque nosotros lo que más tratamos es que haya un cuidado muy personalizado con cada uno, de no seguir rutinas institucionales u hospitalarias, que es justamente lo que genera daño después, sino que sea como una gran familia donde habemos muchos adultos y cuidamos a los bebés como en grupo, como si fuera una tribu, todos los niños son de todos, metafóricamente hablando. Nosotros trabajamos mucho en que el cuidado sea sumamente personalizado y que cada bebé reciba lo que necesita cada uno que puede ser muy distinto a lo que necesita otro y sobretodo los primeros días de vida nosotros nos focalizamos mucho en la contención física, en sostener, en upar, en mimar, en cantar, en hamacar y a medida que el bebé va creciendo, cuando cumple un mes de vida ya empezamos a hacer otras actividades como por ejemplo, trabajar en el piso, con juego libre para tratar de preservar lo más posible el desarrollo psicomotor del bebé, también incluimos paseos dentro del predio del Hospital, que es un predio muy grande, es una especie de pequeña ciudad, los bebés pasean e interactúan con otras personas que están en el Hospital. Básicamente nuestro objetivo está en brindar nutrición afectiva, a estos bebés que por estas circunstancias de haber nacido en familias que están en situación de extrema vulnerabilidad muchas veces se encuentran privados del cuidado de sus familias, en muchos casos pasa que las mamás de estos bebés resuelven no maternarlos, no hacerse cargo de ellos, por lo tanto ahí el rol de la Fundación pasa a ser clave, que es la forma de

garantizar que ese bebé desarrolle en el futuro y de forma adecuada que tenga un desarrollo acorde a su edad. Nosotros en otra cosa que nos focalizamos mucho es en garantizar el pleno cumplimiento de los derechos del niño, nosotros trabajamos en dos aspectos: uno es el aspecto vinculado al contacto con la familia de origen, para nosotros la familia de origen es clave en la vida del bebé y por lo tanto tenemos como política fundamental, en tanto que la familia desee estar en contacto con el recién nacido, permitir que lo haga la mayor cantidad de tiempo posible y por eso nuestra sala es una sala de puertas abiertas donde la familia siempre es bienvenida, de hecho nosotros cuando la familia está presente, el rol del “Canguro”, del voluntario que está en la sala, cambia y pasa a ser como un asistente de la familia ayudándolos en las cosas que pueda necesitar y para poder preservar ese vínculo, más allá de que nosotros no sabemos, no participamos del proceso judicial, eso lo hace el Hospital con el juez, nosotros no sabemos cuál va a ser la resolución del juez, pero nosotros entendemos que para ese bebé y para esa familia ese contacto no solamente es muy importante sino que es un derecho de ambos, entonces trabajamos mucho en eso y hemos logrado que las familias se sientan como en su casa, las mamás se encargan de todo lo que necesita el bebé. La gente cuando no sabe hacer algunas cosas van aprendiendo de ver a las “canguras” o les piden ayuda y estamos siempre ahí pero básicamente la protección de los derechos del niño para nosotros es un elemento clave, es parte de nuestros objetivos y lo hacemos como te decía, primero priorizando a la familia como un derecho del niño y de la familia y por otro lado, nosotros trabajamos mucho en el derecho a la intimidad y a la identidad. La identidad nosotros la preservamos mucho, tenemos un diario que es el “Diario del Bebé” que cuando un bebé ingresa a la Fundación se le inicia ese diario y ahí están todos los datos de su historia familiar, el nombre de su mamá, de cuántas semanas nació, quién le eligió el nombre, por qué se lo eligieron, les sacamos fotos cuando vienen a visitarlo, a su mamá, a su papá, a su abuela, tíos, los hermanos, de manera de poder ir registrando todos esos pasos que sabemos que después en la vida adulta de ese bebé va a ser información que va a llenar muchos vacíos que van quedando sobre todo cuando los bebés son adoptados. A mí me parece que está esa fantasía de que *“mis padres me dieron porque no me querían”* y

realmente, en la enorme mayoría de los casos no es así, al contrario, nosotros muchas veces vemos a las mamás que deciden no materner a los bebés que realmente es una decisión muy difícil y que marca mucho la vida de esa mujer y entendemos que eso contribuye a que en el futuro ese niño pueda conocer su identidad y tener información que *“no está en la historia clínica”* por ejemplo. Por supuesto que ellos tienen la historia clínica donde dice cuánto pesó, cómo nació, si nació por parto natural o por cesárea, esas cosas aparecen, pero quién eligió el nombre y por qué se lo eligió, no está en ningún lado y después una cantidad de vivencias que ellos tienen en sala, quienes tenemos la suerte de haber crecido con nuestras madres, siempre podemos recurrir al relato, yo cuando nací cómo era, cómo estaba el día, quién me vino a ver, quién me vino a conocer, una cantidad de información que los niños, sobre todo cuando son adoptados o cuando no crecen en contacto con su familia directa, puede ser de repente una familia extensa, todos esos vacíos quedan. Entonces nosotros cuidamos mucho esa información porque deseamos que realmente perdure hasta que ese bebé sea adulto o adolescente y tenga ganas de conocer un poco más cómo fue el tránsito por el Hospital Pereira Rossell.

5. **Entrevistador:** Bien, ¿cómo está conformado el equipo técnico de la Fundación?
6. **Fundadora:** Bueno, nosotros tenemos distintas áreas, en el área de manejo de sala, de vínculo con las familias, nosotros tenemos una Psicóloga, que es la que se encarga básicamente del trabajo con las familias, tenemos una Psicomotricista, que tiene justamente como objetivo principal velar y trabajar en el desarrollo psicomotor de los bebés, que en esa etapa de la vida está muy vinculado con el desarrollo neurocognitivo, todo el proceso de desarrollo que se da en esos primeros días de vida y después tenemos otro grupo de técnicos que son también Psicólogas que se encargan de toda la parte de Recursos Humanos, que son quienes seleccionan a los voluntarios y hacen una serie de entrevistas y capacitaciones para que después esa persona pueda obviamente ingresar a la Fundación.
7. **Entrevistador:** Bueno, ¿y cuáles son las principales tareas que desempeña la Fundación?

8. **Fundadora:** Bueno, nosotros básicamente lo que hacemos es encargarnos de todo lo que es el cuidado físico y emocional del bebé desde que ingresa a la sala hasta que sale, es como una tarea que parece muy sencilla pero que en realidad es muy básica, es como si nosotros fuésemos un familiar de esos bebés y los cuidamos igual, los upamos, los acompañamos, les damos de comer, los sacamos a pasear, tratamos de que eso se sienta como si fuera la casa de una familia, nosotros somos una gran familia. ((risas))
9. **Entrevistador:** ¿Cómo ha sido el manejo de Fundación Canguro durante este tiempo para poder hacerla sostenible?
10. **Fundadora:** La verdad es que ha sido en proceso, en algunas cosas ha sido complejo y en otras cosas ha sido muy simple, justamente las cosas que pensamos que iba a ser lo más difícil fue lo más fácil. Cuando yo empecé esto en el 2016, mi mayor desvelo era que no tuviésemos suficiente gente para acompañar a todos los bebés y la verdad que hoy es maravilloso porque tenemos una lista de espera de dos mil y pico de personas que hasta a veces tenemos que manejar la frustración de una persona que hace, no sé... un año y medio que está esperando para ingresar. La verdad que tenemos más brazos que capacidades de absorber eso, inclusive hasta operativamente, administrativamente, no es fácil, como tú tenés que asegurarte que la persona que ingresa esté capacitada para esa labor no es fácil tener recursos para poder ir procesando todo, todo ese gran número de voluntarios. Eso es lo que ha sido más fácil, encontrar gente que desee hacer esta labor y creo que en ese sentido mi visión es que la Fundación ha tenido un apoyo de la sociedad uruguaya en su totalidad, muy grande, entonces se ha dado a conocer de una manera rápida que fue totalmente inesperada para nosotros, pero es bueno porque eso ha ayudado mucho, la gente a medida que conoce la Fundación y sabe cuáles son los objetivos y con qué población trabaja, enseguida la gente es muy empática con eso, con la labor y con los bebés, por suerte tenemos gente muy deseosa de ingresar, lo cual es espectacular y la gestión interna de la Fundación a veces es compleja porque nosotros solamente tenemos dos personas rentadas y el resto somos todos voluntarios, y a veces compatibilizar la vida personal con el trabajo, de lo que vivimos cada uno de nosotros, con lo que implica llevar adelante una organización como esta, que empieza siendo una organización de 20

personas y hoy somos 400 voluntarios que trabajamos y además trabajamos en diversas áreas del Hospital y fuera del Hospital, es casi como administrar una empresa, lo único que no tenemos son fondos pero lo demás... ((risas)), es desafiante porque nosotros además nos marcamos en niveles de excelencia en los cuidados de los bebés, en el manejo de la familia, en las actividades que hacemos dentro y fuera del Hospital, somos realmente muy exigentes porque entendemos que esa es la única forma en que uno puede, responsablemente hacerse cargo de un recién nacido, entonces somos muy exigentes desde la higiene hasta cómo debe ir un voluntario a presentarse en sala a acompañar a un bebé, hasta el tema de confidencialidad, hasta las imágenes que se pueden tomar y las que no, somos realmente muy exigentes, entonces como te decía al principio, nosotros tenemos el objetivo de preservar y proteger los derechos de esos bebés, es nuestra prioridad número uno, no permitimos que nadie saque fotos, no permitimos el ingreso de personas que no estén autorizadas para ingresar, tenemos una cantidad de cuidados que eso implica que haya gente atrás que se esté encargando de eso y realmente el desafío de hacerlo sin un equipo de personas que sea su tarea principal, porque trabajan en eso, a veces es bastante desafiante, tenemos mucho apoyo de las distintas personas y empresas que nos ayudan en cosas puntuales que eso también ha sido una colaboración muy importante, y bueno así estamos.

11. **Entrevistador:** Bueno, ¿han presentado problemas o inconvenientes? Me decías recién de los desafíos que tienen, pero problemas concretos...
12. **Fundadora:** Si, si, hemos tenido problemas, si, todos los días, ((risas)), la verdad que hemos tenido... yo no sé si los llamaría problemas, pero sí temas para resolver, a veces tenemos nosotros dentro de ese grado de excelencia que yo te comentaba, por ejemplo, nosotros somos tantas personas que pasamos por la vida de esos bebés, que tenemos cierta forma de trabajar con los bebés, de acompañar al bebé, que es particular de la Fundación, no es que uno cuida a su hijo en su casa de una manera y cuando vas a la Fundación lo cuidás como cuidás a tu hijo, entonces nos ha pasado alguna vez que hay voluntarios que no logran internalizar esas pautas y hemos tenido que conversar con ellos, que trabajar un poco más, porque para nosotros es clave que todos tengamos ciertas cosas en común justamente

para darle seguridad al bebé. El bebé no puede estar constantemente adaptándose a que nosotros somos muchos, para el bebé tiene que haber ciertas pautas, ciertas cosas que todos hacemos de la misma manera, para que pueda ser previsible lo que va a suceder, para que bajen sus niveles de estrés y eso también le permita que se desarrolle normalmente, en eso nosotros trabajamos mucho y a veces encontramos algunas resistencias que no son porque a esa persona no le interese el bienestar del bebé, es porque a veces nos cuesta o no tenemos muy asumido cierta forma de cuidar, que algunos se han cuidado así, hemos cuidado así a nuestros hijos o a nuestros sobrinos o a nuestros ahijados, a veces nos cuesta como volver a aprender y sí hemos tenido ese tipo de dificultades. Hemos tenido en muchos casos que poner muchas horas de nuestra vida para, por ejemplo hacer eventos de recaudación porque nosotros no tenemos ningún ingreso de ningún tipo, de forma permanente y eso implica que para hacerle frente a todos los gastos que tienen las organizaciones de este tipo, todos los meses arrancamos de cero, ((risas)). Entonces sí, implica que uno muchas veces saca tiempo de su vida, de su trabajo, de otras actividades para poder dedicar y a veces eso genera mucha presión sobre los que estamos a cargo de la Fundación pero eso es parte de las cosas que normalmente nos desafía como ser una organización no gubernamental, una Fundación que no tenemos fines de lucro, no es una tarea sencilla en absoluto y “lo milagroso” por decirlo de alguna manera de esta organización es que podemos funcionar siendo tan grande y haciendo tantas cosas, teniendo solo dos personas recibiendo una remuneración, lo cual habla del enorme compromiso que tienen todos los voluntarios, sino no sería posible realmente.

13. **Entrevistador:** Bueno, ahora vamos a hablar un poco más sobre los bebés, ¿cuántos bebés atiende actualmente la Fundación?
14. **Fundadora:** Bueno, nosotros tenemos un promedio de 130 bebés al año, que son atendidos por la Fundación y nosotros tenemos una capacidad máxima de 10 bebés, tenemos 10 camas, 10 cunas... esa es nuestra capacidad máxima y sin embargo nosotros realizamos otros acompañamientos cuando los bebés, nosotros hablamos siempre de bebés sanos porque en realidad los bebés una vez que tienen el alta médica, un bebé nace y a las 24 o 48 horas recibe el alta médica, en ese caso en vez de ir a su casa con su familia

ingresa a la Fundación, pero a veces sucede que los bebés están en situación de desvinculo, no tienen acompañamiento familiar y además están enfermos, nos sucede mucho con bebés prematuros o con bebés que nacen ya con alguna patología y entonces nosotros hace un tiempo hemos empezado a acompañar bebés que, si bien no han ingresado todavía a la “Sala Canguro” pero están en el Hospital en distintas áreas como CTI, Cuidados Intermedios y aún Cuidados Moderados, los propios médicos empezaron a ver que un bebé cuando está en esta situación de desvínculo, no recibe visitas, no tiene acompañamiento afectivo, demora mucho más la recuperación, entonces nos empezaron a pedir los acompañamientos, nosotros cuando surge un caso de un bebé que está en esta situación que sería como un “bebé canguro” por decirlo de alguna forma, pero no puede ingresar a la sala todavía, ahí es cuando los médicos nos piden que nosotros vayamos a CTI, a Cuidados Intermedios o a Cuidados Moderados, a acompañarlo. La verdad que uno ve cosas maravillosas, ve como en 4 o 5 días un bebé que estaba con un peso bajísimo recupera su peso y es dado de alta, uno ve lo que es la magia de esta tarea que hacemos porque de repente empezás a acompañar a un bebé que es una “pulguita” y en pocos días empieza esa carrera de aumentar de peso rápidamente, que lo ves mucho más vivaz, mucho más atento, mucho más presente, mucho más demandante sobretodo y todo eso hace que haya bebés que más allá de no estar en la “Sala Canguro” igual son atendidos por la Fundación, pero pasan por la “Sala Canguro” 130 bebés al año, promedio.

15. **Entrevistador:** Bien, ahí ya me respondiste la siguiente pregunta que era sobre el estado de los bebés que llegan a la Fundación Canguro, pero claro, los que están en la Fundación son...
16. **Fundadora:** Claro, los que ingresan a la “Sala Canguro” son bebés con alta médica.
17. **Entrevistador:** Claro, los otros son los que están en otras áreas.
18. **Fundadora:** Los otros bebés están en la “Sala Canguro” que sería como un sinónimo de que se fueran a su casa. Cuando el bebé tiene alguna patología permanece internado porque requiere cuidado médico, entonces nosotros vamos y lo acompañamos pero concretamente los bebés que están en la “Sala Canguro” justamente la idea es que tengan una visita diaria de algún

médico simplemente por un tema de control de peso, para medir la cantidad de biberón que toma o por algo particular, no sé... que tenga algún sarpullido, pero la realidad es que justamente el cuidado no sea un cuidado mecanizado sino todo lo contrario, tratar de tener las condiciones más similares a lo que puede ser una vida en una familia.

19. **Entrevistador:** Bien, más allá de la nutrición afectiva, el acompañamiento, los cuidados... ¿qué otros beneficios obtienen estos bebés?
20. **Fundadora:** En realidad nosotros el mayor objetivo que tenemos es que ese bebé que tiene esas circunstancias sociofamiliar no se vea afectado en su desarrollo por esas circunstancias, para nosotros es clave que los bebés egresen en un estado de salud entendida como un todo, la salud emocional, la salud física... que sean realmente saludables de todo punto de vista, justamente no es que haya un beneficio adicional es simplemente que nosotros lo que tenemos que lograr es que esos bebés no salgan con un rezago porque no podemos olvidar que los bebés están en un Hospital y están privados, en muchos casos, de los cuidados de sus madres, que en los primeros meses de vida el contacto con la madre es clave, para nosotros nuestro mayor objetivo es que esos bebés puedan ser comparables con cualquier otro bebé y no que salgan con una desventaja en lo que pudo haber sido su desarrollo, las condiciones de cuidado, realmente nos esforzamos mucho para que eso sea así.
21. **Entrevistador:** ¿Cuánto tiempo están los bebés ahí en la “Sala Canguro”? Porque en las otras salas puede depender del contexto.
22. **Fundadora:** Claro, puede depender del contexto si, exactamente. Nosotros tenemos un promedio de estadía de 25 días, que es el término medio, tenemos bebés que han permanecido por meses y otros que están unos días, pero en promedio es 25 y la realidad es que nuestro objetivo es que el egreso se pueda realizar lo antes posible porque entendemos que el lugar para un bebé es la familia y nosotros tratamos de que eso suceda de esa forma, trabajamos para eso. En algunos casos se dan circunstancias en el desarrollo del propio expediente judicial y en la familia que hacen que eso se vea demorado pero nosotros de nuestra parte tratamos de colaborar, tratamos de acortar esos tiempos lo más que podamos.

23. **Entrevistador:** Entonces, ¿qué destino tienen los bebés después de este tiempo? Es decir, ¿quién continúa con esa atención en los casos, por ejemplo, que no vuelven con la familia, que pasan por este proceso judicial, porque el proceso de adopción lleva un tiempo considerable muchas veces, entonces, quién se hace cargo? ¿A dónde pasan esos bebés?
24. **Fundadora:** Bueno en realidad un alto porcentaje de los bebés regresa con su familia de origen, es decir, que el juez le otorga la tenencia provisoria a algún familiar o ratifica a la madre como cuidadora principal de ese niño, a la madre o a la madre y el padre, y en los casos en donde no son los padres, muchas veces son abuelos, tíos o algún familiar de lo que se llama la “familia extensa”, después hay un porcentaje de bebés que se dan en adopción desde la “Sala Canguro” directamente porque en realidad depende mucho de lo que determina el juez, hay jueces que directamente dan en adopción aun siendo revisable, que se da como una medida de protección para ese niño, y es revisable, es decir, puede ser que no sea una adopción definitiva, pero el bebé ya egresa y se va directamente con una familia, la verdad es que no es un alto porcentaje pero sí sucede y después los restantes bebés, el juez lo que hace es pedir el amparo de INAU, y el amparo de INAU se da de distintas maneras, puede ser derivando a los bebés, eso ya no es resorte del juez sino que eso lo determina INAU, y el destino puede ser una familia de acogimiento o un lugar de internación con régimen de protección de 24 horas, muchas veces esa decisión está dada por la disponibilidad de familias de acogimiento que puede haber, que puedan hacerse cargo transitoriamente de los cuidados de ese bebé, lamentablemente todavía el porcentaje de bebés que van con las familias de acogimiento es bajo porque lo que sí es sabido es que la institucionalización prolongada de un recién nacido causa daños relevantes en su desarrollo. Una de las cosas que tratamos es de justamente evitar a toda costa que el niño sea institucionalizado y siempre tratamos como de colaborar con INAU para encontrar formas de cuidados, por ejemplo, con la estadía de algunos días más en la “Sala Canguro” para que, por ejemplo, una familia que está de viaje pueda regresar para que puedan ir con esa familia y no tener que cambiar varias veces de lugar, imaginate un recién nacido que lo pasás a un lugar, lo pasás al otro y después lo pasás al otro... siempre pensar en minimizar los daños que se pueden causar en los

bebés que ya nacen en un lugar de vulnerabilidad porque directamente al no contar con los cuidados de su madre, ya eso los expone a una enorme vulnerabilidad, entonces con el fin de evitar cualquier daño que pueda causar, siempre lo ideal es, si bien no pueden estar con su familia de origen, que por lo menos puedan estar con una familia de acogimiento que pueda atender a ese recién nacido como ese bebé necesita. Así que hay un porcentaje igual bastante alto de bebés que permanecen institucionalizados en los hogares del INAU o en hogares bajo convenio con INAU.

25. **Entrevistador:** ¿Cuántos voluntarios están colaborando en la Fundación?
26. **Fundadora:** En este momento tenemos 400 voluntarios que están activos en la Fundación.
27. **Entrevistador:** Y más de 2000 en lista de espera...
28. **Fundadora:** Sí, ((risas)), sí exactamente... nosotros hoy tenemos cubierta la demanda de voluntarios, estamos las 24 horas, todos los días del año y en este momento tenemos cubierto ese cuidado, más o menos 7 u 8 personas por turno, todos los días y en todos los turnos.
29. **Entrevistador:** ¿Cuáles son los requisitos básicos para ser voluntario?
30. **Fundadora:** Bueno, en realidad el único requisito que tenemos es ser mayor de 18 años y después nosotros les pedimos el carné de salud vigente, eso como requisito. Después el voluntario pasa por una entrevista con una Psicóloga, después se le hacen una serie de test psicotécnico y una vez que la Psicóloga aprueba el ingreso de ese voluntario pasa por todo un proceso de capacitación que implica una parte más teórica y después una parte práctica que es directamente ya en la sala con un referente para que pueda formarlo en la manera en que nosotros cuidamos en la "Sala Canguro".
31. **Entrevistador:** Bien, entonces las capacitaciones vienen una vez que ingresan a la Fundación y no necesitan una formación previa en salud o similar.
32. **Fundadora:** ((niega con la cabeza)), no, nada... no nos importa si sos hombre, mujer, si tuviste hijos o si no tuviste, si alguna vez agarraste a un bebé, si nunca agarraste a un bebé, si sos abuelo, no nos importa nada, no nos importa la profesión... ni nada, ((risas)).
33. **Entrevistador:** Bien, voluntad ((risas)).
34. **Fundadora:** Sí, solo voluntad y compromiso ((risas)).

35. **Entrevistador:** Bien, ahí ya resumimos como tres preguntas más... con respecto a la comunicación e imagen de la Fundación, ¿qué medios de comunicación utilizan para difundir todo esto que hace la Fundación?
36. **Fundadora:** Bueno, nosotros tenemos básicamente nuestra página web que es la que tiene casi todo el contenido de información y también la misión, la visión, y después tenemos redes sociales, tenemos Facebook, Instagram, Twitter y nada más.
37. **Entrevistador:** ¿Con qué frecuencia utilizan estos medios?
38. **Fundadora:** Nosotros realmente tratamos de no hacer un uso excesivo de los medios, porque también implica... nosotros lo consideramos también respetar a quienes se acercan a la Fundación y sólo publicar información que es relevante para la gente que tiene cierta afinidad con la Fundación, básicamente lo que hacemos en comunicar actividades, logros... pero no es que nos planteamos que una semana tiene que salir algo por salir, tenemos una visión diferente, en ese sentido de que bueno... esta es una organización sin fines de lucro, realmente la gente que se acerca a la Fundación es porque tiene un interés legítimo de la labor que hacemos y básicamente lo que hacemos es divulgar y difundir nuestras actividades sobre todo las actividades, como te decía... logros o actividades para los bebés, eventos, y no mucho más.
39. **Entrevistador:** ¿Cómo cree que es percibida actualmente la Fundación Canguro por el público externo?
40. **Fundadora:** Yo creo que la opinión en general es positiva, creo que realmente se percibe realmente cuál es el objetivo, puede ser que haya gente que no tenga el detalle de cómo hacemos lo que hacemos, pero sí saben que acompañamos bebés, es como que la idea general la gente la sabe, quizás no sabe el detalle de cómo se hace, de qué características tienen nuestros bebés, pero sí sabe que es un objetivo que pasa por ahí y en general la opinión que nosotros recibimos porque la gente se acerca, nos llaman, nos mandan mensajes, es positiva.
41. **Entrevistador:** ¿Cree que hay algunos aspectos a mejorar de la Fundación Canguro?
42. **Fundadora:** Si, creo que siempre uno tiene una cantidad de cosas a mejorar y creo que lo que quizás nos falta es profesionalizar más nuestras

herramientas de comunicación, nosotros esto lo hacemos de forma muy artesanal en el sentido de que, yo soy Abogada ((risas)), no sé de comunicación, no es mi “palo”, pero creo que en ese sentido para nosotros estaría bueno poder tener como una comunicación más sistemática, más organizada, que sea más profesional, donde haya realmente una persona dentro de la Fundación encargada de comunicar. Muchas veces la gente nos pide información, nos pide que les contemos un poco más y a veces realmente ni siquiera tenemos tiempo de hacerlo porque estar en la sala 24 horas, con la responsabilidad y la labor que eso implica, nos lleva mucho tiempo y para nosotros esa es nuestra prioridad absoluta entonces, a veces eso es otro tema más de comunicación y nos cuestan un poco más porque siempre hay algo más importante que eso y bueno... va quedando para atrás.

43. **Entrevistador:** ¿Cómo visualiza la Fundación Canguro dentro de 5 años?
44. **Fundadora:** Nosotros tenemos como un objetivo bien allá arriba que es poder estar presentes en otras partes del país donde sabemos que hay bebés que están en la misma situación en que estaban los bebés que hoy son parte de la “Sala Canguro”, nos gustaría realmente tener una cobertura nacional y claramente nos gustaría que no haya ningún bebé que no reciba ese cuidado afectivo que nosotros sabemos que es clave para su desarrollo. Sabemos que un bebé que no recibe amor en los primeros días de vida ya va a tener un rezago importante con respecto a bebés en distintas situaciones así que para nosotros eso es muy importante y después otro de los ejes de trabajo para nosotros es trabajar en la desinstitucionalización del niño y nos gustaría muchísimo que de acá en 5 años no existiera en Uruguay bebés institucionalizados en hogares de cuidados de 24 horas porque realmente sabemos que eso causa un daño enorme y nuestro objetivo es que en los próximos 5 años, si pudiéramos viajar en el tiempo e instalarnos dentro de 5 años, nos gustaría eso... que todos los bebés que pasan por Fundación, que ninguno de ellos fuese a una internación en un hogar, que todos fueran a su familia de origen, quizá un trabajo de acompañamiento para esas familias para que puedan sostener la crianza de ese bebé y que haya menos separación de las familias y más acompañamiento de las familias y cero institucionalización.

45. **Entrevistador:** Bueno, como te mencionaba hoy al principio de que en función de esta Fundación han ganado varios premios, el último, si no me equivoco, fue el de Derechos Humanos, el año pasado, por la Unión Europea en Uruguay, y bueno, ¿qué significó para Fundación Canguro tener este reconocimiento en los Derechos Humanos?
46. **Fundadora:** Es una doble sensación, por un lado una alegría enorme porque la verdad que nosotros nunca imaginamos que íbamos a ganar realmente porque sabíamos que se habían presentado una cantidad de otras organizaciones que tienen una trayectoria muy relevante en nuestro país y cuando ganamos realmente no lo podíamos creer, por supuesto que lo sentimos como un gran reconocimiento, un gran orgullo y uno siente que no se necesita porque para nosotros nuestra mayor alegría es cuando los bebés nos vienen a visitar pasado un tiempo, que vienen a festejar el cumpleaños con nosotros, eso para nosotros no hay mayor alegría que esa, ahora los bebés felices que vengan con sus madres adoptivas o sus abuelas a visitarnos, uno no puede pedir más nada, pero recibir un premio es una forma también de premiar mucho trabajo, de esa manera lo tomamos. Para nosotros fue realmente espectacular pero también implicó un compromiso mucho mayor porque uno tiene que estar a la altura de ser el ganador de los Derechos Humanos de la Unión Europea y eso hace que nosotros cada vez estemos más focalizados justamente en la protección de los Derechos del Niño, y evitar cualquier tipo de vulneración por parte del Estado, por parte de las Instituciones, por parte de terceros, y estamos realmente, seriamente comprometidos con la Defensa de los Derechos del Niño.
47. **Entrevistador:** ¿Conoces otras iniciativas que hacen una labor parecida a la que hace Fundación Canguro, a nivel nacional e internacional?
48. **Fundadora:** No, no conozco ninguna otra, realmente no sé si existe, sé que hay personas que hacen esta labor en forma más individual y lo que sí hemos recibido es mucho contacto de muchas partes del mundo, de personas que desean constituir una Fundación Canguro en otro país, por ejemplo, en Argentina, Chile, República Dominicana, Panamá, Paraguay, realmente de una cantidad de lugares nos han contactado para pedirnos apoyo para justamente iniciar esta labor en otros lados. Es posible que dentro de un tiempo haya muchas Fundaciones Canguro en otros lados, pero realmente no

conozco otras organizaciones que hagan algo similar a lo que hacemos nosotros.

49. **Entrevistador:** ¿Fundación Canguro cuenta con un manual de trabajo?
50. **Fundadora:** ¿En qué área? Porque por ejemplo, para lo que es el cuidado de los bebés sí, justamente ese material se le entrega al voluntario una vez que ingresa a la Fundación y ahí está contenido todos los objetivos de la Fundación, la forma de trabajo, la forma de cuidado, esto que yo te mencionaba de cuál es la misión, los derechos del niño, eso está todo contenido en un documento que el voluntario recibe al momento del ingreso, así como también recibe el contrato. Todos los voluntarios celebran un contrato con la Fundación donde están establecidas todas las obligaciones que tiene esa persona como voluntaria y sus derechos y ahí se consigna también la obligación de confidencialidad a la que se compromete cualquier voluntario que ingresa a la Fundación y eso es en especial para garantizar el derecho a la intimidad, es decir, que ningún voluntario puede difundir ningún dato que obtenga de los bebés o de sus familias, por normas de la Fundación, eso es una forma también de cuidar, así se lo explicamos a los “canguros” que ingresan, que cuidar no es solamente estar con el bebé upándolo y mimándolo sino también que cualquier cosa que se difunda sobre la intimidad de ese niño es causar un daño, que quizá uno no lo haga con esa intención... seguramente no lo haga con esa intención.
51. **Entrevistador:** Bien, ¿y a nivel del equipo técnico tienen algún manual sobre los registros, controles, en cuanto a la Institución también, a la identidad o imagen de la Institución?
52. **Fundadora:** No, nosotros lo que tenemos es... sí cada uno de los técnicos que trabajan, tienen dentro de su marco de actuación cuáles son sus objetivos, qué actividades realizan, cuál es el alcance de la tarea que realizan de cada bebé el informe de ingreso y egreso, pero no es que tengamos un manual de... no, eso no tenemos, capaz que tenemos pero no me doy cuenta al respecto, pero te diría que manual así de imagen institucional no, no tenemos.
53. **Entrevistador:** Bien, bueno, hasta acá sería la entrevista, te agradezco tu tiempo y disposición.
54. **Fundadora:** No, un placer.

Entrevista 2

Entrevistado: ex Directora Técnica de Fundación Canguro (desde 2016 hasta 2019).

Sexo: Femenino

Lugar y fecha: Montevideo, 27 de noviembre de 2019.

Duración: 00:45:56

Entrevista:

1. **Entrevistador:** Bueno, primero quiero agradecerte por tu tiempo y tu disposición para esta entrevista, esta investigación tiene fines educativos y toda la información recabada en esta entrevista es confidencial.
2. **Directora Técnica:** Muy bien.
3. **Entrevistador:** Bueno, me estabas diciendo que formaste parte de la organización, y bueno, ¿Qué aporte hiciste desde tu profesión a la Fundación?
4. **Directora Técnica:** En principio a mí me invitaron a participar, me invitó la presidenta, ya que ella se anotó a un curso de masaje infantil que yo estaba haciendo y en ese curso, que en realidad estaba más destinado a familias con bebés y ella me insistía en poder participar porque estaba vinculada a bebés pero no tenía un bebé para llevar a las clases de masajes y me contó que estaba vinculada al ámbito de protección de INAU en bebés, o sea, institucional, a un lugar en particular que ella iba como voluntaria. Ella hizo el curso conmigo y después me dijo que su plan iba rumbo a un convenio con INAU o crear una Fundación que trabajara con esos bebés antes de que llegaran al INAU porque ella había detectado que se encontraban en espera en el Hospital Pereira Rossell. En realidad ella viene de un rubro comercial en abogacía, no de un rubro del campo de lo social sino más bien de otra parte de su ejercicio profesional y en ese momento estaba una vicepresidenta (...) también abogada que no tenía noción sobre desarrollo infantil, sobre lo que pasa los primeros meses de vida, qué se puede hacer y qué no, cómo se organiza un voluntario en ese contexto, cómo se los cuida, todas esas variables que incluso también no es lo mismo trabajar en institucional o en un

hospital que es tercer nivel de atención en salud, a lo que puede ser ir de voluntario a un hogar de bebés de INAU, no tiene nada que ver, y yo trabajo en ASSE desde que me recibí, conozco perfectamente el ámbito público en salud, las dinámicas y es como una especialidad que tengo dentro de la psicología que es desempeño de la psicología en equipos de salud diversos, y también con maternidad y paternidad adolescente por lo cual yo hacía acompañamiento durante el primer año de vida del bebé de las mamás y los papás adolescentes por “Infancia y Familia” que fue un proyecto que se hizo. A la misma vez, en ese momento que ella me conoce yo estaba pensando en salirme del MIDES, ya que trabajaba en el MIDES supervisando equipos que realizaban abordajes familiar en situaciones de vulnerabilidad de derechos donde las familias que suelen tener bebés que están en las situaciones éstas de espera que después van para el hogar o tienen riesgo de ir a sistemas de protección de 24 horas de INAU, eran las familias que yo estaba supervisando con los equipos, entonces para mí era después de cinco años de trabajo con todo ese bagaje yo me sentía muy segura para poder tirar lineamientos técnicos en relación a cuál es el marco teórico de esto, qué enfoque tiene que tener, qué sí y qué no se puede hacer, cómo se construye con el equipo de salud, no solamente desde la Fundación, porque la Fundación está metida dentro de otro organismo, no puede decidir todo sola, no es autónoma. En esa coyuntura yo me sumé principalmente por un tema de placer, de aportar mis conocimientos de muchos años pero también con la expectativa de poder vivir o tener un trabajo de eso que yo me había formado, en el sentido de *“me retiro del MIDES, o sea, renuncio al MIDES, dejo de tener un fuerte ingreso pero a largo plazo puedo tener un ingreso a través de mi desempeño como Dirección Técnica dentro de la Fundación”*, que era de alguna manera lo que se construyó, en las exposiciones hablaba yo, se hizo un paper científico para la Sociedad de Pediatría del Uruguay que lo escribí yo, la parte más de la técnica... y para el premio de la Unión Europea, yo tengo formación y especialidad en Derechos Humanos, en Derechos de Infancia, son dos especialidades que tengo por distintas vías, para mí resultaba muy fácil hacer el fundamento desde ese marco de derechos y por ahí iba mi aporte. Mi aporte iba a ser desde ese lugar, limitado en el tiempo, en función de que en algún momento yo necesitaba recibir un

suelo para poder vivir porque yo tengo vida y aparte porque no me formé gratuitamente en todo, como para... ¿viste? andar por la vida regalando todo... sí, pero tiene que haber un dar y un recibir y esto fue creciendo... pasó el 2016, pasó el 2017, pasó el 2018 y este año en marzo yo sentí que ya había dado demasiado y que la retribución debería ser realmente acorde al rol que se me adjudicaba que era Dirección Técnica por la responsabilidad que implica. Y ahí en esta nueva fase también de que nos movieron de espacio físico y se hizo también más complejo la cosa, las familias empezaron a estar más presentes porque ya no se estaba funcionando en Cuidados Moderados en presencia de enfermeras sino solos los voluntarios en una sala junto con familias de estas características sociales, la exigencia para mí también era muchísimo mayor por el volumen de voluntarios que no era lo mismo, de 100 pasamos a 400, todo se te iba multiplicando, no era solamente el bebé solo sino cómo me manejo con la familia que está ahí, qué dice, me pide, habla... entonces yo ahí tuve un contrato por bipersonal que fue de abril a agosto que en realidad se me comunicó que no se me podía seguir pagando ese sueldo y la propuesta que me hicieron era seguir siendo Dirección Técnica pero con 4 horas semanales y el nivel de preocupación que yo empecé a identificar en unas cuestiones que no tenían mi aval y que sin embargo sucedían, porque el Hospital lo decidía así o porque se acordaba con la presidenta, que “sí” en vez de un “no”... yo iba más por el lado del no, acá no, acá no... y yo tengo que explicar por qué, entonces frente a eso me quise sacar un problema de arriba porque era menos dinero de sueldo por 4 horas a la semana que no dan para nada, con todo este volumen de complejidad, de situaciones y también porque yo entendí que tres años “en espera de” eran suficientes, capaz que otra persona la tolerancia era un año, bueno yo tuve tres y sentí que hasta ahí podía y frente a esa propuesta de las 4 horas que era un sueldo mínimo, más con los gastos de la empresa unipersonal y qué sé yo... lo que yo ya había asumido por ese contrato en mi vida me parecía que ya no me redituaba en ningún aspecto ya, en el trabajo y ahí dejé y me dijeron entonces que sí, que me vaya y así me fui y nadie se enteró porque no quise comunicar toda esta cosa como más personal, que también me implicó mucho malestar, muchas emociones desentrañadas y también me permitió liberarme, ya aporté lo que se pudo

aportar y ahora para adelante quizás tiene que seguir otro y no estar yo asumiendo una responsabilidad que después puede ser como un “coletazo” ¿viste?, una cosa que no estaba compartiendo y (...) de esa manera me retiré. Todo lo que hay de capacitación, del enfoque, de cuál es el rol del voluntario, de cómo lo tiene que hacer, el “Diario del Bebé”, qué es lo que dice el “Diario del Bebé”, para qué el “Diario del Bebé”, por qué se ganó el premio de Derechos Humanos, cuál fue el argumento fundamental, yo dejé huella en todo eso, que ahora eso como tenía un enclave institucional tiene ese riesgo del anonimato, de que esto lo dice la Fundación Canguro y en realidad lo decía yo en la Fundación Canguro, y creo que ya el no haber sido despedida como merezco, esto es con un “gracias”, porque yo soy mamá, tengo dos niños, realmente que puse muchísima energía, rechazé muchísimas ofertas de trabajo, entonces ese tránsito por la apuesta a la Fundación y lo mínimo que me hubiera gustado era por lo menos recibir un agradecimiento, si no me podían pagar bueno ta, pero por lo menos un gracias (...) fundamentado también por qué, eso no sucedió y lo cual me dio más sentir de que evidentemente yo no tenía que pertenecer más ahí, en una institución que predice la empatía, que predice el ponerse en el lugar del otro, pero que entre adultos no aparece como un afecto.

5. **Entrevistador:** Bueno, ¿cómo consideras la labor que hace la organización?
6. **Directora Técnica:** La labor me parece que es una labor que debería en primer lugar, ser resuelta por parte de las políticas públicas del Estado y que termina siendo como amortiguada, no resuelta, amortiguada por la sociedad que participa de forma voluntaria de esta propuesta pero de todas maneras yo no estoy de acuerdo con que una organización que maneja 400 voluntarios sea 100% voluntaria porque, en mi opinión, vos tenés que tener un equipo de referencia porque pasan montones de situaciones entre seres humanos que comparten un tiempo, un espacio, no solamente con bebés y con distintas trayectorias de bebés, de formas de nacer, de situaciones de enfermedad o de situaciones de cuidados especiales que necesitan al momento, porque al principio se decía *“bueno ta, todos los bebés están sanos, no son enfermos”*, pero en el último tiempo empezaron sí a venir bebés que son sanos, eso significa que le podrían dar el alta pero que necesitan medicación o que ya se sabe que tiene un compromiso en su

desarrollo por ser pretérmino o por consumir drogas durante el período de gestación o por la razón que sea, falta de oxígeno, asperger bajo, entonces ahí la posibilidad de evaluar el impacto de la intervención para el bebé, cuando hay más heterogeneidad en las situaciones de los bebés se hace más complejo y también exige mucha más presencia de alguien desde lo técnico que pueda guiar, para este bebé se hacen estas cosas y capaz que para este otro no, tales señales de generalidad de bebés significan esto pero le resulta que para otro esa misma señal significa algo más porque tiene una situación específica y particular, por ejemplo una vez que había una bebé que estaba en un cuadro de abstinencia entonces se re movía, era recién nacida, era re activa, con los ojos súper abiertos, en estado de alerta constante y una voluntaria dijo *“pa es re viva, es re inteligente, re activa”* y en realidad no, un bebé recién nacido no se comporta así, pero si vos no sabés que lo que está transitando y cursando es un Síndrome de Abstinencia lo podés interpretar desde un lugar que no es correcto ¿no? y es una presentación a lo otro que viene *“ay, esta bebé que acabo de cuidar, fijate que es re activa, impresionante, cómo mira, cómo se mueve”* y en realidad está sufriendo la bebé, no está contenta, le están pasando cosas y por eso está como en esa situación... entonces para eso como para otro millón de cosas que tienen que ver con el cuerpo, con cuáles son los signos de alerta en el bebé, por qué cosas sí y qué cosas no, cómo se baña, cómo se debería bañar, si bien no es desde un lugar de saber-poder, sí hay algunas cosas como que un bebé no puede estar siendo manipulado por cuatro personas dentro de un baño, *“me toca uno, me toca el otro, me toca el otro”*, hay que organizar eso, ese momento es un momento importante y para esas cosas era un poco la figura mía, la figura de (...) la psicomotricista y en ese me parece que es muy importante lo que se está haciendo pero yo creo que se está haciendo mucho más de lo que se está pudiendo, cómo evaluar realmente qué se lleva el bebé o qué se está llevando la familia, un buen momento, un buen pasar, muchísimos mimos, y en eso siempre se puede mejorar cuando uno está formado para esas cosas vos siempre vas a buscar las cosas que hay que mejorar, esto hay que mejorar, esto hay que mejorar... si estás en el lugar como más de conformismo, que te parece que ya se da pila bueno, ya está, con que hayan voluntarios ya alcanza... a mí lo que siempre me interesa es el

tema de la cualidad como el cuidado y no tanto la resolución de las 24 horas, porque es un cuidado de 24 horas, entonces vos podés decir que el proyecto funciona porque nunca falta nadie, siempre está cubierto, sí, pero miremos adentro a ver qué es lo que está pasando, con cómo son las dinámicas, los vicios y los sentidos del por qué el voluntario va y se pone en esa situación y quiere estar en esa situación, por ejemplo en situaciones donde se habían pedido como los primeros acompañamientos en pretérmino, en bebés prematuros severos, mucha gente se postulaba y quería ir porque *“ay no, es un bebé chiquitito, mini-mini”*, sí *“mini-mini”* pero el tema es que se te puede morir arriba, alguien lo tiene que nombrar y esa es la función técnica porque quizás otro no lo nombra porque le da miedo, porque cómo le voy a decir esto, porque si no después no va pero hay que ir porque si no después no damos respuesta, entonces yo en esas situaciones oficio más como mi deber ético, no es un *“bebé mini”* es un bebé que está luchando por vivir, puede vivir como se puede morir, en la incubadora o si está a upa tuyo, entonces vos tenés que estar preparada para esa experiencia y eso implica un tiempo de preparación, un tiempo de acompañamiento durante y al cierre según el éxito o el fracaso del acompañamiento. Esas eran las cosas que yo presentía que se me iban de las manos y por suerte algunas las corté antes que sucedieran cosas complicadas, pero una organización se tiene que hacer cargo también de lo que está exponiendo a la gente más allá de que la persona dice *“no, yo quiero, yo acepto”*, pero la organización es la organización y tiene que velar por la salud de todos, la idea no es tampoco hacer *“pelota”* a los voluntarios y después que vengan otros nuevos, como bueno *“estos se van y vienen otros”*, esas dinámicas más de recursos humanos cuando hay alguna persona que se encarga del ingreso, esto no es un voluntariado para cualquiera necesita realmente una evaluación importante para quien se pone en esa situación, porque podés desear y querer y en realidad no poder, yo puedo decir *“ay me encantaría ir sí al CTI con los bebitos chiquititos y todo”* después andá, entrá y te quiero ver cuando salís, porque capaz lo que te imaginaste no es lo que ves, vas a ver padres llorando, niños que se mueren al lado, vas a ver un montón de cosas y tenés que estar queriendo estar expuesto al riesgo de vida, porque es un CTI, entonces todas esas cosas como para pensarlas, para pensar también las

características de la familia con un choque cultural entre los voluntarios y las familias. Vos podés pensar *“ay, Fulana, la mamá necesita ropa, le voy a traer ropa porque hace frío”* entonces la voluntaria va y le dice *“tomá esta campera, te traje estos championes”*, para el otro, que eso puede ser muy bienvenido *“qué bueno, que me atendiste, te diste cuenta que me falta la campera”*, lo puede transitar así de simple como puede ser un problema, un problema con el marido si hay violencia de género por ejemplo, que le va a preguntar de dónde sacó eso, quién se lo dio, cuándo, por qué... Hubo una mamá que directamente me pidió una carta, *“haceme una carta que diga que ustedes me entregaron esto, sino se me va a complicar”*, eso es un desconocimiento ¿frente a quién? frente a los voluntarios porque los voluntarios no tienen por qué conocer esas dinámicas, esas dinámicas uno no las aprende ni siquiera en los libros, es estando mucho tiempo con esa población donde vos podés estar lleno de muy buenas intenciones pero tener un efecto totalmente contrario en los contextos, entonces te sacó el frío, *“sí, me sacás el frío pero me traés otros problemas”*, entonces yo le puedo estar diciendo a una mamá *“subí arriba a descansar que nosotros te cuidamos al bebé”* con la mejor intención de que la madre descanse pero yo ahí estoy generando un tema que cuando le den el alta no va a haber alguien que cuide, que le diga *“andá a descansar”*, entonces hay que manejar todo eso y también eso entenderlo, eso qué quiere decir, de que en realidad yo me quiero quedar a upa con el bebé, porque si viene la madre y yo le digo que esté con el bebé, yo vine a las 3 de la mañana y no hay bebé para que yo upe. Esas situaciones puntuales son donde yo trataba de hacer foco y ver cómo se podía trabajar pero en este momento yo no tengo idea de qué está pasando.

7. **Entrevistador:** Los voluntarios tienen un rol fundamental, para ingresar a la Fundación como voluntario no tienen requisitos específicos, entonces por lo que tengo entendido, se los capacita una vez que ingresan a la Fundación...
8. **Directora Técnica:** Se hace una selección...
9. **Entrevistador:** Se hace una selección sí...
10. **Directora Técnica:** Hay unas personas que se encargan de eso que tienen formación en Recursos Humanos, que son voluntarios también y que hacen unas entrevistas y aplican algunos test y hacen ahí un informe y eso es lo

que les da la aceptación o no para el ingreso, pero se necesitaría un equipo de Recursos Humanos...

11. **Entrevistador:** ¿Qué tipo de capacitación?...
12. **Directora Técnica:** ... no sólo para el ingreso sino también para el seguimiento, porque vos podés ingresar divina pero capaz que a los tres meses no estás tan divina porque la experiencia misma te conmovió, te hizo cambiar tu forma de estar en el mundo, te peleaste con tu marido, no sé... entonces eso no existe tampoco y a mí me parece que esas cosas deberían, después de tres años, ya estar resueltas.
13. **Entrevistador:** Bien, ¿considerás, entonces, que los voluntarios están capacitados para esto?
14. **Directora Técnica:** ((niega con la cabeza)) o sea, están con una sensibilización, con comillas, pero lo que necesitan los voluntarios es muchísimo más a lo que se pudo dar, no es solamente una capacitación de ingreso y no, necesitan una cuestión que para mí tiene que ser contemporánea a la participación, esto te implica... ¿entendés? cuatro talleres en el año y capaz que a algunos les implica mucho más que a otros, porque una cosa es que vos seas ingeniera de sistemas y otra cosa es que vos seas médica, se supone que la que es médica y es voluntaria, algo de salud y de los equipo de salud sabe (...) entonces hay una diversidad en el grupo de voluntarios y para eso necesitás horas de formación, horas de capacitación, eso era también mi planteo para generar un centro de formación y de estudios que en realidad no se sostuvo porque no había con qué.
15. **Entrevistador:** Entonces, ¿cuáles serían los aspectos puntuales a mejorar? Lo de las capacitaciones sería uno, el tema de los ingresos...
16. **Directora Técnica:** Sí, capacitaciones con personas que realmente tienen que cumplir con varios requisitos porque vos podés saber mucho del desarrollo psíquico del bebé y capaz que nunca trabajaste con las familias con situación de indigencia... yo te diría que son muy pocas las personas que manejan esas variables, que saben de psicología del desarrollo temprano, salud mental perinatal, de poblaciones en situaciones de indigencia, de la maternidad en contexto crítico, de la institucionalidad de ASSE y los niveles en salud, de los tiempos y las gestiones de las cosas, del INAU, porque

muchos voluntarios dicen “ay, por qué, por qué el INAU viene tan tarde, por qué el INAU...” bueno, si no sabés cómo funciona el INAU está difícil que lo puedas entender, ahora si yo te explico cómo funciona, te muestro un organigrama, te digo todos los pasos que hay, que digo las dificultades, los recursos, vas a entenderlo mucho mejor, porque si no fácilmente vas a entrar a juzgar que lo que hacen los demás no está bien, y en realidad, trasciende a un operador social, trasciende a un educador social, son cuestiones más de las instituciones duras que se necesitan modificar, son vicios, son prácticas, son cupos que se limitan, y creo que en eso se necesita mucho más crecimiento para que por lo menos estar en lo óptimo, realmente porque yo no sé qué es lo que se están llevando los bebés.

17. **Entrevistador:** Bien, ¿hasta qué punto te sentiste identificada, entonces, con lo que es la organización y con lo que representa la organización?
18. **Directora Técnica:** Con el discurso sí me siento totalmente identificada, con el discurso de por qué vale la pena hacer esto frente a la ausencia de respuestas de políticas de Estado, que ni siquiera son de gobierno, son políticas de Estado para situaciones de estas que van a seguir en algún momento porque son generaciones de mamás que son las consumidoras, las que tienen problemas psiquiátricos, las que tuvieron abuso sexual en su infancia, son un montón, que después cuando tienen un bebé están en esa encrucijada que detectan en el sistema de salud, se detectan drogas, salud mental, se detectan un montón de cosas, para eso tiene que haber un programa que de respuesta y el funcionamiento el Hospital divide a la maternidad, o sea, a la madre la ve un equipo y al bebé lo ve otro equipo, no hay una mirada focal y vincular, de última porque el Hospital está dividido, es el Hospital Pediátrico y la maternidad, son dos direcciones totalmente distintas, el bebé está un tiempo acá después se va para el otro, a la madre le dan el alta y al bebé no le dan el alta, entonces hay un montón de cosas ahí que se pueden mejorar, pero eso ya implica no solo a la Fundación Canguro sino dentro de ASSE como se manejan estas situaciones. Por otro lado ASSE asume estas situaciones cuando no son médicas, no están pensadas para un Hospital, esto son sociales, son psicosociales, es para que intervengan políticas de cuidado y políticas de derechos de infancia, principalmente involucra al INAU, no tanto al sector salud y en eso hay

mucho para hacer, si vos me decís si me siento identificada o no, te diría que hasta que yo estuve me sentía identificada pero yo también me fui por dejarme de sentir identificada frente a situaciones que no comparto y que se estaban haciendo en las situaciones de mayores riesgos que los equipos de salud demandaban porque la demanda ahora empieza a venir por cualquier lado porque en el Hospital son pocos recursos humanos con situaciones difíciles, entonces si vos sabés que allá tienen “cinco manos” vaya para allá, vaya para allá, vaya para allá... y ahí hay que poner límites porque vos quizás tu ser de estar ahí no era para acompañar situaciones ni de CTI, ni de mamás con trastornos de salud mental, con mellizos... te digo cosas que en realidad en la competencia técnica lo pude evaluar, por ejemplo hubo una situación última que era un acompañamiento a dos mellizos, de una mamá que el equipo de Neonatología no entendía cuál era el problema con esa madre, pero que veían que no le podían dar el alta porque no aumentaba de peso una de las bebas, y yo cuando fui enseguida me di cuenta de lo que era, que no estaba buena la internación de los voluntarios con esos bebés como una ayuda porque la señora era como que más de generar empatía y apego, delegaba más, entonces al voluntario le venía bárbaro porque *“me da el bebé, me quedo más tiempo apapachando”*, y ella se desconectaba de esa dinámica compleja que es tener dos mellizos con compromisos de salud importantes. Yo cuando vi esa escena lo que le tenía que devolver al equipo que había derivado, esto no es para un voluntario, esto es para psiquiatría, salud mental y evaluación de la mamá para ver cómo se va a hacer un acompañamiento en territorio, esto es cuando le den alta porque le van a dar, de cómo va la cosa, pero es como para ir todos los días a la casa porque ella no se va a mover, porque en esa distracción de las cosas que uno observa, por ejemplo le había cortado las tetinas para que el bebé tomara más rápido la mema, pequeñas intervenciones que yo observé estando ahí, que a un voluntario se le escapan... el voluntario va, agarra la mema, se la da... pero yo me empecé a dar cuenta de eso, tipo *“esta mamadera viste que le sale rápido”* ¿no? entonces en ese encuentro que es también como un cintureo, que hace ya 10 años que yo trabajo en esto, obviamente que el día 1 nunca lo hubiera manejado, como cuando la primera vez que te recibís haces lo que... ((risas)), pero después de 10 años yo conozco mucho y conozco hasta

cómo comunicarme, entonces era *“no, no, a mí no me des tu bebé, yo no vine a estar con tu bebé, yo te vine a acompañar a vos, ¿yo que puedo hacer? alcanzarte la mema, traerte las gotitas que le tenés que dar a tal hora, a anotarte en una planilla... pero yo no voy a agarrarte al bebé”*, entonces la demanda que hacía el equipo de Neonatología era *“ayúdenla a maternar”*, pero si no estás acompañando al voluntario ahí, el voluntario no tiene por qué saber cómo se hace para ayudar a maternar y lo primero que piensa es *“bueno ta, le sostengo al bebé”* y ella está con el otro bebé, y a parte delegaba a uno de los bebés en particular por la dificultad le mandaba al voluntario uno, eso yo lo puedo ver estando ahí por horas, mirando, mirando y mirando, me doy cuenta pero si no estoy nadie se entera, entonces si no hay alguien mirando desde ese lugar no se enteran y el acompañamiento va divino, y la madre te dice que está contentísima, entonces parece todo divino pero no está tan divino porque la vida después en la casa de esa mujer va a ser sola con esos dos bebés, sola, no va a tener a quien llamar. Esas fueron las situaciones que yo dije *“ta”*... ya también estos son dolores de cabeza que me vienen, que yo puedo explicitar por qué no estoy de acuerdo pero no tengo el poder ni de presidenta como para decir... yo lo digo desde lo técnico, pero quien acuerda, quien define si se acepta o no es la presidenta con el grado 5 del Hospital, si el grado 5 está diciendo que le hace bien, bueno felicidades, es grado 5 de Neonatología no de salud mental perinatal, pero bueno, el poder médico hegemónico es así, funciona así... las disciplinas más del orden social como que no se valoran en ese sentido, es lo mismo que le pasa a un pediatra con una nutricionista, la nutricionista se enoja porque el pediatra va y manda una dieta, y el pediatra dice que él lo puede hacer, que lo estudió, y el nutricionista le va a decir *“sí, pero no estudió 5 años de nutrición, estudió pediatría, punto”* ((risas)) bueno ese tipo de cosas generalmente las disciplinas que siempre vinieron con el debate de lo científico o lo no científico caen frente a cuando piensan distinto bueno, terminan decidiendo el lugar del poder, y es así.

19. **Entrevistador:** ¿Cuál es el estado de los bebés que llegan a la sala de la Fundación? Siendo que depende mucho de cada caso...
20. **Directora Técnica:** El bebé depende del Hospital, depende de si necesitan una cama libre en tal lugar mandan al bebé a los “canguros”, depende de si

hay camas libres en Canguro para que sean utilizadas, pero principalmente tiene que ver con una gestión de los recursos de las camas de los bebés, llegan en distintas situaciones, al principio llegaban solamente con una cuestión de psicosocial, o sea, que era un bebé sano que había nacido perfectamente y solamente tenía que esperar la resolución judicial y en el último tiempo yo te diría de que los bebés no venían... sanos desde el punto de vista del crecimiento, desde el punto de vista de la salud mental no, no estaban bien, entonces esos fueron los bebés que empezaron a caer, que en realidad implicaban medicación, las tomas de medicación las estaban realizando enfermería, que preparaba la medicación y después se la daba al voluntario y el voluntario se la daba al bebé, eso para mí no era admisible, porque ahí haces una cadena donde si el enfermero se equivocó en la dosis, el voluntario la dio mal y al bebé le pasó algo... no sé, suerte... entonces, yo eso sí lo hablé al grado 5 y no le dio demasiada trascendencia porque creo que tampoco lo involucra demasiado en responsabilidad, ahí la responsabilidad realmente es del enfermero, del voluntario y de la organización que avala que un voluntario le dé una medicación a un bebé, no es lo mismo dar un Biosterol, que es hierro, que dar un Antiretroviral, para el virus de HIV, yo cuando empecé a ver eso dije *“acá una cosa que salga mal...”*, de casualidad capaz que le dio la medicación bien pero el bebé justo por su propio handicap de nacimiento dado hace un paro, la familia que está ahí a quién le va a echar la culpa... (...) entonces yo empecé también a tener esos miedos que son míos, no son de todos, pero también son miedos por haber trabajado muchos años en la institución entonces yo sé que a veces esas cosas pasan, la Fundación que ha estado en estos tiempos, nunca hubo una situación de riesgo, en la medida que vos vas teniendo más tiempo en las instituciones más expuesto puedes estar a tener algún incidente, entonces yo con 10 años de trabajo en ASSE solamente me pasó una vez que identifiqué una situación de riesgo, que la planteé, la comuniqué, hice un informe y todo, y todo el mundo opinaba que no, lo hice junto con una compañera y parte del Hospital de Clínicas, o sea, no era la única, y bueno ta, la beba se murió y los médicos decían *“no, en realidad fue una muerte blanca, una muerte súbita”*, no configura una muerte súbita cuando hay cinco personas que lo habían anunciado, no era tan inesperado, pero claro en el

marco del modelo médico es muerte súbita del lactante, entonces le podía haber pasado acá o en la casa de Carrasco, desde la mirada psicológica y psicosocial no, no era para estar con esa mamá y ese bebé, bueno es de ahí no más, a mí lo que me da como miedo es eso, que en algún momento haya una situación “equis” y que así como la Fundación tiene muy buena reputación que se ha logrado vos en un hondazo borrés, de algo que salió mal... pero en mi caso, al tener el rol de Dirección Técnica iba a quedar muchísimo más expuesta como profesional que un voluntario, pero si pasa algo ¿a quién iban a llamar? ¿quién dirige esto? entonces bueno, por mi salud mental no forman más parte.

21. **Entrevistador:** ¿Qué beneficios obtienen los bebés que están ahí?
22. **Directora Técnica:** Y los beneficios que obtienen en el sentido de sentirse acompañados principalmente, pero el bebé necesita siempre un uno a uno, no una variabilidad de los cuerpos, las miradas, de las voces, como sucede que es la respuesta que la Fundación da, si esto estuviera mejor organizado y con un sostén económico... para mí no podría ser... de mañana viene un voluntario, de tarde viene otro y después viene otro y después viene otro, eso es mejor a la nada, a que esté ahí esperando a que venga la madre y capaz que la madre viene a las dos horas, ahora si la madre quiere estar con ese bebé, que es otro capítulo que pasa, muchas no tienen donde quedarse la noche (...) por ende se tienen que ir, entonces ahí está la figura del voluntario, para mí la mejor solución no es el voluntario es resolverle el problema a la madre para que se quede todo el tiempo posible, que para ese bebé y para esa madre, ese tiempo se pierde y desde el punto de vista de la neurociencia no lo recuperan más, son minutos que se genera lo que se llama “attachment”, es complejo de explicar pero no es lo mejor, y como las madres no entran en el hogar de madres entonces no se pueden quedar ahí, algunas viven lejos entonces la Fundación les empezó a dar plata para el boleto, para que vayan y vengan, esto está bien pero nunca va a ser tan bien como que la madre tenga un lugar donde estar, como en alojamiento conjunto, las madres van de visita a la sala, no es un alojamiento conjunto, el alojamiento conjunto es vos que estás internada con tu bebé, ellas ahí tienen el alta ellas y los bebés no, entonces al tener el alta ellas ya no se pueden quedar en el Hospital, no tienen comida no tienen nada, bueno esos son

como los problemas pero ta no tengo idea cómo están ahora ni en qué andan, o sea, de agosto hasta ahora no sé nada de la Fundación.

23. **Entrevistador:** ¿Cuáles son los cuidados necesarios que necesitan los bebés?
24. **Directora Técnica:** ¿Los cuidados necesarios?
25. **Entrevistador:** Sí, a esa edad tan temprana, a parte del afecto, el acompañamiento, la higiene...
26. **Directora Técnica:** En realidad el desarrollo es un desarrollo integral, el ser humano nace con la expectativa de sentirse seguro y generalmente con la presencia de una persona, que en el caso que sea la madre biológica es muchísimo mejor desde el punto de vista del bebé, que alguien que no lo es porque el pecho materno hasta tiene la leche que es más calentito que la que no es mamá, o sea, que si es mamá hasta mejor, aunque no sea la mamá biológica pero si es el cuerpo de una mamá es mejor que otro cuerpo, y en realidad necesitan seguridad, sentirse seguros y eso se construye con el sostén que se le da al bebé con la forma de mirar, el acompañamiento, con el tono muscular, de cómo se lo manipula el cuerpo, si se le habla... si uno puede hacer una regresión y ponerse en el lugar del bebé o si en lugar del bebé es la gratificación del adulto, a mí me hace bien estar así con el bebé pero tenés que pensar si al bebé eso le hace bien, es como descentrarse, yo creo que les hace bien pero yo no tengo ningún estudio como para demostrártelo y en el último tiempo grandes sospechas, te podría decir quizás no a todos le esté haciendo bien, hay algunos que sí, con determinadas características, y a otros me parece que los desorganiza más, esto que va uno y entra el otro, y eso no lo ves ahora, eso lo ves dentro de tres años más o menos, no se ve ahora en el tiempo de bebé, esa desorganización se ve después cuando entran en la escuela o en la escolaridad donde el aprendizaje y el funcionamiento social se despliega, y eso vos lo construís en función de lo que te matrizó al inicio, si el ambiente que vos recibiste fue caótico vos después empezás a funcionar también caóticamente y tu estructura de personalidad empieza a ser disociativa o caótica porque no te construiste con un uno, tuviste 50 espejos en donde mirarte, uno te decía lindo, otro te decía negrito, otro te decía flaco, otro te decía inteligente, otro te decía bobo, entonces ¿qué soy? yo me construyo en

función de la mirada de los demás, eso es algo que es un riesgo pero quizás no a todos los bebés le genera ese “quilombo”, por eso te digo hay que ver qué situación ¿no? si yo fui pretérmino, nací antes, empezás a sumar... y encima me encuentro con todo esto quizás ese bebé está en muchísimo más riesgo que otro que nació a término, que estuvo los tres primeros días con la madre y después pasó a la “Sala Canguro” y después sí rotó, todo... pero ese bebé ya llegó distinto, ya llegó diferente, el punto de partida es otro y ahí lo que recibe tiene mucho impacto, pero yo te estoy hablando de una heterogeneidad de bebés.

27. **Entrevistador:** Hace un rato me estabas hablando del “Diario del Bebé”, ¿qué es? ¿de qué se trata? ¿qué contiene?
28. **Directora Técnica:** Es como el registro del tiempo que ese bebé estuvo en la “Sala Canguro”.
29. **Entrevistador:** Bien...
30. **Directora Técnica:** Como la estaba, entonces los voluntarios le escriben, se anota en qué fecha nació, como se llaman los padres, si están o no están, los padres pueden escribir, es como una bitácora de la estadía.
31. **Entrevistador:** Bueno, ahora pasamos un poco más al tema de comunicación e imagen de la organización, ¿conoces los medio de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?
32. **Directora Técnica:** Sí.
33. **Entrevistador:** ¿Estás al tanto de lo que se publica y eso?
34. **Directora Técnica:** ((niega con la cabeza)) No.
35. **Entrevistador:** Bueno, ¿cuáles te parece que son las fortalezas de Fundación Canguro? Te voy a dar algunas opciones para que me digas si consideras que es bastante fuerte, muy fuerte, fuerte, poco fuerte o muy poco fuerte. Por ejemplo, la iniciativa...
36. **Directora Técnica:** ¿La iniciativa de la organización?
37. **Entrevistador:** Sí.
38. **Directora Técnica:** Fuerte.
39. **Entrevistador:** La imagen que proyecta a la sociedad...
40. **Directora Técnica:** Fuerte.
41. **Entrevistador:** El trabajo que realiza...
42. **Directora Técnica:** Más o menos.

43. **Entrevistador:** ¿Y la atención que se le da a los bebés?
44. **Directora Técnica:** Más o menos.
45. **Entrevistador:** Bueno, esa sería la última pregunta, te agradezco tu tiempo.
46. **Directora Técnica:** Bueno ((risas)).

Entrevista 3

Entrevistado: Colaborador de la Fundación Canguro.

Sexo: Masculino.

Lugar y fecha: Montevideo, 30 de noviembre de 2019.

Duración: 00:10:49

Entrevista:

1. **Entrevistador:** Bueno muchas gracias por brindarme esta entrevista.
2. **Colaborador:** No, por favor.
3. **Entrevistador:** Me estabas contando que no participaste como voluntario en la Fundación sino que fuiste colaborador. ¿Cómo conociste a la Fundación Canguro?
4. **Colaborador:** Claro, yo trabajo en una empresa del Estado y conocí a la organización a través de la prensa y me encantó el trabajo que realizan porque creo que no hay ser más vulnerable que los niños y mucho más los recién nacidos, entonces por este trabajo que me parece espectacular, yo que soy encargado en un centro logístico y tenía en el depósito un montón de pañales que fueron comprados por el Estado para uso de otros niños en otro contexto, entonces al ver que existía esta Fundación me interioricé, entré a investigar un poquito en la página web para conocer un poco más, esto fue en el 2016, y enseguida hice las coordinaciones necesarias para saber de la jerarquía superior y conseguí hacer la donación que en este momento no recuerdo la cantidad pero creo que fueron como 8000 pañales, eso fue el primer año, después seguimos en contacto con la intención de continuar

colaborando y participando en eventos que ellos realizaban, y al año siguiente volvimos a colaborar y pudimos donarles más, creo que cerca de 10000 pañales, yo no estuve como voluntario en esta organización pero colaboré dándoles insumos necesarios para los bebés.

5. **Entrevistador:** Pero a nivel general conocés más o menos a qué se dedica Fundación Canguro, entonces podrías decirme ¿Cómo considerás esta labor que realiza la Fundación?
6. **Colaborador:** Yo lo considero excelente, para mí es algo brillante que hayan personas que dediquen de manera honoraria su trabajo a la atención de recién nacidos, creo que hay un calificativo para decir, creo que como sociedad tener ese tipo de Fundaciones y que tengan esos valores me parece que es “brutal”, importantísimo, sobre todo por el sostén que le dan a los recién nacidos, como te decía, los niños son vulnerables y los recién nacidos mucho más porque además de brindar este sostén al principio no solamente lo hacen de manera de trabajo sino que también brindan desde el afecto y el cariño, cuando nosotros íbamos a llevar las donaciones era algo que nos encantaba, nos encantaba la experiencia de su trabajo pero sobre todo brindar este amor y este cariño a los niños.
7. **Entrevistador:** Bien, ¿considerás que hay algunos aspectos de la Fundación que deberían mejorar?
8. **Colaborador:** Creo que sí, que tienen que difundir un poco más lo que hacen, obviamente estamos hablando de que son inversiones, que la gente conozca más, que no sea únicamente en una página de Facebook, o de algún evento que realicen, tiene que haber más sensibilización porque no se conoce, y creo que en el interior no se tiene ni idea de que existe la Fundación Canguro, pero claro, si tengo empatía con ellos y me pongo del lado de la Fundación capaz que no tengan todos los medios para difundir lo que hacen, porque claramente todo requiere de inversiones, obviamente no es el fin de ellos hacer la publicidad para que los conozcan pero me parece que es importante también para que puedan crecer porque es la manera de que se sepa el trabajo que realizan y que llegue a empresas y otras instituciones que puedan colaborar como nosotros, por ejemplo. Yo estaba mirando la tele, vi el reclamen, me gustó y tenía la posibilidad de que mis superiores jerárquicos me dieran el “ok” porque justifiqué esa labor, porque

no fue una donación mía sino que doné insumos que habían sido comprados por el Estado uruguayo pero que no tenían el uso entonces era simplemente poder aportar a esa Fundación que sí lo necesitaba. El día que yo lo fui a llevar me dijeron “esto para nosotros es oro”, entonces me llenó de orgullo haberlo hecho porque sé que era un insumo fundamental.

9. **Entrevistador:** ¿Conocés los medios de comunicación que utiliza la Fundación?
10. **Colaborador:** Estoy un poco desactualizado, pero sé que tienen una página de Facebook, ahora no sé decirte si tienen otros medios, sé que tienen la página de Facebook.
11. **Entrevistador:** En tu opinión, ¿cuáles serían las fortalezas de Fundación Canguro? Te doy opciones de respuesta, bastante fuerte, muy fuerte, fuerte, poco fuerte o muy poco fuerte. Por ejemplo la iniciativa...
12. **Colaborador:** Para mí es muy fuerte.
13. **Entrevistador:** La imagen...
14. **Colaborador:** También, va por esa línea, pero falta un poco más que se hagan conocer y creo que ese tipo de cosas siempre son positivas y siempre son valoradas.
15. **Entrevistador:** El trabajo que realiza la Fundación...
16. **Colaborador:** Brillante, es brillante.
17. **Entrevistador:** Y la atención que le dan a los bebés...
18. **Colaborador:** Creo que ahí está la valoración final de la Fundación porque no es la imagen solamente lo que nos interesa a nosotros como sociedad, creo que el valor verdadero de la Fundación Canguro está ahí, puertas adentro, ese amor diario, de trabajo con los niños, pero igual la calificaría como lo mejor...
19. **Entrevistador:** Bien, bueno esta era la última pregunta, te agradezco tu tiempo para brindarme esta entrevista.

Entrevista 4

Entrevistado: Colaborador de Fundación Canguro.

Sexo: Masculino.

Lugar y fecha: Montevideo, 10 de diciembre de 2019.

Duración: 00:08:51

Entrevista:

1. **Entrevistador:** La entrevista es para conocer cómo te enteraste de esta Fundación y cuánto tiempo estuviste como voluntario.
2. **Colaborador:** Bien, yo en realidad estuve solo una vez en Fundación Canguro y trabajé en algo que no tendrá mucho que ver con la Fundación en sí, nosotros con un grupo hicimos una especie de publicidad, campaña sobre Fundación Canguro, que era con unos músicos que estaban con los bebés en la parte de ahí del Pereira Rossell y filmamos eso, yo estaba de camarógrafo y no sé qué mucho te pueda aportar a esta entrevista ((risas)) nos llamaban como voluntarios porque es verdad, fuimos voluntariamente a hacer el comercial, la publicidad... colaboré con la publicidad.
3. **Entrevistador:** Bien, ¿y cómo conociste la iniciativa de Fundación Canguro?
4. **Colaborador:** Buena pregunta... esa campaña fue hace más de dos años pero fue a través de la agencia de publicidad de Fundación Canguro, no sé si ellos colaboran con ellos o no es que tienen una sola agencia pero sé que en ese momento ellos eran la agencia, el nombre no lo recuerdo ahora... a nosotros nos llamaron específicamente para ir de voluntarios, como técnicos, y a mí me llamaron de camarógrafo.
5. **Entrevistador:** ¿Cómo consideras que es la labor que realiza la Fundación Canguro?
6. **Colaborador:** Tengo claro lo que hace la Fundación Canguro... a mí me parece que es algo positivo y que no he visto que se habla de ello en otros lados, capaz que lo hacen en otros lados pero sé que Fundación Canguro por lo menos da a conocer de que existe ese problema porque no muchos sabemos de bebés y todo el tema del nacimiento prematuro y todos esos temas, pero sí te puedo decir que el hecho de que desde la Fundación

Canguro, incluso en las redes y eso, me hace ver relevante el problema para la gente que no entendemos, y me parece que el trabajo que hacen es muy bueno y el tiempo que estuvimos ahí parecían todos muy profesionales, y me pareció que las madres de los bebés hablaban muy bien de la Fundación Canguro, aparte cada vez que pasábamos por el Pereira nos decían eso, y yo creo que es un buen trabajo sí.

7. **Entrevistador:** Bien, ¿considerás que hay algunos aspectos a mejorar de la organización?
8. **Colaborador:** No podría decirte eso, no te podría responder esa pregunta.
9. **Entrevistador:** Bueno... ¿Conocés los medios de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?
10. **Colaborador:** Bueno nosotros estuvimos un poco después con el tema de las redes sociales pero si no me equivoco, por ejemplo la campaña que hicimos nosotros apareció en la tele y eso... y ta, por lo que tengo entendido va por ahí.
11. **Entrevistador:** Ellos utilizan también la web y las redes sociales, no sé si estás actualizado con las publicaciones que hacen...
12. **Colaborador:** Bueno, yo creo que los sigo en Instagram y sé que suben cosas... pará que justo estoy acá en Instagram ((revisa su celular))... ahí va, acá los estoy siguiendo... porque me parece que tienen unas lindas campañas, que se muestran trabajando y es algo que está bueno, y muestran a la gente apoyando a la Fundación y yo creo que eso es algo muy positivo. Incluso en la campaña que hicimos estuvieron varios cantantes conocidos, me acuerdo que estuvo el Gucci, la gente de Mala Tuya, estuvieron varios, incluso algunos de comunicación también.
13. **Entrevistador:** Yo recuerdo haber visto esa campaña también.
14. **Colaborador:** Si, si, salió en muchos lados.
15. **Entrevistador:** La última pregunta es sobre las fortalezas de Fundación Canguro, te voy a mencionar algunas y vos me decís si te parece que es bastante fuerte, muy fuerte, fuerte, poco fuerte o muy poco fuerte. Por ejemplo, la iniciativa....
16. **Colaborador:** Fuerte, sin dudas,
17. **Entrevistador:** Bien, la imagen que proyecta...
18. **Colaborador:** Repeteme las opciones otra vez...

19. **Entrevistador:** Sí... bastante fuerte, muy fuerte, fuerte, poco fuerte o muy poco fuerte.
20. **Colaborador:** La imagen que proyecta yo creo que es bastante fuerte.
21. **Entrevistador:** Bien, el trabajo que cumplen...
22. **Colaborador:** Muy fuerte.
23. **Entrevistador:** Y la atención que le dan a los bebés...
24. **Colaborador:** Por lo que yo vi, muy fuerte...
25. **Entrevistador:** Bueno, muchas gracias por tu tiempo para responder a esta entrevista.
26. **Colaborador:** Bueno, espero haber ayudado en algo ((risas)).

Entrevista 5

Entrevistado: Colaboradora de la Fundación Canguro.

Sexo: Femenino.

Lugar y fecha: Montevideo, 11 de noviembre de 2019.

Duración: 00:05:13

Entrevista:

1. **Entrevistador:** Me estabas diciendo que has colaborado con Fundación Canguro ¿Cómo conociste esta organización?
2. **Colaboradora:** Si, no me acuerdo si fue en el 2017 o en el 2018, en realidad la Fundación yo la conocía por las redes, por un tema de publicidad. Yo vi una página de Facebook que se llama (...) y yo había publicado bastante ropa de bebé y alguna ropa de prematuro. En la página (...) mucha gente lo pide y vos elegís entre las personas que quieren lo que vos estás regalando o donando y me lo pidió todo el mundo... yo había pensado no en una persona sino en algún CAIF o alguna Fundación de niños y entre eso una mujer me puso que ella siempre llevaba cosas para la Fundación Canguro y ta, la elegí a ella porque sé que habían un montón de chiquilines.

3. **Entrevistador:** Bien, ¿cómo consideras que es la labor que realiza Fundación Canguro?
4. **Colaboradora:** Bueno, no conozco mucho de adentro, conozco más que nada lo publicitario, y por lo que entiendo que es el tema de los voluntarios para poder acompañar a los niños que no tienen familia y bueno, me parece que bastante bien, incluso en un momento hubo un llamado a voluntarios y yo tengo amigas que fueron y que quedaron en lista de espera porque se ve que hay como bastante gente, así que supongo que funciona bastante bien.
5. **Entrevistador:** Bien, ¿consideras que hay algunos aspectos de la Fundación a mejorar?
6. **Colaboradora:** No tengo idea, la verdad que no podría decirte porque lo ignoro, seguro que sí pero no podría decirte cuáles.
7. **Entrevistador:** Bueno, ¿conoces los medios de comunicación que utiliza la Fundación?
8. **Colaboradora:** Solamente Facebook.
9. **Entrevistador:** ¿Estás actualizada con las publicaciones que hacen?
10. **Colaboradora:** No no no, no porque no estoy actualizada con nada porque tengo una bebé recién nacida.
11. **Entrevistador:** ¿Cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro? Te voy a mencionar algunas opciones de respuesta para cada fortaleza: bastante fuerte, muy fuerte, fuerte, poco fuerte o muy poco fuerte. La primera fortaleza es la iniciativa...
12. **Colaboradora:** Muy fuerte.
13. **Entrevistador:** Bien, la imagen...
14. **Colaboradora:** Fuerte.
15. **Entrevistador:** El trabajo que cumplen...
16. **Colaboradora:** Fuerte.
17. **Entrevistador:** Y por último, la atención a los bebés...
18. **Colaboradora:** Fuerte.
19. **Entrevistador:** Bueno, hasta acá es la entrevista, muchas gracias por tu tiempo.
20. **Colaboradora:** No, de nada y a las órdenes.

Entrevista 6

Entrevistado: Ex voluntaria de Fundación Canguro.

Sexo: Femenino.

Lugar y fecha: Montevideo, 5 de diciembre de 2019.

Duración: 00:10:53

Entrevista:

1. **Entrevistador:** ¿Cómo conociste la Fundación Canguro?
2. **Voluntaria:** A través de una amiga de mi madre, que no me acuerdo como ella conoció a (...) la presidenta de la organización, y ella me había contado que estaba en esa organización, me gustó y ahí me pasaron el contacto para hacer la entrevista para poder entrar y ahí fue como arranqué.
3. **Entrevistador:** Bien, ¿cuánto tiempo estuviste como voluntaria?
4. **Voluntaria:** Unos meses... no me acuerdo bien porque ya fue hace un tiempo, pero deben haber sido cuatro o cinco meses... o seis meses, no sé.
5. **Entrevistador:** ¿Cómo consideras la labor que realiza esta organización?
6. **Voluntaria:** Para mí fue un proyecto excelente, una experiencia divina, la organización la verdad que está muy bien organizada, (...) la presidenta es una genia cómo maneja toda la gente, todas las voluntarias... que son un montón de mujeres, porque en el momento que yo iba eran solo mujeres... organizar todo, siempre tratando de que estés contento y como tener las reglas claras también, eso ella siempre lo hizo muy bien y para mí la labor es súper noble, bebés recién nacidos que muy poca gente le da pelota, por así decirlo, las enfermeras hacen muy bien su trabajo pero es su trabajo, no tienen la parte de afecto.
7. **Entrevistador:** ¿Qué aspectos consideras que debe mejorar Fundación Canguro?
8. **Voluntaria:** Desde que fui yo hasta ahora, deben haber cambiado muchas cosas entonces no te sabría decir bien, no sé si habría algo para mejorar porque yo quedé súper conforme... Lo que veo es que hay cosas que podrían mejorar pero no por la Fundación en sí sino por cómo funciona el Hospital, por cómo funciona el Uruguay, estaría muy bueno que la Fundación

quizás abarque otros Hospitales u otras áreas, pero supongo que a eso van a llegar en algún momento... capaz ahora ya llegaron, no sé... yo hace dos años que la dejé así que capaz eso ya lo están haciendo.

9. **Entrevistador:** Bien, ¿hasta qué punto te sentiste identificada con lo que es y con lo que representa la organización?
10. **Voluntaria:** Muy identificada, para mí era muy buena la idea y lo que había por detrás, simplemente hacer algo por alguien sin pedir nada a cambio y era una satisfacción muy grande que más allá de que vos ibas a un lugar complicado, por así decirlo, porque eran niños en un contexto no muy feliz ni nada, salías súper contento contigo mismo y con lo que estabas haciendo que podía ser para vos “chico” capaz, pero la idea era que a largo plazo para esos bebés tuviera un efecto duradero, bueno... yo me siento identificada con la linda acción que tiene por detrás la Fundación.
11. **Entrevistador:** ¿Cuáles fueron las tareas que realizaste durante el voluntariado?
12. **Voluntaria:** La tarea de las voluntarias es simplemente ir a acompañar, te hablo del 2017 cuando iba yo... no 2016, porque fue hace un tiempo, puede haber cambiado pero en ese momento era simplemente dar afecto a los bebés recién nacidos que estaban en desvinculo familiar como le dicen, no es que estuvieran abandonados pero por alguna razón no estaban con los padres y nada, es simplemente estar con ellos, cantarles, mimarlos, tenerlos a upa y no que estuvieran todo el día acostados en la camilla, en la cunita de ellos.
13. **Entrevistador:** Bueno, ¿qué tan a gusto te sentiste con las tareas que realizabas? Te voy a dar algunas opciones de respuesta como: excelente, bien, regular, mal...
14. **Voluntaria:** Excelente, porque además de esto que te digo de cantarle y eso, las enfermeras al principio tenían un poco de miedo, de *“quiénes eran estas mujeres que vienen a nuestro lugar de trabajo con los bebés que nosotros trabajamos”* pero después empezaron a agarrar confianza a la Fundación y te dejaban cambiarlos o ayudar a bañarlos, las tareas que eran como más lindas, darles la mamadera, no sé...
15. **Entrevistador:** ¿Qué tan importante consideras que es la atención que le dan a estos bebés?

16. **Voluntaria:** Supongo que debe haber algún estudio por detrás que pueda dar una respuesta más certera, pero yo creo... pensándolo así como un ser humano, que malo no puede ser, que tiene que ser bueno porque sentirse queridos por lo menos, es decir, desde bebé sentir ese afecto, creo que incluso habían hecho unos estudios que mostraban que agarraban más peso los bebés que eran de la Fundación, entonces para mí tiene que ser bueno, para las voluntarias era divino, no conozco a nadie que haya ido a la Fundación y haya dicho “*pah... la pasé horrible*”, y bueno para los bebés sin duda que tiene que ser bueno porque es algo que les falta... obviamente sería ideal que se lo dé la familia pero bueno por lo menos alguien los puede acompañar.
17. **Entrevistador:** Bien, ¿conocés los medios de comunicación que utiliza Fundación Canguro?
18. **Voluntaria:** Actualmente no, me quedé con el “boca a boca” y por WhatsApp, pero no sé si tienen algo más.
19. **Entrevistador:** Bueno, de hecho sí tienen redes sociales y una página web donde publican eventos, te cuento esto porque la pregunta siguiente era si estabas actualizada con las publicaciones que realizan...
20. **Voluntaria:** Me entero por familiares y amigas que tengo y que van, pero sí por WhatsApp y “boca a boca”, pero de redes sociales y eso no tenía idea.
21. **Entrevistador:** Bien, ¿cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro? Te voy a dar unas opciones de respuesta también, por ejemplo la iniciativa que tiene la organización te parece que es: bastante fuerte, muy fuerte, fuerte, poco fuerte o muy poco fuerte.
22. **Voluntaria:** Si es muy fuerte, sí.
23. **Entrevistador:** La imagen que proyecta a la sociedad...
24. **Voluntaria:** Para mí es fuerte pero no sé qué tan conocida es... una vez que conoces la Fundación no veo por qué dirías que es una mala idea o por qué no estás de acuerdo, pero no sé qué tan fuerte es a nivel general, es decir, qué tanta gente la conoce...
25. **Entrevistador:** El trabajo que cumple la organización...
26. **Voluntaria:** Para mí es muy fuerte también.
27. **Entrevistador:** Y la atención a los bebés...

28. **Voluntaria:** Muy buena, muy fuerte ((risas))... sí porque además de lo que sería el cuidado dentro de la sala también de a poco se han ido haciendo cosas como ayudar a reformar la sala, se les hace como una especie de álbum a los bebés, con fotos de ellos y nada, pequeñas atenciones que creo que al principio como que no las tenían en cuenta o no eran los objetivos pero ta se fueron sumando.
29. **Entrevistador:** Bueno, hasta acá es la entrevista, muchas gracias por tu tiempo y tu disposición.
30. **Voluntaria:** Bueno, genial. No, por favor... mucha suerte y esperemos que haya Fundación para rato ((risas)).

Entrevista 7

Entrevistado: Ex voluntaria de Fundación Canguro.

Sexo: Femenino.

Lugar y fecha: Montevideo, 11 de diciembre de 2019.

Duración: 00:06:18

Entrevista:

1. **Entrevistador:** ¿Cómo conociste la Fundación Canguro?
2. **Voluntaria:** Fundación Canguro la conocí por las redes sociales, en realidad siendo sincera aplique hace como 5 años por ejemplo y creo que lo conocí por internet, por alguna página o por las redes sociales o algo así.
3. **Entrevistador:** ¿Cuánto tiempo estuviste como voluntaria?
4. **Voluntaria:** Estuve en el 2018, cerca de un año.
5. **Entrevistador:** ¿Cómo considerás la labor que realiza esta organización?
6. **Voluntaria:** Creo que es muy buena, que está muy bien organizada, creo que el tema que manejan de fondo y el cuidado y la importancia de la nutrición y del amor y los brazos y lo que es el objetivo de la Fundación, creo que está muy bien organizado.

7. **Entrevistador:** ¿Qué aspectos debería mejorar la Fundación Canguro?
8. **Voluntaria:** En cuanto a aspectos a mejorar quizás un poco más de cercanía con los voluntarios y de formación, aunque en realidad permanentemente tienen formaciones pero... yo al menos sentí que un poco me faltó como acompañamiento de las referentes, justo a mí en particular me pasó que mi referente cambió cuando yo estaba entrando y eso hizo que fuera un poco más difícil, pero creo que aspectos a mejorar... eso, que haya más espacios de formación y de contención sobretodo en el inicio.
9. **Entrevistador:** Bien, ¿hasta qué punto te sentiste identificada con lo que es y representa la organización?
10. **Voluntaria:** Si me sentí identificada, como que logré ponerme en la camiseta, entre comillas, de lo que es la tarea y el sentido de la Fundación, y sí me sentí identificada en entender la importancia del estar presente en la vida de los bebés que me tocó acompañar.
11. **Entrevistador:** ¿Cuáles fueron las tareas a realizar en este voluntariado?
12. **Voluntaria:** En cuanto a las tareas, la Fundación exige al menos una vez por semana y después si uno puede más hacer hay un espacio rotativo para cubrir vacantes, las tareas tenían que ver con las rutinas de los bebés, desde bañarlos, hacerles la rutina de higienizarlos, hacerles el cambio de pañal, darle algún remedio eventualmente si algún bebé lo necesitaba y darles la nutrición del amor, los brazos, que no necesariamente siempre eran los brazos, muchas veces era desde la observación, desde el estar cerca y seguir esas rutinas de acompañamiento, de bañarlos, cambiarlos, darles medicina, darles la mema y también recibir a las familias porque muchos bebés tenían visita de sus madres o de sus padres y poder estar presentes cuando se daba ese encuentro.
13. **Entrevistador:** ¿Qué tan a gusto te sentiste con las tareas que realizabas? Excelente, bien, regular o mal...
14. **Voluntaria:** Bien, me sentí bien, como te decía por momentos me faltó un poco de acompañamiento y de formación pero me sentí bien... bien o excelente.
15. **Entrevistador:** ¿Qué tan importante consideras que es la atención que le dan a estos bebés?

16. **Voluntaria:** Considero muy importante la atención que se les da a los bebés, es realmente muy importante y muy significativo en la historia de cada bebé, el recibir atención, cuidado, amor, empatía, realmente lo considero muy vital en el buen desarrollo de los bebés.
17. **Entrevistador:** ¿Conocés los medios de comunicación que utiliza la Fundación Canguro?
18. **Voluntaria:** Siendo sincera, no conozco del todo los medios de comunicación más que las redes sociales que usan y la página web que tienen.
19. **Entrevistador:** ¿Estás actualizada con las publicaciones que se realizan en los medios de comunicación de la Fundación?
20. **Voluntaria:** En su momento sí estaba, tenía muy presente las publicaciones que realizaban, también se usaba bastante, no sé si cuenta pero, teníamos muchos grupos de WhatsApp, cada uno con su referente en el día que te tocaba y también grupos de WhatsApp generales.
21. **Entrevistador:** En su opinión, ¿cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro? Voy a darte algunas opciones de respuesta: bastante fuerte, muy fuerte, fuerte, poco fuerte o muy poco fuerte. Por ejemplo, la iniciativa...
22. **Voluntaria:** La iniciativa creo que es fuerte.
23. **Entrevistador:** La imagen...
24. **Voluntaria:** Muy fuerte.
25. **Entrevistador:** El trabajo que cumplen...
26. **Voluntaria:** Muy fuerte.
27. **Entrevistador:** La atención a los bebés...
28. **Voluntaria:** Creo que la opción máxima, creo que es muy muy fuerte, o sea la mejor.
29. **Entrevistador:** Bien.
30. **Voluntaria:** No sé si puede aportar algo pero para mí fue una experiencia maravillosa, también tuve la oportunidad de acompañar a un bebé en Cuidados Intensivos que había nacido prematuro, e íbamos las canguras a cuidarlo y pude visualizar los cambios positivos... y pude visualizar los cambios positivos en todos los bebés que acompañé, creo que sí, una de las fallas que puede tener también la organización es que igualmente se hace bastante hincapié en determinar lineamientos generales de cómo tiene que ser el trato con los bebés pero se lucha con cada bagaje que tiene cada

mujer, haya sido madre o no, con lo que cada mujer tiene como una idea o un concepto de lo que es materner o cuidar a un bebé, entonces por momentos eso puede ser un poco confuso, pero bueno, eso quizás es otra cosa que pude observar.

31. **Entrevistador:** Bueno, gracias por tu aporte y por tu tiempo.
32. **Voluntaria:** De nada.

Entrevista 8

Entrevistado: Ex voluntaria de Fundación Canguro.

Sexo: Femenino.

Lugar y fecha: Montevideo, 11 de diciembre de 2019.

Duración: 00:08:39

Entrevista:

1. **Entrevistador:** ¿Cómo conociste la Fundación Canguro?
2. **Voluntaria:** La conocí a través de una madre del Colegio que estaba vendiendo unas rifas para un té que hicieron a beneficio, hace como dos años o tres años.
3. **Entrevistador:** ¿Cuánto tiempo estuviste como voluntaria?
4. **Voluntaria:** Como un año.
5. **Entrevistador:** ¿Cómo considerás la labor que realiza esta organización?
6. **Voluntaria:** Espectacular.
7. **Entrevistador:** ¿Qué aspectos debería mejorar la Fundación Canguro?
8. **Voluntaria:** No sé cuáles pero sin dudas hay cosas sí, como toda organización donde hay seres humanos, hay muchos aspectos mejorar.
9. **Entrevistador:** ¿Hasta qué punto te sentiste identificada con lo que es y representa la organización?
10. **Voluntaria:** Con el 90% de las cosas me sentí identificada.
11. **Entrevistador:** Bien, ¿qué tareas realizaste durante el voluntariado?

12. **Voluntaria:** Múltiples tareas pero yo siempre me involucré en la parte medular, que es ir y estar con los bebés y darles todo el amor que uno puede y estar presente ahí con ellos. Te quiero decir... porque hay muchos, como en toda organización hay muchos tipos de voluntarios, entonces hay algunos que por ejemplo se han involucrado en otras tareas, como estar en comisiones o hay gente que está en la parte de donaciones o de recaudar plata, a mí todas esas cosas no me gustan ni me llenan ni me parece que hacen a la cosa, a mí lo que me gusta es la médula, de la idea de la Fundación que es acercarte a bebés que necesitan nutrición afectiva y poder nutrirlo, entonces yo nunca me involucré en otras cosas extras como hacer obras a fin de año, todas esas cosas a mí no me gustan, no me interesan y no me parece que se necesite más plata, me parece que con voluntad y con ayuda del Hospital ya es suficiente.
13. **Entrevistador:** Bien, ¿qué tan a gusto te sentiste con las tareas que realizabas? Te voy a dar cuatro opciones de respuesta: excelente, bien, regular o mal.
14. **Voluntaria:** ¿Con la tarea que te dije que yo siempre hice?
15. **Entrevistador:** Sí.
16. **Voluntaria:** Excelente.
17. **Entrevistador:** Bien, ¿qué tan importante considerás que es la atención que les dan a estos bebés?
18. **Voluntaria:** Fundamental, creo que como es algo muy nuevo el conjunto de la sociedad como que no termina de entender mucho, pero yo creo que, sin ser exagerada, uno cambiaría porque ese amor que no se ve en palabras, que no se ve en realidad, queda impregnado en los primeros años, en los primeros meses de vida del bebé, desde que uno nace... esos bebés en vez de estar abandonados, ahí en una cuna, con una enfermera que viene y le da la mema cada tres horas y que la enfermera, quieras o no, tiene un trabajo, está más automatizada... nosotros íbamos y se lo dábamos todo... por lo menos yo siempre lo viví como si fuera la madre de los bebés, los amaba y los cuidaba como si fueran mis hijos, entonces me parece que es fundamental... capaz que me fui por las ramas, perdón... ((risas))
19. **Entrevistador:** No, no ((risas)) está bien... ¿conocés los medios de comunicación que utiliza Fundación Canguro?

20. **Voluntaria:** Los medios de comunicación... sí, WhatsApp, la página web, Facebook y no sé qué más.
21. **Entrevistador:** ¿Estás actualizada con las publicaciones que realizan en estos medios?
22. **Voluntaria:** No, la verdad que no... ni idea porque no tengo Facebook y nunca entro a la página.
23. **Entrevistador:** ¿Cuáles son las fortalezas de Fundación Canguro? Te voy a dar algunos ejemplos y opciones de respuesta como: bastante fuerte, muy fuerte, fuerte, poco fuerte o muy poco fuerte. La primera fortaleza es la iniciativa...
24. **Voluntaria:** Fuerte.
25. **Entrevistador:** La imagen que la Fundación proyecta...
26. **Voluntaria:** Muy fuerte.
27. **Entrevistador:** El trabajo que cumple...
28. **Voluntaria:** No me acuerdo cuál era... fuerte, muy fuerte ¿y más arriba?
29. **Entrevistador:** Bastante fuerte.
30. **Voluntaria:** Si esa, bastante fuerte sí.
31. **Entrevistador:** Y la atención a los bebés...
32. **Voluntaria:** Bastante fuerte.
33. **Entrevistador:** Bien, esa era la última pregunta, muchas gracias por tu tiempo.
34. **Voluntaria:** No, no, por favor.

Apéndice C (Materiales de referencia gráficos)

Algunas entrevistas realizadas a Pamela Moreira, Presidenta de la Fundación Canguro:

- Desayunos Informales. [Canal 12]. (2017, Febrero 20) ¿Cómo es el trabajo de la Fundación Canguro? [Archivo de video]. Recuperado el 13 de marzo de 2020, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=TXBt8ewsl0A&feature=youtu.be>

- En Perspectiva. [Programa radial]. (2018, Marzo 6) Fundación Canguro: Voluntarios brindan “nutrición afectiva” a bebés apartados de sus familias. [Archivo de video]. Recuperado el 13 de marzo de 2020, a partir de: <https://www.youtube.com/watch?v=Zu17dWIUSgs&feature=youtu.be>
- Buen día Uruguay. [Canal 4]. (2018, Setiembre 19) Buen día Uruguay - El trabajo de la Fundación Canguro 19 de Setiembre de 2018. [Archivo de video]. Recuperado el 13 de marzo de 2020, a partir de: https://www.youtube.com/watch?v=Z4_68tsYCrQ&feature=youtu.be

Apéndice D (Anexos conceptuales)

Proceso de formación de la imagen

Capriotti (1999) señala tres fuentes de información (directas e indirectas) que intervienen en la formación de la imagen.

Por un lado, las fuentes indirectas, que serían los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales, y por otro lado, el contacto personal, que sería una fuente directa.

- a) Los medios de comunicación masivos: el autor hace una distinción entre los mensajes comerciales de una organización y las noticias. En los primeros, los mensajes son “*altamente controlables por los anunciantes*”, mientras que en las noticias, “*las informaciones consideradas por los públicos como propias del medio*”.
- b) Las relaciones interpersonales: se debe destacar la influencia que pueden tener los grupos de referencia y los líderes de opinión, como fuentes de información. Los grupos de referencia, determinan la conducta del individuo ya sea porque acepta la información como evidencia de la realidad o porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su

propio comportamiento. Los líderes de opinión, son personas cuyas acciones tienen mayor influencia sobre individuos de determinada área.

- c) Contacto personal: esta fuente establece un contacto directo con la organización, se obtiene información de primera mano, y permite experimentar diferencias entre una organización u otra. Esta experiencia personal puede ser directa, “a través de la interacción de las personas con la organización”, o indirecta, “por medio del uso o consumo de sus productos o servicios”. (Capriotti, 1999).

Elementos que dan forma a la Imagen

La imagen organizacional está formada por un conjunto de componentes que permiten posicionar a la empresa en la mente de un cliente.

Algunos de estos son:

1. El nombre de la empresa: la primera impresión que los clientes se llevan de una empresa depende del nombre. Debe ser escogido correctamente, para eso es recomendable que el nombre tenga relación con el negocio, sea breve, fácil de recordar y creativo como para distinguirse de la competencia.
2. El logo: el logo debe ser comprensible por el público y atractivo para los potenciales clientes. Al momento del diseño, deberá considerar tanto a su clientela como a la competencia, y el mensaje o idea que desea transmitir.
3. El eslogan: para que tenga efecto, es necesario que sea una promesa sobre los beneficios del producto o servicio que su empresa ofrece y que los diferencia de la competencia. Debe dar una impresión de prestigio y credibilidad a su negocio.

4. La tipografía y gama cromática: el tipo de texto y los colores también comunican y debemos tenerlo en cuenta a la hora de crear nuestra identidad corporativa.
5. El sitio web: es importante contar con un dominio propio, que puede ser el nombre de su empresa o bien alguna palabra relacionada al negocio. El diseño debe ser fácil de manejar, para el cliente quien debe poder informarse sobre la empresa, sus productos y como poder adquirirlos.
6. Brochure: no se trata solamente de los folletos y manuales del negocio, sino de las tarjetas de presentación, sobres y etiquetas, carpetas, facturas y hasta la vestimenta de los vendedores. (Nuñez, 2016).

Estos elementos son importantes para generar reconocimiento e identificación no sólo por parte de sus clientes, sino también de sus propios trabajadores.

Manual de Identidad Corporativa

Un manual de identidad corporativa es *“el documento que define y presenta los ejemplos de cómo debería verse el logotipo de una marca, así como todos los elementos gráficos que lo acompañan, (Tipografías, color, diagramación, etc.) en los diferentes tipos de soporte, ya sean estos impresos (como tarjetas de presentación) o digitales (como imágenes para redes sociales)”* (Cruz, 2017).

¿Cómo diseñar un Manual de Identidad Corporativa?

Para diseñar un manual de identidad corporativa es necesario tener en cuenta sus principales elementos: el logotipo, los colores y la tipografía.

Logotipo

El logotipo debe ser legible, distinguible, memorable, escalable, simple, llamativo, adaptable, sustentable, consistente y único.

Se deben distinguir los conceptos de logotipo, isotipo, imagotipo e isologo. El logotipo refiere al identificativo que es formado únicamente por la palabra o texto; el isotipo es la parte simbólica o icónica de la marca, es decir, la marca es reconocida sin la necesidad de ningún texto; el imagotipo es la combinación de imagen y texto, donde ambos se encuentran identificados y pueden funcionar por separado; el isologo, es la combinación de icono y texto, que se encuentran agrupados como un todo, es decir, no funcionan por separado.

Algunos ejemplos serían:

Tabla 7: *Ejemplo de isotipo, logotipo, imagotipo e isologo.*

Isotipo	
Logotipo	
Imagotipo	
Isologo	

Fuente: elaboración propia.

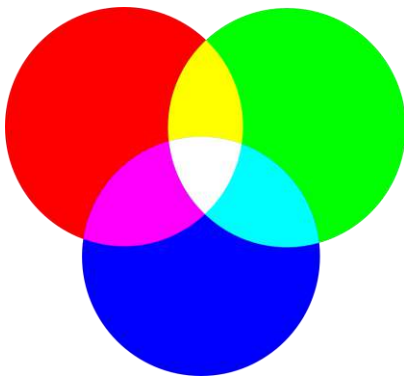
Colores

Cada marca tiene una paleta de colores que le permite diferenciarse de la competencia. Las muestras de colores siempre deben ser exactas, es por ello que se plantean dos modos de color: RGB (para pantallas) o CMYK (para impresiones), ambos con códigos exactos (Cruz, 2017).

RGB “es una sigla formada por los términos de la lengua inglesa red (“rojo”), green (“verde”) y blue (“azul”). El concepto suele emplearse para referirse a un modelo cromático que consiste en representar distintos colores a partir de la mezcla de estos tres colores primarios” (Pérez y Merino, 2014).

Este modelo es conocido también como “síntesis aditiva de color”. “Empleando la luminosidad del rojo, el verde y el azul en diferentes proporciones, se produce el resto de los colores. Los monitores de las computadoras (ordenadores) apelan a la síntesis aditiva de color para la representación de los colores” (Pérez y Merino, 2014).

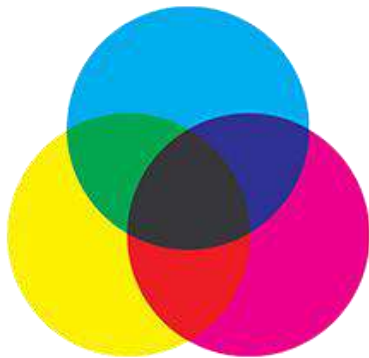
Ilustración 14: Modelo RGB



Fuente: Google.

El modo de color CMYK (conformada por la sigla de Cyan, Magenta, Yellow, Black) se usa para diseños impresos y refiere a una evolución del modelo tradicional conocido como RGB. El nombre CMYK es proveniente de los cuatro colores principales (cian, magenta, amarillo y negro) de los cuales se construyen los demás colores.

Ilustración 15: Modelo CMYK



Fuente: Google.

Algunas marcas fabrican sus colores en Pantone. *“Los colores Pantone, hacen parte del catálogo de colores más utilizado en el mundo. Gracias a ellos, nos aseguramos que el color impreso siempre sea el mismo a la muestra que se haya elegido inicialmente, aunque para muchas personas simplemente solo sea un simple color”* (Cruz, 2017).

Ilustración 16: Ejemplo de colores Pantone



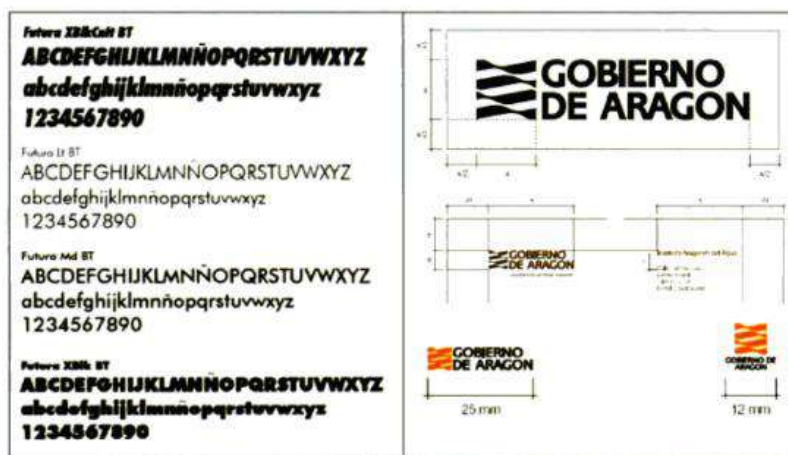
Fuente: Google.

Tipografía

La tipografía es tan importante como los demás elementos visuales. *“Es uno de los elementos clave a la hora de comunicar la personalidad de una marca ya que ayuda a visualizar los mensajes de la misma”* (Sánchez y Pintado, 2009, pp. 184).

La tipografía debe estar bien definida dentro del manual de identidad corporativa y generalmente *“una marca hace uso de una o dos familias tipográficas que se combinan entre sí”* (Cruz, 2017).

Ilustración 17: Ejemplo de Tipografía



Fuente: Sánchez y Pintado, 2009, pp. 184.

Apéndice E (Primera Infancia)

Primera Infancia

Se define la primera infancia *“como el período que va del nacimiento hasta los ocho años de edad”* (UNESCO, s.f., pp.1). Otras concepciones plantean que la primera

infancia¹⁷ se comprende en el período que va desde la concepción del niño hasta los 3 años, tal como lo considera el Centro de Atención de Infancia y Familia (CAIF) y el Sistema Nacional de Cuidados (SNC).

Niño es todo ser humano hasta los 13 años de edad (Código de la Niñez y la Adolescencia, art. 1).

Es en la etapa de la primera infancia donde el niño adquiere experiencias y desarrolla sus capacidades. Es decir, en esta etapa:

- *se produce un desarrollo mental y físico extraordinario.*
- *se inicia el pensamiento con la inteligencia sensorio-motriz. Las primeras experiencias resultan decisivas para el desarrollo afectivo.*
- *existe una gran plasticidad y receptividad a los estímulos.*
- *se integran y establecen conductas motrices básicas fundamentales para el desarrollo de otras actividades.*
- *es una etapa de transiciones continuas, de transformaciones rápidas, violentas e incluso hasta tempestuosas. (MEC, 2006).*

Concepción de Desarrollo

El desarrollo en la primera infancia define el bienestar, la salud y la capacidad de aprendizaje durante toda la vida. Para conseguir un desarrollo sano es necesario establecer las condiciones oportunas para que el niño se desarrolle por igual en los estados socioafectivos, físicos y lingüísticos-cognitivos, desde la etapa prenatal hasta los ocho años de edad (OMS, pp.1).

El artículo 27 de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), señala que *“todo niño tiene derecho a beneficiarse de un nivel de vida adecuado para su desarrollo y es responsabilidad primordial de padres y madres proporcionárselo. Es*

¹⁷ Ver Anexo, Apéndice D para profundizar el concepto de Primera Infancia.

obligación del Estado adaptar medidas apropiadas para que dicha responsabilidad pueda ser asumida y que lo sea de hecho, si es necesario, mediante el pago de la pensión alimenticia” (Convención sobre los Derechos del Niño, 1989, citado en UNICEF, 2012b).

El Ministerio de Educación y Cultura (MEC) expresa que los niños son seres en desarrollo, y define este último término como un proceso dinámico de ordenamiento consecutivo de funciones psicológicas, biológicas y sociales en interacción compleja, cuyas soluciones varían dependiendo de las experiencias vitales (MEC, 2006).

Hay tres conceptos que se relacionan con el proceso de desarrollo:

- La maduración: *“hace referencia a los cambios que se producen en los individuos a lo largo de su evolución. Se establece a través de cambios en la estructura y la función de las células: ejemplo Sistema Nervioso. La maduración está estrechamente ligada con el crecimiento, éste tiene que ver con los cambios cuantitativos físicos o biológicos. Ejemplo peso, talla.”*
- Desarrollo: *“es la formación progresiva de las funciones humanas, ejemplo lenguaje, memoria, atención. A través de este proceso se ponen en marcha todas las potencialidades de los individuos.”*
- Aprendizaje: *“es el proceso mediante el cual las personas incorporan conocimientos, valores y habilidades propios de la cultura y la sociedad en que éstas se desarrollan. A través de los aprendizajes las personas modifican sus conductas, sus maneras de hacer y responder.” (MEC, 2006).*

En este proceso de desarrollo se dan grandes cambios. Los primeros meses los cambios suceden en un período de tiempo más corto que aquellos que vienen en edades siguientes. En los primeros dos años, el niño necesita de un adulto para

desplazarse, sobrevivir y conocer el mundo que lo rodea, es una etapa que comprende la lactancia, el lenguaje hablado, sus primeros pasos y sus primeros juegos simbólicos (donde el niño comienza a imitar situaciones de la vida real).

Durante los tres primeros años de vida, el desarrollo del cerebro es fundamental en el desarrollo integral del niño, ya que es en esta fase cuando se dan los sucesos claves para su maduración (Bedregal y Pardo, 2004, pp. 21).

De acuerdo con el Ministerio de Salud Pública (MSP) en la etapa que va desde el nacimiento hasta la edad de tres años es cuando en el cerebro las conexiones neuronales se producen con gran rapidez y no se vuelven a alcanzar en el resto de su vida. El cerebro crece más del doble durante el primer año de vida. A los dos años el cerebro ya ha obtenido el nivel de un adulto, y a los tres años las conexiones neuronales que existen duplican las de un cerebro adulto (MSP, 2007, pp.1).

Los cuidados inciden en el desarrollo de los modelos de conexiones neuronales y cumplen dos funciones: la función de protección, contra cualquier trauma, enfermedad o estrés, y la función biológica, que fomenta el crecimiento, la seguridad emocional y las funciones de coordinación y la cognitiva. Además, los cuidados le producen al niño seguridad, tranquilidad, alegría y confianza (Bedregal y Pardo, 2004).

Necesidades de los niños en la Primera Infancia

Existen dos grados de satisfacción de las necesidades infantiles: las fisiológicas, que son las necesidades físicas y biológicas; y las asociadas al desarrollo psicosocial, que son las necesidades cognitivas, afectivas, éticas y sociales (Pourtois y Desmet, 1997, citado por Barudy y Dantagnan, 2005, pp. 62-63).

Se consideran como necesidades fisiológicas básicas el derecho que tiene el niño a vivir de manera sana, en un ambiente seguro y que le permita tanto la actividad

física como la asistencia médica y una alimentación adecuada (Barudy y Dantagnan, 2005).

En cuanto al desarrollo psicosocial, tanto el contacto emocional como el físico le conceden al niño la sensación de calma frente a situaciones de necesidad y le permite ir aprendiendo a regular sus emociones (UNICEF, 2012a, pp. 12).

Cuando se establece un vínculo del niño hacia sus padres (o cuidadores) se genera una experiencia de pertenencia y familiaridad. Si en este vínculo se crea un buen trato se puede hablar de un apego seguro que proporcione un desarrollo psicológico sano para el niño (Barudy y Dantagnan, 2005).

Derechos de los Niños

La Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), reúne todos los derechos de la infancia, y establece que los niños son sujetos de derecho, los cuales deben cumplirse y respetarse.

La CDN está constituida por 54 artículos y establece todos los derechos de los niños y niñas, entre ellos están:

- Art. 7: Nombre y nacionalidad: Todo niño tiene derecho a un nombre desde su nacimiento y a obtener una nacionalidad.
- Art. 8: Preservación de la identidad: Es obligación del Estado proteger y, si es necesario, restablecer la identidad del niño, si éste hubiera sido privado en parte o en todo de la misma (nombre, nacionalidad y vínculos familiares).
- Art. 9: Separación de padres y madres: Es un derecho del niño vivir con su padre y su madre, excepto en los casos que la separación sea necesaria para el interés superior del propio niño. Es derecho del niño mantener contacto directo con ambos, si está separado de uno de ellos o de los dos. Corresponde al Estado responsabilizarse de este aspecto, en

el caso de que la separación haya sido producida por acción del mismo.

- Art. 18: Responsabilidad de padres y madres: Es responsabilidad primordial de padres y madres la crianza de los niños y es deber del Estado brindar la asistencia necesaria en el desempeño de sus funciones.
- Art. 20: Protección de los niños privados de su medio familiar: Es obligación del Estado proporcionar protección especial a los niños privados de su medio familiar y asegurar que puedan beneficiarse de cuidados que sustituyan la atención familiar o de la colocación en un establecimiento apropiado, teniendo en cuenta el origen cultural del niño.
- Art. 21: Adopción: En los Estados que reconocen y/o permiten la adopción, se cuidará de que el interés superior del niño sea la consideración primordial y de que estén reunidas todas las garantías necesarias para asegurar que la adopción sea admisible así como las autorizaciones de las autoridades competentes.
- Art. 24: Salud y servicios médicos: Los niños tienen derecho a disfrutar del más alto nivel posible de salud y a tener acceso a servicios médicos y de rehabilitación, con especial énfasis en aquellos relacionados con la atención primaria de salud, los cuidados preventivos y la disminución de la mortalidad infantil. Es obligación del Estado tomar las medidas necesarias, orientadas a la abolición de las prácticas tradicionales perjudiciales para la salud del niño. (CDN, 1989).

Familia

Una familia es el núcleo imprescindible para el desarrollo de la persona. *“Es un grupo social, es un sistema abierto con funciones únicas de protección afectiva, reproductiva, socializadora, religiosa, de esparcimiento, productora de estatus; entre otras. Es una construcción, un lugar de vínculos y relaciones, dando posibilidades,*

valores, correspondencias, juegos de fuerzas e intereses que van y vienen en su interior con el contexto inmediato y la sociedad” (MEC, 2006).

El vínculo familiar *“se establece entre el niño y sus cuidadores primarios; considerando que el concepto de familia supera el nivel biológico, incluyendo a aquellos adultos significativos para el niño que influyan en su desarrollo” (UNICEF, 2012a.*

Existen familias con diferentes recursos y que vienen de realidades sociales complejas, esto se debe tener en cuenta siempre que se trabaje con ellas para abordar de manera adecuada cómo se le deben brindar a los niños el cuidado que necesitan.

Familias en situación de riesgo

El riesgo puede darse en situaciones de riesgo social y/o biológico. Se entiende por riesgo social aquellos hogares que están en una situación social vulnerable (Ramírez, 2014, pp. 38). Para determinar esta vulnerabilidad, se tiene en cuenta el Índice de Carencias Críticas (ICC) como mecanismo de focalización social y económica y su relación con otras medidas de pobreza.

Uno de los fenómenos relacionados con el riesgo social es la pobreza. Ésta se define como una situación en donde las personas adolecen de recursos necesarios para vivir y realizarse de forma correcta desde lo físico, lo psicológico y lo social. Esta carencia priva a las personas de tener un desarrollo adecuado. Este fenómeno pone en peligro la supervivencia, involucrando un conjunto de carencias en la protección y la alimentación, las cuales son manifestadas de diferentes maneras, así como desnutrición, viviendas en malas condiciones, marginación social y económica, entre otras (Terra, 1995).

En un país, la pobreza es un fenómeno que evidencia la desigualdad de condiciones de vida y de desarrollo, donde uno o varios sectores se encuentran privados de

obtener oportunidades. En la pobreza no hay acceso a los recursos necesarios y a la satisfacción de necesidades básicas (Terra, 1995, pp. 86).

El equipo técnico de Fundación Canguro está conformado por profesionales especializados en el área de la salud, tales como psicólogos y psicomotricistas, asimismo, cuentan además con el apoyo médico del Hospital Pereira Rossell, esto es porque el estado de salud de algunos de los bebés tienen deficiencias como consecuencia del riesgo sanitario o biológico, y estas deficiencias pueden ser el bajo peso del recién nacido, el déficit nutricional, las diferentes patologías que puedan presentar, la alteración en el desarrollo infantil, entre otras.

La salud es *“el estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedad, al que tienen derecho todos los individuos cualquiera sea su raza, religión o credo político”* (OMS, s.f.).

Una persona sana es la que presenta un buen equilibrio entre su cuerpo y su mente, y que se encuentra en su entorno físico y social adecuado (Morales, 1995, pp. 4).

Estimulación temprana (niños de 0 a 3 meses)

El niño no necesita solamente del amor y los cuidados básicos de higiene y alimentación para alcanzar su desarrollo normal, sino que necesita también estimular su desarrollo físico a través de ejercicios ajustados al ritmo natural de cada niño para que logre conseguir habilidades y destrezas en el manejo de su cuerpo (Montes, 1996, pp. 15).

Para favorecer el desarrollo motor se debe dar una estimulación multisensorial. *“La estimulación multisensorial nos facilita la integración de la actividad refleja y la adquisición de las conductas motoras, las reacciones de equilibrio, protectoras y el enriquecimiento del lenguaje”* (Montes, 1996, pp. 15).

- *Estimulación táctil: Se realiza sobre los receptores cutáneos a lo largo de toda la piel con materiales de diferentes texturas*

como palma de la mano, ropa del niño, algodón, toalla, etc. El estímulo debe ser rítmico y organizado primero sobre un lado y luego el otro sobre superficies dorsales para favorecer el desarrollo de la extensión. No debemos estimular plantas de pies, genitales y axilas, pues generan respuestas desintegradoras.

- *Estimulación propioceptiva:* *Se da realizando movimientos amplios a todas las articulaciones y a través de movimientos de contracción y relajación muscular tensión y distensión ligamentosa. Para favorecer el balance de cabeza lo hacemos sobre la musculatura paravertebral a través de presión continua.*
- *Estimulación vestibular:* *Se produce por desplazamiento del cuerpo especialmente de la cabeza y por la acción de la gravedad, realizando movimientos de adelante atrás, laterales, ascenso, descenso y giratorias, utilizando para esto hamacas, balones, balancín y escuder.*
- *Estimulación visual:* *El recién nacido, ve claramente a treinta centímetros de su cara, mostrando especial preferencia por los objetos de gran contraste como lo son los juguetes con blanco y negro. (Montes, 1996).*

El término “primera infancia” surge en la modernidad y es una construcción social que se ha ido modificando de acuerdo a la importancia que se le ha atribuido a los largo de las distintas épocas. La infancia es la etapa que va desde el nacimiento hasta la adolescencia o hasta la edad que se establece en cada país de manera convencional (Ramírez, 2014, pp. 12).

La infancia era invisibilizada antes de la edad moderna y es a partir de esta época que se reconoce como tal y comienza a ser un tema de interés colectivo (Iglesias, 1996).

Algunos autores plantean que “*si bien niños existieron desde el comienzo de los tiempos, no puede decirse lo mismo acerca de la infancia*” (Leopold, 2002, pp. 17).

Para que se reconociera esta etapa fue importante hacer una distinción entre la niñez y la adultez, reconociendo a los niños como sujetos de derechos y deberes (Basigaluz, 2015).

La infancia es una etapa que se diferencia de las demás ya que reconoce al niño como sujeto de derechos, esto se ha logrado gracias a un proceso de evolución socio-cultural bastante largo (Etchebehere, et. al., 2007).

La infancia es una etapa del desarrollo humano, que comprende desde el nacimiento hasta la adolescencia. Esta etapa puede dividirse en varios períodos según la edad; la primera infancia, según la UNESCO es la etapa más temprana y va desde que el niño nace hasta que cumple los ocho años de edad.¹⁸

Este período de tiempo es de vital importancia ya que comienza la formación y el desarrollo del niño, se fortalecen sus cualidades comunicativas, se establecen relaciones de tipo afectiva con otras personas, se fomentan los valores, aumentan las habilidades básicas como el lenguaje y la motricidad.

Los niños necesitan protección, nutrición y estimulación para tener un desarrollo cerebral correcto principalmente desde el embarazo hasta los tres años de edad. Pero, en los países donde predomina la pobreza extrema los niños más desfavorecidos carecen de estos elementos tan esenciales para un crecimiento saludable y aproximadamente 250 millones de niños menores de cinco años corren peligro de retrasar su desarrollo. La inmovilidad de programas para evitar este tipo de situaciones traen consigo graves consecuencias a largo plazo para la salud de estos niños.¹⁹

En Uruguay existen varias organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en temas vinculados a primera infancia, velando por el cuidado de niños y niñas entre 0 y 4 años, con el fin de promover y proteger sus derechos, entre ellos, el derecho a tener un nivel de vida adecuado y de recibir cuidados y atención

¹⁸ Es.unesco.org (2019) La atención y la educación en la primera infancia. Recuperado el 05 de agosto de 2019, a partir de: <https://es.unesco.org/themes/atencion-educacion-primera-infancia>

¹⁹ www.unicef.org (2019) Programa Desarrollo de la Primera Infancia. Recuperado el 20 de mayo de 2019, a partir de: <https://www.unicef.org/es/desarrollo-de-la-primera-infancia>

especializada, así como se establece en el artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH).

En el contexto de salud, la tasa de mortalidad infantil (TMI) muestra una tendencia decreciente en el Uruguay desde el año 2000, registrando una tasa de mortalidad en niños menores a un año de 15,14 cada 1000 niños nacidos vivos.²⁰

La tendencia actual en el contexto de la salud, se destaca que en 2018 hubo un total de 2897 nacimientos menos debido a la disminución de embarazos en adolescentes, según las estadísticas vitales del informe de fecundidad del Ministerio de Salud Pública.²¹

En 2017 se registró el valor más bajo conocido históricamente en el país, con una tasa de 6,6. En 2018, fue de 6,7 cada 1000 nacidos vivos, es decir, fallecieron 269 niños menores a un año, 11 menos que el año anterior.²²

Se considera una condición necesaria el acompañamiento de los recién nacidos ya que permite un buen desarrollo del niño, generando un vínculo afectivo con los voluntarios de la organización y disminuyendo la sensación de soledad.

Asimismo, se puede percibir en organizaciones como Fundación Canguro, que cada vez tiene más importancia el acompañamiento y la atención que se les brinda a los bebés durante su primera etapa de desarrollo, considerando que el ambiente cálido donde se desenvuelven estas actividades le permiten a estos bebés recibir afecto y seguridad.

²⁰ [www.presidencia.gub.uy](https://medios.presidencia.gub.uy/tav_portal/2018/noticias/NO_Z833/msp.pdf) (2018) Sobre la evolución de la mortalidad infantil en Uruguay. Estadísticas Vitales. Área Programática Salud de la Niñez. Ministerio de Salud Pública. Recuperado el 20 de junio de 2019, a partir de:

https://medios.presidencia.gub.uy/tav_portal/2018/noticias/NO_Z833/msp.pdf

²¹ [www.180.com.uy](https://www.180.com.uy/articulo/78766_en-2018-hubo-2897-nacimientos-menos-en-uruguay) (2019) En 2018 hubo 2.897 nacimientos menos en Uruguay. Recuperado el 20 de junio de 2019, a partir de: https://www.180.com.uy/articulo/78766_en-2018-hubo-2897-nacimientos-menos-en-uruguay

²² [www.presidencia.gub.uy](https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/comunicacion/noticias/uruguay-mantiene-baja-mortalidad-infantil-con-11-fallecimientos-menos-en-2018) (2019) Uruguay mantiene baja mortalidad infantil con 11 fallecimientos menos en 2018 respecto de 2017. Recuperado el 20 de junio de 2019, a partir de: <https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/comunicacion/noticias/uruguay-mantiene-baja-mortalidad-infantil-con-11-fallecimientos-menos-en-2018>

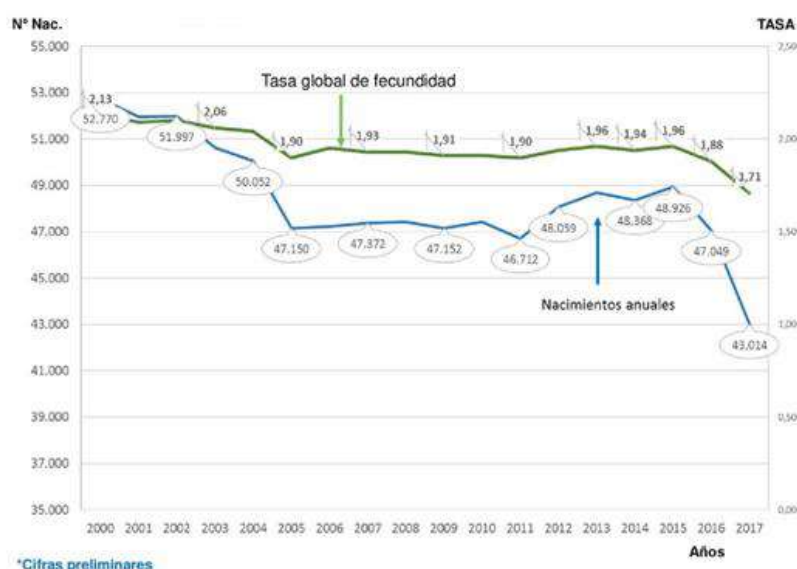
Natalidad, fecundidad y mortalidad en la primera infancia

Acorde con el informe de fecundidad del Ministerio de Salud Pública (MSP), en 2018 se registraron 2897 nacimientos menos debido a la reducción de embarazos adolescentes, con un descenso del 29% del total en adolescentes entre 15 y 19 años (800 nacimientos menos), y en 2017 se registraron 4044 nacimientos menos que en 2016.

Esta disminución no implica las interrupciones voluntarias del embarazo (IVE) sino que se efectuó gracias a las políticas de salud sexual y reproductiva con métodos de anticoncepción.

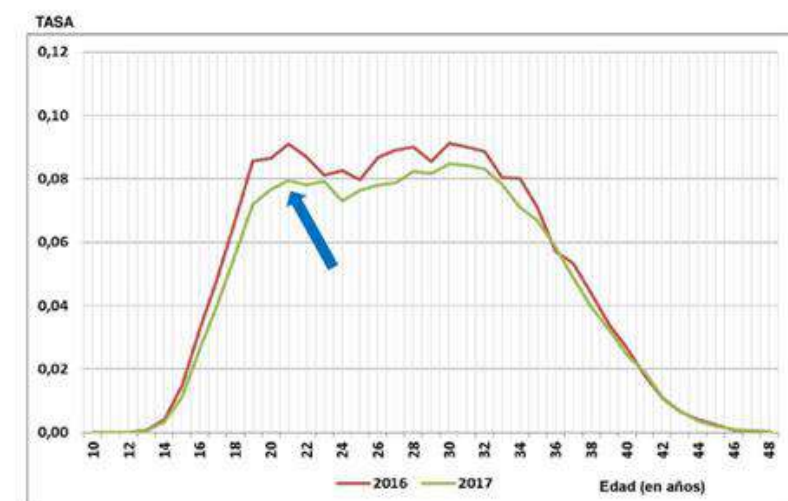
Se presenta a continuación la figura 18 que muestra el número de nacimientos y la tasa global de fecundidad en Uruguay en el período del 2000 al 2017. En la figura 19, se representa las tasas específicas de fecundidad por edades de los años 2016 y 2017.

Ilustración 18: Número de nacimientos y tasa global de fecundidad (Uruguay 2000-2017).



Fuente: Ministerio de Salud Pública; marzo 2018.

Ilustración 19: Tasas específicas de fecundidad por edades simples 2016-2017.



*Cifras preliminares

Fuente: Ministerio de Salud Pública; marzo 2018.

Conforme con las estadísticas vitales sobre la evolución de la mortalidad infantil en Uruguay del Ministerio de Salud Pública (MSP), la mortalidad durante el primer año de vida es un indicador fundamental para conocer las condiciones de salud existentes en una sociedad.

“La tasa de mortalidad infantil es el número de niños menores de 1 año que fallece por cada 1000 nacidos vivos durante un año determinado” (Ministerio de Salud Pública, 2018).

En nuestro país, desde el año 2000 la tasa de mortalidad infantil (TMI) ha registrado una tendencia decreciente, llegando a cifras bastante bajas y estables. En el año 2017 la tasa se registró con el mínimo histórico de 6,6, mostrando 282 fallecidos, 100 niños menos que el año anterior, donde la tasa se registró de 7,9 (Ministerio de Salud Pública, 2018).

Para este análisis de datos se estudian los tres componentes de la mortalidad infantil: neonatal precoz, neonatal tardío y postneonatal, ya que en cada uno, las causas de muerte está relacionado con varios factores.

*“La **mortalidad neonatal precoz** (menor a 7 días) y **tardía** (de 8 a 28 días), está más relacionada con causas endógenas*

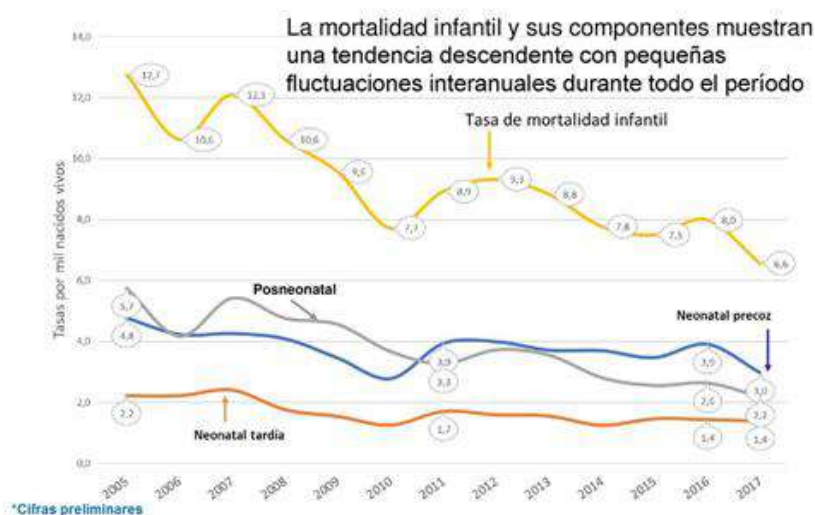
como enfermedades congénitas y afecciones vinculadas al período perinatal (problemas vinculados al parto y enfermedades del recién nacido). Es considerada una mortalidad “dura” debido a que es más difícil de modificar. En 2017 fallecieron 57 neonatos menos de 0 a 7 días (128 en total) y 8 menos de 8 a 28 días (60 en total), comparado con 2016 (184 y 68 respectivamente).

*La **mortalidad postneonatal** (de 29 a 364 días) está más relacionada con causas exógenas como infecciones respiratorias, diarrea, síndrome de muerte súbita del lactante, etc., asociándose, en muchos casos, a factores socioeconómicos y culturales, pasibles de reducción a partir de políticas públicas. En 2017 fallecieron 30 niños menos (94 en total) que en 2016 (124)”. (Ministerio de Salud Pública, 2018).*

Durante los últimos veinte años las dos primeras causas de mortalidad infantil se han mantenido y se asocian a prematuridad (con 110 fallecimientos equivalentes al 43,6% del total) y malformaciones congénitas (con 87 fallecimientos equivalentes al 30,9% del total), las demás causas representan el 14,9% del total de fallecimientos asociadas a otros síntomas (Ministerio de Salud Pública, 2018).

A continuación se presenta la figura 20, que refleja la evolución de la tasa de mortalidad infantil y sus componentes en el período del 2005 al 2017 en Uruguay, seguido de la tabla 6, que especifica los datos en cifras concretas en el período del 2004 al 2017.

Ilustración 20: Evolución de la tasa de mortalidad infantil y sus componentes (Uruguay, 2005-2017).



Fuente: Ministerio de Salud Pública; marzo 2018.

Tabla 8: Evolución de la Mortalidad Infantil y sus componentes.

Año	Nacidos Vivos	Nº de defunciones de <1 año				Total
		Muertes Neonatales		Pos neonatal		
Neo Precoces	Neo Tardías					
2004	50.052	254	131	274	659	
2005	47.150	225	105	271	601	
2006	47.236	200	105	197	502	
2007	47.372	202	114	257	573	
2008	47.428	194	84	226	504	
2009	47.152	163	73	215	451	
2010	47.420	132	60	174	366	
2011	46.712	184	80	153	417	
2012	48.059	192	77	179	448	
2013	48.681	181	76	173	430	
2014	48.368	179	61	136	376	
2015	48926	170	72	125	367	
2016	47058	184	68	124	376	
2017*	43014	128	60	94	282	

En el año 2017 se registraron 4.044 nacimientos menos y 94 defunciones menos en menores de un año, en relación al 2016. Siendo la TMI de 6.59/mil NV.

*Cifras preliminares

Fuente: Ministerio de Salud Pública; marzo 2018.

Organizadores del desarrollo

Hay tres grandes organizadores del desarrollo psicomotor en los niños (Chocler, 1989):

- Apego: *“Se trata de la capacidad de contener, sostener, interpretar y comprender las necesidades emocionales de los niños/as. Decodificar los comportamientos objetivos producto de sus necesidades básicas”.*
- Exploración: *“La curiosidad e interés de los niños/as por el mundo que los rodea, despliega conductas exploratorias que les permitirán conectarse, conocer y aprender las características del mundo externo”.*
- Equilibrio: *“El equilibrio es el resultado de la interacción y comunicación entre el sujeto y el mundo. Constituyen en sí mismo internalizado condiciona las posteriores conductas”.* (MEC, 2006).

Cuidados en la primera infancia

El cuidado es *“el vínculo emocional, generalmente mutuo, entre el que brinda cuidados y el que los recibe; un vínculo por el cual el que brinda cuidados se siente responsable del bienestar del otro y hace un esfuerzo mental, emocional y físico para poder cumplir con esa responsabilidad. Por lo tanto cuidar a una persona es hacerse cargo de ella. (...) El cuidado es el resultado de muchos actos pequeños y sutiles, conscientes o inconscientes que no se puede considerar que sean completamente naturales o sin esfuerzo (...) Así nosotras ponemos mucho más que naturaleza en el cuidado, ponemos sentimientos, acciones, conocimiento y tiempo”* (Hochschild, 1990, citado por Batthyány, 2011, pp. 54).

Asimismo, el Sistema Nacional de Cuidados (SNC) expresa que los cuidados son una función social que involucra no solo a la promoción de la autonomía personal

sino también a la atención y asistencia a las personas dependientes (Sistema Nacional de Cuidados, 2012, pp. 18).

Los cuidados en la primera infancia son un conjunto de acciones que le garantizan al niño múltiples factores de apoyo y protección para el desarrollo de su salud y otros aspectos cognitivos y psicosociales de su desarrollo (Bedregal y Pardo, 2004, pp.31).

Concepción de Aprendizaje

“Se entiende por aprendizaje la incorporación de nuevos conocimientos, valores y habilidades que son propios de la cultura y de la sociedad en que vivimos. (...). Los aprendizajes incorporados modifican conductas, maneras de hacer y maneras de responder y son producto de la educación que otros individuos de nuestra sociedad han planificado y organizado, o bien un contacto menos planificado con las personas con las que nos relacionamos” (Bassedas, 2000, citado en Ministerio de Educación y Cultura, 2006).

“Aprender es una forma de vinculación con el mundo. Los procesos de aprendizaje van conformando al sujeto desde el mismo momento de su nacimiento, por lo tanto, enseñar y aprender son acciones sociales y socializantes que construyen subjetividades y que planificadas o no, se desarrollan cotidianamente” (Carro, et. al., 2005).

Matrices de aprendizaje

La matriz o modelo interno de aprendizaje es *“la manera cómo cada sujeto organiza y significa el espectro de su experiencia, su universo de conocimiento. Esta matriz es una estructura interna, compleja y contradictoria y se sustenta en una infraestructura biológica, desarrollándose en el ámbito social. Incluye aspectos conceptuales, pero también afectivos, emocionales y esquemas de acción”* (Quiroga, 2009).

“En las teorías sobre el aprendizaje se han producido cambios paradigmáticos, entre los que encontramos: concebir el aprendizaje como un proceso, poner el énfasis en aprender cómo aprender, en la flexibilidad de las estructuras del mismo, en la medida que pueden existir diferentes puntos de partida, en la no especificidad en cuanto a la edad, sino que existe una integración entre ellas, que las experiencias internas son contextos de aprendizajes muy valiosos” (Ashman y Conway, s.f., citado en Ministerio de Educación y Cultura, 2006).