



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Universidad de la República

Facultad de Información y Comunicación

Instituto de Comunicación

Manos que transforman

Análisis comunicacional y planificación estratégica de la ONG Manos Veneguayas

Trabajo Final de Grado para optar por el título de Licenciado/a en Comunicación

Facundo Antúnez C. I.: 5.641.514-8

Nicolás Compa C. I.: 4.829.647-5

Mauro García C. I.: 5.331.673-3

Mercedes Tua C. I.: 6.332.823-7

Tutor: Gonzalo López Baliñas.

Montevideo, Uruguay, 2026

© 2026 Facundo Antúnez, Mauro García, Nicolás Compa y Mercedes Tua.

Esta obra se encuentra bajo una licencia **Creative Commons**

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).



Agradecimientos

Facundo Antúnez

Quiero utilizar este espacio para agradecer a todas las personas que fueron parte de este proceso de formación a lo largo de la carrera.

En primer lugar, a mis padres, mi hermano y mis abuelas, quienes fueron las personas que más me brindaron apoyo y contención emocional durante todo este proceso, que fue largo y tuvo muchos altibajos.

También quiero agradecer a mis compañeros de este trabajo final de grado. A Mercedes, por dejarme formar parte de este trabajo y por el excelente trabajo en equipo que tuvimos, también a Nico, por la disposición y el compañerismo que siempre tuvo, y por último a mi amigo Mauro, quien me acompañó en prácticamente toda esta carrera compartiendo un montón de buenos momentos que van a quedar en la memoria.

También agradecer a mi tutor, Gonzalo López Baliñas, por la guía, la disposición y el acompañamiento brindado durante el desarrollo de este trabajo final de grado, así como por compartir sus conocimientos y experiencia.

Quiero agradecer también a Manos Veneguayas, por abrirnos las puertas, brindarnos su tiempo y colaborar con nosotros para que este proyecto pudiera llevarse adelante.

Finalmente, quiero destacar lo lindo y significativo que fue haber estudiado en la Facultad de Información y Comunicación, una etapa que me dejó muchísimos aprendizajes, tanto a nivel académico como personal, y que voy a recordar con mucho cariño.

Nicolás Compa

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que me acompañaron y apoyaron a lo largo de este proceso académico y personal.

En primer lugar, a mi familia, por el apoyo incondicional, la paciencia y la confianza brindada en cada etapa de este camino. Su acompañamiento fue fundamental para alcanzar este objetivo.

A mis amigos y personas cercanas, quienes estuvieron presentes motivándome y alentándome durante todo el desarrollo de este trabajo final de grado.

A los docentes de la carrera, especialmente a Lourdes y Gonzalo por toda la ayuda brindada y por compartir sus conocimientos, experiencias y herramientas que contribuyeron a mi formación profesional.

También quiero agradecer a todas las personas que colaboraron de una u otra forma con este trabajo, como lo son las personas allegadas a MV, todo esto se hizo posible gracias a que nos brindaron información, tiempo y disposición para que pudiera llevarse adelante.

Este trabajo representa no solo el cierre de una etapa académica, sino también el comienzo de nuevos desafíos profesionales y personales.

Mauro García

Quiero dedicar estas palabras a todos los que me acompañaron a lo largo del proceso de este trabajo y de mi formación universitaria.

A mis tutores actuales, tanto Gonzalo como Lourdes, por la disposición constante a lo largo de este tramo final de carrera y hacer que me sienta acompañado y bien encaminado en todo momento. También agradecer a mi tutor anterior con el que comenzó todo este viaje, que me enseñó de autoaprendizaje y no depender de otro para realizar este tipo de trabajos...

A Facundo, mi gran compañero desde el momento inicial de la carrera en 2020. Me va a ser imposible recordar mis años de facultad sin que él aparezca en cada anécdota o examen preparado. Gracias por estar en todas. Sé que, así como compartimos este camino, seguiremos compartiendo todo lo que venga de acá en adelante.

A mis compañeros Mercedes y Nicolás, con quienes formamos este nuevo grupo para que, juntos, nos ayudemos mutuamente a poder darle un cierre a este ciclo.

Finalmente, a mis padres y a toda mi familia, por siempre apoyarme e inculcarme lo valioso que es aprender, y nunca dejar de hacerlo.

Mercedes Tua

Este trabajo comenzó en agosto de 2023 como una idea propia, y desde entonces ha sido un camino largo, desafiante y profundamente significativo. A lo largo de estos casi tres años, muchas personas fueron parte de este proceso y merecen ser nombradas con gratitud.

A Dios por ser mi guía y fortaleza desde el primer día. Gracias por darme la perseverancia necesaria para transitar este camino.

A mi familia, mi madre, mi padre y mis hermanas, por ser el soporte incondicional en cada etapa de este proyecto. Por aguantar los momentos de duda, celebrar los avances y estar siempre presentes.

A mis compañeros Facundo, Nicolás y Mauro, por sumarse a este trabajo, por el compromiso, la dedicación y el esfuerzo compartido a lo largo del proyecto.

A la profesora Alicia García Dalmas, quien fue mi primera tutora y cuyo acompañamiento en las etapas iniciales fue fundamental para darle forma y dirección a esta investigación. A Gonzalo López Baliñas, tutor actual, por su guía, su mirada crítica y su disposición para acompañar el proceso hasta el final.

A Manos Veneguayas, por abrirnos las puertas con generosidad y confianza. Sin su disposición y compromiso, esta investigación no hubiera sido posible.

A mis amigas y amigos, por el aliento constante y por recordarme en los momentos difíciles por qué vale la pena seguir.

Gracias a todos los que, de una u otra manera, pusieron sus manos en este trabajo.

Índice

Agradecimientos.....	3
Índice.....	7
Acrónimos y abreviaturas.....	9
Figuras.....	11
1. Introducción.....	13
2. Justificación.....	15
3. Planteamiento del tema.....	17
3.1 Pregunta de investigación.....	18
3.2 Objetivo general.....	18
3.3 Objetivos específicos.....	18
4. Antecedentes.....	19
4.1 Antecedentes bibliográficos.....	19
4.1.1 El proceso de inserción laboral de los inmigrantes de origen cubano.....	20
4.1.2 Estrategia y comunicación del Concejo Vecinal 5.....	21
4.1.3 Programa de intervención Uruguay Crece Contigo.....	22
4.2 Antecedentes de otras asociaciones.....	23
4.2.1 Servicio Ecuménico para la Dignidad Humana (SEDHU).....	23
4.2.2 Servicio Jesuita a Migrantes Argentina-Uruguay (SJM ARU).....	24
4.3 Antecedentes legales.....	26
4.3.1 Marco legal sobre asociaciones civiles en Uruguay.....	26
4.3.2 Marco legal sobre voluntariado.....	28
4.3.3 Marco legal sobre migrantes y refugiados en Uruguay.....	31
5. Marco teórico.....	35
5.1 ¿Qué es una Organización No Gubernamental?.....	35
5.2 Comunicación y las Organizaciones No Gubernamentales.....	37
5.2.1 La comunicación como proceso fundamental en las ONG.....	39
5.2.2 Estrategias de comunicación de las ONG como parte del Tercer Sector.....	41
5.3 Voluntariado.....	43
5.4 Transformación digital.....	46
5.5 Prosumer.....	49
5.6 Marca.....	51
5.7 Posicionamiento.....	54
5.8 Migración.....	55
5.8.1 Relevancia de la población migrante en Uruguay.....	57
6. Metodología.....	61
6.1 Investigación documental.....	62
6.2 Clipping digital.....	63
6.3 Observación directa.....	64

6.4 Entrevistas en profundidad.....	65
6.4.1 Técnica para el procesamiento de datos.....	66
7. Caso en estudio.....	69
7.1 Manos Veneguayas.....	69
7.2 Programas asistenciales.....	73
7.3 Voluntarios #SumandoManos.....	81
8. Análisis y resultados.....	83
8.1 Análisis del entorno.....	83
8.2 Análisis de comunicación e identidad digital.....	85
8.3 Análisis del posicionamiento y valor de marca.....	91
8.4 Análisis de las entrevistas.....	94
8.4.1 Resumen de las entrevistas.....	94
8.4.2 Conclusiones de las entrevistas.....	98
8.5 Análisis FODA.....	99
9. Planificación estratégica.....	101
9.1 Aplicar el Círculo de Oro.....	102
9.2 Elaborar un manual de marca.....	104
9.3 Optimizar el sitio web.....	105
9.4 Expandir la estrategia digital.....	107
9.4.1 Definir contenidos a partir de Buyer Personas.....	107
9.4.2 Establecer un calendario de contenidos.....	115
9.4.3 Potenciar el storytelling en la marca.....	117
9.5 Pauta publicitaria.....	118
9.6 Ejecutar Diagrama de Gantt.....	120
10. Conclusión y recomendaciones.....	123
Bibliografía.....	129
Anexos.....	135

Acrónimos y abreviaturas

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ANDE	Agencia Nacional de Desarrollo
ANONG	Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales
ASFL	Asociación Sin Fines de Lucro
B2B	<i>Business to Business</i> (Negocio a Negocio)
IAF	InterAmerican Foundation
INE	Instituto Nacional de Estadística
INJU	Instituto Nacional de la Juventud
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MIS	<i>Marketing Information System</i> (Sistema de Información de Marketing)
MV	Manos Venecuayyas
NTIC	Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONG	Organización No Gubernamental
ONGD	Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo
OSFL	Organización Sin Fines de Lucro
RAE	Real Academia Española
SEDHU	Servicio Ecuménico para la Dignidad Humana
SJM ARU	Servicio Jesuita a Migrantes Argentina-Uruguay
UCU	Universidad Católica del Uruguay
UCC	Uruguay Crece Contigo

Figuras

Figura 1	Distribución de inmigrantes en Uruguay según país de origen (2012-2023).
Figura 2	Síntesis aporte de herramientas metodológicas a la investigación.
Figura 3	Síntesis de programas desarrollados por Manos Venecuayas.
Figura 4	Logo de Manos Venecuayas.
Figura 5	Ejes de contenido de la comunicación digital de Manos Venecuayas.
Figura 6	Captura de pantalla 1 del sitio web institucional de Manos Venecuayas.
Figura 7	Captura de pantalla 2 del sitio web institucional de Manos Venecuayas.
Figura 8	Síntesis de canales digitales de Manos Venecuayas.
Figura 9	Síntesis de apariciones de Manos Venecuayas en medios digitales (2024-2025).
Figura 10	Análisis FODA de Manos Venecuayas.
Figura 11	Círculo de Oro aplicado a Manos Venecuayas.
Figura 12	Buyer Persona: Sofía Martínez, joven voluntaria.
Figura 13	Buyer Persona: Carlos González, migrante recién llegado.
Figura 14	Buyer Persona: Carmen Gudiño, migrante emprendedora.
Figura 15	Buyer Persona: Laura Silva, referente institucional.
Figura 16	Diagrama de Gantt: Estrategia de Comunicación MV junio 2026 - junio 2027.

1. Introducción

La migración hacia la República Oriental del Uruguay ha estado presente desde los inicios de la colonización, con predominio de inmigrantes europeos, asiáticos y africanos, principalmente españoles, italianos, franceses, armenios y judíos (Banco de Seguros del Estado, 2018).

En la actualidad, Uruguay mantiene su identidad como país de inmigrantes, pero con una diversidad creciente impulsada por la llegada de personas del norte de Sudamérica, Centroamérica y el Caribe, principalmente de Venezuela, Cuba, República Dominicana, Perú y Colombia (Arellano, 2021).

Cabe destacar que migrar no siempre es una decisión libre; la crisis económica, la violencia, la persecución y la reunificación familiar se entrelazan y difuminan la línea entre quienes migran por razones económicas y quienes lo hacen forzosamente (Dorronsoro, 2018).

En este contexto, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y asociaciones civiles sin fines de lucro cumplen un rol fundamental como agentes de integración. En Uruguay, estas organizaciones surgieron durante la transición democrática de la década de 1980 y se caracterizan por su enfoque en la gestión de intereses públicos, la promoción de derechos humanos y el apoyo en áreas como salud, educación e inserción laboral (Bettoni y Cruz, 1999). Su labor es esencial para la cohesión social y la construcción de un entorno más equitativo para las personas migrantes.

Entre mediados de 2017 y 2018, Uruguay experimentó un significativo incremento en la migración venezolana. Muchas de estas personas enfrentaron dificultades propias del proceso migratorio, como el acceso a la salud, el empleo y la integración social, en algunos casos en condiciones de alta vulnerabilidad. Ante esta situación surgió Manos Venecuayyas (MV), con el objetivo de brindar apoyo esencial a quienes no podían cubrir necesidades básicas como abrigo, alimentos y documentación. Posteriormente, la iniciativa se formalizó como asociación civil para actuar de manera organizada y estructurada.

La comunicación en organizaciones como Manos Venecuayyas cumple un papel fundamental en dos dimensiones. Por un lado, constituye el puente que permite a las personas migrantes conocer y acercarse a las instituciones que facilitan su estancia en el país; por otro, representa un elemento clave para la sostenibilidad organizacional, ya que posibilita tanto la captación de donaciones como la incorporación de nuevos voluntarios (Poyato, 2022). En este sentido, la comunicación no es un recurso secundario, sino uno de los pilares esenciales para el funcionamiento de estas organizaciones.

Por ello, la presente investigación analiza la comunicación de Manos Venecuayyas y propone una planificación estratégica que fortalezca tanto su comunicación institucional como su estrategia digital, con el fin de ampliar su alcance e impacto en la comunidad migrante en Uruguay.

2. Justificación

La presente investigación se justifica desde múltiples dimensiones que abarcan tanto su relevancia académica como su impacto práctico y social.

Desde una perspectiva académica, no existen estudios previos que hayan analizado los procesos comunicacionales de organizaciones civiles dedicadas al acompañamiento migrante en Uruguay, por lo que este trabajo constituye un aporte original al campo de la comunicación institucional y la gestión de ONG. Sus resultados podrán servir como referencia para futuras investigaciones sobre comunicación, migración y sociedad civil en el contexto uruguayo.

En cuanto a su relevancia social, Manos Veneguayas opera como un agente clave en la integración social, económica y cultural de personas migrantes en Montevideo y Canelones. Fortalecer su comunicación implica directamente ampliar su alcance y mejorar la calidad de los servicios que reciben las personas migrantes, quienes en muchos casos se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Desde el punto de vista práctico, la investigación no se limita al análisis sino que culmina en una propuesta concreta: una estrategia de comunicación digital que fortalezca la identidad de la organización, aumente su visibilidad y consolide el vínculo con su comunidad. Esto responde a una necesidad real e identificada dentro de la propia organización.

Finalmente, la viabilidad de esta investigación está garantizada por el acceso directo a la organización y por las características del equipo investigador, conformado por cuatro integrantes. Una de las investigadoras forma parte activa de Manos Veneguayas como voluntaria, y su condición de migrante venezolana residente en Uruguay desde 2018 aporta una perspectiva cercana a la realidad de la organización y de la comunidad a la que sirve. A su vez, la integración de tres investigadores uruguayos enriquece el análisis desde una mirada local, permitiendo abordar la temática desde una perspectiva intercultural que combina la experiencia vivida de la migración con el conocimiento del contexto social y cultural del país receptor.

3. Planteamiento del tema

La comunicación institucional en organizaciones no gubernamentales dedicadas al acompañamiento migrante representa un área escasamente estudiada en Uruguay. En el caso de Manos Veneguayas, organización fundada en 2018 con el propósito de apoyar la inserción social, económica y cultural de personas migrantes, se identifica una necesidad concreta: fortalecer sus procesos comunicacionales para ampliar su alcance, consolidar su identidad institucional y mejorar el vínculo con su comunidad.

Esta investigación, de tipo cualitativa y exploratoria con elementos descriptivos, aborda esa necesidad analizando las prácticas de comunicación implementadas por la organización durante el período 2024-2025, tanto en su dimensión interna —el vínculo con voluntarios y miembros— como externa —la llegada a personas migrantes y la captación de recursos—.

Para ello, se trabajará con integrantes de la organización, voluntarios y personas migrantes que interactúan con los proyectos de Manos Veneguayas. La recolección de datos se realizará mediante la triangulación de tres técnicas cualitativas: investigación documental y de redes sociales, observación directa y entrevistas en profundidad, lo que permitirá obtener una visión amplia, profunda y diversa de los procesos comunicacionales y de la percepción de los distintos actores involucrados.

3.1 Pregunta de investigación

¿Cómo se desarrollan los procesos comunicacionales de Manos Venecuayyas y de qué manera una planificación estratégica puede fortalecer su identidad institucional, visibilidad y vínculo con la comunidad migrante en Uruguay?

3.2 Objetivo general

Examinar los procesos comunicacionales y sociales de los proyectos desarrollados por la ONG Manos Venecuayyas durante 2024-2025, con el fin de proponer una estrategia de comunicación digital que fortalezca su visibilidad, aumente la participación y el vínculo de la organización con la comunidad.

3.3 Objetivos específicos

- Analizar los procesos comunicacionales desarrollados por Manos Venecuayyas durante 2024-2025.
- Identificar las acciones de comunicación implementadas por Manos Venecuayyas en el mismo período, considerando la participación activa de personas voluntarias y su posicionamiento institucional actual.
- Diseñar una estrategia de comunicación que responda a las necesidades de la organización, fortaleciendo la identidad institucional y el vínculo con su público objetivo mediante herramientas publicitarias y de branding.

4. Antecedentes

Para contextualizar la presente investigación, se relevan a continuación los antecedentes que enmarcan el estudio desde tres dimensiones complementarias. En primer lugar, se presentan antecedentes bibliográficos que abordan la comunicación y la intervención social en contextos comunitarios y migratorios. Luego, se describen otras organizaciones que trabajan con población migrante en Uruguay, con el fin de situar a Manos Veneguayas dentro del ecosistema institucional existente. Finalmente, se expone el marco normativo que regula las asociaciones civiles, el voluntariado y la migración en el país. En conjunto, estos antecedentes ofrecen las bases conceptuales, institucionales y legales sobre las que se asienta esta investigación.

4.1 Antecedentes bibliográficos

En el recorrido de los antecedentes bibliográficos, se destaca el artículo de Martínez (2020) sobre la inserción laboral de inmigrantes cubanos, los aportes de Velázquez y Bonica con su trabajo sobre estrategias de comunicación entre el Concejo Vecinal 5 y la ciudadanía, así como el estudio de Larrosa sobre las estrategias de intervención del programa Uruguay Crece Contigo. Si bien Manos Veneguayas no ha sido objeto de intervención previa, estos trabajos resultan pertinentes por su abordaje de la comunicación y las intervenciones en contextos sociales y comunitarios, ofreciendo claves conceptuales y metodológicas que pueden trasladarse al campo de las asociaciones sin fines de lucro y servir de base para el presente estudio.

4.1.1 El proceso de inserción laboral de los inmigrantes de origen cubano

En los últimos años, Uruguay ha emergido como destino para personas que buscan un futuro mejor, con la llegada de inmigrantes de diversas nacionalidades y, en muchos casos, con redes de apoyo que acompañan a la transición. Un análisis relevante es el artículo «El proceso de inserción laboral de los inmigrantes recientes calificados de origen cubano en Montevideo», de Martínez (2020), que destaca cambios normativos e institucionales orientados a garantizar los derechos de las personas migrantes, como la Ley de Migración N.º 18.250/2008. Esta normativa reconoce derechos y garantías en áreas clave como empleo, vivienda, salud y educación, y se enmarca en un esfuerzo por facilitar la integración laboral y social de los inmigrantes.

La metodología cualitativa empleada en el estudio, basada en entrevistas semiestructuradas, examina las trayectorias laborales desde Cuba hasta Uruguay, combinando enfoques objetivos y subjetivos. Los hallazgos señalan que, si bien la precariedad laboral es una realidad presente tanto en Cuba como en Uruguay, en el contexto uruguayo se intensifica para los inmigrantes, que con frecuencia realizan trabajos para los que están sobreeducados, con salarios bajos y condiciones laborales inestables. Aún así, los inmigrantes perciben una mejora económica relativa frente a su país de origen y mantienen expectativas de un futuro más prometedor.

En este marco, el artículo contrasta la experiencia de los inmigrantes cubanos con iniciativas de apoyo como Manos Veneguayas, cuya red facilita la conexión entre empleadores y trabajadores migrantes de forma más ágil que los canales tradicionales. Esta mención resulta significativa para la presente investigación, ya que evidencia que la comunicación y la visibilidad institucional de MV son factores determinantes para que las

personas migrantes puedan acceder efectivamente a sus servicios, lo que refuerza la necesidad de fortalecer su estrategia comunicacional.

4.1.2 Estrategia y comunicación del Concejo Vecinal 5

En Uruguay, el proceso de descentralización dio lugar a la creación de nuevas instancias de participación ciudadana y al fortalecimiento de organizaciones de distinto tipo —desde concejos vecinales hasta asociaciones civiles y culturales— que buscan dar respuesta a las necesidades de sus comunidades. Dentro de este marco, el Concejo Vecinal 5 del Municipio CH de Montevideo fue objeto de estudio en el trabajo final de grado titulado *Estrategias para la comunicación entre el Concejo Vecinal 5 y la ciudadanía*, realizado por María Lucía Velázquez y María Sol Bonica en el marco de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República.

Este estudio se propuso analizar y mejorar los canales de comunicación entre el Concejo Vecinal 5 y los vecinos de la zona, partiendo de un problema central: el escaso conocimiento de la ciudadanía sobre la existencia y funciones del Concejo, lo que repercutió en una baja participación. Como respuesta, las autoras diseñaron un plan estratégico de comunicación en el que se destacan la revisión y mejora de la misión y visión institucionales, el fortalecimiento de la presencia en redes sociales mediante historias destacadas y contenidos planificados, la creación de materiales gráficos (flyers, folletos, cartelería), así como acciones de publicidad digital y propaganda barrial orientadas a incrementar la visibilidad del Concejo.

La metodología utilizada combinó técnicas cualitativas y cuantitativas —entrevistas en profundidad a concejales, observación en plenarios, sondeos a vecinos e investigación

documental— que permitió elaborar un diagnóstico integral de la comunicación interna y externa. Entre sus principales conclusiones, las autoras destacan la necesidad de profesionalizar la comunicación y aprovechar las herramientas digitales para fortalecer la identidad institucional, aumentar la visibilidad y promover la participación ciudadana en el ámbito barrial.

Desde una perspectiva académica, este antecedente resulta fundamental para la presente investigación, ya que demuestra cómo la comunicación estratégica puede convertirse en un componente esencial para organizaciones vinculadas a la participación ciudadana. Si bien el estudio se centró en un concejo vecinal, sus hallazgos ofrecen elementos aplicables a otras asociaciones sin fines de lucro, particularmente aquellas vinculadas a la migración, que enfrentan desafíos similares de visibilidad, identidad y comunicación con sus públicos.

4.1.3 Programa de intervención Uruguay Crece Contigo

El programa Uruguay Crece Contigo (UCC) ha sido analizado en la tesis de Marta Larrosa titulada *"Una aproximación a las estrategias de intervención del programa Uruguay Crece Contigo"*. El objeto de estudio de la investigación consistió en examinar las estrategias de intervención de UCC, con especial énfasis en sus dispositivos de acompañamiento y en la coordinación interinstitucional. Para ello, Larrosa desarrolló un enfoque cualitativo y exploratorio, recurriendo al análisis documental de informes oficiales, entrevistas a técnicos y coordinadores, además de estudios de casos en Montevideo. Entre sus principales conclusiones, la autora señala que el programa constituye una innovación en las políticas sociales del país, que las visitas domiciliarias son el núcleo de su propuesta y que la generación de confianza entre familias y técnicos resulta clave para sostener los procesos de inclusión.

Este antecedente académico resulta significativo para la investigación porque demuestra cómo la intervención social planificada puede generar herramientas prácticas para acompañar a poblaciones vulnerables, un aprendizaje que resulta trasladable al trabajo con comunidades migrantes. Asimismo, resalta el papel de la comunicación en la construcción de confianza y vínculos sostenidos, un aspecto central para comprender cómo las asociaciones civiles pueden fortalecer su legitimidad y participación.

4.2 Antecedentes de otras asociaciones

La existencia de diversas organizaciones que trabajan con población migrante evidencia la conformación de un ecosistema amplio y diverso de apoyo. En Uruguay, este entramado se compone de actores estatales, organizaciones internacionales, instituciones sociales y colectivos migrantes que, desde distintos roles y enfoques, articulan acciones orientadas a la promoción del acceso a derechos, la inclusión social y la convivencia intercultural.

En este marco, resulta pertinente presentar los antecedentes de otras organizaciones, con el fin de contextualizar el análisis del presente trabajo y aportar elementos para la reflexión sobre las respuestas existentes frente a las dinámicas migratorias.

4.2.1 Servicio Ecuménico para la Dignidad Humana (SEDHU)

El Servicio Ecuménico para la Dignidad Humana (SEDHU) es una fundación sin fines de lucro con más de 30 años de experiencia en la protección, asistencia e integración de personas refugiadas, solicitantes de asilo y migrantes en Uruguay. Su origen es el Servicio Ecuménico de Reintegración (SER), creado en 1984 durante el retorno a la democracia para

asistir a exiliados uruguayos, ex presos políticos y sus familias. En 1990, la institución se transformó en SEDHU, ampliando su enfoque hacia la población migrante y refugiada.¹

Su principal objetivo es promover la dignidad humana mediante el acceso a derechos, la protección internacional y la integración social. También busca incidir en políticas públicas que garanticen la inclusión de estas poblaciones. Entre sus principales actividades se encuentran: asesoramiento legal y orientación social, apoyo en trámites migratorios y solicitud de refugio y asistencia humanitaria.

4.2.2 Servicio Jesuita a Migrantes Argentina-Uruguay (SJM ARU)

El Servicio Jesuita a Migrantes Argentina-Uruguay (SJM ARU) es una obra social de la Compañía de Jesús dedicada a promover y proteger la dignidad y los derechos de las personas migrantes en la región del Río de la Plata. Su misión central es acompañar a las personas migrantes, refugiados y solicitantes de asilo, víctimas de trata y tráfico de personas, en sus procesos de integración social, promoviendo el respeto por los derechos humanos, la inclusión y la convivencia intercultural.²

La organización entiende la migración como un fenómeno que revela profundas desigualdades como exclusión, explotación o discriminación pero también como una oportunidad para construir una sociedad más justa.

El SJM ARU forma parte de una red internacional vinculada a la Compañía de Jesús. Su antecedente principal es el Servicio Jesuita a Refugiados, fundado en la década de 1980 por el sacerdote jesuita Pedro Arrupe para asistir a refugiados que llegaban a Europa desde

¹ Más información disponible en el sitio web: <https://sedhu.uy/que-hacemos/>

² Más información disponible en el sitio web: <https://sjmuruguay.org/quienessomos/>

Medio Oriente y países del bloque soviético. En el caso específico de Argentina y Uruguay, el SJM ARU fue creado por la Provincia Jesuita Argentino-Uruguaya para responder al incremento de flujos migratorios hacia la región, estableciendo oficinas en Buenos Aires, San Miguel, Córdoba y Montevideo.

A modo de conclusión, es importante señalar que las organizaciones analizadas no constituyen la totalidad de los espacios que trabajan con población migrante en Uruguay. Existen también otras iniciativas y colectivos, como Idas y Vueltas, Uruvene, la Red de Apoyo al Migrante, así como distintos municipios, redes territoriales y organizaciones de la sociedad civil que desarrollan acciones orientadas al acompañamiento, la orientación y la integración de personas migrantes y refugiadas.

En los últimos años, además, se ha registrado un aumento significativo en el número de asociaciones civiles en Uruguay, lo que refleja un mayor involucramiento y compromiso de la sociedad civil en la atención de diversas problemáticas sociales, entre ellas la migración. Esta ampliación del entramado organizacional se expresa también en la producción de herramientas de orientación y sistematización de recursos, como el *Directorio de organizaciones que atienden a personas migrantes*, elaborado por Cáritas Uruguay, que reúne información sobre instituciones y servicios disponibles a nivel nacional.³ Asimismo, a escala territorial, se destacan iniciativas como la *Guía orientadora para personas migrantes* desarrollada por el Municipio B, que pone a disposición información básica y referencias a organizaciones que operan en dicho territorio.⁴

³ Cáritas Uruguay. *Directorio de organizaciones que atienden a personas migrantes*. Documento elaborado en el marco de las acciones de acompañamiento y orientación a población migrante desarrolladas por la institución. Véase: <https://caritasuruguay.org.uy/nuevo/wp-content/uploads/Directorio-Migrantes-C%C3%A1ritas.pdf>

⁴ Municipio B. *Guía orientadora para personas migrantes*. Documento elaborado por el Nodo Migrantes del Municipio B, que reúne información básica y contactos de organizaciones presentes en el territorio. Disponible en: <https://municipiob.montevideo.gub.uy/gu%C3%ADa-orientadora-elaborada-por-nodo-migrantes-del-municipio-b>

En conjunto, estas iniciativas dan cuenta de la existencia de un sistema de apoyo amplio y en expansión, que busca responder a las necesidades de la población migrante y favorecer su integración en la sociedad de acogida, al tiempo que evidencian la importancia de la articulación entre actores institucionales, comunitarios y territoriales.

4.3 Antecedentes legales

Se presentarán los antecedentes legales relacionados con el marco normativo de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (de ahora en adelante OSFL) en Uruguay, así como el marco legal de la migración en Uruguay y del voluntariado. Se examinarán las leyes y regulaciones claves que han estructurado y guiado estas áreas, con el fin de proporcionar una visión clara sobre la evolución de la legislación en estos contextos a nivel nacional.

4.3.1 Marco legal sobre asociaciones civiles en Uruguay

En Uruguay, las asociaciones civiles y fundaciones están bajo la supervisión del Estado, conforme al Decreto Ley 15.089/980, que asigna al Ministerio de Educación y Cultura (MEC) la responsabilidad de controlar su creación, funcionamiento y disolución. En el caso de las asociaciones civiles, la constitución requiere un acto fundacional que debe ser formalizado a través de un estatuto adaptado al modelo oficial aprobado por la Resolución del Poder Ejecutivo N.º 903/93. Este estatuto debe contemplar aspectos esenciales, como la denominación, domicilio, objeto social y los órganos de gobierno. Posteriormente, el MEC revisa el estatuto a través de la Asesoría Letrada, la Fiscalía de Gobierno y la Dirección de Asuntos Constitucionales, Legales y Registrales, para finalmente emitir una resolución otorgando la personería jurídica, que se registra en el Registro de Personas Jurídicas.

En cuanto a las fundaciones, estas están reguladas por la Ley N.º 17.163/999, que establece su naturaleza jurídica y los mecanismos de supervisión estatal. Según esta ley, las fundaciones se constituyen mediante el aporte de bienes o recursos por personas físicas o jurídicas y tienen como finalidad realizar actividades de interés general, sin ánimo de lucro. El artículo 1 de la ley define a las fundaciones como personas jurídicas reconocidas por la autoridad competente y orientadas al bien común. Por otro lado, el artículo 12 de la ley establece que las fundaciones pueden recibir financiamiento mediante aportes y donaciones, pero deben rendir cuentas anualmente, garantizando así la transparencia en su gestión y permitiendo la supervisión estatal. No obstante, a pesar de la existencia de una ley específica para las fundaciones, persisten desafíos debido a la falta de un marco normativo único que regule de forma integral a las organizaciones de la sociedad civil.

En relación a las dificultades operativas, diversas organizaciones, como la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales (ANONG), señalan que la ausencia de una normativa clara y unificada para asociaciones civiles y fundaciones genera interpretaciones ambiguas que dificultan el acceso a financiamiento y la estabilidad de estas entidades. Este vacío normativo también afecta a las organizaciones comunitarias o de base, como las asociaciones de vecinos, que deben adaptarse a marcos legales preexistentes, que incrementan la carga burocrática y obstaculizan su funcionamiento.

Estas carencias resultan aún más evidentes en la actualidad. La normativa vigente no ha sido actualizada para adaptarse a los cambios sociales, económicos y tecnológicos que impactan tanto a las organizaciones de la sociedad civil como al contexto en el que operan.

Las principales limitaciones del marco normativo incluyen la falta de claridad en la distinción entre asociaciones civiles y fundaciones, las dificultades administrativas para obtener la personería jurídica, la escasa regulación en materia de incentivos fiscales y financiamiento, y la discrecionalidad en la aplicación de criterios administrativos por parte de las autoridades competentes, lo que genera incertidumbre en el funcionamiento de estas organizaciones.

El marco normativo que regula las asociaciones civiles y fundaciones en Uruguay ha permanecido prácticamente sin modificaciones durante las últimas décadas. Si bien la Ley de Fundaciones de 1999 representó un avance al formalizar un instrumento largamente esperado, su alcance ha sido limitado y no ha resuelto de manera plena las necesidades de las organizaciones sociales. La falta de una legislación adaptada a los requerimientos contemporáneos limita la capacidad de estas organizaciones para abordar problemas de interés público, como derechos humanos, medio ambiente e inclusión social, en este sentido, es necesario promover la transparencia y establecer mecanismos que favorezcan el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil.

4.3.2 Marco legal sobre voluntariado

El voluntariado en Uruguay se encuentra regulado por la Ley N.º 17.885, promulgada el 12 de agosto de 2005, que establece el marco normativo para la promoción y regulación de la actividad voluntaria en el país. Esta legislación tiene como finalidad reconocer, definir, regular, promover y facilitar la participación solidaria de los particulares en actividades de voluntariado dentro de instituciones públicas o a través de organizaciones privadas sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, según lo establece el artículo 1 de la ley.

El artículo 2 define al voluntario social como:

La persona física que por su libre elección ofrece su tiempo, su trabajo y sus competencias, de forma ocasional o periódica, con fines de bien público, individualmente o dentro del marco de organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, oficialmente reconocidas o no, o de entidades públicas nacionales o internacionales, sin percibir remuneración alguna a cambio.

Esta definición también contempla que dicha participación pueda ser ocasional o periódica. La gratuidad y la dimensión altruista de la actividad voluntaria son pilares esenciales dentro del marco normativo, estableciendo una clara distinción respecto a cualquier forma de empleo remunerado.

El marco de actuación de los voluntarios debe desarrollarse bajo programas y proyectos específicos, promovidos por instituciones públicas o privadas debidamente habilitadas. En este contexto, el artículo 4 de la ley establece que «Las actividades de voluntariado social realizadas en instituciones públicas no generarán derechos para el ingreso a la función pública». Asimismo, se prohíbe expresamente el proselitismo político o religioso durante el desempeño de las actividades voluntarias. Estas disposiciones buscan proteger tanto los derechos laborales como la neutralidad institucional de las organizaciones involucradas.

Para formalizar la relación entre los voluntarios y las organizaciones, se exige la suscripción de un acuerdo escrito en el que se establezcan claramente las funciones, condiciones y compromisos de ambas partes. El artículo 6 especifica que «Las instituciones

públicas deberán registrar en la Oficina Nacional del Servicio Civil, la nómina de voluntarios relacionados con ellas en forma directa o indirecta, así como las altas y bajas que se registren en dicha nómina».

La ley también contempla tanto los derechos como los deberes de los voluntarios. En cuanto a estos, la ley establece que cuentan con los siguientes:

- Recibir formación, orientación y apoyo adecuados para el desempeño de sus tareas.
- Obtener reconocimiento por parte de la organización, que abarca el valor social de su contribución, así como a recibir una certificación de su actuación.
- Las actividades deben desarrollarse en condiciones adecuadas de seguridad e higiene.

Por otra parte, la misma ley consagra los deberes de los voluntarios, que incluyen:

- Cumplir con los compromisos asumidos,
- Respetar los derechos de los destinatarios
- Utilizar de forma responsable los recursos proporcionados.
- Comunicar inasistencias o cualquier situación que impida el cumplimiento de la actividad voluntaria.

El Estado uruguayo asume un rol activo en la promoción y reconocimiento del voluntariado. Las autoridades nacionales y departamentales deben fomentar la participación ciudadana a través de campañas de información, divulgación y formación. Por último, el artículo 11 establece el 5 de diciembre como el Día Nacional del Voluntariado, en concordancia con la fecha promovida por las Naciones Unidas a nivel internacional.

En conclusión, la Ley N.º 17.885/2005 constituye un marco legal integral que busca garantizar y promover la actividad voluntaria en Uruguay, asegurando su desarrollo en condiciones justas y transparentes, tanto para las personas que ofrecen su tiempo como para las instituciones que reciben su apoyo.

4.3.3 Marco legal sobre migrantes y refugiados en Uruguay

En relación a esto, Uruguay ha desarrollado un marco normativo que busca garantizar los derechos de los migrantes y regular su integración en la sociedad. En este sentido, la Ley N.º 18.250/2008 «Ley de Migraciones» en su artículo 3 establece que: «se entiende por “migrante” toda persona extranjera que ingrese al territorio con ánimo de residir y establecerse en él, en forma permanente o temporaria».

Este artículo es clave, ya que define quiénes son considerados migrantes bajo la legislación uruguaya, diferenciándolos de otros tipos de desplazamientos, como el turismo o la residencia transitoria. Reconocer a una persona como migrante implica la aplicación de un conjunto de derechos y obligaciones que el Estado debe garantizar.

Por su parte, el artículo 4 de la misma ley dispone que: «el Estado uruguayo garantizará a las personas migrantes los derechos y privilegios que acuerden las leyes de la República y los instrumentos internacionales ratificados por el país».

Esta disposición pone en evidencia el compromiso del país en brindar protección y oportunidades a los migrantes, asegurando que su estatus no los excluye del acceso a derechos fundamentales. Además, refuerza el alineamiento de Uruguay con tratados y

acuerdos internacionales que promueven la inclusión y la no discriminación de las personas que migran.

Para la aplicación efectiva de estas disposiciones, el Decreto N.º 394/2009 complementa la normativa y establece mecanismos necesarios para su implementación, ya que asegura que las políticas migratorias sean coherentes con la realidad social y económica del país.

De esta forma, la legislación uruguaya reconoce la migración, no solo como un derecho, sino también como un proceso que, bien gestionado, puede contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la sociedad. La regulación de este fenómeno es esencial para garantizar la integración de los migrantes y fomentar una convivencia armoniosa, en la que las diferencias culturales sean vistas como una oportunidad de enriquecimiento mutuo.

Asimismo, la Ley N.º 18.076/2014, conocida como la «Ley de Refugiados», amplía este marco normativo al contemplar los derechos de quienes buscan protección internacional en el país. En su artículo 1, se establece que: «toda persona tiene derecho a solicitar y recibir refugio en el territorio nacional, en salvaguarda de su vida, integridad física, moral e intelectual, libertad y seguridad».

El artículo 2, por su parte, detalla los criterios bajo los cuales una persona puede ser reconocida como refugiada. Se considera refugiado a quien haya debido abandonar su país por temor fundado de persecución por razones de etnia, género, religión, nacionalidad u opinión política, y no pueda o no quiera regresar. También se incluye a quienes huyen de

conflictos armados, violencia generalizada, ocupaciones extranjeras o violaciones masivas de derechos humanos.

La ley refuerza la garantía de derechos a estas personas en su artículo 20, que establece:

El Estado deberá garantizar a los refugiados y solicitantes de refugio el goce y ejercicio de los derechos civiles, económicos, sociales, culturales y todos los demás derechos inherentes a la persona humana reconocidos a los habitantes de la República, en los instrumentos internacionales de derechos humanos suscritos por el Estado, así como en su normativa interna.

Finalmente, este conjunto de disposiciones refleja el compromiso de Uruguay en brindar protección efectiva a las personas migrantes y refugiadas, consolidando su tradición de país receptor y garantista de derechos.

5. Marco teórico

En el presente trabajo se desarrolla un marco teórico que reúne los conceptos necesarios para analizar el rol de las organizaciones no gubernamentales en contextos actuales. En primer lugar, se aborda la relación entre ONG y comunicación, ya que esta constituye un eje central para la gestión institucional y el vínculo con sus públicos. A partir de ello, se analiza el voluntariado como un actor clave dentro de las organizaciones y de sus dinámicas de participación.

Seguidamente, se examina la transformación digital, entendida como un proceso que incide en las prácticas comunicacionales. En este marco, se incorpora el concepto de prosumer para comprender los nuevos roles de los públicos en la producción y circulación de contenidos. Posteriormente, se desarrolla la noción de marca y posicionamiento institucional, considerando su importancia para la construcción de identidad y visibilidad.

Finalmente, la migración se incorpora como un concepto relevante para la investigación, en tanto la organización analizada trabaja con población migrante y este contexto da sentido al abordaje de los conceptos desarrollados.

5.1 ¿Qué es una Organización No Gubernamental?

Las Organizaciones No Gubernamental (ONG), engloban a aquellas entidades que son independientes de la administración pública, cumplen fines sociales y humanitarios, y además no tienen fines lucrativos. Hay muchos tipos de ONG. Independientemente de su ámbito de actuación (local, nacional o internacional) y de su forma jurídica (asociación, fundación, cooperativa) las ONG enfocan su actividad para conseguir cambios positivos en

familias y comunidades; su objetivo es implementar acciones que garanticen un mundo mejor en el que se avalen los derechos de todas las personas.

Las ONG forman parte del Tercer Sector, este se diferencia del Estado y del mercado, ya que su propósito principal no es la ganancia económica, sino la promoción del bienestar social, la justicia y el desarrollo sostenible.

En Uruguay, el Tercer Sector se ha ido consolidando debido al «desbordamiento en la capacidad del Estado para sintetizar y administrar las crecientes demandas sociales», (Bettoni y Cruz, 1999, p. 2). Esto se debe a la creciente complejidad de la sociedad actual y la diversificación de sus intereses, lo que ha motivado la creación de ONG que surgen como respuesta de la sociedad civil ante problemáticas no resueltas por el Estado.

Las ONG en Uruguay se caracterizan por gestionar intereses públicos, sin buscar la representación formal de los grupos beneficiarios, y contar con cuerpos permanentes de técnicos y profesionales que se dedican a la gestión de proyectos sociales y desarrollo. Estas organizaciones abarcan diversas áreas como derechos humanos, salud, educación, medio ambiente y promoción social.

Es importante señalar que, según Bettoni y Cruz (1999):

El Tercer Sector si bien se diferencia —desde su denominación— del mercado y del Estado, tiene algo de lo privado porque surge por la iniciativa de particulares, y tiene algo de público ya que sus acciones están orientadas al bien general (p. 4).

Este sector se encuentra en permanente construcción y reconstrucción, adaptándose a las necesidades cambiantes de la sociedad uruguaya.

Finalmente, otro aspecto relevante es que las ONG en Uruguay enfrentan desafíos relacionados con su financiamiento. Aunque muchas dependen de la cooperación internacional, han comenzado a buscar estrategias alternativas como la generación de recursos propios y la realización de convenios con el Estado para asegurar su sostenibilidad económica.⁵

5.2 Comunicación y las Organizaciones No Gubernamentales

Existe un estrecho vínculo entre las ONG y la comunicación, podríamos decir metafóricamente que la comunicación es parte de la columna vertebral de todas las ONG. Ésta siempre debe ser ética y al mismo tiempo contundente, para poder transmitir de forma adecuada todas las situaciones y problemáticas que se pretenden solucionar en el momento. La comunicación es parte de la identidad de las organizaciones sociales. Mientras que las empresas mercantiles usan la comunicación para existir, las organizaciones sociales tienen su razón de ser en comunicar, en transmitir sus valores. (Iñaki Chaves, 2011).

Internamente, es crucial mantener una buena comunicación que refleje la cohesión entre los miembros y voluntarios de la organización, esto se basa en la transmisión de

⁵ Según el informe «Relevamiento y caracterización de las OSC socias de ANONG y su aporte a las políticas públicas» llevado a cabo en 2023 por el equipo de trabajo de Sociedad Civil de ANONG junto al Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), se estudiaron 49 organizaciones, de las cuales el 94 % tiene su sede en Montevideo, aunque su alcance suele ser nacional o regional. Las áreas principales de trabajo incluyen infancia, adolescencia, educación, inclusión social y derechos humanos. Entre sus líneas de acción, la capacitación o formación alcanza al 95 %, mientras que la prestación de servicios o asistencia directa llega al 83 %. Estas ONG movilizan aproximadamente a 4.400 personas, incluyendo personal remunerado y voluntarios. La principal fuente de financiamiento proviene de recursos públicos, que representan entre el 80 % y el 100 % del presupuesto para la mitad de las organizaciones, mientras que la cooperación internacional y algunos subsidios estatales en forma de exoneraciones fiscales brindan un aporte menor.

información sobre la misión, valores, proyectos y actividades internas, así como la promoción de la participación y el compromiso de los colaboradores.

Igualmente, las ONG necesitan comunicarse con diferentes audiencias externas, como donantes, socios, beneficiarios, medios de comunicación y la sociedad en general, es así como toma importancia la promoción de campañas, la sensibilización sobre temas específicos, la búsqueda de financiamiento y la transparencia para lograr un proceso de comunicación efectivo.

La sociedad civil tiene mucho que decir en ese proceso de comunicación porque no puede haber una verdadera comunicación sin su participación. Y no puede haber una comunicación alternativa, para el cambio social, sin reflexión y sin pensamiento crítico. Las ONGD son parte activa de esa sociedad por lo que tienen, o han de tener, un papel destacado en ese proceso comunicativo. Porque consideramos que son agentes relevantes de esa comunicación. (Iñaki Chaves. 2011, p.36)

Siguiendo a este autor, podemos clasificar a la comunicación en tres niveles. En primer lugar, hablamos de comunicación interna, que va destinada a aquellos públicos que forman parte directa de la organización, como lo son el personal asalariado y las organizaciones socias.

La organización interna es el punto de partida de los objetivos que se desean cumplir, y los esfuerzos del área de comunicación interna deben orientarse hacia el logro de eficacia y calidad en el trabajo desarrollado. Estos objetivos deben cumplirse a la luz de ciertos valores:

- El compromiso, la integración y la motivación del personal, mediante la transmisión de valores que caracterizan a la ONG, y fortalecen el sentimiento de identidad.
- Capacidad de innovación, creatividad y participación a través de los canales adecuados.
- Flexibilidad y dinamismo interno mediante el desarrollo de iniciativas y medidas que potencien las relaciones de colaboración y coordinación entre los grupos de trabajo y los departamentos.
- Reforzar la cultura corporativa basada en los valores, creencias y actitudes que identifican y comparten los miembros de la ONG.

En segundo lugar, la comunicación intermedia, está dirigida a grupos de colaboradores, asociados y voluntarios que ponen a disposición su dinero, tiempo, bienes, talento y participación para que la ONG funcione. En definitiva, son quienes constituyen el verdadero motor de la organización y conforman su base social: pues cuanto mayor sea el grado de vinculación de la base social a los proyectos, mayor será la credibilidad y legitimación conseguida.

Por último, la comunicación externa es aquella dirigida al público en general, incluyendo medios de comunicación, mundo académico, en resumen, todo lo que se considera externo a la propia organización.

5.2.1 La comunicación como proceso fundamental en las ONG

El presente apartado destaca la importancia de diferenciar entre informar y comunicar, especialmente en el contexto de las ONG. Si bien, vivimos en una sociedad de la información que tiene una baja cultura de la comunicación pese a las Nuevas Tecnologías de la

Información y la Comunicación (NTIC). La información solo sirve para dar a conocer datos, proporcionar conocimientos de calidad, en su mayoría veraces y no es necesaria una respuesta del interlocutor, en cambio la comunicación consiste en transmitir información, además de ello es una necesidad intrínseca del ser humano y requiere una retroalimentación para seguir adelante.

Las ONG también deben comunicar los resultados y el impacto de sus proyectos y programas para demostrar la eficacia de su trabajo y mantener la confianza de sus donantes y seguidores. A menudo es necesario promover las causas y actividades para atraer apoyo y recursos; esto implica el desarrollo de estrategias de marketing, creación de mensajes persuasivos, el uso de medios tradicionales y digitales, la gestión de redes sociales y la organización de eventos.

De esta forma, hay que aceptar a la comunicación como parte de un proceso, para alcanzar una sociedad más justa y equitativa.

Al no profesionalizar la comunicación dentro de las organizaciones, se hace ineficiente el trabajo que ellas realizan, no solo en el contexto social sino también en la optimización de recursos, ya que no se generan óptimos resultados en las diferentes áreas que las conforman. (Estrella Martínez Rodrigo y Pura Raya González, 2014).

Reconocer la comunicación como un proceso esencial y profesionalizar su gestión dentro de las ONG resulta crucial para maximizar su impacto social y la eficiencia en el uso de sus recursos. Solo así se podrá avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa, donde la

comunicación no sea simplemente la transmisión de información, sino un verdadero intercambio que impulse el cambio y el desarrollo social.

5.2.2 Estrategias de comunicación de las ONG como parte del Tercer Sector

Las organizaciones que forman parte del Tercer Sector, como se señaló anteriormente, se caracterizan por ser entidades independientes, sin ánimo de lucro y orientadas al bien común. En este marco, la comunicación estratégica no es un componente accesorio sino una condición necesaria para su funcionamiento y sostenibilidad. Al financiarse de manera diversificada y depender en gran medida del voluntariado, estas organizaciones requieren estrategias comunicacionales creativas, eficaces y adaptadas a las herramientas que ofrecen las plataformas digitales, de forma que puedan superar sus limitaciones de financiamiento y ampliar su alcance.

En el caso de Manos Venecuayyas, Agustín Suárez, responsable del área de comunicación, señala que la organización aún no cuenta con un tono definido ni con un manual visual o de marca que guíe la coherencia de sus mensajes. Explica también que no existe un presupuesto asignado específicamente para comunicación, lo que limita tanto la adquisición de equipamiento técnico (como cámaras, luces, micrófonos o drones) como la posibilidad de sumar más personas al equipo o invertir en herramientas digitales necesarias para una gestión más profesionalizada.

Es posible identificar una serie de puntos claves para las estrategias de comunicación de las organizaciones que son parte de este sector. En principio, establecer una identidad sólida y atractiva para sus audiencias que facilite la conexión emocional con sus causas. Seguido de reconocer y segmentar el público, adaptar los mensajes y las estrategias de

comunicación para satisfacer las necesidades e intereses específicos de cada grupo. Además, crear contenido relevante, informativo y persuasivo, que es esencial para captar la atención de las audiencias y motivarlas a tomar acción (esto puede ser mostrando historias de éxito, testimonios de beneficiarios, datos impactantes, videos inspiradores y llamados a la acción claros y específicos).

En esta línea, Agustín destaca que la respuesta del público en redes sociales es especialmente positiva cuando los contenidos transmiten información útil, clara y directamente relacionada con las necesidades de la comunidad migrante. Además, la participación de beneficiarios y voluntarios en la producción de testimonios y materiales audiovisuales contribuye a fortalecer la credibilidad del mensaje y la visibilidad de quienes integran los proyectos.

Las organizaciones del Tercer Sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de todas estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la presentación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la trasmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana. Ya sea que se trate de una asociación cultural, una ONG de cooperación o una organización ecologista, estas entidades existen fundamentalmente para impregnar la sociedad con sus ideas (Vidal, 2004).

Es relevante involucrar activamente a la comunidad en las actividades y campañas de las organizaciones, fomentando la participación, la colaboración y el sentido de pertenencia.

Por ello, es común presenciar como algunas ONG organizan eventos comunitarios, crean grupos de voluntarios y promocionan campañas de sensibilización y acción.

En resumen, las estrategias de comunicación de las ONG en el Tercer Sector son herramientas poderosas para generar conciencia, movilizar recursos y apoyo, y generar un impacto positivo en la sociedad. Al adoptar un enfoque integrado y centrado en las audiencias, las organizaciones pueden maximizar su efectividad y su capacidad para crear cambio social.

Para concluir esta sección, recordamos que el modelo de gestión de la comunicación transparente se basa en la idea de que todo se comunica y que los miembros de la organización son los actores principales de esta comunicación, la formación de los miembros en este tema es fundamental. Todos necesitan saber por qué es importante gestionar las comunicaciones para garantizar la transparencia y cómo puede beneficiar a una organización a corto, mediano y largo plazo —imagen, confianza y reputación—. Esta formación comunicativa no solo significa entrenar habilidades sociales para mejorar su convivencia y desempeño laboral en la organización, también significa implementar técnicas para comunicar sus ideas, necesidades, manejo de conflictos, motivación, negociación, cooperación y empatía.

5.3 Voluntariado

Para el desarrollo de esta investigación, es pertinente dedicar un espacio para el análisis teórico del voluntariado: que se entiende por el mismo, que implicancias tiene en la sociedad y como se manifiesta en el país.

Para comprender concretamente de qué se trata el voluntariado, se puede analizar su concepto entre la definición de la RAE, y lo que plantea la Ley 17.885/2005 para así llegar a un punto en común. Según esta última, se entiende que:

Se considera voluntario social a las personas físicas que por su libre elección ofrece su tiempo, su trabajo y sus competencias, de forma ocasional o periódica, con fines de bien público, individualmente o dentro del marco de organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, oficialmente reconocidas o no, de entidades públicas nacionales o internacionales, sin percibir remuneración alguna a cambio.

Por otro lado, según la Real Academia Española (RAE), el término voluntario-ria proviene del latín *voluntarius* y se define como:

Dicho de un acto: que nace de la voluntad, y no por fuerza o necesidad extrañas a aquella; que se hace por espontánea voluntad y no por obligación o deber; que obra por capricho; y persona que, entre varias obligadas por turno o designación a ejecutar algún trabajo o servicio, se presta a hacerlo por propia voluntad, sin esperar a que le toque su vez.

Ambas fuentes coinciden en que el voluntariado es una acción realizada de manera libre y consciente, que surge de la voluntad personal y no de la obligación. Además, los dos conceptos subrayan que se lleva a cabo sin recibir remuneración económica, únicamente con la finalidad de aportar capacidades, tiempo y trabajo en beneficio de otros y de la comunidad.

Según Poyato en el prólogo de la obra «El valor del voluntariado en el Tercer Sector: reflexiones en un nuevo escenario» (2022), comenta que: «Sin duda el voluntariado se configura como un elemento identitario del Tercer Sector. El voluntariado está imbricado en la acción del sector y esto hace que sea, junto a otros, un elemento diferenciador con respecto a otros agentes sociales.» (p. 8). Esta perspectiva permite comprender al voluntariado no solo como una forma de apoyo operativo, sino como una dimensión constitutiva de las organizaciones del Tercer Sector.

El autor describe que imaginar un Tercer Sector sin la participación de estos agentes es no visibilizar el rol que ocupa la sociedad para el desempeño organizacional. Es así que, si se entiende a las ONG como una organización enfocada en garantizar un mundo mejor promocionando el bienestar social, el voluntariado permite que esto se lleve a cabo tomando el papel protagónico no solo dentro de las organizaciones sino también referido al desarrollo como sociedad.

Según el texto «Voluntariado: prácticas solidarias en Uruguay», publicado por el Ministerio de Desarrollo Social: «La mayoría de las personas voluntarias son personas que tienen una ocupación definida y están ocupadas en la actualidad, sea con un trabajo o con estudios formales. Apenas el 1,4% se encuentra en situación de desocupación.» Esto da a entender cual es el perfil de la persona que se encuentra detrás del acto de voluntariado.

Por otro lado, el mismo texto aclara que, «En Uruguay, cerca de medio millón de personas —el 20% de la población mayor de 14 años— realiza actualmente tareas voluntarias.» A partir de estos datos, se puede deducir que el voluntariado en Uruguay no

solo está ampliamente extendido, sino que también es llevado adelante mayoritariamente por personas que ya se encuentran activas en la sociedad a través de un empleo o estudios.

Esto indica que el voluntariado no surge únicamente como una forma de ocupar el tiempo libre, sino como una elección consciente de aportar a la comunidad, integrando la acción solidaria dentro de un estilo de vida ya estructurado con responsabilidades personales. Asimismo, el hecho de que una proporción significativa de la población mayor de 14 años participe en estas actividades refleja la relevancia del voluntariado como un componente significativo de la cohesión social y del fortalecimiento de las organizaciones que dependen de esta labor, por lo que su promoción resulta beneficiosa para el bienestar social en su conjunto.

5.4 Transformación digital

Cuando se habla de transformación digital se habla de un proceso que atraviesa todos los sectores, incluido el social. Caralt, Carreras y Sureda (2017) advierten que esta transformación no se limita a utilizar nuevas herramientas tecnológicas, sino que va más allá imponiendo un cambio profundo que afecta tanto a la cultura, como a la estrategia y la estructura que tienen las organizaciones.

Desde la mirada empresarial, esta transformación digital se presenta como una gran oportunidad, pero al mismo tiempo como un motivo de preocupación, ya que la aparición de nuevos actores ha reconfigurado mercados enteros, destronando incluso a empresas que se fijaban como líderes en su sector. En este sentido, los autores hacen hincapié que tanto las empresas, como las organizaciones sociales deben adaptarse de forma proactiva, porque

aquellas entidades que no sepan aprovechar las posibilidades que brinda el entorno digital corren el riesgo de quedar fuera de competencia.

Según la Guía de Transformación Digital del ICONG (2019), «la digitalización para las ONG significa una mayor eficiencia ya que hace que el trabajo del día a día sea más sencillo, la comunicación más simple y la colaboración (casi) perfecta», (p. 12). Esto implica que las organizaciones del Tercer Sector no solo además de automatizar las tareas repetitivas, también comprendan mejor a sus comunidades, donde puedan ampliar su alcance y mejorar la eficacia de sus servicios. Por consiguiente, será necesario anticipar y gestionar futuros desafíos sociales —como la desigualdad y el desempleo— mediante una articulación coordinada entre gobiernos, instituciones internacionales, empresas, universidades y sociedad civil. Esta colaboración resulta clave para garantizar que las tecnologías emergentes se utilicen de forma ética y contribuyan a generar un impacto positivo en la sociedad.

La transformación digital les permite personalizar y optimizar la atención dirigida tanto a beneficiarios como a voluntarios, generando oportunidades para innovar en los servicios, mejorar la eficiencia y aumentar la transparencia de la organización, fortaleciendo así la confianza de los actores involucrados. De este modo, el Tercer Sector puede utilizar la tecnología para identificar y vincularse con más personas que requieren asistencia, comprender mejor a sus comunidades y proporcionar servicios más adecuados para alcanzar diversos objetivos.

En el ámbito no lucrativo, este proceso de transformación se traduce en la necesidad de replantear tanto los programas, como las relaciones con colaboradores, donantes y

usuarios. A su vez también afecta la gestión interna, reconociendo que las personas con las que se vinculan estas organizaciones están cambiando sus formas de actuar, pedir y colaborar.

Para los autores, la clave no está en diseñar una estrategia digital aislada, sino en integrar la visión y misión de las entidades en una estrategia principal que involucre a toda la organización.⁶

Por lo tanto, la transformación digital se manifiesta como un motor que acelera cambios en procesos, comunicación y transparencia. Obligando a las organizaciones sociales a superar las barreras como son la falta de recursos, de capacidad del personal y de la resistencia cultural al cambio. Los investigadores destacan además tres ejes esenciales para abordar con éxito esta transformación:

1. **Liderazgo:** En cualquier proceso de cambio, el papel de los líderes es fundamental. No se trata solo de la dirección formal de la organización, sino también de incentivar un liderazgo compartido entre distintos equipos e incluso informal, identificando a las personas clave que puedan acompañar y guiar los procesos de transformación, sumado a el apoyo activo de las instituciones de gobierno.
2. **Estrategia:** La visión de la transformación digital debe convertirse en una estrategia clara que indique las prioridades que tiene la organización y los recursos disponibles, teniendo de base para elaborar un plan de acción. Es necesario que cada organización defina las acciones que realizarán, en qué orden, quién será responsable de cada una y en cual va a ser el plazo para llevar a cabo la estrategia. Además es fundamental tener

⁶ Ideas basadas en la Guía: La transformación digital para entidades del Tercer Sector. Disponible en: <https://icong.org/wp-content/uploads/2021/09/Gui%CC%81a-TD-ONGs-.pdf>

un monitoreo constante y poder establecer indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos.

3. **Organización y cultura:** La forma en que se ejecuta la estrategia depende de la cultura y la estructura que tenga cada organización. Por esto, es fundamental analizar previamente cómo funciona internamente la misma y no dejar de lado sus dinámicas culturales, ya que es vital para poder diseñar acciones que faciliten la transición y aseguren que el proceso de cambio sea efectivo y sostenible.

En conclusión, la transformación digital no se trata solo de adquirir nuevas tecnologías, sino de un cambio mucho más profundo en la forma de pensar y actuar dentro de las organizaciones. Implica revisar cómo se comunican, cómo manejan sus recursos y cómo se vinculan con las personas que las rodean. Integrar lo digital a la misión y visión institucional no es fácil, pero sí es necesario para seguir siendo relevantes en un contexto totalmente cambiante. Asumir este proceso con una mirada abierta y donde sea participativa, le permitirá a las organizaciones sociales adaptarse sin perder su esencia, potenciando su impacto y ayudando a fortalecer su rol en la sociedad actual.

5.5 Prosumer

Los hábitos de las personas cambian de forma cada vez más acelerada y, con ello, también se transforma la manera en que consumen. Este proceso modifica el rol tradicional del consumidor y da lugar a lo que Alvin Toffler denomina prosumidores: individuos que participan activamente tanto en la producción como en el consumo de bienes y servicios, fusionando estos dos roles de manera inédita en la historia.

En su libro «La Tercera Ola», Toffler describe cómo la sociedad está ingresando en una nueva civilización denominada, la tercera ola.

En primera instancia, menciona el autor, sucedió la primera ola tras la revolución agrícola, por consiguiente, miles de años después la humanidad entró en lo que sería la segunda ola a través del nacimiento de la civilización industrial. Mientras que la primera ola estaba marcada por la producción de alimentos y bienes básicos para la subsistencia, y la segunda por la industrialización, la tercera ola se caracteriza por una transformación profunda de todos los ámbitos de la vida. Tal como señala Toffler, «La Humanidad se enfrenta a un salto cuántico hacia delante [...], la más profunda conmoción social y reestructuración creativa de todos los tiempos», (Toffler, 1980, p. 9).

En esta última ola, se introducen fuentes de energía diversificadas y renovables, métodos de producción que reemplazan las tradicionales cadenas de montaje, nuevas estructuras familiares, la aparición del «hogar electrónico» y cambios radicales en instituciones educativas y corporativas. Este cambio dentro de la sociedad modificó la manera en que se entendía la vida cotidiana, el tiempo, el espacio y la organización social. Se ingresa una descentralización de poder comparado a épocas anteriores que promueve sistemas más democráticos.⁷

⁷ Durante la primera ola, la mayoría de las personas consumían lo que ellas mismas producían. No eran ni productores ni consumidores en el sentido habitual. Eran, en su lugar, lo que podría denominarse prosumidores. Fue la revolución industrial lo que, al introducir una cuña en la sociedad, separó estas dos funciones y dio nacimiento a lo que ahora llamamos productores y consumidores. Si examinamos atentamente la cuestión, descubrimos los comienzos de un cambio fundamental en la relación mutua existente entre estos dos sectores o formas de producción. Vemos un progresivo difuminarse de la línea que separa al productor del consumidor. Vemos la creciente importancia del prosumidor. Y, más allá de eso, vemos aproximarse un impresionante cambio que transformará incluso la función del mercado mismo en nuestras vidas y en el sistema mundial.

Uno de los aspectos más innovadores de la tercera ola, es el comienzo de cierre entre la histórica brecha entre productor y consumidor, dando origen a la economía del prosumidor. En este contexto, las personas no son simples receptores pasivos de bienes o servicios, se convierten en agentes activos que participan en la creación de aquello que consumen, reconfigurando las relaciones económicas y sociales tradicionales.

Al aplicar el concepto de prosumidor a una organización social como Manos Veneguayas, se evidencia una relación directa entre las y los voluntarios y el servicio que ofrece la institución. Estas personas no solo colaboran en su producción de manera desinteresada, sino que también, en muchos casos, lo consumen o se benefician de él.

Así, el voluntariado se convierte en un espacio donde se produce y consume simultáneamente, borrando la frontera entre quien brinda y quien recibe. En este sentido, formar parte de una ONG implica asumir un rol de prosumidor participativo, generando el servicio al tiempo que se es beneficiario del mismo, ya sea en términos formativos, simbólicos o comunitarios.

En definitiva la tercera ola, tal como la describe Toffler, no solo transforma la economía, sino que también abre la posibilidad de una civilización más participativa, capaz de lograr integrar la creatividad, tecnología y el poder acceder a una autonomía individual de manera que nunca antes se había visto en la historia de la humanidad.

5.6 Marca

La noción de marca constituye hoy un elemento central en la comunicación y la estrategia de cualquier organización, sea esta comercial o de carácter social. Entendida no

solo como un nombre o un logo, la marca sintetiza promesas, valores y relaciones que median entre la organización y sus públicos.

De esta forma, Joan Costa en su libro «La imagen de marca: Un fenómeno social» subraya la doble naturaleza de la marca:

En primer lugar, y antes de cualquier otra cosa, la marca es, objetivamente, un *signo sensible*, al mismo tiempo un *signo verbal* y *signo visual*. En una primera aproximación, una marca es, pues, una moneda de dos caras. O un doble signo.
(Costa, 2004, p. 18)

A partir de esta definición es posible distinguir dos dimensiones interdependientes: el *signo verbal* —el nombre, la denominación— que permite la circulación social y la memorización, y el *signo visual* —logotipo, elementos gráficos— que fija la presencia en los diversos soportes y provoca reacciones inmediatas en el público.

Costa completa esta visión proponiendo que, profundizar en la imagen de marca implica penetrar en el imaginario social y en las emociones colectivas. La imagen no es solo representación material sino también representación mental, es por ello que, gestionar la imagen significa trabajar con actitud estratégica, visión sistémica y orientación semiótica.

Aplicado a una organización social, el nombre *Manos Veneguayas* funciona como identificador ligado a una trayectoria y a una comunidad. Su percepción entre beneficiarios, voluntarios y aliados dependerá de cómo se articulen los signos verbales y visuales en las prácticas comunicacionales cotidianas. Como plantea Costa, la imagen posee una dimensión

material y otra mental, y la organización debe gestionar ambas para construir significados compartidos.

Complementariamente, Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro «Marketing» insisten en que la marca debe formular una promesa clara y coherente:

Al posicionar una marca, el mercadólogo debería establecer una misión para la marca y una visión de lo que esta debe ser y hacer. La marca constituye la promesa de la empresa de entregar un conjunto específico de características, beneficios, servicios y experiencias de forma consistente con los compradores. La promesa de la marca debe ser sencilla y honesta. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 245).

Traducido al campo de las organizaciones sociales, la *promesa* deviene compromiso institucional; lo que Manos Veneguayas comunica externamente debe corresponder con las prácticas y experiencias reales que ofrece.

Kotler y Armstrong destacan que elegir un buen nombre —reconocible, fácil de pronunciar y recordar, que pueda ampliarse y traducirse en otros idiomas— y protegerlo legalmente son decisiones estratégicas. También señalan que gestionar una marca no se limita a hacer publicidad, sino que implica cuidar todos los puntos de contacto con la audiencia, desde las plataformas web y los comentarios de usuarios hasta las experiencias presenciales.

En el caso de Manos Veneguayas, esto significa atender cuestiones muy concretas: la claridad del mensaje institucional, la consistencia visual en redes y materiales, el uso de un lenguaje accesible para públicos migrantes y la coherencia en los distintos espacios de contacto. Cada taller, campaña o publicación funciona como una experiencia que puede fortalecer —o debilitar— la percepción global de la organización.

En definitiva, una marca sólida no se construye únicamente a partir de elementos visuales o verbales, sino de la coherencia sostenida entre lo que promete y lo que realmente ofrece en cada punto de contacto con sus públicos. Esta coherencia, sin embargo, no opera en el vacío: depende en gran medida del lugar que la organización logra ocupar en la mente y en la percepción de quienes la rodean. Es precisamente en ese territorio donde entra en juego el concepto de posicionamiento, que será desarrollado a continuación.

5.7 Posicionamiento

Al Ries y Jack Trout desarrollaron este concepto en su libro «Posicionamiento: la batalla por su mente» (2002). Según los autores: «El posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de este.» (p.12).

En esta línea, el posicionamiento no consiste en crear algo completamente nuevo o diferente, sino en trabajar a partir de aquello que ya está presente en la mente de las personas. En este sentido, implica ocupar un lugar distintivo en la percepción del público objetivo, diferenciándose de la competencia en un contexto caracterizado por la saturación de mensajes y la disputa por la atención.

Los autores plantean que vivimos en una sociedad sobrecomunicada, donde los individuos —debido a su sobresaturación— filtran los mensajes a los que están expuestos a diario. Es fundamental tener esto en cuenta a la hora de que una organización defina el lugar que se plantea ocupar en la mente de su público.

Es crucial trazar una distinción entre las empresas convencionales y las organizaciones sociales, como las ONG. A diferencia de lo que podría ser el objetivo básico

de una empresa comercial —como lo es la venta—, las ONG buscan ayudar, transmitir valores y comprometerse con causas sociales. De esta manera, su posicionamiento no se basaría en el reconocimiento de marca para lograr su objetivo y conseguir así un rédito económico, sino que se medirá en base a su confianza generada y su legitimidad ante la sociedad.

Es importante aclarar que, cuando hablamos de posicionamiento en este tipo de organizaciones, la diferenciación no busca competir como en las empresas comerciales. Si se plantea desde la competencia, la organización se estaría desviando de sus objetivos esenciales y perdería credibilidad. Aquí la diferenciación significa mostrar qué la hace única dentro del Tercer Sector y qué aportes puede brindar para mejorar el bienestar social.

Aplicado al caso de Manos Venecuayyas, el posicionamiento puede entenderse como el modo en que esta organización se sitúa en la percepción tanto de la comunidad migrante como de la sociedad uruguaya en general. Por un lado, debe ser reconocida por los propios migrantes como un espacio de apoyo, representación y pertenencia. Por otro lado, necesita consolidarse ante la sociedad receptora como una institución seria, transparente y comprometida con la integración. Siguiendo la propuesta de Ries y Trout, la clave estaría en ganar «un lugar en la mente» de los diferentes públicos, de modo que al pensar en migración en Uruguay, esta organización aparezca como referente.

5.8 Migración

Según la Real Academia Española (RAE), migración se define como el «desplazamiento geográfico de individuos o grupos, generalmente por causas económicas o sociales». (s.f.). A su vez, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) la define

como «movimiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual, ya sea a través de una frontera internacional o dentro de un país». (s.f.).

Se trata de un proceso complejo, motivado por diversas razones, que puede ser voluntario o involuntario, con la intención de estancias cortas o prolongadas, o incluso con un esquema de movilidad circular. Este fenómeno implica el cruce de límites geográficos o políticos, ya sea dentro de un país o a nivel internacional, lo que conlleva desafíos tanto para los migrantes como para los Estados receptores.

La percepción de la migración en Uruguay, desde un punto de vista antropológico, ha variado a lo largo del tiempo, como señala Uriarte (2014). En el pasado, el país recibió importantes flujos migratorios, principalmente europeos, que se incorporaron al relato nacional y moldearon la identidad colectiva. La autora señala que «Uruguay ha sido caracterizado como un pueblo transplantado, en función de la importancia numérica y cultural de los aportes migratorios» (Uriarte, 2014, p 2), lo que llevó a la construcción de una autoimagen de sociedad moderna e igualitaria. Este concepto, basado en la influencia europea, estableció un ideal civilizatorio que privilegió ciertos grupos migrantes sobre otros.

En definitiva, Uriarte (2014) tiene una mirada crítica sobre la narrativa identitaria uruguaya y la fantasmática instalada sobre el origen preponderantemente europeo.

Este enfoque histórico contrasta con las dinámicas migratorias actuales, donde los flujos provienen mayoritariamente de América Latina y el Caribe, desafiando las narrativas tradicionales sobre la identidad nacional. En este sentido, comprender la evolución de las migraciones en Uruguay permite analizar de qué manera el país ha redefinido su relación con los nuevos contingentes migratorios y las políticas de integración.

En línea con lo expuesto en los antecedentes, Uruguay ha avanzado en este aspecto con un marco normativo que garantiza la protección de los derechos de las personas migrantes. La Ley de Migraciones N.º 18.250, aprobada en 2008, establece principios de igualdad, no discriminación y acceso a derechos fundamentales, facilitando la regularización y promoviendo la inclusión de quienes llegan al país. Este enfoque, basado en los derechos humanos, refuerza el compromiso del Estado uruguayo con una política migratoria abierta e integradora.

5.8.1 Relevancia de la población migrante en Uruguay

En las últimas décadas, Uruguay ha sido testigo de una transformación en sus flujos migratorios —como se señaló anteriormente—, destacándose el crecimiento sostenido de la población extranjera en el país. Este fenómeno no solo responde a cambios en las dinámicas globales de movilidad humana, sino también a las propias características del país como destino migratorio. La migración es un elemento fundamental para entender la composición social y económica del Uruguay contemporáneo, tanto por el impacto demográfico que conlleva como por los desafíos y oportunidades que representa.

Como destaca el recopilado Movilidad Humana, el artículo «Actitudes de la población nativa ante la inmigración y el retorno de población emigrante: nueva evidencia del caso de Uruguay» (p. 88), de Martín Koolhaas, analiza las percepciones y actitudes de la sociedad uruguaya hacia la migración. Según el autor, Uruguay es el país latinoamericano con menor nivel de rechazo a la inmigración y el que presenta el menor grado de xenofobia, de acuerdo con encuestas como el Latinobarómetro 2015⁸ y la Encuesta Mundial de Valores 2010-2014.⁹ Asimismo, Koolhaas señala que, si bien en la última década los flujos inmigratorios han

⁸ Puede consultar el Latinobarómetro en este sitio: <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>

⁹ Disponible en: <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

aumentado, en términos de cantidad acumulada, la población migrante sigue siendo significativamente menor que la población emigrante. Esto implica que, históricamente, la migración de retorno ha sido un factor clave en la dinámica poblacional del país, influyendo en el crecimiento demográfico y en la reversión de los saldos migratorios negativos registrados durante décadas.

En este sentido, es importante analizar cómo otros países han abordado este fenómeno y qué estrategias pueden implementarse en Uruguay. El recopilado anteriormente mencionado —pero esta vez en la exposición presentada por Nicolás Dorronsoro— en el Seminario Internacional «Derechos Humanos y Nuevos Desafíos: Migración, Diáspora y Democracia en una perspectiva comparada», se resalta la importancia de mirar hacia afuera y estudiar cómo se han desarrollado políticas migratorias en otras naciones. Como indica Dorronsoro (2019, p. 102):

Ante esta realidad es necesario mirar hacia afuera, estudiar cómo se están trabajando estos temas en otros países, las políticas públicas, y analizar lecciones aprendidas para intentar aplicar buenas prácticas. Que otros hayan transitado el camino que tal vez nosotros recorramos nos da una pequeña ventaja que deberíamos aprovechar.

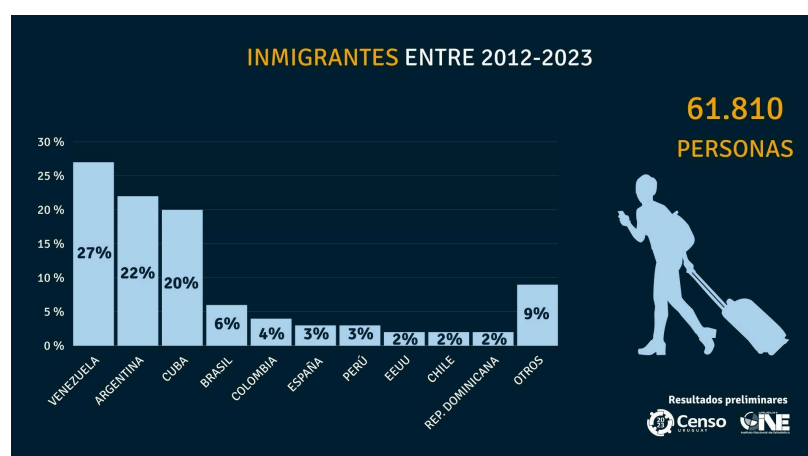
Este análisis resulta fundamental para desarrollar estrategias inclusivas que faciliten la integración y prevengan problemas de convivencia social a largo plazo.

En relación a los datos más recientes, el Censo 2023 del Instituto Nacional de Estadística (INE) muestra un cambio significativo en la tendencia migratoria del país. Mientras que en 2011 la población extranjera representaba solo un 2 %, el censo más reciente

indica que este porcentaje ha ascendido al 4 %, evidenciando un incremento en la llegada de inmigrantes. Según Diego Aboal, director del INE, este fenómeno implica que «se está rompiendo una tendencia de un siglo», ya que por primera vez en décadas se observa un aumento en la población nacida en el extranjero. Actualmente, 122.151 personas nacidas fuera del país residen en Uruguay, y el 53% de ellas llegó entre 2012 y 2023. De este grupo, un 27% proviene de Venezuela, un 22 % de Argentina y un 20% de Cuba, mientras que el resto corresponde a otros países de América Latina y el Caribe.¹⁰

Figura 1

Distribución de inmigrantes en Uruguay según país de origen (2012-2023).



Nota. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2023).

Estos datos reflejan un cambio en la composición social de Uruguay, planteando nuevos desafíos y oportunidades para la inclusión de la población migrante. De hecho, según datos del INE, sin la llegada de población extranjera, la población uruguaya habría disminuido en los últimos 12 años. La importancia de este grupo radica no solo en su aporte económico y cultural, sino también en la posibilidad de enriquecer el tejido social del país a través de políticas adecuadas de integración y reconocimiento de derechos.

¹⁰ El resto de los países de origen de los migrantes son: Brasil (6 %), Colombia (4 %), España (3 %), Perú (3%), Estados Unidos (2 %), Chile (2 %), República Dominicana (2 %) y otras nacionalidades (9%). Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), Censo 2023.

En conclusión, la relevancia de la migración en Uruguay no solo se fundamenta en el incremento de la población extranjera, sino en el impacto que este fenómeno tiene sobre la sociedad en su conjunto. Comprender y abordar esta realidad desde un enfoque de derechos humanos y con estrategias inclusivas es clave para garantizar una convivencia armónica y una sociedad más equitativa.

6. Metodología

En esta investigación se optó por una estrategia exploratoria con enfoque cualitativo, dado que el propósito principal fue comprender los procesos comunicacionales de Manos Veneguayas y cómo estos se reflejan en sus acciones —como capacitaciones, asesorías y espacios de cowork—, para evaluar su contribución a la integración socioeconómica y cultural de las personas migrantes.

Los estudios exploratorios resultan adecuados cuando se aborda un fenómeno poco investigado o novedoso, ya que permiten generar un primer acercamiento y sentar las bases para futuros análisis más amplios. Como señalan Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2014), un estudio exploratorio puede integrar también elementos descriptivos, lo que amplía la mirada y facilita identificar patrones, tensiones y áreas de mejora en la comunicación organizacional.

El enfoque cualitativo se apoyó en una lógica de análisis que avanzó desde lo general hacia lo particular, privilegiando la descripción, la observación y la interpretación de los significados construidos por los actores. Este abordaje permitió aproximarse al fenómeno desde distintas perspectivas, priorizando la profundidad y la comprensión contextual por encima de la medición cuantitativa.

En este marco, la recolección de datos se concibió como un proceso planificado que debía ajustarse al propósito de la investigación. Tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014): «Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico», (p. 198). De este modo, el

diseño metodológico permitió asegurar que la información obtenida fuera pertinente y confiable, garantizando la coherencia entre los objetivos planteados y las técnicas aplicadas.

Así mismo, se contempló la combinación de diferentes técnicas de recolección de datos, lo que enriqueció los hallazgos obtenidos en distintas instancias, a saber: la triangulación entre investigación documental y de redes sociales, observación directa y entrevistas en profundidad. Tal como sostienen Hernández, Fernández y Baptista (2014): «En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección» (p. 417).

En este sentido, las técnicas utilizadas en la investigación se detallan a continuación:

6.1 Investigación documental

La investigación documental incluyó la revisión de bibliografía, folletos y memorias, así como materiales físicos y digitales proporcionados por la organización. Este relevamiento permitió reconstruir antecedentes, lineamientos institucionales y aspectos formales vinculados a su trayectoria.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación documental consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio.

Para complementar la documentación escrita y comprender de qué modo la organización se presenta y se vincula con sus públicos, se incorporó el análisis de su

identidad visual, atendiendo al logo, la paleta de colores y los recursos gráficos utilizados. Asimismo, se examinó su presencia digital a través del sitio web institucional y de sus canales oficiales en redes sociales, específicamente Instagram, Facebook y LinkedIn. En estos espacios se observaron los contenidos publicados, el estilo comunicacional y las dinámicas de interacción, con el propósito de identificar cómo se construye y proyecta la imagen institucional.

6.2 Clipping digital

El clipping digital se utilizó como técnica de relevamiento y análisis de la presencia mediática de la organización en entornos digitales. A diferencia de un enfoque centrado exclusivamente en métricas cuantitativas —como el número de menciones o el alcance potencial—, en esta investigación se priorizó un análisis cualitativo orientado a comprender cómo la organización es representada en los medios y qué sentidos se construyen en torno a su accionar.

El relevamiento se realizó sobre publicaciones digitales correspondientes a los años 2024 y 2025, identificando notas, artículos y menciones en portales informativos, medios especializados y espacios institucionales en los que la organización tuvo participación. El análisis se centró en el encuadre discursivo de dichas apariciones, los valores asociados a la organización, los temas predominantes y el tipo de actividades que motivaron la cobertura.

Esta técnica permitió observar de qué manera la visibilidad mediática contribuye a reforzar el posicionamiento institucional, así como identificar regularidades en la construcción de la imagen pública. En particular, el clipping resultó útil para analizar la coherencia entre la identidad que la organización comunica desde sus propios canales y la

representación que realizan los medios externos. Asimismo, permitió detectar oportunidades estratégicas vinculadas al aprovechamiento comunicacional de dichas apariciones.

6.3 Observación directa

La observación directa se aplicó en dos etapas: una inicial y exploratoria —destinada a familiarizarse con el espacio y los actores de la organización—, y otra más profunda —enfocada en instancias clave como reuniones, talleres y actividades colectivas—. Esta técnica, como señalan Hernandez, Fernández y Baptista, no se limita a la contemplación, implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales, mantener un papel activo y reflexionar de forma permanente.

En esta investigación, la observación se orientó específicamente al plano comunicacional, analizando cómo circula la información dentro de la organización, qué canales formales e informales se utilizan, cómo participan los distintos actores y qué barreras o facilitadores emergen en el proceso. Se prestó atención a elementos como las formas de vinculación grupal, los patrones de liderazgo, la interacción verbal y no verbal, y la disposición de los espacios en relación con la comunicación. Además, se registraron anotaciones interpretativas que permitieron identificar fortalezas y limitaciones en la dinámica comunicacional de la organización.

En total se realizaron dos (2) observaciones presenciales, correspondientes a la feria de empleo y a la graduación del Club de Emprendedores. En ambas instancias, los investigadores participaron en calidad de observadores no participantes, registrando el uso de los recursos comunicativos, así como las dinámicas de interacción y las formas en que los públicos internos y externos percibían y participaban en las actividades.

6.4 Entrevistas en profundidad

La entrevista en profundidad se utilizó como técnica cualitativa clave para comprender las percepciones y experiencias de quienes integran y participan en MV. Se trabajó con un formato semiestructurado, lo que permitió mantener una guía de preguntas predefinidas, pero con la flexibilidad necesaria para profundizar en temas emergentes durante la conversación.

En total se realizaron cuatro (4) entrevistas dirigidas a actores estratégicos cuya experiencia y posición dentro, o en relación con la organización, permitieran obtener una visión integral del funcionamiento comunicacional. Se seleccionaron diversos perfiles para cubrir distintos niveles de involucramiento y perspectivas.

En primer lugar, se entrevistó a **Vanessa Sarmiento**, presidenta de la organización, cuya mirada institucional y trayectoria permiten comprender los propósitos fundacionales, la evolución del proyecto y las necesidades actuales de comunicación desde la dirección. También se incluyó la visión de **Agustín Suárez**, encargado del área de comunicación, para profundizar en los procesos operativos, las prácticas digitales y los desafíos cotidianos de gestión del contenido.

Con el objetivo de captar la experiencia desde la población migrante, se entrevistó a **Dary Ramírez**, emprendedora colombiana y beneficiaria de los programas, quien aportó insumos sobre expectativas, percepciones y la utilidad de los servicios ofrecidos. Finalmente, se incorporó la perspectiva de **Dhakeynsa Valencia**, voluntaria con trayectoria dentro de la organización, cuya experiencia permitió identificar cambios, fortalezas y oportunidades de mejora desde el trabajo cotidiano y la participación sostenida. Esta diversidad de voces

enriqueció el análisis al integrar miradas complementarias sobre la identidad, los usos comunicacionales y el impacto de la organización.

6.4.1 Técnica para el procesamiento de datos

Para el procesamiento de las entrevistas se empleó como metodología principal el análisis temático, el cual resulta especialmente pertinente en estudios cualitativos centrados en prácticas comunicacionales y dinámicas organizacionales.

La técnica consistió en varios pasos:

- Lectura independiente de cada entrevista para identificar ideas centrales, patrones de significado y aspectos relevantes vinculados a los objetivos de investigación. (Se incluye la desgravación de las entrevistas en Anexos).
- Categorización temática según ejes previamente definidos: comunicación interna, comunicación externa, presencia digital, participación, percepción de la organización, necesidades y propuestas de mejora.
- Elaboración de un resumen detallado de cada entrevista, manteniendo las ideas principales expresadas por los participantes.
- Comparación transversal entre las entrevistas para identificar coincidencias, tensiones, contrastes y aportes singulares.

Este procedimiento permitió obtener un panorama completo de los testimonios, facilitando posteriormente el análisis interpretativo y la construcción de propuestas orientadas a mejorar la estrategia de comunicación institucional de Manos Veneguayas.

A continuación, se presenta un cuadro de síntesis que reúne las herramientas metodológicas utilizadas y detalla el aporte de cada una al abordaje de la pregunta de investigación y al cumplimiento de los objetivos planteados.

Figura 2

Síntesis aporte de herramientas metodológicas a la investigación.

METODOLOGÍA	APORTE AL ANÁLISIS DEL PROBLEMA
Investigación documental	Permitió reconstruir la identidad institucional de Manos Veneguayas (su trayectoria, lineamientos y presencia digital) para comprender desde qué base comunicacional opera la organización y cómo se proyecta hacia su público.
Clipping digital	Aportó una lectura externa sobre cómo los medios representan a la organización, lo que permitió analizar si existe coherencia entre la comunicación que MV construye desde adentro y la imagen que circula hacia afuera.
Observación directa	Hizo posible registrar en tiempo real cómo funciona la comunicación en la práctica: qué canales se usan, cómo interactúan los actores y qué barreras o facilitadores aparecen en instancias concretas como la feria de empleo y la graduación del Club de Emprendedores.
Entrevistas en profundidad	Permitió captar las percepciones y experiencias de actores clave (la presidenta, el responsable de comunicación, una beneficiaria migrante y una voluntaria) para comprender el problema desde múltiples posiciones dentro y fuera de la organización.

Nota. Elaboración propia.

7. Caso en estudio

7.1 Manos Veneguayas

Es una ONG sin fines de lucro, que empieza a operar de manera no oficial en 2015, cuando Vanessa Sarmiento —la actual presidenta de la organización— y Alicia Pantoja, junto a algunos allegados, se reunieron con la idea de apoyar a los migrantes venezolanos que estaban llegando a Uruguay. En ese entonces, la labor se basaba en servir como punto de recolección de donaciones, ya sean ropa de abrigo y alimentos, que sirvieran para todos los migrantes que lo necesitaran. Poco a poco fue creciendo más el equipo, así como también el número de extranjeros aumentaba año a año, especialmente la comunidad venezolana.

Es así como en 2017, finalmente Manos Veneguayas se oficializó como una ONG.¹¹ En entrevista con las integrantes de la organización, Vanessa y Alicia nos contaron que se incorporaron a la Red de Apoyo al Migrante y, en este sentido, Manos Veneguayas se destaca como la **única organización conformada y representada por los propios migrantes en comparación a otras**,¹² esto favorece la posibilidad de enunciar su propia realidad.

Uniendo fuerzas crearon un movimiento humanitario que gracias a los innumerables aportes del pueblo uruguayo, las donaciones crecieron; abrigos, enseres, útiles escolares, juguetes, kits de aseo personal y alimentos. Para ese momento, entre 2017 y 2019, ya contaban con un espacio físico, cedido por el Instituto de Estudio Cívico. Allí dos veces por semana abrían sus puertas, mediante redes sociales publicaban sus días y horario de apertura, y a través de un registro previo se estimaba la cantidad de migrantes que asistían por día.

¹¹ Véase publicación en la pagina oficial de Facebook de *Manos Veneguayas* (08/09/2017): <https://www.facebook.com/manos.veneguayas/photos/pb.100064360312653.-2207520000/1407532139282669/?type=3>

¹² Las negritas son nuestras.

Varios profesionales venezolanos se ofrecían como voluntarios para brindar talleres sobre orientación migratoria, capacitaciones, contención psicológica y emocional e igualmente se realizaban actividades culturales y de integración.

Funcionaba como un punto de encuentro, un lugar seguro en donde cada persona era escuchada y entendida. Las necesidades de los migrantes pueden ser muchas, pero es posible clasificarlas principalmente en dos clases: por un lado, las necesidades de índole material —trabajo, ropa, comida, casa— y, por el otro, las necesidades emocionales —duelo migratorio, compañía, depresión—. Esta segunda era también parte esencial dentro del accionar de MV. En conversación con Alicia Pantoja nos cuenta que ella se encargaba más de la contención emocional, en escuchar a todos los que asistían, brindarles un café y hacerle entender que no estaban solos.

Desde MV son conscientes de que la migración es un fenómeno dinámico y en constante crecimiento, desde sus inicios ha buscado estar preparados para responder a las necesidades de los migrantes venezolanos que residen en Uruguay, entendiendo que cualquier persona que es extranjera es migrante, independientemente de su situación social, económica y personal.

En enero de 2022, la organización comunicó oficialmente a través de su cuenta de Facebook:

En el año 2019, Manos Veneguayas logró su personería jurídica ante el Ministerio de Educación y Cultura del Uruguay, como asociación civil sin fines de lucro, cuyos objetivos consisten en promover la integración social y económica de los venezolanos y migrantes en Uruguay, incidir positivamente en las situaciones de

vulnerabilidad que afecten a esta población, así como la promoción cultural, social y educativa.¹³

Ya en 2020, cuando a nivel mundial todos los países se encontraban en crisis humanitaria a raíz de la pandemia por el coronavirus, Uruguay no escapó de ser golpeado y declaró la emergencia sanitaria. Aunque el flujo migratorio disminuyó, seguían llegando personas en situación de vulnerabilidad. Durante ese período el funcionamiento de la organización se acopló a la situación del momento: se suspendió la atención presencial, pero seguían asistiendo mediante donaciones de canastas alimenticias gracias a Canastas Uy, también armaban kits personalizados de donaciones, en donde se pautaba ciertos días para coordinar la entrega a las familias y gestionaron becas de estudios online en convenio con la Alianza Cultural Uruguay-Estados Unidos. Alicia comentó que ese año hicieron menos entregas, pero le aportaron más cantidad de cosas a las personas.

A raíz de la pandemia, surgió una problemática laboral, en donde muchos migrantes, estaban en seguro de paro o directamente sin trabajo, por ello Manos Veneguayas comenzó a desarrollar talleres que usualmente realizaban en pro de mejorar la inserción laboral del migrante.¹⁴ Entre ellos se destaca la realización de webinars sobre trámites migratorios, armado de currículum, régimen laboral uruguayo, sistema de salud uruguayo, duelo migratorio, entre otros.

¹³ Véase publicación en la pagina oficial de Facebook de Manos Veneguayas (31/01/2022): <https://www.facebook.com/manos.veneguayas/photos/pb.100064360312653.-2207520000/4664681670234350/?type=3>

¹⁴ Información complementaria disponible en la publicación de Facebook realizada por *Manos Veneguayas*: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=2902252949810573&set=pb.100064360312653.-2207520000>

Según Vanessa Sarmiento:

Uruguay es un claro ejemplo donde una migración ordenada, que se le brinda la oportunidad de contar con una documentación, que la habilita a trabajar y acceder a los servicios básicos, ha permitido que la gran mayoría de la población venezolana pueda establecerse normalmente sin causar ningún problema al estado uruguayo, al contrario vienen con saberes y conocimientos suficientes para aportar al país.

MV desempeña un trabajo voluntario y honorario, al ser una ONG forma parte del Tercer Sector, como organización ha podido resolver diversas situaciones donde la comunidad venezolana se siente apoyada y también ha recibido el auxilio del ciudadano local uruguayo, que se ha sentido sensibilizado frente a la realidad migratoria.

Actualmente, dentro de la organización existen diferentes coordinaciones, estas son: tecnología, proyectos, asistencia humanitaria, asesoría laboral, salud y bienestar, casa veneguaya, cultura, emprendimiento y comunicación. Cada una de estas coordinaciones cuenta con un referente y procura abarcar de manera concreta las problemáticas sociales. Manos Veneguayas se siente reconocida como la organización referente de la comunidad venezolana en Uruguay y trata de marcar presencia a través de todos los niveles del Estado.

En resumen, lo que empezó como un grupo de personas motivadas por un mismo objetivo, hoy en día constituye una organización referente en la población venezolana, migrante y nacional, que cuenta con convenios con distintas instituciones nacionales, tanto públicas como privadas, e internacionales, que día a día se potencia como equipo y siguen con el mismo objetivo de hace ocho años atrás, apoyar en la inserción social del migrante que, por distintas razones, toma la decisión de aceptar a Uruguay como su segundo hogar.

7.2 Programas asistenciales

En el presente, la institución dispone de cuatro áreas de atención destinadas a fomentar la integración de la comunidad migrante en general.¹⁵ Dentro de la organización, se desarrollan varios proyectos con el propósito de abordar de manera integral las necesidades de diversos grupos sociales, y se adaptan al contexto específico de cada iniciativa.

Entre las actividades más destacadas se encuentran:

Casa Veneguaya Cowork:

El innovador proyecto de MV busca la autosustentabilidad a través del aporte de las personas que lo utilizan. Su propósito es fomentar la colaboración, interacción e intercambio de conocimientos entre profesionales de diferentes campos y empresas.¹⁶

El espacio está pensado para una amplia variedad de usuarios y usos, entre los que se destacan:

- Maestros, profesores y estudiantes: para dictar clases y talleres.
- Emprendedores y pymes: para el desarrollo de sus negocios, realización de ferias y exposición de productos.
- Profesionales: para desplegar saberes, conocimientos y talentos.
- Artistas y músicos: para realizar ensayos, presentaciones y exposiciones.
- Deportistas y profesionales del deporte: para dictar clases y/o realizar prácticas.
- Empresas e instituciones: para realizar reuniones de trabajo, presentaciones de productos, conferencias y capacitaciones.

¹⁵ Basado en el documento institucional de Manos Veneguayas «*Memoria 2024*».

¹⁶ Información ampliada disponible en: <https://manosveneguayas.org.uy/casa-veneguaya/>

El diferencial de Casa Veneguaya —además de ser el primer espacio de trabajo compartido de Latinoamérica hecho por migrantes venezolanos en el 2020— es que promueve un entorno de trabajo flexible y adaptable a las necesidades y horarios, incentivando una comunidad de colaboración y sinergia.

Asesoría Laboral:

Este ciclo mensual incluye talleres prácticos donde los participantes aprenden las claves para tener éxito en entrevistas laborales, cómo potenciar su imagen y habilidades de comunicación durante las entrevistas, y cómo crear estrategias efectivas para la búsqueda de empleo.¹⁷ Diversos facilitadores y empresas colaboran en cada taller, y todas las actividades son gratuitas. Además, se ofrece un taller práctico para la elaboración de currículums, con la posibilidad de recibir una revisión individual de los CV y tomar una fotografía profesional para incluirla en el documento.

Mujeres Digitales:

Esta beca, dirigida a mujeres, está enfocada en potenciar sus emprendimientos mediante herramientas digitales. El programa, que consta de cinco módulos, proporciona habilidades necesarias para fortalecer la presencia en línea y conectar de manera efectiva con su audiencia.¹⁸ Las participantes exploran aspectos del marketing digital y la creación de contenido, desde el análisis de su ecosistema digital hasta la producción de imágenes y videos para redes sociales.¹⁹ Este programa es apoyado por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

¹⁷ Manos Veneguayas comparte esta publicación en su cuenta oficial de Instagram: https://www.instagram.com/p/DNTOiv_ANBd/?img_index=1

¹⁸ Más información está disponible en la publicación de Instagram realizada por Manos Veneguayas: https://www.instagram.com/p/C6sHSHErSZG/?img_index=1

¹⁹ Para ampliar, véase el reel publicado en Instagram por Manos Veneguayas: <https://www.instagram.com/p/C8aIXUFIXMj/>

Feria de Empleo Conecta Talentos:

La primera feria de empleo tuvo lugar el 28 de septiembre del 2023 en la Sala Dorada de la Intendencia de Montevideo, participaron más de quinientas personas, migrantes y refugiadas. La entrada fue abierta y gratuita.

Este evento ofreció una zona de networking para conectar con empresas y postularse a empleos, además de un programa de charlas con autoridades y expertos. Más de doce oradores abordaron temas como la inserción laboral de migrantes y refugiados, programas de capacitación para el empleo y estrategias digitales para la búsqueda de trabajo. Entre las empresas e instituciones presentes en los stands se encontraban AGLH, BuscoJobs, CAVENUY, GSS Facility Services, HumanPhi, Inefop, MEC, MTSS, Suche Consultores y Zonamérica.

La feria fue organizada por MV con el apoyo de ACNUR, la Intendencia de Montevideo y OIM, entre otros. Hasta ahora, la feria se ha celebrado en dos oportunidades, y posteriormente se realizaron jornadas de inserción laboral, que formaban parte del mismo programa.²⁰

Club de Emprendedores:

El Club de Emprendedores tiene como objetivo principal ser un punto de encuentro para el aprendizaje, la inspiración y la conexión entre personas emprendedoras de cualquier nacionalidad que residen en Uruguay y están en proceso de iniciar o desarrollar negocios para su inserción socioeconómica.²¹

²⁰ Información adicional disponible en el reel de Instagram de *Manos Venecuayas*: [:https://www.instagram.com/p/C9dpY_vskNR/](https://www.instagram.com/p/C9dpY_vskNR/)

²¹ Para más información, véase el sitio oficial: <https://manosvenecuayas.org.uy/club-de-emprendedores/>

La intención principal es desplegar sus talentos y competencias, contribuyendo así al país de acogida. Mensualmente organizan reuniones abiertas al público denominadas «Encuentro inspirador» con empresarios invitados, a su vez los emprendedores participan en ferias y eventos. Este programa se lleva a cabo en el marco de un proyecto respaldado por la InterAmerican Foundation (IAF) y mediante un acuerdo con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR).

Anualmente, veinte emprendedores tienen la oportunidad exclusiva de recibir una beca completa para el Programa de Formación para Emprendedores y convertirse en miembros líderes del Club de Emprendedores.²² La primera cohorte participó en el programa en 2022, diecinueve emprendimientos se convirtieron en los fundadores del Club de Emprendedores para Personas Migrantes y Refugiadas, conformado por individuos de Brasil, Colombia, Uruguay y Venezuela.

Banda Infantil y Juvenil Latinoamericana:

La banda musical de Casa Veneguaya está compuesta por jóvenes de entre 9 y 18 años, que representan la diversidad de cinco nacionalidades. Bajo la dirección del músico venezolano Alberto Vergara, los participantes tienen la oportunidad de aprender y mejorar sus habilidades en diversos instrumentos musicales, mientras interactúan con otros niños y jóvenes apasionados por la música. Este proyecto muestra cómo la música puede unir culturas y promover la integración.²³

No se requieren conocimientos previos ni poseer un instrumento musical, solo se necesita el deseo de unirse a esta experiencia educativa. Las clases se llevan a cabo en Casa

²² Esta beca es financiada por ACNUR y la IAF e impartida por Manos Veneguayas.

²³ Para ampliar, véase publicación en la página oficial de Facebook de *Manos Veneguayas*: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=633458762142795&set=pb.100064360312653.-2207520000&type=3>

Veneguaya, y la banda realiza presentaciones en diferentes eventos, como la fiesta infantil de Navidad. El proyecto se financia mediante una cuota mensual que ayuda a mantener y mejorar los equipos, cubrir los gastos operativos, materiales, impresiones y refrigerios.

Fiesta Infantil de Navidad:

Anualmente, alrededor de cuatrocientos niños y niñas son beneficiados con regalos en una fiesta que se organiza con meses de anticipación mediante campañas de recolección de fondos. Este evento, abierto al público de forma gratuita, ofrece una tarde llena de entretenimiento y actividades, que incluyen animación, juegos inflables y la entrega de regalos a cargo de Papá Noel.²⁴

Los padres de niños y niñas de 1 a 10 años pueden completar un formulario para acceder a los regalos para sus hijos. Además, se ofrece entretenimiento para adultos y familias, como una feria de emprendedores y opciones gastronómicas que incluyen *foodtrucks*. Los espectáculos musicales a cargo de grupos venezolanos añaden un toque festivo y cultural a la celebración.

El propósito de esta fiesta es preservar las tradiciones y promover la celebración comunitaria en la ciudad que ha acogido a la comunidad migrante como en casa. También esta es una oportunidad para brindar apoyo a emprendedores locales que están construyendo sus sueños en Uruguay. Esta actividad cuenta con el respaldo del Museo de las Migraciones, el Municipio B y la InterAmerican Foundation (IAF).²⁵

²⁴ Para ampliar, véase publicación en la página oficial de Facebook de *Manos Veneguayas*: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=633458762142795&set=pb.100064360312653.-2207520000&type=3>

²⁵ Para ampliar, véase publicación en la página oficial de Facebook de *Manos Veneguayas*: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=633458762142795&set=pb.100064360312653.-2207520000&type=3>

Migrantes Club House:

Un equipo de voluntarios de la organización ha impulsado esta iniciativa cuyo propósito es facilitar la inserción de jóvenes migrantes en la sociedad uruguaya, al proporcionarles recursos para mejorar sus competencias sociales, emocionales y educativas.²⁶ Entre los años 2021 y 2024, el proyecto ha celebrado varios encuentros con jóvenes de entre 17 y 30 años, provenientes de diversas nacionalidades como Afganistán, Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, Ecuador, España, India, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Uno de los principales incentivos para que los jóvenes migrantes se involucren y logren una mejor integración en la comunidad receptora son las excursiones a distintas localidades de Uruguay. Por ejemplo, Colonia del Sacramento, Minas, Piriápolis, Punta del Este y Rocha.

Actualmente, el equipo organizador de Migrantes Club House está compuesto por jóvenes voluntarios de la organización, que se encargan de la logística, coordinación y comunicación de todas las actividades a realizar, así como del armado del itinerario del viaje. Este equipo cuenta con el apoyo de representantes del Instituto Nacional de la Juventud (INJU), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Intendencia de Montevideo, además del apoyo de otras intendencias. En años anteriores, formaron parte de la organización estudiantes de recreación de la Universidad Católica del Uruguay (UCU) y guías turísticos locales.

²⁶ Puede consultar el perfil de Instagram de *Migrantes Club House* para ampliar información: <https://www.instagram.com/migrantesclubhouse/>

Campaña Abrigo Veneguayo:

La finalidad de esta campaña es ayudar a los migrantes que ingresan a Uruguay durante el invierno sin ropa adecuada para protegerse del frío. Manos Veneguayas organiza esta iniciativa desde inicios de sus labores como ONG, recibe donaciones de buzos, camperas y frazadas para brindar calor y protección a los migrantes venezolanos o cualquiera fuere su nacionalidad.²⁷

La campaña hace un llamado a la comunidad para donar abrigos en buen estado a través de diversos puntos de recolección. Se destaca la importancia de participar en esta iniciativa por razones de solidaridad y humanidad. Cada donación tiene un impacto directo, pues proporciona protección contra el frío y fortalece los lazos comunitarios. La iniciativa también se promueve en redes sociales para aumentar la participación, el apoyo y la visibilidad de esta causa esencial.

A modo de síntesis, el siguiente cuadro resume los programas desarrollados por Manos Veneguayas, detallando su descripción, público objetivo y modalidad de implementación. Véase la *Figura 3*.

²⁷ La publicación completa está disponible en Instagram de Manos Veneguayas: https://www.instagram.com/p/C7RrINbgKUG/?img_index=1

Figura 3

Síntesis de programas desarrollados por Manos Venecuayas.

Programa	Descripción	Público objetivo	Duración
Casa Veneguaya Cowork	Espacio de trabajo compartido autosustentable. Destinado para actividades de formación, emprendimiento y colaboración profesional	- Migrantes - Profesionales - Emprendedores - Estudiantes - Artistas - Empresas e Instituciones	Funciona de manera continua, adaptándose a las necesidades de uso
Asesoría Laboral	Ciclo de talleres prácticos destinado a mejorar la empleabilidad mediante capacitación en entrevistas, comunicación profesional, elaboración de CV y estrategias de búsqueda laboral	Migrantes recién llegados que están en busca de empleo	Encuentros mensuales
Mujeres Digitales	Programa de formación con beca que ofrece herramientas de marketing digital y creación de contenido para fortalecer emprendimientos liderados por mujeres	Mujeres migrantes emprendedoras	Se dicta en módulos durante un tiempo determinado
Feria de Empleo Conecta Talentos	Evento de intermediación laboral que facilita el contacto directo entre migrantes, empresas e instituciones, incluyendo networking, postulaciones y charlas de orientación laboral	Migrantes y refugiados en busca de empleo	Evento periódico (ediciones puntuales y jornadas complementarias)
Club de Emprendedores	Espacio de formación, inspiración y vinculación para personas emprendedoras, con encuentros, ferias y acceso a capacitación especializada	- Emprendedores migrantes - Residentes en Uruguay	- Actividades mensuales - Programas formativos anuales
Banda Infantil y Juvenil Latinoamericana	Proyecto socioeducativo musical que fomenta la integración cultural mediante la enseñanza de instrumentos y presentaciones colectivas sin requerir conocimientos previos	Niños, niñas y adolescentes de 9 a 18 años	Formación continua con clases regulares
Fiesta Infantil de Navidad	Evento comunitario anual que brinda recreación, regalos y actividades culturales	Niños y familias migrantes	Actividad anual
Migrantes Club House	Iniciativa de integración juvenil que desarrolla competencias sociales y educativas mediante encuentros y excursiones que favorecen el arraigo y la participación comunitaria	Jóvenes migrantes de 18 a 30 años	Actividades periódicas según calendario del proyecto
Campaña Abrigo Veneguayo	Campaña solidaria de recolección y distribución de ropa de invierno para asistir a personas migrantes en situación de vulnerabilidad	Migrantes recién llegados o en situación de vulnerabilidad	Campaña de invierno

Nota. Elaboración propia

7.3 Voluntarios #SumandoManos

En Manos Veneguayas los voluntarios son agentes de cambio que brindan asistencia humanitaria, apoyo emocional y recursos vitales a quienes más lo necesitan. Su compromiso y solidaridad son pilares fundamentales para la resiliencia y la recuperación de comunidades migrantes vulnerables.²⁸

Se podría definir al voluntariado como una actividad en la que individuos dedican su tiempo, energía y habilidades para contribuir de manera desinteresada al bienestar de otros y al mejoramiento de la comunidad.²⁹ Su importancia radica en diversos aspectos que abarcan tanto el desarrollo personal de los voluntarios como el impacto positivo que genera en las personas y en la sociedad en su conjunto.

Puntualmente el equipo de voluntarios de Manos Veneguayas desempeña un papel crucial en la construcción de comunidades más fuertes y cohesionadas. Al participar activamente en las diferentes instancias, los voluntarios fomentan el sentido de pertenencia, promoviendo la inclusión y la equidad.

Todo aquel individuo que expresa su motivación por ser voluntario en la organización es recibido con apertura y sentido de pertenencia. La propia organización se autodenomina «como de la familia», una expresión con la que sus integrantes describen el vínculo que se construye entre quienes forman parte del equipo.

Mensualmente se pautan encuentros para los voluntarios en donde —además de compartir una merienda y realizar actividades recreativas— se difunde información relevante

²⁸ Para ampliar, véase la publicación en Instagram realizada por Manos Veneguayas: https://www.instagram.com/p/C0fiyodrFxx/?img_index=1

²⁹ Idea inspirada en el informe digital *El valor del voluntariado en el Tercer Sector: reflexiones en un nuevo escenario* (Plataforma del Voluntariado de España, 2022), disponible en: https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/05/valor_voluntariado_nuevo_escenario-1.pdf

para el buen funcionamiento de la organización, desde explicar el propósito de la organización, trayecto recorrido, exponer los resultados de las personas beneficiadas y el alcance de los proyectos llevados a cabo por la ONG.

Existen diversas formas de integrarse a la red de voluntariado de Manos Venecuayyas. Una de ellas es completar el formulario disponible en la página web de la organización; otra es inscribirse a través de la plataforma Involucrate.³⁰ Sin embargo, el canal más habitual es la invitación directa de algún amigo o conocido que ya participa en la organización. También se dan casos particulares, como el de Agustín, del área de comunicación, quien comenzó colaborando de manera puntual en tareas comunicacionales y, con el tiempo, su rol evolucionó hasta convertirse en una mezcla de proveedor y voluntario.

Una vez dentro de la red, la comunicación interna se sostiene principalmente mediante grupos de WhatsApp, complementada con la información que la organización comparte a través de sus redes sociales.³¹

³⁰ *Involucrate* es un portal web que tiene la misión de fomentar y facilitar el voluntariado y la solidaridad en la sociedad, disponible en: <https://involucrate.uy/>

³¹ Actualmente *Manos Venecuayyas* tiene presencia en Instagram, Facebook, X, LinkedIn y YouTube.

8. Análisis y resultados

El presente capítulo analiza la situación comunicacional de la ONG a partir de la triangulación entre la investigación documental, el análisis de redes sociales y web, el clipping digital y las entrevistas en profundidad realizadas a referentes institucionales, voluntarios y beneficiarios.

El abordaje se sustenta en los aportes del marketing moderno desarrollados por Kotler y Armstrong, quienes permiten comprender a la organización como un actor social que, al igual que una empresa, crea valor para públicos específicos y construye relaciones a largo plazo. Desde esta perspectiva, las comunidades migrantes, los voluntarios y los donantes pueden comprenderse como públicos estratégicos o "consumidores" de valor social, simbólico y relacional, lo que orienta el análisis hacia una lectura integral de sus procesos comunicacionales.

8.1 Análisis del entorno

Manos Veneguayas desarrolla su actividad en un entorno altamente dinámico y vulnerable a factores externos. A nivel de macroentorno político-económico, la presidenta de la organización señala un punto de inflexión ocurrido el 24 de enero de 2025, cuando se produjo la pérdida de fondos internacionales tras un cambio de gobierno en Estados Unidos, principal país donante. Este hecho evidencia cómo las decisiones políticas globales pueden impactar directamente en la sostenibilidad de organizaciones sociales locales.

En cuanto al microentorno esta ONG forma parte de una red de alianzas con organismos internacionales, instituciones públicas y organizaciones sociales como ACNUR, la IAF y la Intendencia de Montevideo. Según Kotler, estas relaciones conforman una red de

transferencia de valor, en la cual el desempeño de la organización depende en gran medida de la calidad de sus vínculos estratégicos. La necesidad de incluir logos y mensajes de los donantes en las piezas comunicacionales, si bien legítima institucionalmente a MV, también introduce condicionantes en los tiempos y en la autonomía de la comunicación.

A partir de la información recabada en las entrevistas, particularmente con Agustín Suárez y Vanessa Sarmiento, se observa que la gestión comunicacional de la organización se apoya principalmente en métricas básicas de estimación³² —como el alcance³³ y la interacción³⁴ orgánica— en redes sociales. No se registran sistemas formales de análisis de datos, segmentación de audiencias ni evaluación sistemática de resultados.

Desde la perspectiva de Kotler y Armstrong, esta situación da cuenta de un Sistema de Información de Marketing (MIS) en una etapa inicial, caracterizado por la ausencia de procesos estructurados de investigación y análisis. Si bien la organización logra captar información directa a través del contacto cotidiano con la comunidad migrante, dicha información no se traduce aún en conocimiento estratégico que permita anticipar necesidades, planificar acciones y optimizar la toma de decisiones.

La dependencia del voluntariado y la falta de recursos económicos para contratar personal técnico especializado limitan la posibilidad de avanzar hacia un MIS más robusto. En consecuencia, la comunicación adopta un carácter mayormente reactivo, respondiendo a urgencias coyunturales más que a una planificación estratégica basada en datos.

³² Permiten analizar el impacto real del contenido y la publicidad digital. A través del análisis de datos e indicadores estadísticos, las empresas pueden comprender mejor a su audiencia, optimizar sus estrategias de comunicación y mejorar la eficiencia de sus inversiones en redes sociales.

³³ Alcance: Es la cantidad de cuentas únicas que visualizaron contenido relacionado con una página, incluyendo publicaciones, historias, anuncios u otras interacciones vinculadas a ella.

³⁴ Interacción: Es el número total de veces que un anuncio se muestra en pantalla a los usuarios. Esta métrica se utiliza en el marketing digital para medir la frecuencia con la que un anuncio es visualizado por el público objetivo, pudiendo contabilizar múltiples visualizaciones realizadas por una misma persona.

8.2 Análisis de comunicación e identidad digital

El análisis de redes sociales y medios digitales permite identificar una evolución clara de la identidad digital de la institución. En este proceso, su presencia en plataformas como Facebook e Instagram pasó de constituirse como una iniciativa de emergencia, orientada principalmente a la asistencia inmediata, a consolidarse progresivamente como una organización civil institucionalizada. No obstante, tal como surge de las entrevistas realizadas, **la organización no cuenta con un manual de identidad visual ni con un tono comunicacional formalmente definido.**³⁵ Si bien se mantiene un estilo cercano, empático y optimista, la ausencia de lineamientos claros provoca que la estética visual varíe según cada publicación, lo que debilita la coherencia comunicacional y el posicionamiento de marca.

El eje discursivo central de su comunicación es el **empoderamiento migrante**,³⁶ evitando narrativas basadas en la lástima o la victimización. En su lugar, la organización construye una representación del migrante como sujeto activo, productivo y capaz de autogestión, particularmente a través del emprendimiento, la capacitación y la inserción laboral. Este posicionamiento se refuerza visualmente mediante el uso combinado de los colores representativos de Venezuela y Uruguay, que funcionan como elementos simbólicos de integración cultural y refuerzan el concepto identitario «veneguayo». Véase la *Figura 4*.

³⁵ Las negritas son nuestras.

³⁶ Las negritas son nuestras.

Figura 4

Logo de Manos Veneguayas.



Nota. Fuente: Manos Veneguayas (s.f.).

Desde el modelo de la caja negra del consumidor propuesto por Kotler y Armstrong, los estímulos comunicacionales emitidos por la organización son procesados por los públicos a partir de factores culturales, sociales y personales. En este sentido, los recursos visuales, el tono cercano y el uso de referencias culturales compartidas operan como estímulos que facilitan la identificación y la construcción de confianza. Tal como surge de la entrevista a Dary Ramírez, la conexión por cultura e idiosincrasia resulta clave para generar sentido de pertenencia, aspecto en el que la asociación logra una fuerte conexión emocional con su comunidad.

En relación a sus contenidos, se identifican cuatro ejes principales que estructuran la comunicación digital de la organización.

Figura 5

Ejes de contenido de la comunicación digital de Manos Venecuayyas.

 EJE DE CONTENIDO	 OBJETIVO	 PÚBLICO PRINCIPAL	 TIPO DE MENSAJE
Informativo	Orientar	Migrantes	Útil / Operativo
Emprendimiento	Empoderar	Migrantes emprendedores	Motivacional
Comunidad	Fidelizar	Migrantes	Emocional
Institucional	Financiar	Donantes / Aliados	Institucional

Nota. Elaboración propia.

En términos de formatos, para el periodo 2024-2025, si bien se observan carruseles con contenido educativo e informativo, se constata una presencia reiterada de piezas gráficas estáticas tipo flyer, lo que limita el potencial de alcance y engagement³⁷ en plataformas altamente visuales.

Tanto desde el análisis documental como desde la voz de los usuarios, en particular la de Dhakeynsa Valencia, se identifica la necesidad de potenciar el uso de formatos dinámicos como carruseles y videos cortos (Reels). Estos formatos permiten humanizar los procesos,

³⁷ Según Kotler el engagement es el «nivel de compromiso e interacción activa que los consumidores desarrollan con una marca, basado en una relación emocional y participativa más allá de la compra».

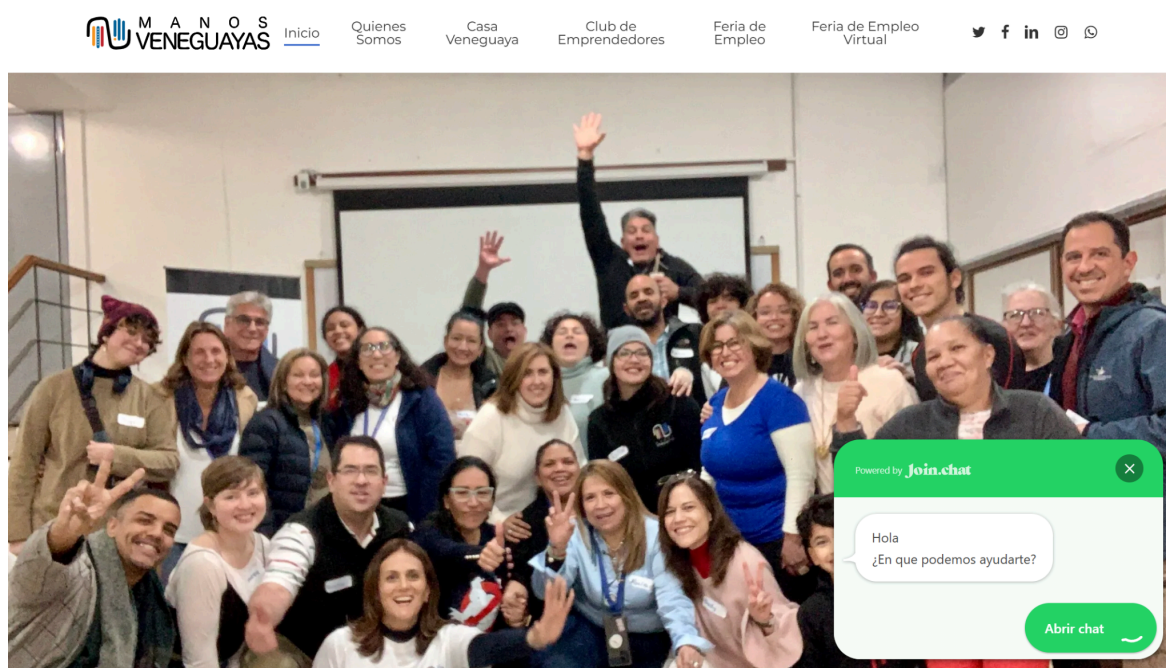
visibilizar a los participantes de la organización y aumentar el tiempo de permanencia del usuario en las plataformas digitales.

En este sentido, la priorización de contenidos audiovisuales constituye una de las principales áreas de mejora, ya que contribuye a ampliar el alcance, fortalecer el vínculo con la audiencia y generar las condiciones necesarias para que el interés se traduzca posteriormente en acciones concretas, como la incorporación de voluntarios y la captación de donantes.

En relación con la participación activa del público, se observa una dificultad para que el interés generado en redes y en la web se transforme en acciones concretas. Esto se debe principalmente a la falta de llamados a la acción claros y visibles que orienten a las personas a donar o a inscribirse como voluntarias. Véase la *Figura 6 y 7*. Si bien Manos Veneguayas dispone de enlaces y espacios digitales donde estas opciones están disponibles, su ubicación y jerarquía dentro de la navegación no resultan evidentes, lo que provoca que muchas personas interesadas no sepan cómo dar el siguiente paso.

Figura 6

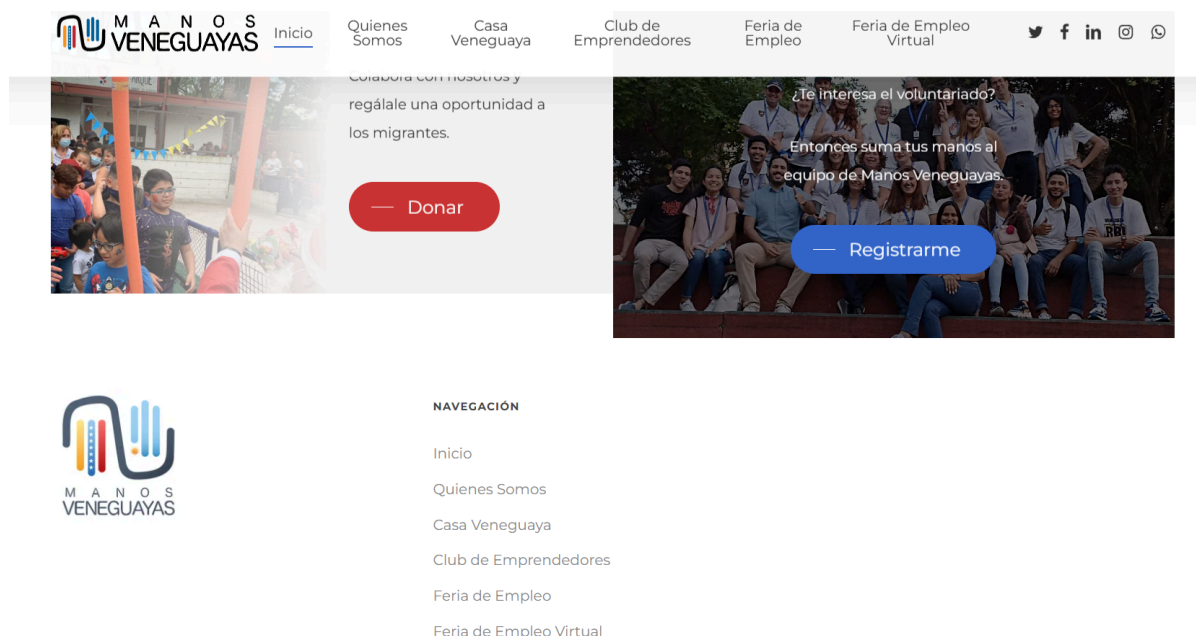
Captura de pantalla 1 del sitio web institucional de Manos Veneguayas.



Nota. Captura realizada el 16 de febrero de 2026.

Figura 7

Captura de pantalla 2 del sitio web institucional de Manos Veneguayas.



Nota. Captura realizada el 16 de febrero de 2026.

A continuación, se presenta una tabla de síntesis de los principales canales digitales de la institución:

Figura 8

Síntesis de canales digitales de Manos Veneguayas.

CANAL	AUDIENCIA	TIPO DE CONTENIDO	FUNCIÓN
 Instagram	+ 20.6 mil seguidores	- Flyers informativos - Carruseles educativos - Reels - Historias destacadas	- Difusión institucional - Construcción de comunidad - Visibilización de actividades
 Facebook	+ 9.1 mil seguidores	- Difusión de actividades - Campañas de sensibilización - Contenidos replicados de Instagram	- Alcance informativo - Llegada a públicos adultos y a las organizaciones
 LinkedIn	1.280 seguidores	- Flayers vinculados al empleo - Reposteos de Instagram	Alcance informativo dirigido a lo laboral
 X	1.000 seguidores	Resposteos de post de otras redes sociales	Alcanzar audiencia en todas las redes
 Sitio web	- Público general - Donantes - Voluntarios potenciales	- Información institucional - Programas - Noticias	- Presentación institucional - Legitimación y acceso a información
 Linktree	Audiencia derivada desde redes sociales	- Enlaces centralizados a redes - Programas - Contactos	- Facilitar el acceso a recursos - Plataformas externas
 Clasificados Veneguayos	Comunidad migrante en búsqueda laboral + 35.2 mil	- Ofertas de empleo - Avisos laborales - Información útil	- Inserción laboral - Vinculación con oportunidades de empleo

Nota. Elaboración propia.

Por último, se identifica como oportunidad estratégica la incorporación y el fortalecimiento de canales como LinkedIn, orientados a una comunicación de tipo B2B que permita vincular a profesionales migrantes con empresas y actores del mercado laboral formal. En términos generales, aunque MV presenta una identidad discursiva clara y coherente con su misión institucional³⁸, su principal desafío reside en profesionalizar la gestión técnica de la comunicación digital, optimizando la planificación, la coherencia visual y la conversión de la atención en participación activa.

³⁸ Para más información, consúltase la *Memoria 2024*, documento institucional de Manos Veneguayas.

8.3 Análisis del posicionamiento y valor de marca

Manos Veneguayas se encuentra posicionada, según diversos medios de comunicación, como un **referente en la inserción socioeconómica de personas migrantes**.³⁹ Desde la perspectiva de Kotler y Armstrong, este posicionamiento, se apoya en una propuesta de valor que articula beneficios funcionales, como el acceso a información, capacitación y acompañamiento, con beneficios emocionales vinculados a la contención, el sentido de pertenencia y la construcción identitaria.

El posicionamiento de MV se apoya fuertemente en el componente afectivo y comunitario, reforzado por testimonios de beneficiarios y voluntarios que describen a la organización como una «familia» o una «segunda casa».

No obstante, el análisis realizado evidencia que la comunicación requiere profesionalizarse y traducirse en indicadores de impacto medibles. La ausencia de estos elementos limita el fortalecimiento de la credibilidad institucional frente a donantes, aliados estratégicos y nuevos públicos.

En este marco, el análisis del **clipping digital** permite observar cómo la organización es representada en distintos medios y espacios digitales, y de qué manera dicha visibilidad contribuye a reforzar su posicionamiento institucional. Las apariciones relevadas asocian de forma recurrente a la organización con valores como la integración, el acompañamiento y el empoderamiento de personas migrantes, en coherencia con la identidad que la ONG comunica desde sus propios canales.

³⁹ Las negritas son nuestras.

Asimismo, el clipping muestra que la presencia mediática de la organización se concentra principalmente en actividades institucionales, alianzas estratégicas y acciones de impacto social, lo que consolida su imagen como actor legítimo dentro del ecosistema social y emprendedor. Sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora en el aprovechamiento estratégico de estas apariciones, ya que no siempre se utilizan para reforzar objetivos concretos como la visibilización de resultados, la atracción de apoyos o el fortalecimiento de la credibilidad ante nuevos públicos.

A continuación, se presenta una tabla de síntesis que reúne las principales apariciones de MV en medios digitales. Véase la *Figura 9*.

Figura 9

Síntesis de apariciones de Manos Venecuayayas en medios digitales (2024-2025).

Fecha	Medio	Encabezado	Tono de comunicación	Palabras claves
16/10/2025	Intendencia de Montevideo	Feria de empleo “Conecta talentos”	El tono de comunicación de esta nota es institucional, inclusivo y orientado a la integración social. Resalta el compromiso de la Intendencia con la inclusión laboral de personas migrantes y nacionales, enfatizando la colaboración entre organismos públicos, organizaciones sociales y organismos internacionales. Promueve una narrativa de oportunidades, convivencia, diversidad y construcción colectiva de un mercado laboral más accesible.	Empleo Migración Diversidad Integración Oportunidades
19/12/2024	La Mañana	Bandas en Red: un espacio para aprender música y transformar comunidades	Social-comunitario y cultural. Enfatiza la inclusión de jóvenes (muchos migrantes) a través de la música y el arte, promoviendo integración, comunidad, formación y cultura.	Música Juventud Educación artística Comunidad migrante
15/12/2024	Ámbito	Los venezolanos lideraron la inmigración en Uruguay entre 2011 y 2023 — ¿cuántos llegaron?	Periodístico-analítico. Presenta cifras oficiales y el contexto migratorio, subrayando crecimiento sostenido de migrantes y favorable régimen migratorio.	Inmigración Venezuela Datos migratorios Diversidad Política migratoria
12/12/2024	El Diario Venezuela - elDiario.com	Los venezolanos fueron los extranjeros que más llegaron a Uruguay entre 2011 y 2023	Informativo-estadístico, con tono reflexivo/social. Presenta datos del censo 2023 y destaca la llegada masiva de venezolanos, con apelaciones a la acogida, la apertura migratoria y la reunificación familiar.	Migración Venezuela Inmigración Comunidad migrante Inclusión Reunificación familiar
09/12/24	Intendencia Montevideo	Exposición “Integrarte” llega al atrio de la Intendencia	El tono de comunicación de esta nota es institucional, inclusivo y valorativo. Transmite oficialidad al anunciar la exposición “Integrarte” en el Atrio de la Intendencia, resalta la diversidad cultural y promueve la sensibilización ciudadana hacia los procesos migratorios.	Migración Diversidad Cultura Integración Exposición
28/11/2024	Portal Medios Públicos	Mundo migrante: música e inclusión en el Sodre	Cultural e inclusivo. Presenta un proyecto musical inter-banda como símbolo de integración migrante y diversidad, promoviendo participación juvenil y multiculturalidad	Migración Inclusión Música Juventud Diversidad cultural

Nota. Elaboración propia.

8.4 Análisis de las entrevistas

En coherencia con el enfoque cualitativo de esta investigación, se recurrió a entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de información. Estas entrevistas fueron diseñadas a partir de un esquema/guión base de preguntas orientadas al estudio de los procesos comunicacionales, la presencia institucional y las prácticas de vinculación comunitaria de la organización.

Si bien todas las entrevistas partieron de ejes comunes —tales como la comunicación interna, la comunicación externa, el uso de redes sociales, la participación, la coordinación y la percepción institucional— el instrumento fue adaptado al perfil y rol de cada entrevistado, permitiendo profundizar en dimensiones específicas según su experiencia, responsabilidades y nivel de involucramiento dentro de la organización.

El objetivo general que guió el diseño de las preguntas fue analizar los procesos comunicacionales y sociales de los proyectos desarrollados por la ONG, con el fin de proponer una estrategia de comunicación institucional que fortalezca su visibilidad, aumente la participación y mejore su vínculo con la comunidad migrante y local.

Bajo esta perspectiva, cada entrevista aportó información complementaria que permitió reconstruir una visión amplia y diversa sobre el funcionamiento comunicacional de la organización.

8.4.1 Resumen de las entrevistas

Resumen de la entrevista a Vanessa Sarmiento: Presidenta de Manos Veneguayas, explica que la organización surge como «una respuesta a la necesidad de ayudar a la

migración venezolana en Uruguay» y evoluciona desde grupos informales en redes hacia una ONG enfocada en «brindar herramientas para la inserción». Define la comunicación interna como «flexible», aunque reconoce que «la dependencia del voluntariado» y «la falta de fondos» afectan la continuidad y profesionalización, con una coordinación basada en «reuniones y grupos de WhatsApp», pero con «ausencia de herramientas de gestión más avanzadas».

En el plano externo, señala que buscan posicionarse como «un referente serio, fundado por migrantes», con un mensaje centrado en «la dignidad, no en la lástima». Destaca que Instagram es su principal canal, aunque admite que «la estrategia es limitada» por la falta de recursos y de «una persona dedicada a la planificación y análisis». También menciona que la relación con medios es positiva, ya que «son ellos quienes se acercan», y que existen alianzas con organismos como ACNUR.

Finalmente, describe a la organización como «una especie de familia» con alto compromiso, pero rotación de voluntarios, y subraya como principales desafíos «estructurar el voluntariado», «profesionalizar la comunicación» y, especialmente, «la necesidad urgente de levantar fondos» tras la pérdida de su principal donante.

Resumen de la entrevista a Agustín Suárez: Es un profesional especializado en marketing digital que comenzó a colaborar con Manos Veneguayas hace aproximadamente un año y medio, a partir de una recomendación. Su vínculo evolucionó rápidamente desde un rol de proveedor de servicios hacia una participación mixta entre proveedor y voluntario.

Describe la comunicación interna como «reactiva», sin «procesos formalizados ni organigrama claro», apoyada principalmente en «grupos de WhatsApp por proyectos», lo que

permite rapidez pero genera «dispersión» y dificulta la planificación. Además, señala que «la toma de decisiones suele recaer en él» ante la urgencia y la falta de roles definidos.

En cuanto a la comunicación externa, sostiene que «se construye sobre la marcha», dependiendo casi exclusivamente de su trabajo y de «herramientas propias» por la falta de presupuesto. Menciona que las aprobaciones de actores como ACNUR «generan demoras», obligando a reorganizar contenidos constantemente. Aún así, destaca la «buena disposición del equipo» para resolver imprevistos.

La presencia digital incluye múltiples plataformas —Instagram, Facebook, X y LinkedIn—, con foco en «alcance orgánico», donde «los reels y publicaciones informativas» logran mayor impacto. Finalmente, define a la organización como «comprometida y con una comunidad muy fidelizada», aunque advierte una estructura «en proceso de consolidación». Como mejoras, propone «formalizar roles», «implementar un calendario y protocolos», «invertir en herramientas y publicidad» y «centralizar la gestión de contenidos» para optimizar la planificación y eficiencia.

Resumen de la entrevista a Dhakeynsa (Dhaky) Valencia: Voluntaria de Manos Veneguayas desde 2017, cuenta que conoció la organización antes de migrar y que, tras recibir ayuda en la «Jornada de Abrigo», decidió sumarse para «corresponder con gratitud». Su rol trasciende lo operativo, ya que asume como tarea personal «detectar migrantes y acercarlos a la organización», evidenciando un fuerte sentido de pertenencia y el valor del «boca a boca» como canal clave.

En la comunicación interna, señala una evolución de un modelo «artesanal y espontáneo» hacia uno más organizado, aunque todavía con limitaciones. Destaca que

WhatsApp es el canal central, pero con «poca participación general» y una carga concentrada en «un grupo reducido», lo que dificulta la colaboración. Además, subraya la importancia de retomar encuentros presenciales, ya que eran el espacio donde «realmente se entendía lo que pasaba» y se fortalecía el vínculo.

En cuanto a la comunicación externa, percibe un crecimiento en «presencia, profesionalismo y uso de redes», especialmente en Instagram, donde «los reels e historias funcionan bien», aunque propone diversificar contenidos con piezas más informativas y una «revista semanal» simple que visibilice el trabajo.

Finalmente, plantea como necesidades «más información interna» y «formación para voluntarios», y menciona como dificultad que «algunas personas se han aprovechado de la ayuda», lo que genera tensiones. Aún así, define a la organización como «familia» y la asocia a «solidaridad, felicidad y compromiso», reflejando una conexión emocional profunda con su propósito.

Resumen de la entrevista a Dary Ramírez: Emprendedora colombiana, relata que llegó a Uruguay por una oportunidad laboral familiar y que luego decidió emprender con «El Silletero» para «compartir su cultura adaptada al paladar local». Destaca al país por su «seguridad y estabilidad», aunque reconoce que la adaptación implicó desafíos.

Conoció Manos Veneguayas a través del Club de Emprendedores y valora que ofrece «contenidos prácticos y útiles», más allá de lo burocrático, incluyendo formación en «costos, finanzas, marketing y manipulación de alimentos». Subraya que el acceso a información y apoyos concretos, como «permisos de bromatología» o «capital semilla», «reduce el miedo y facilita avanzar» en un contexto exigente.

En cuanto a la dinámica interna, la define como un espacio que «conecta y genera redes», aunque con cierta «estructura vertical» en la coordinación institucional. Resalta el valor de la diversidad cultural y el aporte de participantes locales para «entender mejor el mercado y adaptar la propuesta».

Sobre la comunicación, afirma que llegó por redes sociales y la percibe como «clara, útil y accesible», con WhatsApp como un canal «cercano y fluido». No obstante, sugiere «más contenido informativo» que visibilice actividades y atraiga a nuevos migrantes.

Finalmente, propone una «membresía accesible» con asesorías profesionales y la incorporación de «acompañamiento emocional» ante las dificultades del proceso migratorio. Define a la organización como una «segunda casa», donde encuentra «apoyo, información y contención», y asegura que la recomendaría a otros migrantes.

8.4.2 Conclusiones de las entrevistas

A partir de las entrevistas, se evidencia un fuerte sentido de pertenencia hacia Manos Veneguayas, valorada como un espacio cercano y de contención para la comunidad migrante. No obstante, esta fortaleza convive con tensiones propias de su crecimiento: la informalidad en la gestión y una comunicación interna fragmentada altamente dependiente de WhatsApp y sin instancias sistemáticas de formación limitan el involucramiento pleno de los voluntarios.

En el plano externo, si bien Instagram ha permitido construir una identidad emocional y participativa con buen alcance orgánico, la estrategia resulta insuficiente frente a la diversidad de públicos potenciales. En este sentido, las mejoras propuestas no solo apuntan a diversificar canales o generar contenidos más dinámicos, sino que reflejan una necesidad más profunda de profesionalizar la comunicación y ordenar los procesos internos.

En definitiva, el desafío para la organización radica en sostener su esencia comunitaria sin que ello obstaculice su consolidación institucional y su capacidad de ampliar impacto de manera estratégica.

8.5 Análisis FODA

A modo de síntesis, se presenta el análisis FODA de la organización:

Figura 10

Análisis FODA de Manos Veneguayas.



Nota. Elaboración propia.

Este diagnóstico evidencia que MV cuenta con una identidad sólida y un fuerte capital simbólico y comunitario. No obstante, para sostener y ampliar su impacto social, resulta

imprescindible avanzar hacia una comunicación más estratégica, integrada y orientada a la conversión, alineada con los principios del marketing moderno propuestos por Kotler y Armstrong.

9. Planificación estratégica

El diagnóstico comunicacional realizado en el capítulo anterior evidenció que Manos Veneguayas cuenta con una identidad reconocible, un vínculo emocional genuino con su comunidad y una presencia digital en crecimiento. Sin embargo, también reveló una serie de debilidades estructurales que limitan su capacidad de ampliar impacto: una comunicación reactiva y poco planificada, la ausencia de lineamientos visuales unificados, una gestión digital dependiente del voluntariado y dificultades para convertir el interés del público en acciones concretas como donaciones o incorporación de nuevos voluntarios.

A partir de este diagnóstico, la presente planificación estratégica propone un conjunto de acciones orientadas a profesionalizar y fortalecer la comunicación institucional de la organización durante un período de doce meses. Las propuestas no buscan transformar la esencia de MV, sino potenciarla: ordenar, fortalecer y proyectar lo que la organización ya hace bien, dotándola de herramientas que le permitan crecer de manera sostenida.

La estrategia responde a cinco objetivos centrales que se derivan directamente de los dolores identificados:

- En primer lugar, **fortalecer la identidad visual y el tono comunicacional de la organización**, atendiendo a la ausencia de un manual de marca que unifique la manera en que MV se presenta ante sus públicos.
- En segundo lugar, **mejorar la organización y accesibilidad de la información institucional**, dado que tanto el sitio web como los canales digitales presentan limitaciones en términos de estructura y navegabilidad que dificultan la llegada de nuevos públicos.

- En tercer lugar, **ampliar y diversificar el alcance digital**, segmentando la comunicación según los distintos perfiles de público y aprovechando plataformas como LinkedIn para el desarrollo de estrategias institucionales y B2B.
- En cuarto lugar, **aumentar la captación de donantes y voluntarios**, convirtiendo el interés generado en redes en acciones concretas mediante llamados a la acción claros y campañas específicas.
- Finalmente, **ordenar la planificación de contenidos**, estableciendo un calendario y criterios sistemáticos que permitan pasar de una comunicación accidental a una comunicación estratégica y sostenida en el tiempo.

Las propuestas que se desarrollan a continuación abordan cada uno de estos objetivos de manera articulada, asegurando coherencia entre la identidad institucional, los mensajes y los canales utilizados.

9.1 Aplicar el Círculo de Oro

Antes de desarrollar las propuestas concretas, resulta fundamental establecer el propósito que orienta toda la estrategia. Para ello, se aplica el modelo del Círculo de Oro de Simon Sinek, que propone comunicar desde adentro hacia afuera, comenzando por el propósito antes que por los productos o servicios. Véase la *Figura 11*.

Este marco conceptual orienta el tono, el mensaje y la identidad comunicacional de todas las acciones propuestas a continuación, asegurando coherencia entre el propósito institucional y su expresión pública.

Figura 11

Círculo de Oro aplicado a Manos Venecuayas.



Nota. Elaboración propia.

9.2 Elaborar un manual de marca

Un manual de marca resulta fundamental para definir y regular el uso de los elementos visuales que componen la identidad de Manos Veneguayas. Su función principal es establecer criterios y lineamientos claros que aseguren una aplicación coherente de la marca en todos los soportes en los que se muestra, tanto en piezas físicas como digitales.

Este documento permite unificar la manera en que la organización se presenta frente a sus distintos públicos, beneficiarios, voluntarios, donantes y organizaciones colaboradoras, garantizando consistencia y eficacia en cada instancia de comunicación. De este modo, se evita la dispersión visual y se consolida una identidad reconocible.

A su vez, contar con un manual de marca desarrollado no solo ordena el aspecto gráfico, sino que también transmite seriedad institucional. Esto contribuye a fortalecer la credibilidad y la confianza en la organización, factores clave al momento de generar vínculos, alianzas y oportunidades dentro del sector social.

Además, el manual busca representar de forma integral la esencia de la organización, incorporando no solo aspectos visuales, sino también conceptuales, que orientan la forma en que MV se comunica y se vincula con su público. Esto asegura que todas las expresiones de la marca mantengan coherencia con su propósito, caracterizado por un tono cercano y empático.

En términos de contenido, el manual propuesto debería de contemplar los siguientes componentes:

- **Identidad conceptual:** misión, visión, valores y tono de comunicación, que definen la base discursiva de la organización.
- **Logotipo:** construcción, versiones, área de seguridad y usos permitidos, asegurando su correcta reproducción.
- **Paleta cromática:** colores institucionales y criterios de aplicación para mantener coherencia visual.
- **Tipografías:** familias tipográficas y jerarquías que estructuran la comunicación gráfica.
- **Normas de aplicación:** lineamientos que regulan el uso de los elementos en distintos soportes.
- **Aplicaciones:** ejemplos concretos en piezas gráficas y digitales que orientan su implementación.
- **Usos incorrectos:** referencias visuales que previenen errores y resguardan la integridad de la marca.

De esta manera, el manual no solo establece cómo debe utilizarse la identidad visual de MV, sino que también delimita las prácticas a evitar, asegurando su coherencia y correcta implementación en todos los contextos.

9.3 Optimizar el sitio web

Es importante sistematizar la información institucional mediante una organización clara. Para ello, se pueden tomar como referencia los cuatro ejes de contenido de la

comunicación digital propuestos en el análisis: informativo, emprendimiento, comunidad e institucional. Esta clasificación lo que permitiría es ordenar de manera coherente los contenidos realizados por la organización, facilitando su comprensión y acceso por parte de los distintos públicos. Al identificar varios públicos objetivos, en los que se proponen metas diferentes, resulta pertinente estructurarlo de manera que los mensajes lleguen al público correcto y no existan interferencias que hagan fallar en el proceso comunicativo.

Esta reorganización se podría alcanzar en primera instancia con la actualización y optimización del sitio web institucional, de modo que funcione como espacio centralizador de los contenidos clasificados. Si bien la organización dispone actualmente de una plataforma digital, esta presenta limitaciones en términos de organización y utilidad práctica.

Resultaría eficiente para la organización realizar una sección de preguntas frecuentes orientada a responder las dudas más usuales que tengan los distintos tipos de públicos a los que va dirigidos la organización:

- En el caso de que se trate de un migrante recién arribado al país, sería de utilidad que al ingresar al sitio cuente con las respuestas a las dudas más genéricas que este tipo de público podría tener, como por ejemplo cómo tramitar el documento de identidad.
- Si se trata de un potencial donante, sería indispensable que se le responda fácilmente de qué manera lo podría hacer, a dónde va dirigido ese dinero concretamente, entre otros.

De esta manera, no solo se beneficiaría el público general, sino que sería un alivio para la organización que estas dudas sean respondidas automáticamente y no de manera manual, pudiendo disponer de este tiempo para emplearlo en otras tareas.

Por otro lado, se identifica que uno de los principales aspectos en los que se debería hacer foco es conseguir nuevas fuentes de ingreso mediante donantes. Es importante que todo este proceso pueda ser llevado a cabo en su página web. Cabe destacar, que este paso se cumple en la web actual, pero no es un apartado principal cuando uno ingresa al sitio. Sería recomendable que resulte más visible, con mensajes claros imposibles de pasar por alto. No solo referido a la información, sino al proceso de la donación, que cuente con distintas opciones según las capacidades del donante, y toda la operativa pueda ser llevada a cabo sin salir del sitio.

9.4 Expandir la estrategia digital

9.4.1 Definir contenidos a partir de Buyer Personas

Para orientar la estrategia de contenidos y segmentar la comunicación digital de la organización, se definieron cuatro perfiles representativos del público de Manos Venecuayyas:

Figura 12

Buyer Persona: Sofía Martínez, joven voluntaria.



Sofía Martínez

Estudiante universitaria · Voluntaria en formación
Montevideo, Uruguay

22 años Trabajo part-time Uruguay

Instagram Facebook LinkedIn

HISTORIA

Sigue organizaciones sociales, activistas y proyectos comunitarios. Quiere participar en algo concreto, pero muchas veces no sabe por dónde empezar o encuentra iniciativas poco organizadas. Para ella, el voluntariado también es aprender, conocer personas con intereses similares y contribuir a una sociedad más inclusiva.

EMOCIÓN DOMINANTE

Ganas de aportar, pero miedo a no saber por dónde empezar.

INTERESES

- Voluntariado y acción social
- Migración e integración cultural
- Activismo joven y liderazgo
- Formación y aprendizaje práctico
- Comunidad y crecimiento personal

CREENCIAS Y VALORES

- Fuerte necesidad de propósito:** quiere que su tiempo tenga un impacto positivo.
- Justicia social:** cree en la igualdad de oportunidades y en una sociedad más justa.
- Comunidad y conexión:** valora los vínculos auténticos y el trabajo en equipo.
- Aprendizaje constante:** busca experiencias que la desafíen y le enseñen algo nuevo.
- Inclusión y diversidad:** promueve el respeto y la integración de todas las personas.

DOLORES Y FRUSTRACIONES

- No sabe por dónde empezar:** le cuesta encontrar información clara y confiable.
- Falta de tiempo:** su rutina académica y laboral le deja poco margen.
- Iniciativas desorganizadas:** se frustra cuando los proyectos no son claros ni profesionales.
- Poca visibilidad de oportunidades:** no se entera de muchas actividades que le interesan.
- Miedo a no estar a la altura:** duda si tiene las habilidades o experiencia necesarias.

“Quiero hacer algo que importe, pero necesito una guía clara para empezar.”

Nota. Elaboración propia.

Para este perfil, MV aparece como **un espacio concreto donde canalizar su interés por participar en causas sociales**. La organización funciona como una puerta de entrada clara al voluntariado, ofreciendo oportunidades de participación con propósito y actividades donde los jóvenes pueden involucrarse de manera directa. En este sentido, MV no solo facilita la participación, sino que también permite que los voluntarios desarrollen aprendizajes prácticos, establezcan vínculos con otras personas con intereses similares y se sientan parte de una comunidad comprometida con la integración y el apoyo a la población migrante.

Desde la perspectiva de la estrategia digital, la comunicación dirigida a este perfil debe utilizar un **tono cercano, motivador y auténtico**, evitando mensajes excesivamente institucionales. El objetivo es transmitir que el voluntariado es accesible y que cualquier joven con interés puede aportar, incluso sin experiencia previa. En este sentido, es recomendable utilizar mensajes que refuercen la idea de impacto y participación, destacando que el tiempo y la iniciativa de los voluntarios pueden generar cambios positivos en la comunidad.

En cuanto a los canales de comunicación, **Instagram** se presenta como la plataforma más adecuada para llegar a este público, ya que es una red ampliamente utilizada por jóvenes y permite comunicar de manera dinámica las actividades de la organización. Los **reels o historias**, resultan especialmente efectivos para mostrar acciones concretas de voluntariado, el ambiente de las actividades y la experiencia de quienes participan. Asimismo, los **testimonios de voluntarios y las convocatorias claras a participar en actividades** pueden contribuir a generar identificación con la organización y facilitar que nuevos jóvenes se interesen en sumarse a las iniciativas de MV.

Figura 13

Buyer Persona: Carlos González, migrante recién llegado.



Carlos González

Técnico electricista · En búsqueda de empleo

Montevideo, Uruguay

34 años | Venezolano | 6 meses en Uruguay

Facebook | WhatsApp | Instagram

HISTORIA

Llegó desde Maracaibo hace seis meses. En Venezuela trabajaba como técnico electricista, pero en Montevideo se encontró con trámites desconocidos, requisitos laborales distintos y pocas redes de contacto. Busca información en grupos de Facebook y WhatsApp de venezolanos en Uruguay. Necesita un lugar confiable donde sentirse acompañado mientras construye una nueva etapa de vida.

EMOCIÓN DOMINANTE

Incertidumbre con urgencia: avanzar sin saber bien cómo ni por dónde.

INTERESES

- Info práctica: trabajo, papeles, vivienda
- Historias de migrantes que lo lograron
- Espacios sin juicio
- Contactos y redes reales
- Capacitaciones cortas y empleo

CREENCIAS Y VALORES

- Enfocado en la supervivencia y la estabilidad.
- Prioriza trabajo, papeles, vivienda y seguridad económica.
- Fuerte sentido de responsabilidad familiar.
- Vive en tensión entre la esperanza y la frustración.
- Le cuesta pedir ayuda; siente que “debería poder solo”.
- Desconfía de las instituciones hasta comprobar que funcionan.

PROBLEMAS Y FRUSTRACIONES

- No entiende los trámites migratorios ni el sistema laboral uruguayo.
- Barreras burocráticas y falta de redes de apoyo.
- Sensación de aislamiento y dificultad para acceder a servicios básicos.
- No puede ejercer su profesión; acepta trabajos precarios.
- Miedo a cometer errores legales o perder oportunidades por desinformación.

“Solo quiero trabajar de lo que sé hacer, darle un futuro mejor a mi familia y salir adelante.”



Nota. Elaboración propia.

Para este perfil MV puede posicionarse como **un punto de referencia confiable durante las primeras etapas del proceso migratorio**. En un contexto donde la información suele circular de forma fragmentada o poco clara, la organización puede cumplir un rol clave brindando orientación práctica sobre trámites, derechos y servicios disponibles en Uruguay.

En relación con la estrategia digital, la comunicación dirigida a este perfil debe priorizar un **tono claro, empático y directo**, evitando tecnicismos o mensajes demasiado institucionales. El objetivo es transmitir cercanía y utilidad, enfatizando que existe información accesible y acompañamiento durante el proceso migratorio. En este sentido, los mensajes deben centrarse en la idea de **orientación y apoyo**.

Respecto a los canales, **Facebook** se presenta como el principal medio para llegar a este público, ya que es una plataforma ampliamente utilizada por la comunidad migrante para informarse y participar en grupos. En esta red pueden difundirse publicaciones informativas simples, como **carruseles con pasos para realizar trámites, explicaciones breves sobre procesos administrativos o respuestas a preguntas frecuentes**. También resultan útiles **los videos cortos explicativos y los testimonios de otros migrantes**, que permiten transmitir información de forma clara y generar identificación con experiencias reales.

Por su parte, **Instagram** puede utilizarse como un canal complementario para reforzar visualmente algunos contenidos y mostrar actividades de la organización, mientras que **LinkedIn** tiene un rol limitado para este perfil, dado que en esta etapa del proceso migratorio no suele ser una plataforma prioritaria para la búsqueda de información o apoyo comunitario.

Figura 14

Buyer Persona: Carmen Gudiño, migrante emprendedora.



Carmen Gudiño

Emprendedora independiente ·
Repostería y comida venezolana ·

📍 Montevideo, Uruguay

 Instagram
  Facebook
  WhatsApp

📅 42 años

🇻🇪 Venezolana

🕒 5 años en Uruguay

📄 Migración regularizada

HISTORIA

Llegó a Uruguay hace cinco años con su familia. Trabajaba en administración en Venezuela, pero al migrar se reinventó: creó un emprendimiento de repostería y comida venezolana que promociona por Instagram y WhatsApp. Creció gracias al boca a boca en la comunidad migrante. Hoy busca formalizar su negocio, ampliar clientes y conectar con otras mujeres emprendedoras que compartan su camino.

EMOCIÓN DOMINANTE



Determinación con cansancio acumulado: creció mucho, pero siente el peso de haberlo hecho sola.

INTERESES

- 🏠 Emprendimiento y desarrollo personal
- 📈 Ventas, redes sociales y costos
- 📄 Formalización del negocio
- 👥 Mujeres migrantes que inspiran
- 📢 Visibilidad para su marca

CREENCIAS Y VALORES

- **Mentalidad resiliente:** ya pasó la etapa más dura de la migración.
- **Busca autonomía económica** y estabilidad a largo plazo.
- **Valora el aprendizaje continuo** y las redes de apoyo.
- **Orgullosa de su historia**, pero cansada de “empezar de cero”.
- **Combina múltiples roles:** emprendedora, madre, cuidadora, líder informal.
- **Quiere crecer sin perder el equilibrio** personal.

PROBLEMAS Y FRUSTRACIONES

- **Dificultad para formalizar** su emprendimiento y acceder a financiamiento.
- **Falta de redes locales sólidas** e información clara sobre normativa uruguaya.
- **Sensación de invisibilidad** frente al ecosistema emprendedor local.
- **Poco tiempo** y sobrecarga emocional por múltiples responsabilidades.
- **Miedo a estancarse** o a que su esfuerzo no escale.



“He construido mi camino con sacrificio y amor. Ahora quiero formalizar mi sueño, seguir creciendo y ayudar a otras mujeres a hacer lo mismo.”



Nota. Elaboración propia.

Para este perfil MV puede posicionarse como **un espacio que impulsa y visibiliza los emprendimientos de la comunidad migrante**. La organización funciona como un puente entre estas iniciativas y la comunidad local, ofreciendo oportunidades de difusión, aprendizaje y conexión con otras personas que atraviesan procesos similares. A través de sus actividades y redes, MV puede brindar espacios de capacitación, mentoría y encuentro que fortalecen el desarrollo de los emprendimientos y generan un entorno de acompañamiento y reconocimiento para quienes buscan consolidar sus proyectos.

En términos de estrategia digital, la comunicación dirigida a este perfil debe utilizar un **tono cercano, inspirador y práctico, resaltando tanto las historias de esfuerzo detrás de cada emprendimiento como las herramientas que pueden contribuir a su crecimiento**. Los contenidos pueden enfocarse en historias reales de emprendedoras migrantes, reels educativos con consejos breves y carruseles con recomendaciones prácticas.

En cuanto a los canales, **Instagram** se presenta como el medio principal para generar visibilidad y comunidad en torno a los emprendimientos, mientras que **LinkedIn** puede utilizarse para difundir eventos, capacitaciones o instancias de encuentro entre emprendedores.

Figura 15

Buyer Persona: Laura Silva, referente institucional.



Laura Silva

Subgerente de Responsabilidad Social ·
Empresa privada · Montevideo, Uruguay

 LinkedIn

 Instagram

 WhatsApp

 46 años

 Uruguay · España

 Posgrado



HISTORIA

Trabaja en responsabilidad social y sostenibilidad en una empresa con presencia nacional. Su rol incluye identificar organizaciones sociales para desarrollar alianzas de impacto.

Tiene interés en integración social, inclusión laboral y desarrollo comunitario, pero su agenda es muy exigente y necesita evaluar propuestas de forma rápida y clara.

Usa LinkedIn para mantenerse informada y valora organizaciones que comunican sus resultados con transparencia.



EMOCIÓN DOMINANTE



Interés condicionado por evidencia: se suma cuando los datos respaldan la propuesta.



INTERESES

 Proyectos con impacto medible

 Alianzas estratégicas sostenibles

 Políticas públicas

 Inclusión, integración y empleo

 Casos de éxito e informes claros



CREENCIAS Y VALORES

- **Orientada a resultados**, planificación y cumplimiento de objetivos.
- **Valora la reputación** y la transparencia institucional.
- **Sensibilidad social** con enfoque estratégico.
- **Maneja agendas** cargadas y múltiples prioridades.
- **Necesita argumentos claros** para justificar decisiones internas.
- **Evita riesgos reputacionales** a toda costa.



PROBLEMAS Y FRUSTRACIONES

- **Dificultad para identificar** organizaciones confiables con impacto real.
- **Le cuesta medir resultados** concretos en proyectos sociales.
- **Cansancio** frente a propuestas poco estructuradas o discursos sin indicadores.
- **Presión interna** para justificar alianzas, recursos y apoyos.
- **Falta de tiempo** para evaluar demasiadas iniciativas.



“Las alianzas estratégicas transforman realidades. Mi rol es conectar propósito con acción y resultados.”



Nota. Elaboración propia.

114

Para este perfil MV puede posicionarse como **un socio confiable para el desarrollo de iniciativas vinculadas a la integración social de la población migrante**. En este sentido, la organización se presenta no solo como una causa social, sino como un actor con conocimiento del territorio migrante y capacidad para articular acciones entre la comunidad, el sector público y el sector privado. MV puede ofrecer proyectos estructurados, información clara sobre sus actividades y resultados, así como evidencia del impacto generado a través de testimonios y experiencias concretas. Esto permite fortalecer la confianza institucional y facilitar posibles alianzas o colaboraciones.

En términos de estrategia digital, la comunicación dirigida a este perfil debe utilizar un **tono profesional, claro e institucional**, evitando exageraciones y priorizando la presentación de información concreta sobre el trabajo de la organización. Los contenidos pueden enfocarse en **casos de éxito, informes breves de impacto, anuncios de convenios o alianzas institucionales y publicaciones que muestren resultados de proyectos desarrollados**.

En cuanto a los canales, **LinkedIn** se posiciona como la plataforma principal para este tipo de comunicación, mientras que **Instagram** puede funcionar como un complemento para reforzar la dimensión humana y comunitaria del trabajo de la organización.

9.4.2 Establecer un calendario de contenidos

Con el objetivo de fortalecer la presencia digital de MV y mejorar la continuidad comunicacional, se apunta a identificar aquellos momentos del año que concentran mayores oportunidades de visibilidad, participación y posicionamiento institucional. Estos hitos permiten organizar la comunicación de manera estratégica, alineando los mensajes con las acciones más representativas de la organización y potenciando su impacto social.

A continuación, destacamos los posibles eventos y fechas claves que estructuran el calendario comunicacional anual de la institución:

- **Feria Manos Emprendedoras**

Es importante materializar el impacto real de la organización y cuáles son algunas de sus acciones ayudando a visibilizar emprendimientos migrantes apoyados por Manos Veneguayas, de esa manera poder generar el reconocimiento del público pero sobre todas las cosas ayudará a atraer nuevos aliados, voluntarios y nuevos beneficiarios.

- **Aniversario de la Casa Veneguaya (9 de diciembre)**

Celebrar el aniversario de la Casa Veneguaya es poder reconocer el trabajo duro que se realiza día a día para la población migrante. Les permitirá reconocer a voluntarios, aliados y a la comunidad que rodea a la organización. Es una fecha en la que podrán mostrar los resultados concretos del trabajo anual.

- **Campañas solidarias estacionales (Campaña de abrigo)**

Promover materiales audiovisuales que conecten emocionalmente con la audiencia para generar impacto que hará activar la participación comunitaria facilitando donaciones y la colaboración social que responden a las necesidades concretas de los migrantes.

- **Día Internacional del Migrante (18 de diciembre)**

Fecha directamente alineada con la misión de MV, momento exacto para generar mayor visibilidad pública sobre el tema migratorio, sensibilizar sobre la integración y derechos de las personas migrantes. Pero a su vez también es una oportunidad de posicionar a la organización en el público Uruguayo.

En conjunto, estos hechos configuran un calendario comunicacional que combina acciones institucionales, sociales y comunitarias, permitiendo a Manos Veneguayas sostener una presencia activa durante el año y consolidar su propósito organizacional a través de la comunicación estratégica. De esta manera, la comunicación deja de ser únicamente informativa y pasa a cumplir un rol estratégico, acompañando los momentos clave de la organización para amplificar su impacto, movilizar a la comunidad y fortalecer su identidad institucional.

Al seguir el calendario de contenidos propuesto, se abre una puerta a objetivos como:

- Mantener una presencia digital activa y constante.
- Visibilizar las acciones y el impacto social de la organización.
- Fortalecer el vínculo con la comunidad migrante y el público general.
- Generar confianza y cercanía institucional.

9.4.3 Potenciar el storytelling en la marca

Con respecto al contenido publicado en redes sociales, resultaría efectivo y conveniente potenciar y sistematizar con mayor frecuencia las estrategias de storytelling emocional. **Es decir abordarlo únicamente como una línea conceptual, donde se propone definir una forma fija y que sea repetible a la hora de contar estas historias.**

Por este lado, se sugiere la grabación de testimonios en formato corto, a miembros, participantes y/o voluntarios, utilizando una estructura narrativa fija basada en tres momentos principales: **Un problema, una ayuda y un cambio**. Esta secuencia permite construir relatos fáciles y directos, donde se plantea una dificultad inicial, el soporte y acompañamiento

brindado por la organización y el impacto generado en la vida de la persona, mostrando la comprensión y el valor de la institución.

Además, se recomienda incorporar un elemento visual, se puede comenzar cada video con un **primer plano de las manos de la persona protagonista**. Este inicio de vídeo no solo genera una identidad visual reconocible entre publicaciones, sino que también establece una conexión simbólica, conceptual con el nombre y a su vez también con el propósito de la organización, reforzando así su construcción de marca.

Si bien el recurso de storytelling ya forma parte de la comunicación actual de la institución, se sugiere profundizar su desarrollo mediante una planificación más específica que priorice este formato, y aplicarlo de manera sistemática dentro del calendario de contenidos.

También, este dispositivo narrativo permite adaptar las historias de acuerdo a los distintos públicos definidos, manteniendo una misma estructura pero variando los enfoques en función de los protagonistas y sus experiencias. Este formato se fundamenta a la hora en que estas publicaciones son las que generan mayor recepción, apoyo e interacción por parte del público en las distintas plataformas digitales.

9.5 Pauta publicitaria

La implementación de campañas pagas en plataformas digitales se utiliza como estrategia para ampliar el alcance de la comunicación institucional y fortalecer la visibilidad de la organización entre sus públicos objetivo, más allá del contenido orgánico. En la actualidad, la difusión de contenidos depende en gran medida del alcance de estos en redes

sociales, lo que limita la llegada a personas que no se encuentran previamente vinculadas a la institución o a su comunidad digital.

Más allá de que las herramientas de publicidad digital permitan segmentar audiencias según variables demográficas, geográficas e intereses específicos, hoy en día las formas de trabajo están cambiando hacia segmentaciones automáticas basadas en interacciones. Esto cambia de manera sustancial las formas de hacer contenido, enfocando el lenguaje, los tiempos y los estímulos visuales hacia la necesidad de generar una reacción que los lleve a interactuar con el contenido.

En caso de financiamiento disponible, esto abre las puertas a generar una mayor presencia en el entorno digital y contribuiría a consolidar el reconocimiento institucional y a posicionar a la organización como actor de referencia en su área de trabajo. Por eso determinamos que es indispensable realizar campañas always on en la plataforma de Meta diferenciándose en base a eventos o acontecimientos importantes que puedan ser relevantes y de interés para el público objetivo.

De esta manera se abriría la posibilidad de la creación de campañas diferenciadas según objetivos específicos, como las de reconocimiento de marca, tráfico hacia el sitio web, interacciones en redes sociales o campañas de búsqueda de voluntarios y donantes. Un tipo de campaña que podría llevarse a cabo de manera constante sería la de la búsqueda de donantes, con tipos de contenido que han sido vistos en puntos anteriores.

Algo a tener en cuenta es que, en este caso, el rendimiento de este tipo de campañas está medido por los fondos conseguidos en relación al gasto realizado, de nada serviría llevar

a cabo una campaña publicitaria de búsqueda de fondos si se gasta más dinero en ella que el que se consigue. Si se logra de manera eficaz, se abriría la puerta a destinar parte del dinero conseguido para la propia publicidad y de esta manera que funcione constantemente de manera autosustentada.

De este modo, la comunicación no solo se limitaría a informar sobre eventos o datos de interés, sino que también funcionaría para promover la acción y el involucramiento de la comunidad, permitiendo el crecimiento de la organización. En este sentido, la planificación de campañas pagas debe integrarse de forma estratégica con el calendario de contenidos y en la planificación presupuestal, con los ejes comunicacionales definidos por la organización, asegurando coherencia entre el mensaje institucional, las acciones territoriales y la presencia digital.

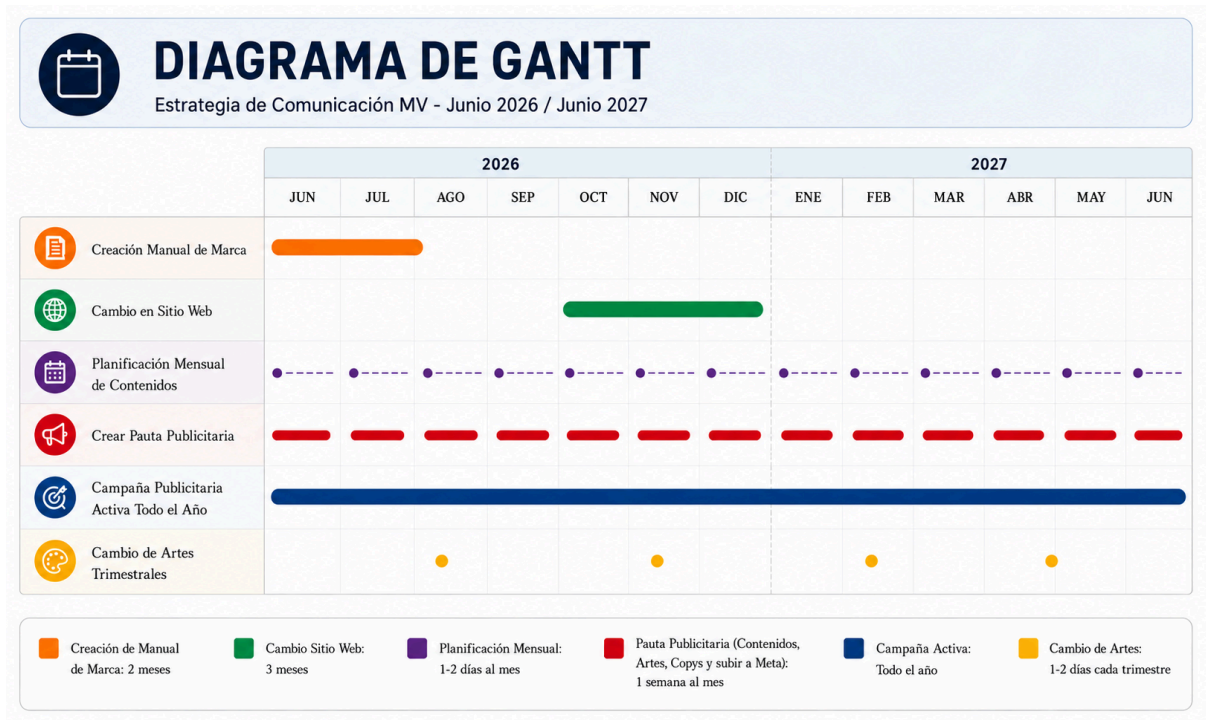
9.6 Ejecutar Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt presenta la planificación temporal de las acciones estratégicas propuestas para el período junio 2026-junio 2027. La secuencia está diseñada de forma progresiva: las acciones fundacionales, como la creación del manual de marca y la actualización del sitio web, se ubican en los primeros meses para sentar las bases sobre las que se apoyarán las acciones de comunicación y difusión posteriores.

La planificación mensual de contenidos y la pauta publicitaria se sostienen de manera continua a lo largo de todo el año, mientras que el cambio de artes se realiza trimestralmente para mantener la frescura visual de las piezas. Este esquema permite a la organización avanzar de manera ordenada, priorizando primero la identidad y la estructura antes de escalar la presencia digital.

Figura 16

Diagrama de Gantt: Estrategia de Comunicación MV junio 2026-junio 2027.



Nota. Elaboración propia.

10. Conclusión y recomendaciones

En la presente investigación se propuso analizar los procesos comunicacionales y sociales de Manos Veneguayas con el fin de comprender cómo sus acciones contribuyen a la integración de la población migrante y de qué manera la comunicación puede transformarse en una herramienta estratégica para fortalecer su posicionamiento, participación y vínculo con la comunidad.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a analizar los procesos comunicacionales de Manos Veneguayas, se concluye que la organización ha logrado construir un espacio de orientación, contención y acceso a información que apoya los procesos de adaptación e inclusión. Las redes sociales, el contacto directo y las dinámicas comunitarias funcionan como canales complementarios que facilitan el acercamiento de las personas migrantes a oportunidades laborales, actividades sociales y redes de apoyo. El vínculo cercano y humano que caracteriza a MV constituye uno de los valores más reconocidos por su comunidad y representa una fortaleza diferencial frente a otras organizaciones del sector.

Respecto al segundo objetivo específico, centrado en identificar las acciones de comunicación implementadas y el posicionamiento institucional de la organización, se constató que Manos Veneguayas ha consolidado una presencia reconocida dentro de la comunidad migrante, especialmente a través de Instagram y del trabajo sostenido de sus voluntarios.

Sin embargo, el análisis evidenció debilidades estructurales que limitan su crecimiento: la ausencia de un manual de marca, la falta de lineamientos visuales, la escasa planificación estratégica de contenidos y la inexistencia de recursos específicos destinados al área de comunicación. Estas limitaciones dificultan la consolidación de una identidad institucional más sólida y la ampliación del alcance hacia nuevos públicos y potenciales aliados.

En cuanto al tercer objetivo específico, referido a la propuesta de una estrategia de comunicación, se concluye que fortalecer la identidad de marca mediante herramientas de branding, planificación de contenidos y estrategias digitales es una condición necesaria para que MV pueda ampliar su impacto de manera sostenida. La comunicación debe ser entendida como un proceso transversal a toda la organización y no únicamente como una tarea operativa vinculada a la gestión de redes sociales. La planificación estratégica desarrollada en el capítulo anterior responde a esta necesidad con propuestas concretas, viables y articuladas entre sí.

Más allá de los objetivos específicos, propuestos al inicio de la investigación, se identificaron tres hallazgos que atraviesan toda la organización y que resultan especialmente relevantes para comprender su comunicación.

El primero refiere al rol del voluntariado como eje comunicacional. Las personas voluntarias no solo colaboran en el desarrollo de actividades y proyectos, sino que funcionan como actores fundamentales en la producción y circulación de contenidos, testimonios y experiencias. Este fenómeno, analizado desde el concepto de prosumer, evidencia que en MV la frontera entre quien produce y quien consume el servicio se difumina, generando una

comunidad activa que fortalece la legitimidad y la cercanía de la organización frente a sus públicos.

El segundo hallazgo refiere a la transformación digital como oportunidad y desafío simultáneos. La utilización de herramientas digitales y redes sociales ha sido clave para mantener el contacto con la comunidad y aumentar la visibilidad institucional. Sin embargo, la ausencia de planificación, métricas y recursos técnicos limita el aprovechamiento de ese potencial. Avanzar hacia una comunicación más estratégica y organizada es una condición indispensable para que MV pueda consolidar su posicionamiento en un entorno digital cada vez más competitivo.

El tercer hallazgo refiere a la tensión entre la esencia comunitaria y la profesionalización institucional. A lo largo de toda la investigación emergió con claridad que la fortaleza más genuina de MV reside en su vínculo humano y emocional con la comunidad migrante. El desafío no es reemplazar esa esencia, sino dotarla de estructura y herramientas que le permitan crecer sin perder lo que la hace única.

A partir de los hallazgos obtenidos, se presentan las siguientes recomendaciones ordenadas de mayor a menor urgencia:

En primer lugar, **se recomienda actualizar y unificar las biografías institucionales en todos los perfiles digitales de la organización: Instagram, Facebook y LinkedIn**. Cada biografía debe estar redactada con un objetivo claro y diferenciado según la plataforma, pero todas deben partir de un mensaje común que refleje la misión de MV: quiénes son, qué hacen y cómo lo hacen. Asimismo, **se sugiere actualizar el Linktree institucional**, centralizando

allí los principales accesos a los servicios, canales de donación, formulario de voluntariado y redes sociales, de manera que funcione como una puerta de entrada ordenada y accesible para cualquier perfil de público.

En segundo lugar, **se recomienda implementar un mailing informativo con frecuencia quincenal o mensual**, orientado a compartir actividades, logros, testimonios, datos de interés e invitaciones. Este canal puede extenderse también a un **newsletter en LinkedIn**, con el objetivo de posicionar a MV como referente sólido en temas de migración, integración y acompañamiento social. Este tipo de comunicación periódica resulta especialmente atractiva para aliados, donantes, otras organizaciones y foros que reconocen el trabajo de instituciones con impacto social medible.

Finalmente, **se recomienda explorar y aprovechar los recursos ofrecidos por Google para Organizaciones sin Fines de Lucro**, un programa que facilita el acceso gratuito o subsidiado a herramientas tecnológicas, de comunicación y capacitación digital especialmente diseñadas para el Tercer Sector. Su implementación puede contribuir significativamente a profesionalizar la gestión interna y la presencia digital de la organización sin requerir una inversión económica significativa.

La presente investigación permitió comprender que la comunicación no constituye un recurso secundario para organizaciones como Manos Venecuayayas, sino un componente estratégico fundamental para el cumplimiento de su misión. Sus acciones han demostrado generar un impacto real en la integración y el acompañamiento de personas migrantes en Uruguay, por lo que avanzar hacia una comunicación más profesional, planificada y coherente no implica abandonar la esencia comunitaria que define a la organización, sino

fortalecerla. En un contexto social cada vez más dinámico y digitalizado, comunicar mejor representa también una forma concreta de ampliar su alcance, potenciar su impacto y sostener su propósito: que ninguna persona migrante tenga que comenzar desde cero en soledad.

Bibliografía

Bibliografía general

- Arellano, Á. (2021). *Migrantes venezolanos: oportunidad para Uruguay*. Semanario Voces.
<https://semanariovoces.com/migrantes-venezolanos-oportunidad-para-el-uruguay-por-angel-arellano/>
- Banco de Seguros del Estado. (2018). *Editorial*. En *Almanaque BSE 2018* (p. 11).
<https://www.bse.com.uy/almanaques/flips/2018/inc/html/13.html>
- Bettoni, A., & Cruz, A. (1999). *El Tercer Sector en Uruguay*. La Sociedad Civil.
https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/tercer_sectoruruguay.pdf
- Caralt, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2017). *Comunicación digital*. Institut de Govern i Polítiques Públiques.
- Chaves Gil, I. (2012). *Comunicación para el cambio social: universidad, sociedad civil y medios*. Universidad de Cádiz.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Paidós.
<https://books.google.com.uy/books?id=Jh1Xkx0QuDMC>
- Dorronsoro, N. (2018). Derechos humanos y nuevos desafíos: migración, diáspora y democracia en una perspectiva comparada [Discurso principal]. En *Movilidad humana*. Secretaría de Derechos Humanos.
<https://www.gub.uy/secretaria-derechos-humanos/sites/secretaria-derechos-humanos/files/documentos/publicaciones/libro%20movilidad%20humana.%20digital.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernande>

[z%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf](#)

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Población preliminar: 3.444.263 habitantes*.

<https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/noticias/poblacion-pr-eliminar-3444263-habitantes>

Koolhaas, M. (2018). Actitudes de la población nativa ante la inmigración y el retorno de población emigrante: nueva evidencia del caso de Uruguay. En *Movilidad humana* (p. 88). Secretaría de Derechos Humanos.

<https://www.gub.uy/secretaria-derechos-humanos/sites/secretaria-derechos-humanos/files/documentos/publicaciones/libro%20movilidad%20humana.%20digital.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.

https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf

Larrosa Ferrón, M. V. (2020). *Una aproximación a las estrategias de intervención del programa Uruguay Crece Contigo* [Tesis de grado, Universidad de la República].

https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/33674/1/TTS_LarrosaFerr%C3%B3nMartaViviana.pdf

Martínez, J. (2020). *El proceso de inserción laboral de los inmigrantes recientes calificados de origen cubano en Montevideo* [Tesis de grado, Universidad de la República].

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/26865>

Martínez Rodrigo, E., & Raya González, P. (2014). *Comunicación e interactividad*. Fragua.

Organización Internacional para las Migraciones. (s. f.). *Definición de migración*.

<https://www.iom.int>

Plataforma del Voluntariado de España. (2022). *El valor del voluntariado en el Tercer Sector: reflexiones en un nuevo escenario* [Informe].

https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/05/valor_voluntariado_nuevo_escenario-1.pdf

QuestionPro. (s. f.). *Sondeo de opinión*. Recuperado el 26 de agosto de 2024, de

<https://www.questionpro.com/blog/es/sondeo-de-opinion/>

Real Academia Española. (s. f.). *Migración*. En *Diccionario de la lengua española*.

<https://dle.rae.es/migraci%C3%B3n>

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente* (2.^a ed.).

McGraw-Hill/Interamericana de México.

<https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>

Toffler, A. (1980). *La Tercera Ola* (A. Martín, Trad.). Plaza & Janés.

<https://marisabelcontreras.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/01/la-tercera-ola.pdf>

Uriarte, P. (2014). *Actitudes de la población nativa ante la inmigración y el retorno de población emigrante: nueva evidencia del caso de Uruguay*. Universidad de la República.

Velázquez, M. L., & Bonica, M. S. (s. f.). *Estrategias para la comunicación entre el Concejo Vecinal 5 y la ciudadanía* [Trabajo final de grado]. Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación.

Vidal, P. (2004). *La comunicación en las organizaciones del Tercer Sector*. Observatorio del Tercer Sector.

Sitios web y notas de prensa

Ámbito. (2024, 15 de diciembre). *Los venezolanos lideraron la inmigración en Uruguay entre 2011 y 2023, ¿cuántos llegaron?*

<https://www.ambito.com/uruguay/los-venezolanos-lideraron-la-inmigracion-2011-y-2023-cuantos-llegaron-n6093338>

Caballero, V. (2024, 9 de diciembre). *Exposición «Integrarte» llega al atrio de la Intendencia*. Intendencia de Montevideo.

<https://montevideo.gub.uy/noticias/sociedad/exposicion-integrarte-llega-al-atrion-de-la-intendencia>

La Mañana. (2024, 19 de diciembre). *Bandas en Red: un espacio para aprender música y transformar comunidades*.

<https://www.xn--lamaana-7za.uy/actualidad/bandas-en-red-un-espacio-para-aprender-musica-y-transformar-comunidades/>

Portal Medios Públicos. (2024, 28 de noviembre). *Mundo migrante: música e inclusión en el Sodre*. <https://mediospublicos.uy/mundo-migrante-musica-e-inclusion-en-el-sodre/>

Sahhar, G. (2024, 12 de diciembre). *Los venezolanos fueron los extranjeros que más llegaron a Uruguay entre 2011 y 2023*. elDiario.com.

<https://eldiario.com/2024/12/12/venezolanos-uruguay-entre-2011-y-2023/>

Turell, I. (2025, 16 de octubre). *Feria de empleo «Conecta talentos»*. Intendencia de Montevideo. <https://montevideo.gub.uy/noticias/feria-de-empleo-conecta-talentos>

Legislación

Poder Ejecutivo de Uruguay. (2009). *Decreto N.º 394/009*. IMPO.

<https://www.impo.com.uy/bases/decretos/394-2009>

Poder Legislativo de Uruguay. (2005). *Ley N.º 17.885: voluntariado social*. IMPO.

<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17885-2005>

Poder Legislativo de Uruguay. (2006). *Ley N.º 18.076: derecho al refugio y a los refugiados*.

IMPO. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18076-2006>

Poder Legislativo de Uruguay. (2008). *Ley N.º 18.250: migración*. IMPO.

<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18250-2008>

Anexos

Índice de anexos

Anexo A	Desgrabación de entrevista a Vanessa Sarmiento (17/10/2025)
Anexo B	Desgrabación de entrevista a Agustín Suárez (22/10/2025)
Anexo C	Desgrabación de entrevista a Dhakeynsa Valencia (27/10/2025)
Anexo D	Desgrabación de entrevista a Dary Ramírez (04/11/2025)

Anexo A. Desgrabación de entrevista a Vanessa Sarmiento (17/10/2025)

Presidenta de la ONG Manos Venecuayyas, Abogada de profesión y nacionalidad Venezolana, realizada por Facundo Antúnez, Mauro García, Mercedes Tua y Nicolás Compa, en el marco del Trabajo Final de Grado para obtener el título de Licenciado/a en Comunicación de la Universidad de la República.

Mercedes: ¿Podrías contarnos cómo llegaste a Manos Venecuayyas y cual es tu rol?

Vanessa: Tengo 25 años en Uruguay, llegué en el año 2000. Vine por razones amorosas porque un uruguayo me pesco por allá... Cuando empezó a aumentar la emigración venezolana en Uruguay me preocupe porque yo ya tenía 14 o 15 años acá, ya había pasado ese camino de estar solo en un país, empezar una adaptación, y ante la urgencia que estaban teniendo las personas venezolanas, la información que yo tengo seguramente les va a servir a alguien para poder instalarse mejor. Yo soy de profesión abogada, entonces siempre pensé que era indispensable poder acceder a información oficial para hacer estos trámites. Los venezolanos estaban intercambiando información muy imprecisa, lo que hice fue tratar de aportar mi experiencia que le pudiera servir a alguien. Ahí empecé con un portal donde publicaba ofertas de empleo que aún existen, y luego en el camino fuimos conociendo otros venezolanos que tenían la misma inquietud. Por ejemplo había tres mujeres embarazadas que no tenían ropa para sus bebés, entonces nos fuimos organizando para conseguirles cunas, y todo tipo de insumos. Ahí empezamos a darle forma a toda esta ayuda que estábamos brindando por los grupos de Facebook y WhatsApp. Ahí nos conocimos las que más adelante nos convertimos en las que decidimos darle forma y estructura a esa ayuda. Pero seguíamos en ese formato de cinco mujeres que se reúnen en mi living, mi casa estaba llena de pañales, mi esposo entraba y decía ¿esto que es? La verdad si tuvimos buena receptividad por parte de la comunidad uruguaya, con tantos años acá, mis hijos nacieron acá y crecieron acá. Yo le

pedía donaciones a las mamás del colegio, a los amigos, y así fuimos creando esa red solidaria. Entonces nos reunimos y dijimos que tenemos que tener una figura jurídica para poder recibir donaciones, para poder ser una organización con un propósito y eso le diera mayor seriedad al momento de poder pedir este tipo de asistencia. Este fue un crecimiento exponencial que se fue viviendo a medida que pasó el tiempo y logramos un apoyo para un lugar que prestaban dos tardes a la semana de tres horas, empezando por primera vez a dar la atención presencial a la población. Ahí hicimos la primera jornada solidaria de entrega de abrigo, en esa sede que nos prestaron, juntando abrigo para aproximadamente 50 personas. Cuando llegamos a la sede atendimos a 470 personas, la fila daba la vuelta a la esquina, no lo podía creer. Ahí empezamos una locura buscando donaciones para todos lados. Desde mayo hasta septiembre entregamos más de 20000 piezas de abrigo. Entonces en esas jornadas también aprovechamos, si llegaba alguien que no sabía hacer un curriculum, donde vivir, donde inscribir a los niños, esas consultas las íbamos evacuando. Entonces organizamos charlas para este tipo de situaciones. Y ahí fuimos, no teníamos horario, de repente me decían 10 de la noche, hay un venezolando en Tres Cruces, ¿Que hacemos? Ahí se activaba una cadena a ver si alguien conoce una pensión, porque no tiene con qué pagar, y después le conseguimos trabajo. Pase por un formato donde iba por la calle y veía un cartel de se necesita vendedora y lo subía a la página. Esto ahora lo llevo con mi hija porque no me da, Manos me lleva mucho tiempo.

Mercedes: ¿Existe un organigrama formal?

Vanessa: Desde el momento en que nos conformamos como sociedad civil sin fines de lucro hay que tener ciertas formalidades, ahí tuvimos que elegir una junta directiva, un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero. Ahí se hizo un organigrama, se organizaron los equipos de acuerdo a las actividades que se fueron desarrollando en empleo y

emprendimiento, cultura, y humanitario. El problema es que seguimos siendo una estructura muy pequeña, la mayoría de roles son de manera voluntaria y el voluntariado tiene un problema, que tiene su función, que no es para llevar el día a día de la organización. La organización necesita cumplir procesos de manera permanente, necesita personas trabajando horario de 8 horas, el problema es que no hay fondos para pagarlos. El problema es que el voluntario tiene un trabajo o estudio, y no va a dejarlo por estar en Manos, obvio eso gratis no se hace, además de que se necesitan ciertos perfiles técnicos. La idea es delegar funciones de todas las que me tocó hacer a mi porque no había nadie más que las hiciera.

Mercedes: ¿Dirías que el organigrama está actualizado y lo mantienen por escrito?

Vanessa: Está todo por escrito porque justamente porque para recibir fondos previamente debes armar un proyecto diciendo que es lo que quieres hacer, y hay indicadores y métricas para medir los resultados. Tenemos un organigrama, tenemos funciones, pero no es rígido, siempre va adaptándose a los distintos proyectos.

Mercedes: ¿Qué canales y mecanismos usan para coordinar actividades entre quienes forman parte de la asociación (reuniones presenciales, grupos de WhatsApp, Google Drive, plataformas externas, actas, etc.)?

Vanessa: Lo trabajamos por áreas, si hay una actividad entonces hay un coordinador responsable de esa actividad que nos tiene que informar. Lo más fácil es hacer reuniones por zoom o presencial periódica, y también mantener grupos por áreas o actividad, donde nos vamos agilizando la información, también hay correos corporativos. Creo que hay herramientas que permiten un trabajo colaborativo pero nosotros no hemos podido lograr eso, no hay nadie que sepa, hay que buscar a alguien que nos enseñe, gratis nadie lo ha querido

hacer. Entonces hay que buscar fondos para que alguien nos enseñe a utilizar esas herramientas.

Facundo: ¿Con qué frecuencia se comunican y qué grado de formalidad suele tener esa comunicación?

Vanessa: Con los equipos hasta las 11 de la noche todos los días. No hemos podido tener un horario delimitado. Es más formal cuando es por mail pero en los grupos es más informal. Tenemos un drive colaborativo donde compartimos documentos flexibles, donde todos pueden ingresar y agregar su aporte. Creo que hemos mejorado mucho pero todavía faltan algunas cosas.

Facundo: ¿Se destina presupuesto específico para la comunicación interna o para herramientas de gestión?

Vanessa: No, no tenemos. No hay presupuesto. Tuvimos una vez que se contrató una persona para el área de comunicación pero duró unos meses. Se avanzó en lo que se pudo en algunos procesos pero después no seguimos, nos hemos mantenido así.

Facundo: ¿Y cómo se solventan estos gastos?

Vanessa: Me imagino que a todas las organizaciones les pasa, de como hacer para comunicarse internamente. Yo lo que hago es que pongo en copia a todos en todas las cosas que están implicados y así cada quien está enterado, así tampoco hay que gastar tiempo explicando a cada uno.

Mauro: ¿Cómo reclutan a los voluntarios, cómo es el proceso de incorporación?
¿Existe algún canal específico para eso?

Vanessa: El reclutamiento es espontáneo, de boca a boca. En el caso nuestro el venezolano es la principal nacionalidad que atendemos porque los fundadores somos venezolanos y porque la mayoría son venezolanos, tenemos un sentimiento de conectarnos. Naturalmente muchos de nuestros voluntarios se han convertido en una especie de familia. Es un fenómeno muy lindo, no es lo mismo cuando uno es voluntario por ejemplo en Cruz Roja, a ayudar en una función específica, y ya está, cumpliste y capaz no mantienen relación con los demás. Aquí realmente se hacen grandes amistades y se crean conexiones.

Mauro: ¿Dirías que los voluntarios se mantienen constantes o están en rotación?

Vanessa: Se mantienen conectados cuando están recién llegados pero a medida que se van insertando en su vida, que es normal, hay unos que estudian entonces ya no pueden ir a las actividades cuando quieren, no tienen disponibilidad. De lunes a viernes casi todos los voluntarios están ocupados, es difícil conseguirlos libres.

Mauro: ¿Cuáles son los motivos más comunes de alta o baja participación entre voluntarios?

Vanessa: No hemos podido ocuparnos a investigar bien como mejorar el funcionamiento del voluntariado, ha sido también solamente de corazón, pero esa área necesita una estructura, funcionamiento, dedicación, como hemos tenido la suerte de que haya conexión automática no ha sido urgente tratarlo. Muchos de los voluntarios de la primera campaña de abrigo siguen hoy en día. Tal vez algunos se fueron molestos pero no tenemos mecanismos para enterarnos.

Mauro: ¿Qué tipo de capacitaciones o acompañamiento reciben los voluntarios?

Vanessa: Hemos hecho algunos intentos de conseguir capacitaciones para voluntarios pero la verdad que no han sido exitosas, no han salido como pensábamos. No tenemos muchos recursos para las capacitaciones.

Mercedes: ¿Cuál es el mensaje que ustedes quieren dar como organización?

Vanessa: Como una organización fundada por la propia población migrante que se dedica a implementar actividades que realmente son herramientas para la inserción socioeconómica y cultural en Uruguay. O sea, ser un referente que hace las cosas de manera seria y organizada.

Mercedes: ¿Crees que comunican eso en las redes sociales?

Vanessa: Yo creo que sí, solo que a veces no nos da el tiempo para comunicar todo lo que queremos. A veces pensamos que necesitamos tres community manager porque no damos abasto de todo lo que queremos comunicar. Entonces creo que desde afuera se ven las cosas que hacemos, pero siempre digo «si supieran que comunicamos tres y hacemos ocho». Tratamos de que la imagen institucional se mantenga muy seria, es algo que tuvimos claro desde el principio. Lo quisimos hacer de manera digna, no dando lastima como pobrecitos.

Mercedes: ¿Cuál es la relación de Manos Veneguayas con la prensa?

Vanessa: Hemos tenido muy buena receptividad con la prensa, ellos se nos acercan, van a nuestros eventos, a la sede, les gusta reflejar lo que hacemos. No ha sido una estrategia, ellos han llegado solos

Mercedes: ¿Cuál sería la percepción del público uruguayo antes las acciones que ustedes hacen?

Vanessa: La gente siempre admira mucho el trabajo. Es muy importante el tono con el que tú comunicas las cosas. Si tú comunicas dando lastima, si nos hubiéramos enfocado en sacar videos de familias en el medio de 18 de julio que no tienen abrigo, como si hubiera sido todo una catástrofe, seguramente se verían como pobrecitos. El enfoque es que tenemos una serie de talentos que pueden ser estudios o experiencias, y hacemos una feria de empleo que se llama conecta talentos, no se llama denle trabajo a los pobres migrantes. Es muy importante esa linea de comunicacion.

Mauro: Actualmente ¿Cuáles son los programas y talentos que se están llevando adelante y a quienes van dirigidos?

Vanessa: Las cuatro líneas: empleo, emprendimiento, cultura y humanitario. En humanitario seguimos haciendo campañas de abrigo, pero solamente lo hacemos en invierno, porque ya hay otras organizaciones que cubren ese sector. Hacemos ciclo de asesoría laboral permanente, ferias de empleo, el programa de formación para emprendedores, feria de emprendedores, tenemos una banda infantil que está dirigida por un talentoso músico venezolano para jóvenes de 9 a 19 años.

Mauro: ¿Hay proyectos a los que se les de mayor foco?

Vanessa: El programa de emprendedores es largo porque son cuatro meses, dos de formación y luego la elaboración de un plan de negocio que se les da una asistencia con capital semilla al concluir el programa, que son más o menos \$500 y \$700 que lo brinda las

Naciones Unidas para los refugiados. La que menos estamos explotando actualmente es la de entrega de abrigos porque esta solamente se limita a dos meses al año.

Mauro: ¿Tienen informes para medir los resultados?

Vanessa: El año pasado contratamos una consultora externa que hizo una medición de impacto, logramos impactar a casi 10.000 personas de manera directa o indirecta. Tenemos un informe por área.

Mauro: ¿Internamente cómo se trabajan estos informes?

Vanessa: El impacto no lo podemos medir nosotros mismos, lo hace un externo que utiliza distintas técnicas. Es muy específico, tiene testimonios, información si es hombre, mujer, niño, edad, si está desempleado, etc.

Mercedes: ¿Cuáles son los mayores donantes y con cuales siguen trabajando actualmente?

Vanessa: El que nos cambió la vida fue la Interamerican Foundation, que es de Estados Unidos, nos permitieron hacer toda la sede, con un personal dedicado a cada área. Luego empezamos en el área de emprendimiento con ACNUR, que ha apoyado desde hace cuatro años al club de emprendedores. Y el año pasado agregamos a Andes que es la agencia Nacional del Desarrollo en Uruguay, que por primera vez nos aprobó dos proyectos.

Mercedes: ¿Destinan parte de ese presupuesto al área de comunicación?

Vanessa: Si claro, podemos pagar el hosting de la página web, la anualidad del dominio, podemos contratar un community manager que hace todo lo que son redes. Y luego también tener remeras con el logo como identidad de marca

Facundo: ¿Han realizado una planificación de comunicación formal?

Vanessa: Algunas veces, pero siempre ha sido como una tarea imposible de seguir porque no tenemos una persona dedicada al tema, entonces esa es una de las persecuciones.

Facundo: ¿Miden los resultados comunicacionales?

Vanessa: Esa no es mi área y tampoco domino, siempre me he quedado con la duda de si rindió un montón de números, no sé si es bueno o malo, necesitamos también ese enfoque de análisis de resultados para tomar decisiones para ver qué pasó realmente en cada mes.

Facundo: ¿En qué campañas han pagado por publicidad?

Vanessa: Por ejemplo la convocatoria para que los emprendedores se postulen al programa de formación porque es una beca, es publicidad paga para poder llegar a otras personas que no sean solamente nuestros seguidores. Y para la feria de empleo también porque necesitamos que venga gente, hasta chinos si quieren venir.

Mauro: ¿Han colaborado con otras organizaciones? ¿Se han fusionado en el plano comunicacional?

Vanessa: Siempre trabajamos con muchas instituciones del estado, organizaciones privadas, internacionales, siempre hemos hecho alianzas de distintas formas. Y desde el punto de vista comunicacional tenemos una línea de trabajo permanente en el marco de lo que es el convenio firmado con ACNUR, como la feria de empleo, el programa de emprendedores, las ferias de emprendedores y la banda infantil. En ese tipo de publicaciones siempre tenemos que incluir el logo de ACNUR.

Facundo: ¿Cómo crees que Manos Veneguayas está posicionada frente a la comunidad?

Vanessa: Creo que tenemos un buen posicionamiento institucional siendo referentes, validados por otras instituciones. A nuestros eventos concurren organismos del estado, la intendencia nos presta salones sin costo, porque ya hemos hecho otras ferias ahí y tienen un impacto muy grande.

Facundo: ¿Cómo te gustaría que esté posicionada de aquí a tres años?

Vanessa: A mi me gustaría que siga creciendo y generando mayores alianzas con todos los sectores. Creo que una asociación civil sola no puede lograr mucho porque siempre necesitan fondos o apoyos monetarios o institucionales.

Facundo: ¿Qué áreas consideras que hoy tienen fallas?

Vanessa: El área de voluntariado que necesita mayor atención y el área de redes, que necesita una atención más profesional, no simplemente publicar post. Y ahora lo fundamental sería el levantamiento de fondos. El 24 de enero se barrió con todo lo que eran fondos, debido

al nuevo gobierno en Estados Unidos y el tsunami nos llegó a nosotros, Estados Unidos era el primer donante. Entonces ahora hay que aprender a funcionar de otra manera.

Mercedes: ¿Qué tipo de iniciativas tienen para el futuro próximo?

Vanessa: Queríamos hacer una cena benéfica en noviembre pero no se si lo lograremos, es una de las áreas donde decidimos que tenemos que empezar a explorar organizando eventos públicos que generen ingresos para Manos Veneguayas.

Mercedes: ¿Cuál es tu expectativa en cuanto a la participación de los voluntarios en estas iniciativas?

Vanessa: Ser voluntario no es estar simplemente a disposición para que me manden a hacer cosas, sino que también cada quien puede aportar desde su saber, no es simplemente ir a ordenar ropa que recibimos y entregarla, se puede hacer mucho más desde lo que cada quien le gusta hacer, o sea desde su estudio y su profesión. Por ejemplo la gala benéfica, yo no me atrevo a hacerla porque es tanto trabajo que obviamente necesitamos voluntarios, pero no solo en logística de la instalación ese día. Pero lo que vimos es que tarda en encenderse esa idea. Hoy tenemos una empresa que nos dona \$1000, entonces la idea es conseguir 10 empresas que nos donen eso cada una.

Facundo: ¿Qué consideras que es indispensable que incluya la estrategia de comunicación?

Vanessa: Depende del tipo de campaña. Los valores deben estar siempre presentes, pero el público va dependiendo si queremos captar emprendedores o conseguir fondos

Facundo: ¿Qué canales se priorizan?

Vanessa: Nosotros somos fuertes y nuestro mayor alcance está en Instagram, pero habría que empezar a desarrollar también otras formas de comunicación, por ejemplo mailing.

Facundo: ¿Qué recursos serán necesarios para poder implementar una estrategia?

Vanessa: No tengo claro cuánto cuesta, depende de los componentes, pero necesitamos a alguien que se dedique a hacer los videos, la edición, todo eso.

Anexo B. Desgrabación de entrevista a Agustín Suárez (22/10/2025)

Encargado del área de comunicación de Manos Veneguayas, dueño de la agencia de marketing digital Ctrust y nacionalidad Uruguayo, realizada por Facundo Antúnez, Mauro García, Mercedes Tua y Nicolás Compa, en el marco del Trabajo Final de Grado para obtener el título de Licenciado/a en Comunicación de la Universidad de la República.

Mercedes: ¿Podés contarme brevemente cómo te vinculaste con Manos Veneguayas y cuál es tu rol actual?

Agustín: Llegué a Manos Veneguayas hace más o menos un año y medio, por recomendación de otro cliente. Empecé dando una mano solo desde la comunicación y con el tiempo el rol fue cambiando... Hoy diría que soy un poco proveedor y un poco voluntario. Me gusta involucrarme, estar atento a lo que se necesita y resolver rápido. A pesar de que no llevo tanto tiempo con Manos Veneguayas, por la intensidad del trabajo parece mucho más.

Mercedes: ¿Trabajás solo o con otras personas del equipo?

Agustín: En general soy quien lleva la comunicación en forma global, pero hay aportes de otros compañeros. Por ejemplo, para cosas del club de emprendedores, la banda infantil o las ferias de empleo. Con Vanesa y Alicia también nos coordinamos bastante. Todo se resuelve con buena disposición, aunque estaría bueno tener más claro quién hace qué.

Mauro: ¿Tienen un organigrama o roles definidos dentro del área de comunicación?

Agustín: No, organigrama como tal no hay. Falta ordenar un poco más, definir roles y procesos. Ahora todo se da más bien sobre la marcha.

Facundo: ¿Cómo se coordinan con la dirección para definir mensajes o prioridades?

Agustín: No tenemos instancias formales para pensar la comunicación. Muchas veces surgen cosas que hay que publicar enseguida, y ahí la decisión pasa por mí, más que nada por la urgencia. En algunos casos hay que esperar aprobación de otros, como ACNUR, y eso puede demorar.

Facundo: ¿Qué canales usan para coordinarse internamente?

Agustín: Principalmente WhatsApp. Tenemos varios grupos, por ejemplo el del Club de Emprendedores, otro para las redes en general y otros para ferias o actividades específicas. Estaría bueno tener un espacio común en la nube para compartir fotos y videos, pero por ahora todo se maneja por chat.

Nicolás: ¿Cada cuánto se reúnen o hablan sobre estrategias de comunicación?

Agustín: No tenemos reuniones fijas, los intercambios son más espontáneos. La comunicación es bastante informal. La idea es poder organizarlo un poco más adelante.

Mercedes: ¿Tienen algún lineamiento o manual interno sobre tono o estilo?

Agustín: No, no hay un tono definido ni un manual visual o de marca. Es algo que estaría bueno armar, un manual de comunicación que marque un poco la línea general.

Mauro: ¿Cuentan con presupuesto para herramientas digitales o diseño?

Agustín: No, por ahora no hay un presupuesto específico. Algunas herramientas las pago yo por fuera, desde mi agencia, y en el equipo de MV usan Canva Pro.

Mauro: ¿Qué redes sociales manejan actualmente y con qué objetivos?

Agustín: Estamos en Instagram, Facebook, X, LinkedIn y YouTube. En Instagram y Facebook buscamos llegar a la mayor cantidad de personas, sobre todo migrantes, instituciones o empresas. En X se comparte más con donantes, en LinkedIn buscamos visibilidad institucional, y en YouTube subimos videos más largos, como talleres o los resúmenes de las ferias.

Mauro: ¿Qué tipo de contenido priorizan y con qué frecuencia publican?

Agustín: Lo que más usamos son los reels, funcionan bien. También las publicaciones informativas, como las de pasaportes o trámites, que tienen mucho alcance. No tenemos una frecuencia fija, más bien publicamos según la necesidad o la oportunidad.

Mauro: ¿Cómo miden si las publicaciones funcionan bien?

Agustín: Nos guiamos por el alcance y las interacciones, todo de forma orgánica. El objetivo es que la información llegue, más que mirar números o métricas complejas.

Nicolás: ¿Han trabajado con influencers o medios de comunicación?

Agustín: Sí, hicimos algunas colaboraciones con influencers, pero sin pago de por medio, todo lo han hecho «de corazón». También hemos compartido publicaciones con otras cuentas, como «Venezolanos en Uruguay», que ayudan a ampliar el alcance.

Nicolás: ¿Y la relación con la prensa cómo la manejan?

Agustín: Eso lo manejan más Vanessa o Alicia, no tanto yo. Con instituciones aliadas sí hemos hecho acciones puntuales o compartidas.

Facundo: ¿Cómo manejan las consultas o comentarios que llegan por redes?

Agustín: Lo hacemos entre Vanesa, Alicia y yo. Respondemos según el tipo de consulta. Si es algo más específico, se deriva al contacto directo. No hay un protocolo fijo, pero el tono siempre es cercano.

Nicolás: ¿Han involucrado a beneficiarios o voluntarios en los contenidos?

Agustín: Sí, algunas veces. Por ejemplo, con testimonios o reels. Eso les da visibilidad y la gente lo recibe muy bien.

Mercedes: ¿Cómo describirías la respuesta del público en redes?

Agustín: Muy buena. La gente reacciona bien, especialmente a los reels y las publicaciones informativas. Cuando son temas útiles o que los tocan directamente, se nota que hay más participación y comentarios.

Facundo: ¿Qué cuentas o referentes toman como inspiración para crear contenido?

Agustín: Vemos algunas como «Un pana en Uruguay» o «Venezolanos en Uruguay». Son buenos ejemplos de cómo comunicar desde lo cercano.

Mercedes: ¿Cuáles dirías que son los principales desafíos en comunicación?

Agustín: Principalmente la falta de organización. No hay roles claros, no hay una planificación establecida, y además faltan recursos técnicos. Todo eso hace que muchas veces trabajemos más de forma reactiva que planificada.

Mercedes: ¿Qué cosas creés que habría que fortalecer internamente?

Agustín: Tener roles más definidos, un calendario de publicaciones, una estrategia visual y de tono, y un espacio colaborativo donde tengamos todo el material a mano.

Mauro: ¿Qué recursos considerás necesarios para mejorar el área?

Agustín: Sería clave invertir en equipo, como cámaras, luces, micrófonos o drones. También sumar más personas que puedan ayudar con la planificación y ejecución. Y, claro, destinar algo de presupuesto a herramientas digitales.

Mauro: Si tuvieras que elegir tres prioridades para mejorar la comunicación digital, ¿cuáles serían?

Agustín: Primero, ordenar la planificación con un calendario. Segundo, definir bien la parte visual y el tono institucional. Y tercero, aclarar los roles y crear un espacio compartido para trabajar mejor.

Mercedes: ¿Qué proyectos o ideas tienen para los próximos meses?

Agustín: Más que proyectos específicos, la idea es organizar mejor todo lo que hacemos. Planificar, mejorar los formatos, invertir en algo de equipo, y lograr que el público se sienta más parte de lo que hacemos.

Mercedes: Para cerrar, ¿cómo imaginás una mejora general en la comunicación de Manos Veneguayas?

Agustín: Sin dudas, creo que se puede organizar mucho mejor. Con un manual, un calendario, roles claros y algunas herramientas compartidas ya se notaría el cambio. Sería más ordenado, más profesional, pero sin perder la cercanía que nos caracteriza.

Anexo C. Desgrabación de entrevista a Dhakeynsa Valencia (27/10/2025)

Voluntaria de la ONG Manos Veneguayas, asesora inmobiliaria de profesión y nacionalidad Venezolana, realizada por Facundo Antúnez, Mercedes Tua y Nicolás Compa, en el marco del Trabajo Final de Grado para obtener el título de Licenciado/a en Comunicación de la Universidad de la República.

Mercedes: Empezamos por lo básico, quiero que nos cuentes, tu nombre y cuánto tiempo lleva en MV

Dhakeynsa: Mi nombre no es Dhaky, mi nombre es Dhakeynsa Y bueno en Venezuela en la universidad, una profesora me dijo que no podía con mi nombre y me llamo Dhaky, de ahí me bautizó y a partir de ahí todos me llaman Dhaky, Pero realmente en mi cedula aparece Dhakeynsa. Bueno y en MV estoy desde el 2027 que es el año en el que llegue al Uruguay, septiembre de 2027

Mercedes: ¿Cuál es su rol dentro de la organización?

Dhakeynsa: Yo soy como de las más antiguas vamos a decir y es como, estoy para lo que pueda aportar, en realidad lo que yo pueda hacer en cualquier área lo hago, claro no estoy tan asidua como estuve en los primeros dos años por tema de trabajo y todo eso, pero siempre que puedo asistir a algún evento como la feria de empleo lo hago.

Mercedes: ¿Cómo fue que conociste a la organización?

Dhakeynsa: Yo desde Venezuela cuando estábamos planificando el viaje, entré en internet y vi la página de Antonieta, no sé si la conoces, la que hizo un blog que se llamaba venezolanos en Uruguay, no sé si la llegaste a conocer. Buena ella fue el enlace para que yo conociera MV, en Venezuela me acuerdo que casi por tiempo planificando el viaje yo iba a un café y planificaba con mi libreta organizando a que país nos íbamos a ir, y me acuerdo de al conocerla a ella y leer todo lo que ponía en la página, fue fundamental para que me llamase la atención Uruguay. Porque me parecía el país más receptivo para los migrantes, tenía menos trabas, entonces, me metí en el Instagram lo reconocí, etc. Y me gustó mucho ver lo de la jornada de abrigo que al parecer era la primera que había, creo que era junio, mayo junio o julio y cuando llegamos acá en septiembre lo primero que hicimos fue ir a mv, a la semana de venir. Tenía mucha ilusión porque claro tenía mucho miedo y mucha incertidumbre porque claro, nunca lo había hecho y claro, venía con mis hijos de 11 y 14 años y tenía de verdad mucha ansiedad y conseguir un lugar donde hubiese un pedacito de Venezuela era fundamental para mi

Mercedes: ¿Qué fue lo que te motivó a sumarte como voluntaria?

Dhakeynsa: Cuando yo vine, o sea cuando vinimos yo ya los tenía en mente, era una necesidad de que nos acogieron, pero una vez que ya estuve aquí, no tenía en mente de ser voluntaria de mv sino que era ir a un sitio que me recibieron venezolanos mientras nos adaptamos, pero cuando llegue allí, fue tan lindo de lo que vi que hacían de la donación de abrigos, de hecho no tenemos abrigos apropiados, porque todos saben los venezolanos no tenemos abrigos apropiados para el invierno entonces claro, donaron a mis hijos, me donaron a mi entonces claro ver el ambiente tan grato o tan alegre tan cálido, entonces, creo que apenas me ayudar ese día, ya mismo pregunté cómo hago para corresponder, para

corresponder siendo voluntaria, ahí fue que nació, en ese momento en el que recibo de ellos el corresponder con gratitud y ahí me hago voluntario.

Facundo: ¿Qué actividades participaste como voluntaria y como fue tu experiencia dentro de la organización?

Dhakeynsa: Lo que más hice al principio fue apoyar las jornadas de abrigo, todos los años, lo que siempre he hecho más allá de estar en la sede, y en las actividades, a mí me quedó algo como que, cuando estoy en la calle conozco venezolanos, yo siempre me siento representantes de MV, conozco venezolanos y enseguida como que los adopté, les cuento todos los beneficios de MV, me gusta mucho eso, siempre les pregunto cómo, ¿conocen MV?, algunos si otros no, me gusta hacer esa conexión, además de las jornadas de abrigo y de hacer esto que hago por mi cuenta en mi día a día, otra cosa que me ha gustado mucho apoyar es esto de la feria de empleo, me parece algo único y me gusta mucho todo el movimiento y la ayuda concreta que se la hace a los migrantes, y últimamente me gusta mucho que también vienen locales uruguayos, otra cosa que he hecho aparte de esto, cuando fue la época de la pandemia que todo fue muy duro y nos cerraron, ustedes saben que tenemos una cede en Maldonado y Frugoni, ahí cuando la pandemia eso no se pudo, no nos prestaron más o algo paso internamente allí, a mí me pasa que con mv es como el ambiente es tan grato y es tanto la buena intención de ayudar a los demás, y es tanto es lo que no hay tanto como algo escondido, no hay alguna segunda intención de aprovecharse de alguien, todo es muy sano y de verdad es sinceramente ayudar a otro y tender la mano, me pasa que es que todo lo que me digan que hay que hacer para ayudar, yo lo hago, participo en todo lo que puedo. Si quieres que sea más concreta, la jornada de abrigo, la feria de empleo y lo que yo hago personalmente que es captar venezolanos, cubanos, chilenos o argentinos y como

conectarnos con ellos, es lo que más hago y lo que vaya surgiendo en el momento durante los meses si yo puedo ayudar yo paro mi trabajo lo que sea, me hago un espacio y doy una mano.

Facundo: ¿Qué aspecto te gustaría que fuese diferente o mejorarías de la organización?

Dhakeynsa: Algo que me ha preocupado, que no se si, capaz es una preocupación de la mayoría de nosotros, es que ha habido caso de gente, de distinta nacionalidad, no tiene que ver la nacionalidad sino con lo moral de las personas, que ha intentado aprovecharse de la ayuda que les damos, y eso de verdad eso me duele, y no se bien, es como difícil, como empezar a seleccionar porque uno no quiere ser discriminador. Pero al mismo tiempo ha habido venezolanos que también han hecho cosas feas y eso me duele, no sé qué mecanismo implementar para que eso no suceso y de hecho le ha pasado a Vanessa y Alicia, las fundadoras, que le han pasado las peores cosas en ese sentido, no directamente a mí, sino que ha pasado y eso me duele y no sé cómo cambiarlo. Otra cosa que podría cambiar dentro de la organización, tendría que pensarlo más porque lo que me resalta es eso, evitar ese abuso de parte de la gente que recibe ayuda.

Mercedes: ¿Cómo dirías que es la comunicación interna, entre los organizadores y los voluntarios?

Dhakeynsa: Tendría que decir que al principio, de 2017 a pasando la pandemia quizás 2022, tenía muchas cosas, como trabas, no era tan fluida, al principio de la comunicación de los organizadores con los voluntarios no era tan fluida y de hecho se suscitaron algunos roces en algún momento, ha mejorado muchísimo la comunicación, más

bien te diría eso, ha sido primero como que había bastantes fallas y ahora han mejorado, por ejemplo, no quiero hablar de nadie porque obviamente porque las quiero muchísimo a ellas, pero no es un secreto que Vanessa sarmiento es la que tiene una capacidad mayor de comunicación con todos, la que tiene más facilidad comunicacional es ella, en general, con los voluntarios adentro y la gente de afuera, pero Alicia a veces no tanto, por el carácter que tiene, entonces más bien he visto que han mejorado porque antes Alicia estaba muy cargada por una función que le cuesta, por qué tenía todas las cosas que tenía que hacer como tal de labores y a la vez era la que se encargaba de comunicar a todo el mundo todo, y bueno, no estamos todo para lo mismo, alguien tiene las facilidades y veo que eso lo mejoraron bastante. Porque antes era un poquito heavy, porque si, ella se molestaba, era como que no había fluidez, entonces siempre salía Vanessa a conciliar, siento que ahora los roles están mejores distribuidos, es lo que me he dado cuenta en el último tiempo, claro siempre se puede mejorar más porque todo se puede mejorar siempre, pero lo que me preguntan a habido una mejoría hasta ahora, me tengo que poner a pensar si hay algo para mejorar, pero de momento es cómo va la mano.

Mercedes: Entonces ¿ha habido un cambio?

Si, se ha vivido, como organizado ha evolucionado, como que al principio era más artesanal, hacíamos lo que podíamos, así sin mucho manual ni nada, pero hoy en día yo siento que se han estructurado y la organización es mejor y hay como una planificación de las cosas que van a hacer que no había antes, antes era todo como mas espontaneo y como saliera, ahora hay toda una planificación

Mercedes: ¿Qué herramientas usan con más frecuencia?

Dhakeynsa: Yo diría que el primordial es WhatsApp, sin dudas, de hecho de un tiempo para acá, varios grupos distintos se han creado, ahorita no se han estado usando tanto, hubo un tiempo que me gustó mucho que yo participe en una comisión que era para, se enfoca en ayudar a adultos mayores, a partir de ahí se empezó a estructurar todo por grupos y esos grupos quedaron, quedó como esa especie de filosofía de distribuir por grupos de WhatsApp y seguro haciéndolo de esa manera, hoy en día pienso que es la herramienta que más se usa, luego están las reuniones que Vanessa y Alicia aprovechan a hacer los encuentros de voluntarios, que antes eran mensualmente, este año ha sido difícil con las nuevas medias de Trump y eso, pero cada reunión que se hace, es una reunión que es muy linda para compartir y también para planificar las próximas actividades etc, entonces yo diría que los principales son WhatsApp y las reuniones presenciales de los voluntarios en las sedes

Mercedes: ¿Se puede profundizar en esto de las reuniones? ¿Con qué frecuencia se comunican ustedes mismos?

Dhakeynsa: Hay un grupo de voluntarios de MV que constantemente se está moviendo pero ciertamente se mueve para diferentes cosas, ahí es donde nos comunican siempre lo que se va a hacer, que ha ido pasado a lo largo del año con las actividades que se hacen, que problemas han surgidos etc, en realidad nosotros como voluntarios no nos reunimos aparte, eso actualmente no es así, no nos hemos reunido para planificar, hacer cosas ni nada, lo hicimos un tiempo cuando habían estas convicciones que ya no existen, que eran una convicción cada una con una función específica y ahí si nos reuníamos por videollamada o por zoom tal cual, nos reuníamos los voluntarios para definir que íbamos a hacer, con respecto a la asignación que teníamos, eso no está pasando ahora, ya no están estos grupos de trabajo y lo único que tenemos es que los voluntarios estamos en un grupo donde siempre

estamos recibiendo información de las próximas actividades o nos pasa que nosotros que traemos situaciones, por ejemplo, me suele pasar a mí que me encuentro venezolanos que me dicen a mí, como hago para buscar un trabajo, me paso tal cosa, tal otro, y si es un problema que no puedo resolver lo paso al grupo y ahí alguien contesta, no tiene por qué ser Vanessa o Alicia, lo que me gusta es eso, hay un dinamismo, alguien contesta rápidamente, el que pueda ayudar ayuda, por más que todos estamos en nuestras actividades diarias.

Mercedes: ¿Con qué grado de formalidad suele ser esta información? ¿Puedes darme un ejemplo?

Dhakeynsa: Yo lo que veo ahora es que, a diferencia de antes, esto era muy artesanal y espontáneo, ahora se ve, se nota por el escrito que alguien se sentó a planificar antes lo que voy a escribir, la información. Por ejemplo, la feria de empleo, lo que había que hacer para armar la feria de empleo, entonces yo cuando viene el mensaje, que especifica Vanessa que sabe bien la metodología, todo está allí, está enseguida, la ventanita donde puede anotarse para colaborar, etc. Diría que ahora es un poco más formal que antes, me parece que esa formalidad, esa estructura que ya tienen hecha de la información permite que todo se haga de forma más ordenada, no tan caótica.

Mercedes: ¿Qué cambiarías o qué le podrías sumar para mejorar la comunicación interna?

Dhakeynsa: No he pensado en esto la verdad, será que de momento no se me ocurre algo.

Facundo: ¿Existen materiales informativos dentro de los canales?

Dhakeynsa: No que yo recuerde, lo que sé que por mail, por ejemplo lo que es referido a las actividades que se van a realizar durante el año me llega por email la notificación, pero honestamente yo siempre voy al WhatsApp, se que me llega la notificación pero queda en segundo plano porque yo uso WhatsApp en primer plano para todo, para mi trabajo, también para esto, no hay tanta formalidad, eso sí es verdad, y tampoco diría hay tanta actividades en las que todos tengamos que participar o hace falta que participemos, siento que hay mucho trabajo que hacen ellas, donde ellas son Alicia Vanesa etc, hay mucho mucho trabajo que ellas hace a parte en las que nosotros no estamos al tanto y esto lo digo, no quejándome sino también me da un poquito de pena porque ellas se sobrecargan a veces mucho de trabajo y quizás ellas pudieran delegar a nosotros pero no lo han hecho.

Facundo: ¿Estás al tanto de todo lo que pasa dentro de la comunicación interna, te gustaría recibir más información?

Dhakeynsa: A mi si me gustaría recibir más información pero con el fin de colaborar, como te digo, tengo la sensación que 2, 3 o 4 personas que están sobrecargadas de actividades y trabajo y los demás no sabemos, no estamos al tanto de esas cosas, entonces capaz sería bueno quizás que lo comunicaran y ver, cómo podemos ayudar porque fijate que yo como voluntaria yo tengo claro que ayudar no es solo ir presencialmente y estar en las actividades, ayudar inclusive es ayudar en difundir mensaje, hacer difusión hacer un trámite, hay que llamar a tal entidad pública, bueno yo puedo hacer eso, cosas así, pero yo siento ahora que me mencionan ustedes, no me había detenido tanto, tenía la sensación pero no me había detenido,

ahora que ustedes me dicen esto me cae la ficha de que si, siento que ellas están bastante recargadas de trabajo y que nosotros no nos enteramos de eso y pudiéramos ayudar.

Facundo: ¿En algún momento recibiste formación como voluntaria? ¿si crees que fue suficiente?

Dhakeynsa: Ese punto es importante, porque había como un taller que iban a hacer, creo que era UNICEF, y era para que los voluntarios nos preparamos como psicológicamente para, cuando recibimos migrantes que están en una situación que es muy vulnerable y dolorosa a nivel emocional, entonces yo me quede como que no estoy segura que pasa, porque yo quería ese taller, pero no sé al final si lo dijeron y yo no me di cuenta, o si los pospusieron no sé qué pasó, y yo me quede con esas ganas de hacer esa formación, porque si, nos ha pasado que al recibir gente, por más que yo soy recontra sensible, a veces colapsaba un poco, porque era mucho y muy dolorosa la situación, a mí me hubiera gustado hacer eso.

Nicolás: ¿A través de qué medios o redes sociales seguís a Manos Veneguayas?

Dhakeynsa: Instagram es la que más uso, de hecho, más que Facebook, Instagram todo el tiempo

Nicolás: ¿Con qué frecuencia consumís o ves los contenidos que publica la organización?

Dhakeynsa: Yo te diría que diariamente, tengo que estar pendiente de las historias, las estoy viendo por lo menos una vez

Nicolás: ¿Qué tipo de publicaciones o formatos te resultan más interesantes o útiles?

Dhakeynsa: Me gusta mucho algo que también veo que es nuevo, no estaba antes, estos reels que hacen para promocionar el Cowork de MV, para promocionar qué si hay un precio más accesible para alquilar las salas y todo eso, eso que han hecho últimamente a mí me gusta mucho, me llega bastante, enseguida lo coloco en mi estado de WhatsApp y en mi Instagram profesional y personal y eso le llega a la gente, está encantado con eso, parece que está muy bien ese tipo de video, te diría esas cosas en base a los reels, pero bueno ahora es la más continua, con el Cowork de MV, me gusta mucho eso que, al locutor que contrataron para decirlo me gusta.

Nicolás: ¿Qué te parece la comunicación externa de la organización? ¿Te resulta cercana, clara, atractiva?

Dhakeynsa: Partiendo del principio de esto que ha mejorado en el Instagram usando los reels y las historias que suben siento más bien que ahora se comunican más que antes, antes no llegaban a la gente me parece, no estaban tan expuestos como ahora, vuelvo y digo que a lo mejor puede mejorar y estar más expuestos, yo tengo la referencia del principio que antes y en realidad ha mejorado, de hecho ahora entiendo que en Uruguay se conoce mucho más a MV que antes, antes hace años, desde el 2021 para atrás era como que no sabían tanto, en cambio ahora ha habido más reportajes en noticieros, eso no lo había antes, hemos salido en la tele, canal 10, ha habido reseñas en noticieros, siento que es porque la organización ha tenido mayor presencia en el país y se han comunicado más que antes.

Todo es más formal, todo tiene más estructura, es más formal en sentido que está estructurado, no que sea formal de rígido, sino la forma de planificación

Nicolás: ¿Qué cambiarías o agregarías para que llegue mejor al público o a la comunidad?

Dhakeynsa: Las revistas semanales, capaz podrían hacer algo como ese estilo, revista o algo tipo informe, algo muy corto donde haya información, en las redes todo tiene que ser rápido van sacando y viendo algo viral, pero algo que fuese dinámico me parece que una revista semanal, estilo de sabias que manos veneguayas, estamos pensando tal cosa o tal otra, algo así, como con una frecuencia mayor a los reels que suben, por ejemplo un reel, siento que el formato de reel que promociona el Cowork es lindo, es más que todo esto lo que promociona, como hacen, no ha habido otra cosa de reel, algo como ese reel pero de otros contenidos de lo que se está haciendo, saber que MV está pensando en ti... etc., esa forma de comunicar me hace sentir más capaz. Que sea más interactivo, siento que lo que es movimiento, video o audio llega más que algo más estático, como una publicación, a mí no me atrae tanto como el video con la persona hablándote, capaz que un reel de promoción de Cowork y también un reel semanal de todo lo que es MV, y lo que está haciendo para la comunidad migrante

Facundo: ¿Cómo describirías la comunicación de la organización con los voluntarios?

Dhakeynsa: Algo que podría ayudar más en realidad, no sé cómo hacer para que los voluntarios se mantengan, somos muchos voluntarios, somos muchos en el WhatsApp, pero no todos nos manifestamos, sería bueno que el voluntariado es algo como lo que te dice la palabra, voluntario, hay una obligación detrás de ellos, hay algo que sí me he dado cuenta que me da vuelta la cabeza es que no sé cómo hacer para que los voluntarios se involucren más,

no sé si tendría que pasar algo de parte de MV hacia nosotros, no tengo idea cómo hacer para que haya mayor participación.

Nicolás: ¿Qué aspectos se pueden mejorar dentro de esta comunicación?

Dhakeynsa: Me cuesta responder esa pregunta, siento que estoy muy pendiente en el medio de mi día a día de la organización y de ayudar, pero no todos son así y cada uno tiene sus actividades, a mí me da un poco de que me cuesta decir de que la gente de MV, vengan más hacia nosotros, me da vergüenza, porque debería surgir de nosotros sin que ellas hagan nada, pero no sucede, capaz habría que pensar en algo como para motivar a los voluntarios, que me parece que lo han pensado y han hecho cosas pero quizás faltan, de hecho cuando hacían los encuentros mensuales, me parece que ahí empezaron a hacer algo distinto de lo que hacían antes, antes era solo reunirse, pero en algún momento se ve que pensaron que eso y los encuentros de voluntarios tenían varias actividades que no solo era compartir reírse o bailar, sino que había una dinámica que hacían, por ejemplo, de alguien hacia alguna dinámica con nosotros de integración, y entonces después también nos contaban lo que estaban haciendo, los proyectos, como resolverlos, algo más voluntario, siento que eso es algo que hicieron como para despertarnos, quizás habría que pensar alguna otra cosa que de momento no se me viene a la mente.

Nicolás: ¿Qué otra información te gustaría recibir con más frecuencia?

Dhakeynsa: Me gustaría esto de los talleres, totalmente para hacerlos, y me gustaría recibir más información sobre lo que hacen durante cada mes, pero como te decía con el fin

de yo poder aportar, porque tengo esa sensación que hay pocas personas sobrecargadas de trabajo, quizás no lo están informando y uno puedo colaborar en eso.

Mercedes: ¿Cómo te sientes tú siendo parte de MV?

Dhakeynsa: Yo amo MV, de verdad que ya son parte de mi vida, me siento no solo feliz sino muy orgullosa de ser parte de MV, si ven mis estados de WhatsApp o de Instagram siempre coloco la misma frase, orgullosa de ser voluntaria, a parte se lo digo a todo el mundo, siempre que conozco a alguien se lo digo, e parece que nos deja muy bien parados a los venezolanos es como que MV es lo mejor del venezolanos, eso me gusta mucho porque también como todo el mundo, también hay gente que no son buenos, y hay emigrado a otros países, a mí me preocupa eso, ese asunto, que por un malandro que lo haga malo, nos va dañar la imagen a nosotros que somos trabajadores y hacemos todo honestamente, entonces claro a mí me gusta mucho que exista MV, porque eso de verdad no tengo palabras para describir como lo feliz que me siento de ser parte de algo así, y no todo en todos los países donde hay venezolanos hay una organización como esta, yo siento que es una de las organizaciones más serias y mejor conformadas que hay de comunidad venezolana en el exterior, se me infla el pecho cuando hablo de MV, es todo lo que está bien, más allá lo que haya por corregir, lo pones en la balanza y es algo con no opaca.

Mercedes: ¿Esa alegría es lo que te hace que hoy en día sigas siendo voluntaria?

Dhakeynsa: Si totalmente, MV es como parte de mi vida, no puedo desligarme de esto porque es como mi familia acá y siempre hay una retroalimentación emocional que es demasiado positiva, nosotros somos voluntarios, mi esposo mis hijos y yo, entonces la otra

vez nos dieron como un reconocimiento que era un diploma a la familia medina valencia, a mi eso me llena de orgullo, mis hijos también puedan aportar y además nos hace mucho bien a los 4, ayudar en general, siento que el voluntariado en el mundo es algo que es muy positivo para el ser humano, entonces ese ayudar a otro, de alguna manera, pasa y se revierte en felicidad para uno y por otro lado estar con otras personas que son felices ayudando a los demás y que además ellos contigo son solidarios, nosotros entre nosotros los voluntarios es demasiado bueno, como te digo, yo voy a ser vitalicia, no me voy a ir nunca de ahí.

Mercedes: ¿En tres palabras cómo describirías a MV?

Dhakeynsa: ¿Nada más tres palabras?, Eso porque es una universidad de Uruguay si fuese en Venezuela sería usar 100 palabras. Fue la pregunta más difícil de todas. Solidaridad, Felicidad y compromiso. Si quieres puedes sustituir compromiso por familia que también podría ser.

Mercedes: Si hay algo que quedó sin decir puedes decirlo

Dhakeynsa: De verdad que me cuesta mucho ver en qué podría mejorar MV, porque no me he detenido en eso, podría ser que haya encuentros más seguidos, porque si hay algo que, estoy segura que a mí ya muchos nos ha dolido que este año no ha habido los encuentros mensuales, había un encuentro mensual de voluntarios y eso es muy necesario a nivel emocional de estar allí todos con todos compartiendo, etc. Y además enterándose de los que pasa para ayudar, o sea, ahora que tengo esta reunión con ustedes me doy cuenta que la actividad que más nos permitía saber qué está pasando en MV era el encuentro de voluntarios mensual, es más que un informe frio por email o mensajes en el chat, estar ahí es como que

sabías que estaban haciendo ellas desde tu lugar, ahora que lo pienso que no haya podido haber ese encuentro mensual este año ha afectado, de que haya habido una especie de silencio, no digo de distanciamiento porque los voluntarios siempre estamos presentes, pero ha habido espacios en blanco, como que pasan los meses y uno se pregunta qué está pasando o si han podido hacer algún que otro proyecto o no, te genera interrogantes porque pasa mucho tiempo sin que nos veamos e intercambiamos.

Anexo D. Desgrabación de entrevista a Dary Ramírez (04/11/2025)

Beneficiaria de la ONG Manos Venecuay, miembro del club de emprendedores y nacionalidad Colombiana, realizada por Facundo Antúnez, Mercedes Tua y Nicolás Compa, en el marco del Trabajo Final de Grado para obtener el título de Licenciado/a en Comunicación de la Universidad de la República.

Facundo: Para comenzar, me gustaría que hables un poco de vos, ¿de dónde sos? Y ¿hace cuanto vivís en Uruguay?

Dary: Bueno, yo soy colombiana, tengo en Uruguay ahorita el dieciséis de noviembre va a ser tres años vine con mi esposo y con mis hijos mi esposo trabaja en tecnología y lo transfirieron para Uruguay, entonces renuncié al trabajo en Colombia y bueno, nos vinimos con él, los chicos todavía están terminando, están en el último año del liceo, y cuando llegaron acá todos están grandes, están de diecinueve y veintidós. Entonces se dieron un año sabático y luego retomaron porque fue como ese desánimo entre en Colombia terminarán aquí de aquí terminar en cesto entonces como que retomaron energía y bueno ya estaban finalizando el inicio de este año elegimos este país por la educación por el nivel de educación por la tranquilidad, por la seguridad, la estabilidad. Si bien pues tenía la oportunidad de irnos a México, Argentina o Uruguay, decidimos Uruguay. Y bueno, yo llegué como ama de casa a los dos primeros años y ya en diciembre del año pasado ya va a ser un año que soy el emprendimiento. Decidí emprender y monté el silletero, el silletero es más como por traer mi cultura paisa a Montevideo y desde la gastronomía porque se nos facilita muchísimo como que la educación de nosotros es muy machista. Entonces es como que la mujer más de la casa, de que tú tienes doce, trece años empiezan a prepararte para ser esposa, te enseñan a planchar, te enseñan a cocinar, cómo se atiende una casa, cómo atiende al marido, entonces es un camino para hacer cosas de casa, no como para educarse. Y ese camino de ser esposa, de

enseñarte a cocinar y hacer un montón de cosas, como que lo predispone a uno para estar siempre, siempre que uno esté para mí desde mi lugar.

Facundo: ¿Cómo fue que conociste Manos Veneguayas?

Dary: Porque yo empecé a preguntar por muchos lados y había muchos vacíos o sea como que no hay una conexión entre entidades y cuando tú empiezas a preguntar como que nadie sabía nadie sabía y una vez me dijeron en la intendencia de Montevideo, me dijeron que preguntara por Manos Veneguayas ya no recuerdo que no podía consultar y me di cuenta que en Manos Veneguayas había una conexión o sea, obviamente es más cercana por mi cultura, porque nuestra idiosincrasia se asemejan mucho, entonces cuando yo voy a llamar las veneguayas, me doy cuenta que ahí había una información concentrada que era lo que yo estaba buscando pero realmente fue porque una chica, una uruguaya, incluso de esa área de bromatología fue la que me mandó a preguntar.

Facundo: ¿Qué te motivó a acercarse o participar en el Club de Emprendedores?

Dary: Lo mismo, la conexión. Porque falta. Yo me imagino que en Venezuela ha de ser muy similar porque nos parecemos mucho en cultura y es que tú vas a pagar por ejemplo la UTE y tú dices y necesito también gas. No te lo encuentras en el gas, pero te dicen mira, lo encuentras en tal parte, y en tal parte, y en tal parte tienes ese teléfono, este correo, está directo. Te conecta. Y si también necesitas poner agua y necesitas poner esto y poner esto, vas a tal parte de tal parte. O sea, que cada uno que asesora como si ellos hicieran parte de los otros aunque no lo sean o como que tú vas por la calle no sé mismo en Medellín, vos estás en la calle y no hay un sistema más complejo como el de acá organizado como el de los

ómnibus, en medellín eso no pasa pero tú estás en la calle, y si voy para no sé para itagui así y cualquiera normal, o sea, puede ser un policía o cualquier presencia de un ciudadano, te pregunta: ¿cómo para qué parte? no, voy para el parque de itagui. Ah, mira, te sirve el cuarenta y dos y el setenta y tres, lo pones en tal parte, la cual ya vale. Claro, cierto, todo el mundo sabe de todo. Y cuando esperamos, me pareció que fue todo lo contrario, porque nadie sabía, ese no sabía bien. Entonces eso fue lo que me llamó, toda la conexión que tiene Manos Veneguayas, sino enterado que está de las redes y actores sociales que se tengan.

Facundo: ¿Cómo describirías que fue tu experiencia?

Dary: Súper buena yo estoy muy feliz por lo mismo porque además de que tiene muy buenas conexiones y se parece mucho de cultura es además el valor de los contenidos que te dan entonces por el curso que acabamos de terminar con ellos como que realmente el curso te aporta no es como que no sé hay cursos que dan algunas entidades no voy a decir quién me de dónde pero como que pasan como si fuera más un índice de cumplimiento social no que es como que la cogiste la cogiste y si no todo bien lo que yo experimenté con manos veneguayas y creo que lo teníamos en común con las pocas personas con las que hablábamos era que realmente el contenido te queda o están situados o es como hablan de un lugar el emprendedor que de verdad está teniendo esas brochas reales y que está muy perdido en todo y desde ese lugar te hablan entonces lo que te dan te sirve por ejemplo yo como emprendedor pequeña no me sirve que me digan ay mira si tú quieres crear una empresa que facture ocho millones de dólares al mes tienes que poner como fulano de tal y gerente del banco tal no me sirve que me digan que mira tenés plata para empezar o no tenés ah sí sí tengo un ahorrito bueno cuánto tenés ah tengo diez mil pesos bueno con esos diez mil pesos se pueden vender empanadas en la esquina tali y te conseguir los términos de matología, aquí, aquí, aquí, aquí,

no tenés listo, aquí hay un capital semilla, no hay un capital semilla, te puedes acercar a tal o
ng que ahí te ayudan con permisos, con asesorías, no tiene que darte plata, pero te damos
estas herramientas, te damos estas asesorías, se acompaña lento es como que parte desde cero
de tu necesidad real eso fue lo que me animó de ver como esa trayectoria en otros
compañeros y dije bueno esto me sirve y en ese y ahí empezaste a quedarte.

Mercedes: ¿Podrías contarme brevemente en qué consiste tu emprendimiento o idea
de negocio?

Dary: Es gastronomía colombiana, pero adaptada al uruguay. Entonces yo tengo los
buñuelos colombianos que los buñuelos yo sé que me toca hacer un trabajo grande porque
nadie los conoce, pero quien los prueba le gusta, entonces ahí me toca empezar a evangelizar
un motor y luego voy recordando otros platos, colombianos los voy descomponiendo en algo
que sea más asequible para el Uruguay yo asequible me refiero a la composición del plato
porque dice que para el Uruguay yo nosotros comemos muy pesado y me pongo en ese
montón de cosas entonces es la adaptación de la gastronomía siempre desde lo que a mí me
interesa traer porque además de la comida a mí me interesa que se conozca mi cultura

Mercedes: ¿Qué tipo de apoyo recibiste de Manos Veneguayas a través del Club?

Dary: Primero cada vez teníamos clase con un orador diferente y entonces fue
conocimientos muy muy globales a la hora de emprender que te sirven un mundo por
ejemplo, vieron clases de fotografía clases, de costos, manejo de finanzas y disposición de
recursos, clases de marketing digital, herramientas digitales por aparte, o sea yo sé que como
que diferente, pero como que lo mismo hubieron clases de finanzas, sí fueron como tres o

cuatro que estuvieron muy buenas, muy profundas, hubieron porque hicimos Canva, hicimos algo de manipulación de alimentos, algo para tejidos, mucha información como para todos los emprendimientos que había en ahí. Bueno, además de los talleres de información, siempre nos dejaron cada coach, nos dejó sus contactos para que hiciéramos preguntas personales, para que completamos información si era necesario, nos dejaron algunos deberes para corroborar que el aprendizaje es que lo lleváramos pues como a la realidad. Después hubo una compañía lineamiento por parte de los menores donde nos sentábamos y entonces el acompañamiento es si yo hago unos hilos por ejemplo a mí me pusieron la dueña de té que la rambla entonces es como que muy alineado siempre con lo que va cada uno y el aprendizaje de cada uno y entonces cómo aprendí yo cómo hice cuáles fueron mis riesgos más grandes en qué vas tú en qué te puedo aportar eso bueno adicional a eso lo del capital semilla que ya viene la semana que viene y la idea es entregar el plan de negocio y decir en qué nos puede cortar ese capital semilla como nos va a potenciar yo a contribuir a que el emprendimiento surja y realmente se lleve a cabo todo lo que aprendimos sumado a ese capital y la idea es seguir como en el camino haciéndole seguimiento para ver qué es el versión que se hizo en tiempo conocimiento y recursos sea realmente lo que se esperaba en la clase

Mercedes: Y, ¿qué podrías decir por ejemplo qué fue lo más útil hasta ahora que tú has recibido a raíz del programa?

Dary: Y todas las clases de la educación o sea si la plata también pero la plata viene bien siempre todos los días cantidades alarmantes que estoy pero los talleres educativos muy geniales porque una cosa es emprender en el país de uno otra cosa es emprender en Uruguay las cosas se hacen totalmente distintas y más para uno que tiene digamos tantos vacíos frente a lo que es la normativa los derechos laborales el conocimiento de pues el montón de

impuestos el montón de cosas que ese es como el primer choque para mí como el primer choque financiero ok porque no me dejes mentir Mercedes si en el país de nosotros uno abre el local y pagas impuestos, y los impuestos son no sé, el IVA cuando mucho que es el diecinueve por ciento y ya, mientras que aquí ¡por Dios! tú abres la cortina y ya debes como quinientos mil pesos. Entonces, es como yo creo que lo que ponía mucha gente a quedarse en su casa o a que su negocio no crezca porque de entrada ya tienen muchas deudas y cuando tú no sabes cuántas son son más grandes todavía entonces uno dice no o sea se lo escuché varios emprendedores decir yo, no, a trabajar para ellos, no, no, pero es que no estamos a trabajar para ellos, es que no estamos en el país de los otros. Hay que hacerlo, no, pero es mucha plata, o sea, y me decía un permiso trescientos mil, cuando tú vas a el permiso no vale trescientos mil vale veintidós mil pero entre comentarios me imagino que ahí se va creciendo el chisme entonces van exagerando y es un montón de plata entonces cuando tienes como que tantos básicos tanta desinformación da mucho más miedo emprender qué es lo que viene a cortar estos cursos con malas bene guayas que lo que me parece tan valioso como que ir realmente a los hechos cuánto de verdad me cuesta que sí verdad que en uruguay se abren diez mil empresas y se cierran setenta mil es verdad pero entonces si yo me estoy informando puedo minimizar el riesgo de fracaso un poquito totalmente no no sin dudas

Mercedes: ¿Sentís que el Club te ha ayudado a integrarte mejor en Uruguay o a generar redes con otras personas?

Dary: Sí, total. A ver, digamos que redes de contacto como con muchas de contactos entre nosotros como emprendedores porque digamos que si vamos a hablar a ver otro curso que estoy haciendo x hay ahí te conectan con digamos te conecto con la ANDE, con no sé quién, no sé quién, no sé quién, no sé quién, te conectan directamente con organismos, no,

pero en manos de veneguayas, te conectan más entre comunidad emprendedora, ahí digamos que hay un poquito más de si se quiere de no lograr ya me suena muy pesado porque no es el caso pero digamos un poquito más de orden porque digamos que los diré están realmente con las entidades y nosotros no tenemos tanta cercanía, es algo más parecida, más vertical, pero digamos que se establecen conexiones con emprendedores y eso facilita las cosas porque otros emprendedores que tienen una lucha o tienen una trayectoria que algunos son luchas o tienen una trayectoria más amplia y te pueden aportar desde su trayectoria.

Mercedes: ¿Qué significó para vos formar parte de este espacio como mujer migrante y emprendedora?

Dary: Fue muy chévere porque mira la mayoría obviamente somos mujeres hay como mayor tendencia a emprender nosotras las mujeres y sobre todo pues como en cocina fue muy chévere por lo que te digo por la conexión por la cercanía porque se siente como si estuviera en el país de uno aunque suene atrás de cajón pero es que también es porque estamos convencidos la tierra, pero se aliviaron un poco las cargas por lo mismo que hacía ahorita, porque es entrar realmente a saber qué está pasando algo que me pareció chévere es que hay tres uruguayos dentro del grupo entonces cuando se formaban los debates en clase nosotros decía tenemos es que deberíamos no sé, voy a poner un ejemplo deberíamos hacer muy buenos rellenos de bocadillo y te sale los uruguayos y dicen no calmate yo no pruebas ni targara.

Facundo: ¿Cómo te enteraste del Club de Emprendedores?

Dary: Bueno, el club de emprendedores fue porque yo lo busqué en internet primero empecé a seguir manos veneguayas y cuando hacían publicaciones encontré el club de emprendedores y los empecé a seguir ellos empezaron a publicar encuentros inspiradores pero nunca fui cuando si fui a uno fui a uno porque vi a una colombiana conocida que estaba en ese encuentro y yo dije bueno si ella vas porque hay ahí para uno pero cuando hice manos Veneguayas uno dice bueno es para venezolano entonces yo la vía ya metida yo dije bueno tiene que haber algo ahí porque ellas colombiana y se haya metida le escribí recuerdo si me respondió total que al siguiente sábado yo fui ahí me enteré de lo del club no sabía muy bien cómo funcionaba porque la información que me dieron fue como ambigua me la dieron en manos veneguayas la información que me dieron buenas personas que estaban ahí en el recinto después realmente le pregunté a otra persona que también era Colombia le dijo yo pertenezco al club es una chica que vende café me dice yo pertenezco al club y está súper bueno no sé qué bla bla bla bla bla me dice cuando salgan las convocatorias yo te la mando y me envió la convocatoria me inscribí

Facundo: ¿Por qué medio te informás sobre las actividades o convocatorias de Manos Veneguayas?

Dary: Instagram. Ok, sí. Ok.

Facundo: ¿Te parece fácil acceder a la información que comparte la organización?

Dary: Sí sí sí son muy claros me parece es como te lleva información por algún otro medio o whatsapp no ahora que soy en el club llega ahí el grupo, pero como por más gente no

de hecho lo poco que he escuchado por fuera de gente que no conoce dice así es un grupo para venezolanos no mira hay venezolanos hay brasileros, hay cubano, hay de todos lados.

Facundo: ¿Qué tan frecuente es la comunicación durante el proyecto?

Dary: Disminuido. Primero estábamos mucho, pero digamos que podríamos hablar dos, tres veces por semana.

Facundo: ¿Cómo describirías la manera en que la organización se comunica con las participantes?

Dary: Me parece que es muy cercana y eso facilita las cosas e incluso alguien dijo en algún momento que cuando uno bajaba ese se veía un sótano de pobres entonces le digo yo como pobre porque dice pues porque se ve como un lugar donde viene gente que no tiene, o sea, no dijo de pobres, lo dijo en otro. Le digo yo y luego ya en las conversaciones y salió lo de pobres.

Facundo: ¿Consideras que estos canales funcionan bien? ¿Qué mejorarías?

Dary: sí, de hecho todo el que tiene una duda, la suelta al grupo, y los demás automáticamente pues respondemos habrá en algunos o habremos algunos que nos vamos al privado y nos ayudamos en cosas está bueno la comunicación que se ha generado porque es como cercana y como de mucha camaradería entonces si alguno tiene alguna dificultad o está perdido en algo los otros para abajo hace esto, esto entre todos nos empujamos está más chévere y habría algo que mejorarías dentro de dentro de la organización como tal no no

dentro del canal de comunicación ve por el momento no porque todas las dudas que nosotros le escribamos a Vanessa le escribamos a Valeria y esperamos Alicia todos contestan y no hay como digamos que uno diría que una distancia un tiempo de espera prolongado no me parece que todas son muy cercanas entonces no yo lo dejaré así bueno por ahora

Nicolás: ¿Seguís a Manos Veneguayas en redes sociales? ¿En cuáles?

Dary: A Manos Veneguayas el club de emprendedores en Instagram. Únicamente por Instagram. Y yo no tengo tampoco más redes sociales

Nicolás: ¿Con qué frecuencia ves sus publicaciones o historias?

Dary: Todas las veces que publican o sea cuando ellos publican que le llega una notificación y claro como ya uno está como ahí entonces uno de una se va a ver la notificación a ver qué pasó.

Nicolás: ¿Qué tipo de contenidos te llaman más la atención o te resultan útiles?

Dary: Me parece que a mí como emprendedor me sirve más todo lo que sea informativo, donde se ve que talleres cuándo dónde hay ferias por ejemplo ellos tienen ellos tienen un canal de Instagram donde difunden si hay ferias si hay talleres si hay encuentros todo lo difunden por ahí que publiquen en sus videos entonces de la información como lo que hicieron dónde están con quienes se reunieron los tratos que hicieron porque como que de ese modo uno dice ah bueno está bien pertenecer a esto es pertenecer a esa comunidad, se están educando, están haciendo conexiones, están haciendo tratos, yo no necesito saber dónde se

hace el taller de talleres de velas, pero alguien nos acompañó la ansiedad un vecino, no sé quién. Entonces estoy informado de qué se está dando. Estamos haciendo, estamos educando para una cosa, para la otra, se hizo entregas de no sé qué.

Nicolas: ¿Sentís que la comunicación en redes refleja bien lo que hace la organización?

Dary: si se nota todo lo que lo que aporta a mí me parece que sí o sea que hay información que de pronto no suben ahora algunas que no suban todas por ejemplo ponerle que no otros como club emprendedor recibimos clase de fotografía yo pienso que estaría bueno que se hagan un videíto y lo cuelguen en las redes porque para que las otras personas sepan bueno si yo hago parte de esto o si yo me postuló para este curso yo voy a obtener todo este conocimiento estamos en clase de aprendizaje de marketing ponerle que hagan un vídeo donde diga bueno hoy vamos a aprender a hacer aprender de meta o aprender a usar Google Sheed o una herramienta para que tú lleves tus pedidos o no sé cuál que hermosa y lo hicimos esta vez y entonces a medida que uno va scroleando se va dando cuenta que ahí puedo encontrar todas esas cosas.

Nicolas: Si pudieras dar una sugerencia para mejorar la comunicación con el público o con las personas beneficiarias, ¿cuál sería?

Dary: La sugerencia que le podrías dar para mejorar sobre la comunicación pues digamos que si yo no participo yo no sé nada de manos veneguayas a mí me gustaría ver todo lo que hacen en la red social que alguien me diga manos veneguayas y los busque y de entrada yo tenga claro qué hacen, qué dicen, cómo lo hacen, para yo saber qué lo que ellos

hacen me beneficia a mí, pese a que yo no vaya a pagar nada, pero yo decir aquí voy a encontrar todo lo que busco.

Mercedes: ¿Cómo describirías a Manos Veneguayas en pocas palabras?

Dary: Yo pienso que manos veneguayas para nosotros es como una segunda casa como colombianos y venezolanos, y por ejemplo, allí son como esa cercanía que genera.

Mercedes: ¿Qué valores o características destacarías de la organización?

Dary: La transparencia y el respeto.

Mercedes: ¿Te sientes escuchada y tomada en cuenta por el equipo?

Dary: Yo pienso que sí porque todas las veces que nosotros propusimos no a todos nos van a decir que no pero todas las veces que nosotros propusimos o preguntamos nos lo respondieron o llegábamos con unas dudas que por ejemplo habían oradores que eran uruguayos y cuando uno se siente en confianza uno usa términos muy coloquiales como decir hablo mierda la mierda durante como uno usa términos más coloquial que se generaban conversaciones muy chéveres donde se generaba un intercambio entonces era como de empezar a escucharnos de entender las preocupaciones por ejemplo había unas chicas cubanas que estaban llenas de dudas pero muchas, muchas, muchas, y como que se sentaban con esa calma y esa paciencia y vengan. No hacerlo esto es así la visión del uruguayo es más tranquila más respetándose yo lo puse por ahí en un vídeo que realmente desde la perspectiva no será el uruguayo es muy educado no es tan cercano porque son un poquito más reacios

como hacer conexiones con personas que vienen de afuera son más de ser amigos entre ellos o entre ustedes sin embargo son muy educados no hay un sentido de comunidad muy chévere de eso de ayudarse mutuamente para ir de escuchar al otro acompañar y yo creo que eso se nos fue como contagiando en el club que yo pienso que es una diferencia con nosotros del norte por así decirlo del caribe que hay más como competencias y rivalidades y yo veo que eso se difumina un poco con el usuario el más de ayudar es mi perspectiva coincido con tu perspectiva pero ese fuera de la entrevista si es más de colaboración y es lindo, eso de verdad es muy lindo y es muy de admirar totalmente.

Mercedes: ¿Qué tipo de acompañamiento te gustaría recibir en el futuro?

Dary: Yo pienso que estaría lindo terapia hablese de salud mental nos referimos de salud mental desde el punto donde lo acepte la persona pero yo creo que está bueno porque mira lo he explicado algunos compañeros que han tenido problemas para acoplarse escuchar a personas muy nostalgia a pesar de tener muy poco tiempo acá escucha o sea como que algunas personas han tenido un choque cultural o por el clima mismo o cualquier otra cosa como que hay un bajonazo entonces me parece súper importante como la mirada del otro como que te escuchan en ese proceso o como que hay cosas mismo de tu emprendimiento que te practican y tú no lo quieres hablar en casa pero de repente te encontrarás a alguien con quien sí y te entiende desde ese punto del emprendedor de tus luchas de todo el futuro de no sé me parece que eso complete inventaría un montón y te digo por qué. Resulta que en esto de los coach que estaban escuchándonos ayudándonos y escuchándonos una de esas meses fue con una chica no sé si ella es psicóloga pero fue el primer encuentro que tuvimos como que tuvo tú después de que terminamos del curso y fue algo que todos tenemos en común.

Fue tan conmovedor. Pero tal, fue una sola sesión que tuvimos cada uno y todos decimos: Ay, no, Fabián, no, Fabián, ¿no? Muy chévere, como sentarte a que se pregunten y cómo te ha sentido y esto realmente te gusta o que te frustra o lo que veo en tío esto fue muy bonito y todos coincidimos en lo mismo que fue una sección súper linda entonces haría bueno como potenciarlo más. OK.

Mercedes: Desde tu experiencia, ¿qué cosas podrían fortalecer la relación entre la organización y las personas migrantes?

Dary: Yo pienso desde mi perspectiva que el que se acerca se siente escuchar capaz que de repente alguien de cómo más de lado de la parte social ponele, para nosotros por ejemplo yo llevo antes de noviembre para acá llevaba trece años trabajando en minería, entonces cuando tú te vas a acercar a una empresa minera que uno ya sabe lo que hacen las empresas mineras por los daños ambientales siempre hay un trabajador social que es el que media y el que recibía a la gente el trabajador social entonces es esa persona que se acerca o está ahí para que las personas hacer que ni escucha donde bien tienes te quitas que esperas de la empresa de la organización que quieres en qué te podemos ayudar como la persona que acerca a la empresa con el civil con la persona de atún es digamos que podría ser una parte como una parte social que escuche el migrante

Facundo: Si tuvieras que recomendar Manos Veneguayas a otra persona migrante, ¿qué le dirías?

Dary: Que iba a encontrar un montón de cosas un montón de respuestas es que para mí o sea la información vale plata y mucha entonces para despejarse dudas para encontrar respuestas para acomodarse saber dónde está parado

Facundo: ¿Hay algo más que te gustaría agregar o compartir sobre tu experiencia en el Club o con la organización?

Dary: No, no pues no tengo nada, agradecida.