



Organización
Internacional
del Trabajo



Lazos

Con el apoyo de



Suecia
Sverige



Territorios Integradores: Caja de herramientas para transformar la migración en desarrollo local sostenible

Módulo: Cohesión social

Guía para el diseño e implementación de un programa local de mentoría comunitaria



Volver al módulo: Cohesión social

Índice

Introducción	3
1. ¿Qué es la mentoría comunitaria y por qué aplicarla a nivel local?	3
2. Cómo poner en marcha un programa de mentorías	4
3. Experiencia destacada	13
4. Checklist operativo para gobiernos locales	14
Referencias	16

Introducción

Las ciudades intermedias de América Latina y el Caribe son hoy el primer punto de encuentro entre las personas en movilidad y las comunidades que las reciben. En estos territorios la gobernanza de la migración se convierte en un desafío cotidiano que requiere soluciones cercanas, humanas y sostenibles.

Esta guía ofrece orientaciones prácticas y pasos secuenciales para que los gobiernos locales diseñen e implementen **programas de mentoría comunitaria**, una herramienta que promueve la integración social y económica a través del acompañamiento entre personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas, retornadas y miembros de la comunidad de acogida.

1.

¿Qué es la mentoría comunitaria y por qué aplicarla a nivel local?

La mentoría comunitaria es una estrategia de integración en la que actores locales —organizaciones sociales, empresas, instituciones educativas, sindicatos, grupos comunitarios, juveniles, organizaciones de mujeres y gobiernos— brindan orientación y acompañamiento a personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas en su proceso de adaptación al territorio.

Estas relaciones, basadas en la confianza y la colaboración, ofrecen apoyo socioemocional, acceso a redes, información y oportunidades que facilitan la inclusión social y económica. Además, fortalecen la cohesión comunitaria al promover la empatía y el intercambio cultural.

En contextos locales, este tipo de programas complementa las políticas públicas de integración, optimiza los recursos existentes y visibiliza la contribución de la sociedad civil en la gestión de la migración (Prieto-Flores y Feu 2018).

2.

Cómo poner en marcha un programa de mentorías

Paso 1



Definir el propósito y el contexto del programa

El primer paso consiste en **definir con claridad los objetivos del programa**, los resultados esperados y el marco normativo que lo respalda. Para ello se recomienda construir una **teoría del cambio**, es decir, una hoja de ruta que conecte las actividades con los resultados e impactos que se desean lograr.

El programa debe adaptarse al contexto local, considerando el perfil de las personas en movilidad, los recursos disponibles y las alianzas posibles con organizaciones y actores comunitarios.

¿Qué es la teoría del cambio y por qué es importante su aplicación?

La teoría del cambio es un enfoque que facilita el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos o programas sociales al identificar de manera clara los objetivos, su relación coherente con las acciones necesarias para alcanzarlos y los resultados esperados.

Aplicar la teoría del cambio a un programa de mentoría comunitaria dirigido a personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas es fundamental por varias razones:

- Da claridad en los objetivos. Al definir de manera precisa los cambios esperados, lo que facilita la medición del progreso y asegura que el programa esté encaminado hacia los resultados esperados.
- Ayuda a identificar necesidades específicas. Al aplicar este enfoque se diseñan actividades directamente relacionadas con los resultados deseados, como sesiones de mentoría, que no solo proporcionan apoyo emocional, sino que también desarrollan habilidades prácticas para la vida diaria y el trabajo en el nuevo entorno.
- Facilita la creación de indicadores claros para evaluar los resultados del programa. Lo que posibilita ajustar las estrategias en caso de no alcanzar los objetivos previstos. Esto es especialmente relevante cuando se trabaja con colectivos vulnerables, pues la efectividad del programa puede verse influida por variables externas impredecibles, como cambios en las políticas migratorias o en las condiciones económicas.
- Ayuda a pensar en cómo las intervenciones pueden generar cambios sostenibles. Por ejemplo, un mentor que apoya a una persona refugiada, a la vez que la guía hacia una mejor adaptación social, la puede orientar a participar en organizaciones locales, creando así una red de apoyo duradera. Consulte un plantilla para consignar la información de teoría del cambio y un ejemplo en Change the Game Academy, una plataforma global de aprendizaje (en español y otros idiomas) que fortalece las capacidades de organizaciones sociales y comunitarias para movilizar recursos, gestionar proyectos y promover el cambio social sostenible:

<https://www.changethegameacademy.org/es/shortmodule/monitoring-and-evaluation/tool>

A continuación, se presentan algunos aspectos fundamentales que deben considerarse al diseñar un programa de mentoría comunitaria. Estos elementos garantizan que las relaciones entre las personas mentoras y las participantes se desarrollen de manera efectiva, sostenible y alineada con los objetivos de integración que persiguen los gobiernos locales.



Definir las vías de contacto: Establecer los canales a través de los cuales se desarrollarán los encuentros entre mentores y participantes (presenciales, virtuales o mixtos).



Priorizar los encuentros presenciales: Aunque la virtualidad ofrece flexibilidad, se recomienda promover encuentros presenciales para fortalecer la espontaneidad, la cercanía y las habilidades de socialización en contextos reales.



Definir la temporalidad del programa: La mentoría debe tener una duración mínima recomendada de 12 meses, lo que favorece relaciones estables y con impacto sostenible.



Fomentar el compromiso y la constancia: Evaluar la disponibilidad y nivel de compromiso de las personas involucradas, estableciendo un calendario de encuentros frecuentes que permita consolidar el vínculo.



Implementar estrategias de invitación y vinculación: Presentar de forma transparente los beneficios, desafíos y expectativas del programa, tanto a las personas mentoras como a las participantes.



Garantizar la transparencia: Comunicar claramente el compromiso que implica participar y los resultados que se espera alcanzar en el programa de mentoría.



Establecer una estructura de gobernanza: Incluir la participación de gobiernos locales, organizaciones sociales y sociedad civil para coordinar acciones, convocar participantes y mentores, desarrollar capacitaciones y fortalecer redes de apoyo.

► ¿Qué puede hacer mi municipio?

- Revisar marcos normativos, estrategias locales de inclusión social, diagnósticos y otra información disponible para comprender los principales retos de integración socioeconómica de las personas en movilidad.
- Convocar una reunión **inicial de planificación** con actores locales como las áreas de desarrollo social, inclusión, cooperación o planeación del municipio, ONG, cámaras de comercio, instituciones educativas, empresarios, sindicalistas, colectivos migrantes y comunidad de acogida.
- Identificar de manera conjunta las necesidades y prioridades del programa de mentoría.
- Acordar y redactar los objetivos en forma de resultados observables, por ejemplo, los logros que se pueden ver durante la ejecución (ej. número de mentorías activas, participación en actividades comunitarias) y las transformaciones deseadas y sostenibles en el largo plazo (ej. mayor integración social, mejora del bienestar emocional, aumento del acceso a empleo o educación).
- Acordar conjuntamente los roles, responsabilidades y el modo de interacción de las entidades involucradas en el diseño e implementación del programa de mentoría.



Paso 2



Seleccionar y preparar a las personas mentoras

Las y los mentores son el corazón del programa. Deben contar con disposición, empatía, habilidades sociales y conocimientos sobre la realidad migratoria del territorio. Es esencial proporcionar **capacitación previa** en temas como diversidad cultural, manejo de estereotipos, resolución de conflictos y autocuidado.

¿Por qué es importante abordar el duelo migratorio en la capacitación de las personas mentoras?

El duelo es una reacción psicológica que se manifiesta como el dolor emocional que las personas experimentan ante la pérdida de algo o alguien significativo.

En el caso de la migración, se presenta un tipo particular de duelo denominado duelo migratorio, que surge a partir de los múltiples cambios que acompañan el proceso de desplazamiento. Todo lo que rodea a la persona cambia (el idioma, la cultura, las relaciones y los referentes cotidianos), y este impacto es mayor cuanto más lejana o distinta culturalmente sea la sociedad de destino (Achotegui, 2012).

El duelo migratorio es un proceso que puede vivirse tanto de manera individual como colectiva y que se expresa en factores psicosociales como el desarraigo, la añoranza, el reajuste personal y familiar (Rubio, 2012a). Sin embargo, no debe entenderse como una enfermedad, sino como un acontecimiento vital estresante propio del ciclo de adaptación de la persona migrante a un nuevo entorno (Achotegui, 2008).

Comprender el duelo migratorio es fundamental para las personas mentoras, ya que les permite reconocer las emociones, comportamientos y necesidades que pueden surgir durante el proceso de adaptación de las personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas.

Este conocimiento ayuda a evitar interpretaciones erróneas o juicios sobre las reacciones emocionales de quienes participan del programa de mentoría (como la tristeza, la irritabilidad o el aislamiento), entendiendo que forman parte de un proceso natural de reajuste.

Además, abordar este tema en la capacitación fortalece las competencias socioemocionales de las y los mentores, promoviendo la empatía, la escucha activa y la contención respetuosa.

De esta manera, las mentorías se desarrollan en un entorno de confianza y apoyo, donde el acompañamiento no busca “resolver” el duelo, sino acompañar el proceso de adaptación y fomentar el bienestar integral de las personas en movilidad.

► Herramientas útiles para la capacitación de personas mentoras

La guía **Mentoría con personas refugiadas. Una guía para voluntarios/as** ofrece una visión clara de lo que se espera de una persona mentora y cómo puede aprovechar al máximo su experiencia.

Proporciona orientaciones sobre tareas clave acerca de cómo brindar información básica, cómo adaptarse a la vida en un nuevo país, acceder a servicios esenciales y comprender las diferencias en las normas sociales. Además, orienta y destaca el rol de la persona mentora como fuente de motivación y apoyo mientras las personas participantes se aproximan a la autosuficiencia.

A través de sus secciones, la guía aborda los límites del rol de las personas mentoras, un mapeo de cómo pueden contribuir a la adaptación, consejos para el primer encuentro, y las posibles temáticas de apoyo para fomentar la autosuficiencia, establece pautas para una conducta profesional, y ofrece una comprensión sobre las personas en movilidad. Además, cuenta con un glosario de términos clave y recursos adicionales para consulta.

► ¿Qué puede hacer mi municipio?

- Elaborar criterios claros para la selección de las personas mentoras (experiencia, motivación, disponibilidad horaria).
- Diseñar un proceso de formación con ejercicios prácticos (simulaciones, juegos de rol, estudios de caso).

Crear protocolos éticos que orienten la relación entre las personas mentoras y la participantes.

- Promover la diversidad entre las y los mentores (género, edad, origen, experiencias).

Paso 3



Facilitar el encuentro entre las personas mentoras y las participantes

La vinculación debe basarse en **intereses comunes, habilidades y experiencias compartidas**, lo que facilita relaciones genuinas.

El primer encuentro, que debe realizarse en un ambiente accesible y acogedor, debe iniciar con una conversación informal que ayude a romper el hielo y crear un ambiente de diálogo y confianza. Se recomienda abordar temas sencillos y cómodos, tales como intereses personales, pasatiempos o experiencias previas, que faciliten encontrar puntos de conexión de manera natural y cercana.

Asimismo, es necesario definir **acuerdos básicos que orienten el vínculo de mentoría**. En ellos deben prevalecer valores como el respeto, la reciprocidad, la confidencialidad y la confianza mutua. Este primer espacio debe incluir una conversación sobre el manejo ético de la información personal, reforzando así la sensación de seguridad y cuidado.

Posteriormente, es fundamental **gestionar las expectativas** de ambas partes sobre lo que se puede lograr a través de la mentoría. Trabajar con metas claras, realistas y compartidas contribuye a generar un sentido de propósito y compromiso en la relación.

Para consolidar la relación, se recomienda establecer un **calendario de encuentros** regulares y un **plan de acción estructurado**, que sirvan como guía para las sesiones. De esta forma, el proceso se orienta hacia objetivos concretos, tales como el fortalecimiento de habilidades sociales, la mejora de la autoestima y la reducción del estrés, entre otros aspectos vinculados al bienestar y la integración.

La siguiente ficha modelo es una herramienta práctica para documentar y dar seguimiento a cada proceso de mentoría comunitaria.

Su objetivo es facilitar la organización de la información clave sobre las personas mentoras y las participantes, las metas establecidas, las actividades desarrolladas y los avances observados a lo largo del acompañamiento.

Cada municipio puede adaptar este formato según sus necesidades y sistemas de registro, garantizando que los datos recopilados contribuyan al monitoreo, la evaluación y la mejora continua del programa.

Es fundamental que el manejo de la información personal cumpla con los principios de protección de datos, asegurando la **confidencialidad**, el uso responsable y el consentimiento informado de las personas participantes. La información debe emplearse exclusivamente con fines de seguimiento y evaluación del proceso de mentoría, evitando cualquier divulgación o uso indebido que pueda afectar la privacidad o seguridad de las personas involucradas.

Ficha modelo para mentorías comunitarias

Datos generales

Nombre del mentor/a: _____

Nombre de la persona acompañada: _____

Fecha de inicio del acompañamiento: _____

Objetivo principal del acompañamiento: _____

Plan de trabajo

Áreas prioritarias de apoyo: _____

Actividades o metas acordadas: _____

Frecuencia de los encuentros: _____

Recursos o apoyos requeridos: _____

Seguimiento

Avances observados: _____

Dificultades identificadas: _____

Próximos pasos: _____

► ¿Qué puede hacer mi municipio?

- Seleccionar espacios comunitarios o públicos seguros y accesibles para los encuentros.
- Elaborar una guía de primeros encuentros que incluya dinámicas para romper el hielo.
- Establecer acuerdos básicos de confidencialidad, respeto y compromiso, incorporando pautas claras sobre la protección de datos personales, el uso responsable de la información y la garantía de privacidad de las personas participantes durante todo el proceso de mentoría.

Paso 4



Monitorear, evaluar y cerrar con aprendizajes

El monitoreo continuo garantiza la **calidad y sostenibilidad del programa de mentoría**. Es recomendable realizar controles periódicos y recopilar información sobre la satisfacción de las personas participantes, los logros alcanzados y las lecciones aprendidas.

Indicadores de resultado

Los **indicadores de resultado de corto plazo** se utilizan para medir los logros inmediatos o directos del programa. Estos indicadores reflejan cambios tangibles y medibles que ocurren como consecuencia directa de las actividades realizadas.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son:

- El número de sesiones de mentoría completadas.
- La satisfacción de la persona participante con las sesiones.
- El número de vínculos comunitarios establecidos (que se pueden reflejar en la participación en eventos locales, o el acceso a servicios).
- El desarrollo de actividades de formación para personas mentoras.

Estos indicadores son importantes porque ayudan a monitorear el progreso del programa y a asegurar que las actividades producen los efectos esperados a corto plazo.

Por su parte, los indicadores de resultado de largo plazo permiten evaluar los cambios sostenibles que la mentoría busca promover en la vida de las y los participantes. Estos resultados reflejan el impacto general del programa y su contribución al bienestar individual y comunitario.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son:

- Mejora en el bienestar social y psicológico, reflejada en la reducción de sentimientos de aislamiento o ansiedad
- Mayor integración social, lo que se puede observar en el aumento de la participación en la comunidad, tanto en actividades sociales como en la vida cívica.
- Acceso a oportunidades de empleo o educación gracias a las habilidades adquiridas en el programa.
- Mejora en la independencia y autonomía, lo que se puede concretar en la capacidad para navegar en los servicios públicos, tomar decisiones informadas, etc.

A continuación, se presenta una **tabla de indicadores sugeridos** que puede servir como referencia para el seguimiento y evaluación de los programas de mentoría comunitaria.

Estos indicadores son orientativos y deben **adaptarse a las características, capacidades y prioridades de cada municipio**, de acuerdo con su contexto local y los objetivos específicos del programa.

La finalidad es facilitar una medición práctica y coherente de los avances, resultados y efectos de la mentoría en la integración social y el bienestar de las personas participantes.

Tipo de resultado	Indicador sugerido	Cómo medirlo	Frecuencia
Resultado inmediato	% de sesiones de mentoría completadas	Registro de sesiones	Mensual
Resultado inmediato	Nivel de satisfacción de las y los participantes	Encuesta corta	Trimestral
Resultado de largo plazo	Incremento en la participación comunitaria	Observación / registro de eventos	Semestral
Resultado de largo plazo	Mejora del bienestar emocional	Autoevaluación guiada	Anual

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es fundamental que este tipo de programas cuenten con un **proceso de cierre** bien estructurado, que permita a las personas participantes reflexionar sobre los logros alcanzados, realizar una transición positiva y definir metas a futuro.

Para fortalecer el programa a mediano y largo plazo, es importante identificar y documentar las **buenas prácticas y las lecciones aprendidas**, de modo que sirvan como insumos para mejorar futuras ediciones y puedan ser aprovechadas por otros actores interesados en replicar la experiencia.

Asimismo, se recomienda dar **seguimiento posterior al cierre** del programa, con el fin de acompañar y verificar que las personas participantes continúen su proceso de integración y desarrollo de manera autónoma.

► ¿Qué puede hacer mi municipio?

- Establecer indicadores de corto y largo plazo.
Aplicar encuestas de satisfacción y reuniones de retroalimentación.
- Documentar buenas prácticas y aprendizajes para futuras ediciones.
- Realizar seguimiento posterior al cierre para fomentar la autonomía de los participantes.

3. Experiencia destacada

- En los últimos años, el desarrollo de programas de mentoría social ha crecido en España, especialmente a partir de la crisis de los refugiados. El estudio **APPLYing Mentoring**, realizado por investigadores de cinco universidades españolas con el apoyo de la Fundación La Caixa, analizó la eficacia de la mentoría social en la inclusión de personas migradas y refugiadas.

El estudio se centró en tres grupos clave: adolescentes migrantes, jóvenes no acompañados (niñas, niños o adolescentes que llegaron al país sin la compañía de sus padres, madres o tutores legales, y que no están bajo el cuidado de un adulto responsable), y adultos solicitantes de asilo, y destacó cómo la mentoría, en tanto herramienta para la inclusión, complementa el apoyo formal de servicios educativos y entidades de acogida.

En términos generales, el estudio destacó que los programas de mentoría implementados en España fueron determinantes para la inclusión social del 60 % de las personas migrantes y refugiadas participantes.

Adicionalmente, el estudio subrayó que los programas de mentoría no sustituyen el trabajo profesional de educadores o trabajadores sociales, sino que lo complementan al ofrecer apoyo emocional y acompañamiento cotidiano.

Para más información, consulte [APPLYing Mentoring](#)

► **... Un caso en América Latina:**

Los programas de mentoría ofrecen un apoyo integral a las personas en su proceso de integración. Un ejemplo de ello es el Patrocinio Comunitario del Programa Siria en Argentina, donde las organizaciones participantes adquieren la obligación legal de acompañar el proceso de integración local de los beneficiarios.

Durante el primer año en Argentina, estas organizaciones brindaron apoyo, en diversas dimensiones de la integración. A través de la Red Argentina de Apoyo al Patrocinio Comunitario de Personas Refugiadas, a los mentores o patrocinadores se les proporcionaron herramientas y contactos para facilitar el asesoramiento legal, apoyo en el aprendizaje del idioma, asistencia en la integración, convalidación de títulos y búsqueda de empleo.

Para más información sobre este programa, consulte: [Patrocinio Comunitario](#)

4.

Checklist operativo para gobiernos locales

El siguiente checklist operativo (lista de chequeo o revisión) ofrece una guía para que los gobiernos locales puedan verificar el cumplimiento de las principales acciones necesarias en cada etapa del programa de mentoría comunitaria.

Este listado puede adaptarse según las capacidades y el contexto de cada municipio, y sirve como una herramienta de autoevaluación para los equipos responsables del programa.



Checklist - Programa de Mentoría Comunitaria

Antes de iniciar

- ☐ Definir objetivos, resultados y población objetivo.
- ☐ Definir indicadores de corto y largo plazo para hacer seguimiento y evaluación de los avances y resultados
- ☐ Identificar aliados estratégicos y fuentes de financiamiento.
- ☐ Conformar equipo técnico de coordinación.
- ☐ Definir criterios claros para la selección de las personas mentoras

Durante la implementación

- ☐ Seleccionar mentoras y mentores y brindar formación inicial.
- ☐ Capacitación de las personas mentoras
- ☐ Establecer reglas básicas y crear protocolos
- ☐ Vincular participantes y realizar los primeros encuentros.
- ☐ Elaborar reportes de seguimiento periódicos que documenten avances, retos y aprendizajes del proceso.

Al cierre

- ☐ Evaluar logros e identificar buenas prácticas.
- ☐ Realizar acto de cierre y reconocimiento simbólico.
- ☐ Brindar apoyo a largo plazo e implementar estrategia de salida
- ☐ Planificar la continuidad o escalamiento del programa.

Referencias

Applying Mentoring. 2018. El rol de la mentoría social en la inclusión social de las personas inmigrantes y refugiadas

<https://mentoringapp.udg.edu/wp-content/uploads/2019/01/Mentoria-sense-autoria.pdf>

Comité Internacional de Rescate Asistencia Técnica Europea de Reasentamiento e Integración. s.f. Mentorías con personas refugiadas: una guía para voluntarios.

https://www.ritaresources.org/wp-content/uploads/2020/07/A4_MentorHandbook_Spanish_01Jul20w.pdf

Dos Santos-Dantas, Emanuele Gomes, Alejandra Rodríguez-Solís, Iris Rubi Monroy-Velasco y Eli Malvaceda-Espinoza. 2024. «Duelo migratorio y creencias irracionales: características e impactos en la salud mental de migrantes latinoamericanos». Huellas de la migración. v. 8, n. 16, p. 153-180, julio 2024.

<https://huellasdelamigracion.uaemex.mx/article/view/19308>

Durham University. 2013. «Community Mentoring Toolkit Working with socially excluded household». Septiembre de 2013.

<https://www.durham.ac.uk/media/durham-university/research-/research-centres/social-justice-and-community-action-centre-for/documents/toolkits-guides-and-case-studies/Community-Mentoring-Toolkit.pdf>

Garringer, Michael, Janis Kupersmidt, Jean Rhodes, Rebecca Stelter y Tammy Tai. 2015. Elementos de la práctica efectiva para la mentoría. Mentor: The National Mentoring Partnership.

https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/10/FINAL-EEPM_Spanish_12-2019_r36101.pdf

Gobierno Vasco. s.f. Experiencia piloto de patrocinio comunitario Auzolanda II, informe de evaluación. Secretaría general de derechos humanos, convivencia y cooperación.

https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/babesletzakomunitarioa/es_def/adjuntos/AUZOLAN A-II-INFORME-EVALUACION-resumen-cast-.pdf

OIM. Módulo 3. s.f. «Asistencia psicosocial para la reintegración a nivel comunitario». Manual para la reintegración.

<https://reintegrationhb.iom.int/es/module/asistencia-psicosocial-para-la-reintegracion-nivel-comunitario>

Prieto-Flores, Óscar y Jordi Feu Gelis. 2018. «¿Qué impacto pueden tener los programas de mentoría social en la sociedad? Una exploración de las evaluaciones existentes propuesta de marco analítico». Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria. N° 31, 153-167.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6278351>

Red argentina de apoyo al patrocinio comunitario de personas refugiadas. 2019. Patrocinio comunitario.

<http://www.patrociniocomunitario.org/es/pages/informacion-util>

Refugee welcome collective. 2022. «Summary of the Community Sponsorship Recruitment, Training, and Technical Assistance Survey».

https://communitysponsorshiphub.org/wp-content/uploads/2022/11/RWC-CSH_survey-report_oct4update.pdf

Rhodes, J., B. Liang y R. Spencer, R. 2009. «First do no harm: Ethical principles for youth mentoring relationships». Professional Psychology: Research and Practice. 40(5), 452-458.

<https://psycnet.apa.org/record/2009-18332-004>

Sánchez Aragón, Anna. 2022. «La mentoría como herramienta de acompañamiento para la inclusión social de menores inmigrantes». Tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili.

<https://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/descargar.aspx?id=8159&tipo=documento>

University of Birmingham, s.f. «Community Sponsorship and learning from refugees experiences».

<https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social-sciences/social-policy/iris/2020/5-refugee-experience.pdf>



Organización
Internacional
del Trabajo



Lazos

Con el apoyo de



Suecia
Sverige



Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe

www.ilo.org/americas



OITAmericas



@oit_americas



OITAmericas



OITAmericas



lima@ilo.org

Ministerio de Relaciones Exteriores

Gobierno de Chile

www.consulado.gob.cl/

minrel-chile



@cancilleriachile



Minrel-chile



@Minrel-chile



contacto@minrel.gob.cl

