



Organización
Internacional
del Trabajo



Centro de Recursos para
Trabajadores
Migrantes

GUÍA PRÁCTICA

Creación y funcionamiento de Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes



GUÍA PRÁCTICA

Creación y funcionamiento de Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2023

Primera edición 2023



Esta es una obra de acceso abierto distribuida bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>). Los usuarios pueden reproducir, distribuir, adaptar y desarrollar el contenido de la obra original, conforme a los términos de la licencia mencionada. La OIT debe ser claramente reconocida como titular de la obra original. Los usuarios no están autorizados a reproducir el logo de la OIT en sus obras.

Atribución de la titularidad – La obra debe citarse como sigue: *Guía práctica para la creación y el funcionamiento de Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes*, San José: Oficina Internacional del Trabajo, 2023.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente traducción no es obra de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ni debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra original de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones y puntos de vista expresados en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de su autor o autores, y en ningún caso de la OIT.*

Esta licencia CC no se aplica a los materiales protegidos por derechos de autor incluidos en esta publicación que no son pertenecientes a la OIT. Si el material se atribuye a una tercera parte, la parte que utilice dicho material será la única responsable de obtener las autorizaciones necesarias por parte del titular de los derechos

Todo litigio que resulte de la presente licencia o en relación con ésta, que no pueda ser resuelto de manera amistosa, será sometido a arbitramento de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por cualquier laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, el cual constituirá la resolución definitiva de dicho litigio.

Todas las consultas sobre derechos y licencias deberán dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22 (Suiza) o por correo electrónico a rights@ilo.org.

ISBN 9789220400494 (pdf web)

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las suscriba.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.

Índice

Presentación	6
Introducción	7
1. Uso de la Guía	9
La realidad de las personas migrantes y la necesidad de su atención como parte de la política de las organizaciones sindicales	10
Orientaciones metodológicas y procedimientos para la instalación de un Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes (CRTM) desde una organización sindical	12
2. Marco conceptual y político de un CRTM	15
Elementos conceptuales necesarios a considerar para constituir un CRTM	15
Vinculación de un CRTM con la política de la organización sindical y autonomía funcional	19
3. Marco institucional y operativo del CRTM	21
Diseño de un plan estratégico del CRTM: misión, visión, objetivos y áreas prioritarias	22
Sugerencias para un modelo de la estructura requerida para un CRTM	24
Propuesta de roles y funciones para un CRTM	26
Productos y servicios a ofrecer en los CRTM	33
Descripción de los principales recursos financieros y tecnológicos necesarios para un CRTM	38
Criterios de un perfil sobre la población meta y usuarios directos	39
4. Marco de relaciones y alianzas	41
5. Plan de sostenibilidad institucional	45
6. Plan de monitoreo y evaluación	59
7. Guía paso a paso o <i>checklist</i> para establecer un CRTM	63
Anexo. Formatos para impresión	70
Referencias bibliográficas	86

Presentación

El papel de las organizaciones sindicales en el impulso de una inclusión efectiva, con pleno acceso al trabajo decente de nacionales y migrantes, es parte fundamental de esta Guía, que tiene como objetivo aportar una serie de criterios prácticos para la puesta en marcha de Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes (CRTM) en Mesoamérica.

Si bien no se pretende estandarizar la concepción y creación de los CRTM, se proporcionan pautas sobre elementos mínimos comunes y necesarios a tener presentes por cualquier organización sindical que se plantee el reto de su constitución, adaptándolos a cada contexto particular.

Esta Guía recoge los aprendizajes de los CRTM en Asia, Tijuana y Cancún, que han sido una fuente de inspiración y de aportes a partir de la sistematización de sus prácticas.

Con base en estas experiencias, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) espera contribuir con acciones orientadas a la atención de las personas trabajadoras migrantes, con el establecimiento de políticas e instrumentos sindicales al servicio de esta población, y como medio para seguir construyendo la justicia social en el mundo del trabajo.



Introducción

« Los sindicatos, al estar en la primera línea de acción, tienen el poder de organizar a los trabajadores migrantes, negociar con los empleadores, denunciar prácticas abusivas, sensibilizar a la opinión pública, promover la ratificación de convenios y proporcionar servicios directos en información o de asistencia legal, entre otros».

María Gallotti, especialista de la OIT en migración laboral y contratación equitativa de la sede de OIT, en Ginebra

Los crecientes flujos migratorios plantean desafíos comunes a escala mundial y regional en materia de migración laboral, tales como la concentración de trabajadores migrantes en sectores con alta informalidad y riesgos de abuso o la distribución geográfica desigual de los flujos migratorios, entre otros.

Organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), concluyen al 2021, que en el último quinquenio se ha producido un crecimiento extraordinario de las migraciones en América Latina y el Caribe y afirman que, si bien una gran parte del aumento se debió a circunstancias específicas que se presentaron en unos pocos países, el impacto se sintió en casi toda la región. Todo ello ha recolocado a las políticas migratorias y la necesidad de cooperación regional en temas migratorios, como una prioridad de la agenda de América Latina y el Caribe ¹.

Frente a esta realidad, se hace necesario «seguir generando estrategias a raíz de la hoja de ruta trabajada de forma tripartita en noviembre de 2022, para tener claridad sobre lo que se puede asumir desde las organizaciones sindicales y sumar esfuerzos con miras al impacto real en las condiciones de trabajo y políticas públicas para las personas migrantes dentro de los países de origen, tránsito y destino». En el movimiento sindical de las Américas, «el tema de migración laboral es visto desde distintos aspectos, como: discriminación, igualdad racial, género o juventudes, es decir, dentro de un contexto integral. Por ello, son pilares clave de su visión: enfrentar las desigualdades, defender la democracia, promover la inclusión, fortalecer el diálogo social y tener como centro de acción el trabajo decente, de la mano con la OIT» ².

¹ BID, *Flujos migratorios en América Latina y el Caribe: estadísticas de permisos para migrantes* / coordinado por Jeremy Harris; escrito en colaboración con Georges Lemaitre y Véronique Gindrey, 2021.

² Kaira Reece, Secretaria de Desarrollo Sustentable de la Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (CSA), en el Encuentro de Comités Intersindicales por la defensa de los derechos laborales de las personas trabajadoras migrantes de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, OIT, 1 y 2 de junio de 2023.

En general, los líderes y lideresas sindicales de la región de las Américas —y en particular de Mesoamérica— que más atienden el tema, consideran urgente actuar en torno a diversos aspectos en común para atender la situación de las personas trabajadoras migrantes: «i) desarrollar políticas públicas, pero con cambios estructurales, ii) tener presentes los ejes de formación, comunicación, sensibilización y organización para poder garantizar a los trabajadores migrantes el respeto a sus derechos, iii) trabajar en la gobernanza de la migración en la región, iv) incluir la contratación equitativa como eje transversal en el Segundo Encuentro Regional Tripartito, v) promover el trabajo decente como base de los puntos antes mencionados, vi) tener un diálogo social permanente en la región para el reconocimiento de competencias, vii) la portabilidad de la protección social»³.

Tomando en consideración las anteriores necesidades, se elabora esta Guía para facilitar a los sindicatos la adopción de políticas y la constitución de los CRTM como una alternativa necesaria, en la medida de las posibilidades de cada país.

En esa línea, este material consta de siete apartados:

- 1 Explica los usos que puede tener esta Guía, así como la realidad de las personas migrantes y la necesidad de su atención como parte de la política de las organizaciones sindicales. Ofrece algunas orientaciones metodológicas y procedimientos para la instalación de un CRTM desde una organización sindical.
- 2 Desarrolla el marco conceptual y político de un CRTM en torno a tres criterios: los principales elementos a considerar para constituir un CRTM; la importancia de la vinculación del CRTM con la política de la organización sindical y de su autonomía funcional; cómo elaborar la misión, la visión, los objetivos y las áreas prioritarias de atención del CRTM.
- 3 En relación con el marco institucional y operativo del CRTM, se abordan elementos vinculados con el tipo de estructura mínima requerida para un CRTM; una propuesta sobre roles y funciones para el CRTM; un diseño como ejemplo sobre el tipo de productos y servicios que pueden ofrecer los CRTM, mismos que deberán adaptarse a cada realidad nacional o local; una descripción de los principales recursos financieros y tecnológicos necesarios para el CRTM y algunos criterios respecto al perfil de la población meta y usuarios directos.
- 4 Propone elementos orientadores respecto a un marco de relaciones y alianzas.
- 5 Plantea la necesidad y la forma de construir un plan de sostenibilidad institucional para el CRTM.
- 6 Proporciona criterios para el diseño de un plan de monitoreo y evaluación del CRTM.
- 7 Presenta un instrumento, tipo guía paso a paso o *checklist*, para ser aplicado previamente por las organizaciones que se planteen constituir un CRTM, y así realizar un primer análisis de viabilidad.

Nota: Los instrumentos propuestos en la Guía están disponibles para impresión en la sección Anexos.

La OIT se compromete a continuar generando información relevante para las personas trabajadoras migrantes y las organizaciones sindicales, con la finalidad de seguir avanzando hacia la justicia social y la inclusión de toda la clase trabajadora de Mesoamérica.

3 Joel Navarrete, representante de la Confederación Unitaria de Trabajadores de Honduras (CUTH), en el Encuentro de Comités Intersindicales por la defensa de los derechos laborales de las personas trabajadoras migrantes de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, OIT, 1 y 2 de junio de 2023.

1. Uso de la Guía

«... las actividades que desarrollan los Centros de Recursos para Migrantes (MRC, por sus siglas en inglés), proporcionan a los trabajadores un sentido de dignidad y orgullo en su identidad personal y cultural, y esto tiene efectos positivos intangibles en su bienestar mental. Asimismo, las acciones de los MRC tienen beneficios directos como lo son las referencias y asistencias legales, soporte en caso de quejas, entre otros».

Australian Aid y OIT, 2013, citado en Mariela Villalba, Hacia la sostenibilidad. Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes (CRTM) OIT, pág. 3, mayo 2023, sin publicar

Como herramienta para usos didácticos e instrumento orientador, esta Guía ofrece elementos relevantes en materia de:



Consideraciones políticas y de contexto



Pasos para tomar la determinación política de constituir un CRTM



Formas y métodos para su organización y gestión



Estrategias de monitoreo y evaluación



La realidad de las personas migrantes y la necesidad de su atención como parte de la política de las organizaciones sindicales

Existe acuerdo en que una de las causas importantes de la movilidad humana en el mundo está relacionada con el trabajo y la búsqueda de mejores condiciones de vida. Y aun cuando el motivo de la migración no sea laboral, el trabajo es siempre una preocupación de todas las personas. Sin embargo, se constata que, en muchas ocasiones, las personas trabajadoras migrantes y sus familias enfrentan dificultades para acceder a un trabajo decente, están expuestas a la explotación y abusos durante el proceso de reclutamiento y en el trabajo (OIT 2021a)⁴.

Como parte del uso de esta *Guía para la creación y el funcionamiento de Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes*, es conveniente partir siempre de un análisis de datos actualizados sobre lo que representa la migración laboral, tanto a nivel global como en la región de las Américas y en los países de Mesoamérica, en particular del país específico que se trate. A manera ilustrativa, se aportan algunos elementos en este sentido:

- Estimaciones globales realizadas por la OIT al año 2019 afirman que los trabajadores y trabajadoras migrantes internacionales suman 169 millones de personas, y constituyen el 4,9 por ciento de la fuerza de trabajo en el mundo, donde las mujeres representan el 41,5 por ciento (unos 70 millones) y los hombres el 58,5 (unos 99 millones)⁵.
- Otras fuentes indican que al año 2020, a nivel mundial, las personas trabajadoras migrantes representan el 4,7 por ciento de la fuerza laboral; es decir, 164 millones de trabajadores, de los cuales casi la mitad son mujeres.
- La mayoría (el 67,9 por ciento) están empleados en países de ingresos altos o de ingresos medios-altos (el 18,6 por ciento), en particular en Europa y Estados Unidos de América.
- Casi el 29 por ciento de todos los trabajadores migrantes se encuentran en los Estados Árabes, Asia y el Pacífico, con una creciente movilidad laboral dentro y desde la región de África⁶.

La mayoría de los informes dan cuenta de que los sectores con la concentración más alta de personas trabajadoras migrantes son los trabajos esenciales de los servicios sanitarios, la construcción, el transporte, los servicios (restaurantes, hoteles, etc.), la agricultura y la industria agroalimentaria. Una de las características de gran parte de esos empleos son los altos índices de trabajo temporal, informal o desprotegido, así como las malas condiciones en seguridad y salud en el trabajo, los bajos salarios y la falta de protección social.

4 OIT, *Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes en Tijuana*, México, 2023.

5 OIT, *Estimaciones mundiales de la OIT sobre los trabajadores y las trabajadoras migrantes. Tercera edición, Resumen Ejecutivo*, 2021.

6 Global Forum on Migration & Development, *La gobernanza de la migración laboral en el contexto de la evolución del panorama de empleo y el futuro del trabajo*, 2020.

Es posible pensar que conforme aumente el envejecimiento de la población, siga un crecimiento del número de trabajadores migrantes en el sector de los cuidadores.

Se afirma también que, en el trabajo doméstico, un 73,4 por ciento (8,45 millones) son trabajadoras migrantes y representan hasta el 70 por ciento del personal sanitario. Con base en las cifras anteriores, es posible pensar que conforme aumente el envejecimiento de la población, siga un crecimiento del número de trabajadores migrantes en el sector de los cuidadores.

Un elemento que no puede pasar inadvertido son los impactos en las condiciones diferenciadas por género. Sin duda, tal como afirma la OIT, como trabajadoras migrantes, las mujeres se enfrentan con más obstáculos económicos y no económicos, y tienen una mayor probabilidad de que emigren como familiares acompañantes por razones distintas a la de buscar trabajo. Pueden sufrir discriminación por cuestiones de género en el mercado de trabajo y carecer de conexiones sociales que les facilite conciliar la vida laboral y familiar en un país extranjero ⁷. Esta realidad es fundamental para las políticas y acciones sindicales, en la atención de la población migrante, que sin duda deberán tener una profunda dimensión de género.

La migración internacional tiene un comportamiento determinado por factores económicos, geográficos, demográficos y de otra índole, que conforman claros patrones de migración, como los corredores migratorios establecidos a lo largo de muchos años. En el caso particular de América Latina, si bien los

informes existentes demuestran que los países del Norte global continúan como el destino predominante de la movilidad humana de la región, en los últimos años se ha dado un aumento significativo de olas migratorias entre los propios países latinoamericanos. En ese sentido, se pueden afirmar que, desde el punto de vista del fenómeno migratorio, todos los países de la región son países de origen, algunos de ellos países de destino y la mayoría son territorios de tránsito ⁸.

La emigración de América Latina y el Caribe en 2018, representó el 41 por ciento de los flujos que ingresaron a Estados Unidos y Canadá, el 12 por ciento de los que ingresaron a los países europeos de la OCDE, y el 35 por ciento de los que recibió España. En general, los principales destinos incluyen los Estados Unidos, Canadá, España, Portugal y el Reino Unido ⁹.

Lo cierto es que la realidad de los trabajadores y trabajadoras migrantes y sus vínculos con el desarrollo se ha convertido en un fenómeno global que afecta a la mayoría de las naciones del mundo. Es una prioridad de los programas de políticas internacionales, regionales y nacionales. A través de su trabajo, los trabajadores migrantes contribuyen al crecimiento y al desarrollo de los países que los emplean ¹⁰ y es un tema que sin duda seguirá en las agendas de los actores tripartitos y de los sindicatos, de manera particular, como sujeto garante de las condiciones de trabajo y los derechos laborales de esta población.

⁷ OIT 2021.

⁸ CSA, *Migración venezolana y mundo del trabajo en la región andina*, Observatorio Laboral de las Américas, 2021.

⁹ BID 2021.

¹⁰ OIT, *Marco multilateral de la OIT para las migraciones laborales. Principios y directrices no vinculantes para un enfoque de las migraciones laborales basado en los derechos*. Programa de Migraciones Internacionales, Ginebra, 2007.

En este contexto, los CRTM son un servicio sindical y se constituyen como un espacio físico donde las personas migrantes, migrantes potenciales, solicitantes de la condición de refugio, refugiados, los migrantes retornados, trabajadores y trabajadoras temporales, en situación irregular, las familias de los migrantes y otros miembros de la comunidad pueden visitar, encontrar solidaridad, obtener información y asistencia con respecto a su condición migratoria.

Estos espacios sindicales cuentan con personas especializadas en la atención a esta población; ofrecen información oportuna, referencias y asesoría técnica para migrantes que deseen presentar demandas legales en materia laboral, contra sus reclutadores o empleadores, ya sea a nivel local o en otro país. También realizan visitas a escuelas, centros de capacitación y otros espacios comunitarios para divulgar sus servicios a migrantes potenciales o grupos que interactúan con la población migrante, u otras organizaciones que brindan servicios y realizan trabajos relacionados con la migración (por ejemplo, quienes ofrecen lecciones de idiomas, controles médicos o de salud, orientaciones profesionales o formación en habilidades financieras, entre otras), para buscar puntos comunes y complementarios en su accionar.

Orientaciones metodológicas y procedimientos para la instalación de un CRTM desde una organización sindical

Razón de ser de un CRTM

Los sindicatos de las Américas mantienen una preocupación y atención en ocuparse de la realidad de las personas migrantes, por su propia condición y en su calidad de trabajadores. Si bien la solidaridad es un criterio fundamental del sindicalismo desde el cual se deben gestionar los CRTM, es necesario realizarla desde una postura horizontal, inclusiva y de reconocimiento a las personas trabajadoras migrantes como sujetos y evitar cualquier trato que tienda a revictimizarlas. En este sentido, la gestión del CRTM debe estar orientada a su fortalecimiento y empoderamiento como sujeto laboral, social, cultural y político, capaz de ejercer la defensa de sus propios derechos y ciudadanía, a partir del apoyo solidario de las organizaciones sindicales y su inclusión en estas organizaciones en igualdad de condiciones.

Criterios para elaborar el plan estratégico de un CRTM

La claridad respecto a la razón de ser del sindicalismo desde una perspectiva sociopolítica, más allá de lo reivindicativo, así como el horizonte político de cada organización que aspire a tener como parte de sus políticas un CRTM, sin duda marcará la concepción y funcionamiento de este. Para ello es fundamental contar con un plan estratégico institucional que opere como un sistema articulado entre la política, los objetivos, las prioridades y el nivel funcional y operativo del CRTM.

Modelo funcional de un CRTM

A partir de la encuesta «Elementos necesarios para el diseño de un CRTM», elaborada como parte del diseño de esta Guía y respondida por los miembros de los Comités Intersindicales (CI) Nacionales de Migrantes de los países de Centroamérica, un 38 por ciento afirma que este tipo de espacio debe ser parte de una política de las centrales sindicales, conjuntamente con los CI; un 25 por ciento afirma que debe ser un programa orgánico de los sindicatos; y un 25 por ciento, que debe estar bajo la coordinación de los CI. Sabiendo que los CI hacen parte de organizaciones sindicales nacionales, es posible afirmar que para la mayoría de las personas que han respondido la encuesta, la participación directa de los sindicatos en el diseño y gestión de los CRTM es una de sus grandes fortalezas diferenciadoras de otros modelos de atención a personas trabajadoras migrantes.

En ese mismo sentido, de la información disponible sobre el CRTM de Tijuana, México, modelo práctico ya en funcionamiento, se desprende que «la gestión del CRTM por parte de una organización sindical posibilita la asistencia integral a las personas trabajadoras migrantes y el acceso a la justicia laboral, dada su especialización temática, y sus recursos y herramientas para incidir eficazmente en gobiernos y organizaciones de empleadores en un marco de diálogo social»¹¹.

Servicios y atención que deberá brindar el CRTM a los usuarios

Sobre la base de algunas de las experiencias conocidas, es posible afirmar que los CRTM son un espacio en el que los migrantes, migrantes potenciales, los migrantes retornados, las familias de los migrantes, solicitantes de asilo, personas refugiadas y otros miembros de la comunidad, encuentran un espacio físico donde les brindan información y asistencia con respecto a diferentes temas y necesidades relacionadas con la migración y una contratación equitativa.

La experiencia sobre los tipos de trabajadores migrantes que deben atender los CRTM ha mostrado la importancia de contar con una oferta variada de servicios, y cuando así se considere, con personal o servicios de interpretación a los idiomas de las poblaciones más representativas, con el fin de evitar cualquier tipo de exclusión que pueda aumentar la vulnerabilidad y abusos a grupos específicos.

Propuestas sobre la formación del personal del CRTM

Para la adecuada operatividad del CRTM, es necesario realizar una planificación periódica, al menos de forma anual, y dentro de ella, incluir programas para fortalecer y actualizar los conocimientos, competencias y habilidades de las personas que brindan los servicios, sobre: la realidad de las personas migrantes, la importancia del trabajo en equipo, aspectos de negociación, solución de diferendos, igualdad de género, gestión de casos, mitigación de riesgos para la protección, habilidades de comunicación y una gestión administrativa eficiente del Centro.

Criterios para construir la sostenibilidad del CRTM

La sostenibilidad aplicada a una organización o iniciativa institucional sindical como lo es un CRTM, deberá tener como propósito desarrollar su capacidad para alcanzar sus objetivos haciendo uso eficiente de los recursos utilizados (propios o gestionados), al tiempo de asegurar su perdurabilidad en el tiempo de forma autónoma. Por lo tanto, los factores de sostenibilidad de un CRTM están ligados al mandato institucional del sindicato y a la capacidad instalada en este.

¹¹ OIT 2023.

Sobre la base de algunas de las experiencias conocidas, es posible afirmar que los CRTM son un espacio en el que los migrantes, migrantes potenciales, los migrantes retornados, las familias de los migrantes, solicitantes de asilo, personas refugiadas y otros miembros de la comunidad, encuentran un espacio físico donde les brindan información y asistencia con respecto a diferentes temas y necesidades relacionadas con la migración y una contratación equitativa.

Al respecto, más adelante se aportan algunas herramientas relacionadas con: la sostenibilidad organizativa; la sostenibilidad política; la sostenibilidad democrática; la sostenibilidad financiera; la sostenibilidad social; la sostenibilidad tecnológica y la sostenibilidad ambiental.

Importancia del monitoreo y evaluación del CRTM

El monitoreo y la evaluación son dos pasos diferenciados, pero complementarios. El monitoreo se puede definir como el «Seguimiento de un proceso mediante la recolección y análisis de los datos continuamente», mientras que la evaluación «Mide el grado en que las actividades cumplen con los objetivos esperados a mediano o largo plazo»¹².

A partir del monitoreo se obtiene información de manera constante y se hace un análisis sobre las acciones que el CRTM está realizando de manera frecuente, lo cual permite aplicar medidas correctivas durante el proceso. Esto es fundamental para que, al llegar a las etapas de evaluación, se pueda realizar mediciones sobre el alcance de los objetivos propuestos y los logros alcanzados por el CRTM. Por ser dos herramientas que contribuyen al logro de los resultados previstos, se utilizan de manera complementaria, pero la evaluación se realiza en períodos más amplios; por ejemplo, cada 6 meses y al final de un período de gestión de un plan o de un proyecto, que puede ser cada año, e incluso hasta dos años, según del plan que se trate.

En los siguientes apartados se desarrolla a mayor profundidad cada uno de los elementos mencionados.

¹² Pact Colombia, *4 pasos para crear un Plan de Monitoreo y Evaluación*, 2021.

2. Marco conceptual y político de un CRTM

Las personas migrantes, en particular aquellas que deben dejar sus tierras de origen producto de crisis económicas, sociales, ambientales y/o políticas, muchas veces perseguidas y corriendo importantes riesgos, necesitan que las organizaciones de trabajadores y trabajadoras sean verdaderos espacios abiertos desde donde construir ciudadanía y conquistar derechos (CSA, 2021) ¹³.

Elementos conceptuales necesarios a considerar para constituir un CRTM

La OIT define la migración laboral como «el movimiento de trabajadores a través de fronteras con fines de empleo» ¹⁴ y reconoce que las migraciones laborales son un importante fenómeno mundial que impacta de distintas formas a la mayoría de los países del mundo. Sin embargo, esta realidad está determinada por múltiples causas que están provocando, a nivel global, desplazamientos de personas y generan flujos migratorios de creciente magnitud. Es posible afirmar que el incremento de la movilidad humana tiene, entre otros motivos, los siguientes ¹⁵:



La crisis climática



Los conflictos armados



La interrupción democrática y la persecución política



El desarrollo de grandes emprendimientos de infraestructura



El crecimiento de los agronegocios y el **extractivismo** como parte de políticas globales que producen desempleo y empobrecimiento de la población

¹³ CSA, *Resolución del 4º Congreso, No. 151*, 2021.

¹⁴ OIT, *El rol de los sindicatos en el ámbito de la migración laboral*. Proyecto Políticas de Migración Laboral Sensibles al Género en los Corredores de Nicaragua-Costa Rica-Panamá y Haití-República Dominicana, 2014.

¹⁵ Referencias extraídas de la CSA, Resolución del 4º Congreso, 2021, No. 200 y 201.

En este escenario, las personas migrantes están expuestas a todo tipo de explotación, violencia y violación de los derechos humanos. El papel de los sindicatos, y en este caso concreto, de los CRTM, debe estar orientado a evitar que las personas migrantes se conviertan fácilmente en un ejército de reserva que atiende las demandas de mano de obra en condiciones precarias e impedir toda tendencia a que prevalezca la explotación, el chantaje, la precarización y formas de esclavitud moderna, sobre todo en las grandes corporaciones transnacionales.

Por otra parte, hay que considerar que, pese a las múltiples causas de la migración, esta es un derecho y existe convencimiento de que *«los trabajadores migrantes pueden ser un catalizador del crecimiento, pero también sobre la necesidad de que la gobernanza de la migración garantice enfoques centrados en las personas, la protección de los derechos de los trabajadores migrantes y una repartición justa de los beneficios»*¹⁶. Es claro que conforme los flujos migratorios crecen, aumentan también los desafíos relacionados con la gobernanza para los países. Para muchos de ellos, las estrategias de gobernanza deben asumirlas en calidad de países de origen, otros de tránsito, de destino y de retorno, y en todo este proceso, las personas trabajadoras migrantes requieren ser acompañadas por sus representantes, que no son otros que las organizaciones sindicales y, de manera directa, cuando cuenten con un CRTM.

De ahí que una de las razones para establecer políticas y estrategias sindicales y fomentar la constitución de los CRTM, es generar un rol activo y propositivo de los sindicatos, en tanto representantes de los intereses de los trabajadores en cualquier condición, para gestionar e incidir sobre una mejor gobernanza de las migraciones, así como garantizar los plenos derechos de las personas trabajadoras migrantes en todo su proceso, que les acompañen en sus acciones por alcanzar una migración segura, una inserción laboral con plenos derechos y una contratación laboral equitativa.

Las organizaciones sindicales deben tener presente las distintas motivaciones y circunstancias que llevan a migrar y evitar a toda costa cualquier tipo de práctica que pudiera convertir a las personas trabajadoras migrantes tan solo en beneficiarios de los servicios del CRTM, procurando su desarrollo y empoderamiento como sujetos de sus propios derechos.

Por parte del personal que trabaja en un CRTM, se deberá mantener una política activa para orientar sobre instrumentos y mecanismos internacionales como la Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares, el Convenio sobre los trabajadores migrantes, 1949 (núm. 97), el Convenio sobre los trabajadores migrantes (disposiciones complementarias), 1975 (núm. 143) de la OIT¹⁷ y su rol en la protección de los derechos económicos, sociales y culturales; poner énfasis en su artículo 25 que establece el principio de igualdad de trato a las personas migrantes y a los nacionales respecto al empleo, la remuneración y las condiciones de trabajo, incluso de las personas migrantes que estén en situación irregular.



16 Global Forum on Migration & Development 2020.

17 Más información en <https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/ang-es/index.htm>

Posicionar y utilizar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015) y el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular (2018), como medios que señalan los beneficios de la migración regular para los países, en la medida que las personas trabajadoras migrantes contribuyen a la sociedad y a la economía de los países de destino al trabajar en sectores cruciales para el desarrollo, como los servicios, la construcción o la agricultura y aportan positivamente a la diversidad cultural.

Reafirmar y visibilizar la contribución económica y al desarrollo de las personas migrantes, que también alcanza a sus comunidades de origen con el envío de remesas que dinamizan economías locales, y con la puesta en práctica de competencias adquiridas en el exterior.

Profundizar en que la OIT promueve el trabajo decente y la protección de las personas trabajadoras migrantes, lo cual está consagrado en el Preámbulo de la Constitución de la OIT, así como en la Declaración del Centenario de la OIT para el futuro del trabajo (2019) entre otras normativas.

Los CRTM, sus directores políticos y equipos técnicos, deben tener claridad de que todas las normas internacionales del trabajo, Convenciones, Pactos Internacionales o cualquier otro instrumento multilateral sobre esta materia, salvo que en alguno se indique lo contrario, son aplicables a todas las personas trabajadoras migrantes, sin importar su condición.

Dicho lo anterior, los CRTM deben ser un espacio sindical abierto a la escucha, recepción, punto de encuentro y participación en la atención de necesidades concretas inmediatas de esta población, para avanzar en procesos de empoderamiento como sujetos sociales, laborales, y políticos; por lo tanto, deben enfocarse en al menos los siguientes aspectos:

- 1 Ser punto de acogida, información, orientación y asistencia oportuna para las personas migrantes: solicitantes de refugio, refugiados, nacionales retornados, trabajadores temporales, trabajadores en situación irregular.
- 2 Promover los derechos de las personas trabajadoras migrantes, apoyarles en su proceso de acceso al trabajo, a una contratación laboral equitativa y en la defensa de sus condiciones laborales.
- 3 Proporcionar referencias y asesoría técnica a trabajadores migrantes que deseen presentar demandas legales contra sus reclutadores o empleadores, ya sea a nivel local o en otro país.
- 4 Gestionar ante los estados y países e incidir por una legislación acorde a los instrumentos internacionales, que incluya y garantice los derechos de esta población en todos los ámbitos, y de forma particular en su acceso al trabajo y condiciones para trabajar.
- 5 Identificar liderazgos entre personas trabajadoras migrantes y, en conjunto, realizar actividades informativas y de divulgación sobre sus derechos y los servicios del propio CRTM, en espacios comunitarios o de mayor concentración de esta población.
- 6 Realizar gestiones junto a las personas que contactan el CRTM, ante otras organizaciones que apoyan a las personas migrantes, para facilitar su acceso a servicios de salud, orientación profesional, trámites migratorios, trámites tributarios, entre otros.

Con relación a la población trabajadora migrante, es posible identificar múltiples condiciones y potencialidades diferenciadas y entrelazadas en los perfiles poblacionales compuestos por mujeres y hombres, personas adultas, niñas, niños, adolescentes y jóvenes, afrodescendientes, indígenas, población LGTBIQ+, entre otras características de su condición cultural etaria, racial, estilos de vida, etc. que son necesarias considerar para reforzar las políticas de inclusión y potenciar sus elementos de pluralidad y diversidad.

Un elemento relevante, a tener presente, son las variables interseccionales que presenta esta población. Al respecto, la CEPAL plantea que *«El enfoque de la interseccionalidad tiene muchos puntos de convergencia con el enfoque de la matriz de la desigualdad social. Ambas perspectivas pueden y deben alimentarse mutuamente, con el objetivo de fortalecer los análisis sobre las formas y los mecanismos de reproducción de la desigualdad social y de la cultura del privilegio en América Latina, así como el diseño y la implementación de políticas capaces de reducirlas sustancialmente y avanzar hacia una cultura de la igualdad y de derechos»*¹⁸.

Para los sindicatos, esta perspectiva interseccional hace parte de las políticas de inclusión sociolaboral, la cual *«exige reconocernos entre todas y todos como trabajadoras y trabajadores. La clase trabajadora no es un sujeto homogéneo ni estático. Representamos una multiplicidad de realidades, condiciones materiales e identidades diversas y heterogéneas: mujeres, hombres, migrantes, jóvenes, adultos mayores, campesinos, personas afrodescendientes, indígenas, personas LGBTI, personas con discapacidad, del ámbito público o privado, urbano o rural. Es imprescindible reconocer las condiciones particulares y las desigualdades para trabajar por la inclusión de toda la clase trabajadora en su diversidad»*¹⁹. Estas múltiples diferencias y condiciones deben estar como base de cualquier propuesta para una atención diferencial, pero también reconocerlas como potencial pluricultural que puede aportar a mejorar las estrategias y acciones de los CRTM.



18 CEPAL y UNFPA, *Afrodescendientes y la matriz de la desigualdad social en América Latina: retos para la inclusión*, Documentos de Proyectos (LC/PUB.2020/14), Santiago, 2020.

19 CSA, Resolución del 4º Congreso, No. 195, 2021.

Vinculación de un CRTM con la política de la organización sindical y autonomía funcional

Como parte de los debates sobre «El futuro del trabajo», realizados en el marco de la celebración del Centenario de la OIT, se afirmaba que *«Los sindicatos en los países, tanto desarrollados como emergentes, tienen más dificultades para proteger los derechos de los trabajadores y las condiciones de trabajo, como lo demuestra, no solo la reducción de la sindicación, sino también la disminución, en casi todos los países, de la participación de la renta correspondiente a la fuerza de trabajo»*²⁰.

Lo anterior tiene relación con el pensamiento del propio actor sindical, cuando afirma que la existencia de sindicatos fuertes, junto a la defensa de los derechos históricos conquistados y defendidos desde el movimiento sindical, tales como el derecho a huelga, el salario mínimo, el diálogo social y la negociación colectiva, hacen parte de la perspectiva de desarrollo sustentable y no puede disociarse de premisas fundamentales para la clase trabajadora como la justicia social, el trabajo decente, el respeto a los derechos humanos y la libertad sindical²¹.

En ese sentido, tal como afirma J. Visser, *«No cabe duda de que, para mantener su relevancia, los sindicatos deben revitalizarse y extender su actividad más allá de sus miembros actuales. Tanto en los países industrializados como en aquellos en desarrollo, los sindicatos tratan de expandirse más allá de la decreciente minoría de trabajadores ocupados en industrias en declinación, grandes empresas y el sector público»*²².

Una de las poblaciones relevantes para la revitalización del sindicalismo es la población de trabajadores migrantes. La posibilidad de gestionar su inclusión en el mundo del trabajo en igualdad de condiciones que el resto de personas trabajadoras, la gestión por el ejercicio de todos sus derechos en el trabajo, y el poder ser un sujeto activo en la afiliación y conducción de organizaciones sindicales, hacen parte de una perspectiva urgente a conquistar y desarrollar, como parte de las tareas políticas y estratégicas del sindicalismo, tanto para superar las condiciones de explotación a que se ven expuestos los trabajadores migrantes como para fortalecerse y revitalizarse como organización sindical, urgida de nuevas perspectivas, que sin duda le aportará esta población dentro de su pluralidad y diversidad.

Los sindicatos en los países, tanto desarrollados como emergentes, tienen más dificultades para proteger los derechos de los trabajadores y las condiciones de trabajo, como lo demuestra, no solo la reducción de la sindicación, sino también la disminución, en casi todos los países, de la participación de la renta correspondiente a la fuerza de trabajo.

20 OIT, «Boletín Internacional de Investigación Sindical. El futuro del trabajo: Los sindicatos en transformación», vol. 9, núm. 1-2, 2019.

21 CSA, Resolución del 4º Congreso, No. 44, 2021.

22 Jelle Visser, «¿Pueden revitalizarse los sindicatos?», Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS), Bremen International Graduate School for the Social Sciences (BIGSSS), en OIT, Boletín Internacional de Investigación Sindical. El futuro del trabajo: Los sindicatos en transformación, vol. 9, núm. 1-2, 2019.

Esto requiere también revisar aspectos relacionados con las normativas nacionales, algunas de las cuales violentan la autonomía de los sindicatos al impedir que trabajadores migrantes se afilien, o sean parte de sus estructuras de liderazgo. En este sentido, una de las líneas de actuación de los CRTM, tendrá que orientarse en esa dirección, de proponer e incidir en reformas normativas en los países.

Como sugerencia, es importante que, a este punto, la organización sindical pueda dar respuesta a las siguientes interrogantes *(En caso de no contar con información suficiente para las respuestas, es conveniente realizar el ejercicio de conseguirla):*

- 1** ¿Con qué datos cuentan respecto a la desagregación de la población migrante en su país, por sexo (mujeres-hombres), personas menores de edad (niñas, niños, adolescentes), otras características (afrodescendientes, jóvenes, personas del campo, indígenas, personas de la población LGTBIQ+, etc.)?
- 2** ¿Qué necesidades diferenciadas identifican para cada una de las anteriores poblaciones?
- 3** ¿Qué estrategias puede desarrollar el CRTM para dar una atención que responda a las particularidades interseccionales de la población migrante y potencie la riqueza de su diversidad y pluralidad?

3. Marco institucional y operativo del CRTM

Retomando elementos de la experiencia del CRTM de Tijuana, gestionado por Sindicatos Unidos con México Moderno (SUCOMM), este tipo de iniciativa debe operar desde una dirección política sindical, con el aporte de un equipo de especialistas en temas de derechos humanos y migraciones, con la finalidad de asistir a potenciales migrantes, migrantes, solicitantes de asilo y refugiados y a sus familias con servicios que faciliten su acceso al trabajo decente y a la justicia ante posibles vulneraciones de sus derechos laborales.

En materia de gestión operativa, si consideramos las respuestas a la encuesta «Elementos necesarios para el diseño de un CRTM», el 50 por ciento indica que en la conducción «Debe existir una combinación entre sindicalistas y expertos en temas de migraciones». Para un 25 por ciento, el CRTM «Debe funcionar con personas especialistas en migraciones, dirigidas por el sindicato», lo cual se refuerza con el 19 por ciento que afirman que «Debe ser personal del sindicato dedicado al tema de migraciones».

Dicho lo anterior, es posible afirmar que los CRTM deben ser un «punto de entrada para el ejercicio de derechos laborales de la población trabajadora migrante, dado que provee servicios esenciales y complementarios —de forma directa o canaliza los casos a otras organizaciones— que contribuyen a su integración social, la mejora de sus condiciones de vida y la restitución de sus derechos»²³.

A partir de los anteriores argumentos y la experiencia conocida, es necesario que los CRTM en la región de Mesoamérica, consideren la realidad nacional y el lugar donde se instalen; puedan ser un punto relevante de fácil acceso, de atención sencilla con la menor burocracia organizativa o institucional para que la persona migrante, sin importar su condición, encuentre un lugar de acogida, donde sentirse en confianza, que ofrezcan respuestas concretas ante sus necesidades más inmediatas; donde pueda desenvolverse como sujeto, avanzar en su empoderamiento personal y sobre sus derechos como persona trabajadora migrante.

Para ello, la experiencia ha mostrado que se hace necesario contar con algunos elementos previos y durante el funcionamiento del CRTM:

- 1 Tener claridad en materia de la selección y capacitación de las personas que trabajarán para el CRTM.
- 2 Crear sistemas administrativos y financieros, con miras a lograr la transparencia, eficacia, rendimiento y sostenibilidad del CRTM.
- 3 Diseñar un programa para orientar y formar al personal en áreas tales como trabajo en equipo, negociación, solución de diferendos, igualdad de género.
- 4 Contar con una oferta básica de servicios permanentes y evaluar y desarrollar otros servicios que el CRTM pueda prestar a los trabajadores migrantes, según las necesidades que surgen y las capacidades instaladas.
- 5 Orientar su práctica a que las personas trabajadoras migrantes conozcan mejor sus derechos y estén capacitados para ser parte en la gestión de los servicios del Centro de modo participativo, al tiempo de beneficiarse de ellos.

Diseño del plan estratégico de un CRTM: misión, visión, objetivos y áreas prioritarias

Una descripción simple es decir que la planificación estratégica consiste en un proceso de pensar la realidad y sus diversas complejidades, tomar decisiones para transformar un estado de situación actual hacia uno deseado por el actor que planifica.

Los CRTM deben contar con un diseño estratégico basado en la política de la organización sindical, en el cual se defina con claridad, su razón de ser y existir (Misión), el ideal que desea alcanzar desde la visión de cambio que desea a largo plazo (Visión-Objetivos), los cambios concretos a los cuales se orienta en un tiempo, con unos recursos y unas condiciones determinadas (Resultados) y las áreas de prioridad sobre las cuales se orienta y actúa para lograr los objetivos, acercarse a la visión y responder a su misión.

A manera de ejemplo y solo con fines ilustrativos, se puede visualizar la misión, visión y los valores recogidos para el CRTM de Tijuana, México ²⁴:



Misión

Orientar, acompañar y gestionar a las personas en situación de movilidad o condición de migración para que estas puedan acceder a un trabajo digno dentro del mercado formal.



Visión

El CRTM busca no solo ser un organismo de asistencia, sino un referente en la defensa de los derechos laborales y humanos de las personas en contexto de movilidad, y con ello generar mejoras sustantivas en su calidad de vida.



Valores

Inclusión, compromiso, respeto, honestidad, trabajo en equipo y responsabilidad social.

Es claro que cada sindicato y cada CRTM, de acuerdo con su contexto, visión política y criterios de actuación, deberá formular sus propios contenidos. No obstante, siempre los ejemplos son útiles desde el punto de vista didáctico y es la única finalidad con que se indican en esta guía.

Dicho lo anterior, la organización sindical que piensa en formar un CRTM, debe tener claridad sobre la realidad de las personas migrantes, el entorno en que realiza su gestión de defensa e incidencia en favor de estos trabajadores, sus capacidades instaladas para actuar frente a dicha realidad, y una postura o decisión política de hacerlo.

²⁴ Mariela Villalba, *Hacia la sostenibilidad. Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes (CRTM)*, OIT: Oficina para México y Cuba, 2023, documento sin publicar.

Para facilitar el proceso de construir el plan de un CRTM, se señalan algunos criterios de manera esquemática en la siguiente ilustración:

Modelo para pensar y formular un plan estratégico del CRTM



Fuente: Elaboración propia a partir de experiencias formativas sobre planificación estratégica con sindicatos.

Al avanzar en las respuestas a las anteriores interrogantes, se construye una ruta de plan como sistema articulado en un contexto determinado, para contar con una propuesta que tenga perspectiva estratégica, a partir de las condiciones concretas de los proponentes del CRTM y de su entorno.

Sugerimos que la organización sindical pueda dar respuesta a las siguientes interrogantes

(En caso de no contar con información suficiente para las respuestas, es conveniente realizar el ejercicio de conseguirla):

- 1 ¿Cuáles son las principales causas estructurales que producen la migración laboral y el crecimiento de los flujos migratorios?
- 2 ¿Qué importancia tienen las políticas sindicales sobre migración laboral, con relación a la revitalización y el fortalecimiento de los sindicatos?
- 3 ¿Qué papel puede ejercer su organización sindical, a través de un CRTM, para contribuir a la gobernanza de la migración laboral?
- 4 ¿Por qué es útil contar con un plan estratégico de la organización sindical y del CRTM para realizar una mejor gestión?

Sugerencias para un modelo de la estructura requerida para un CRTM

Modelo de gobernanza política: En este aspecto, es fundamental definir con claridad de qué tipo de organización sindical se trata (Mesa Intersindical o Coordinadora nacional que agrupa a varias centrales, confederaciones o sindicatos), una Central o Confederación, una Federación Sectorial, un sindicato de rama o industria, un sindicato de empresa o cualquier otro modelo propio de la diversidad existente en los países de Mesoamérica). Dentro de la instancia que corresponda y según el formato de organización en los países, esto puede facilitar o complejizar la creación de un CRTM por los acuerdos requeridos para su puesta en funcionamiento.

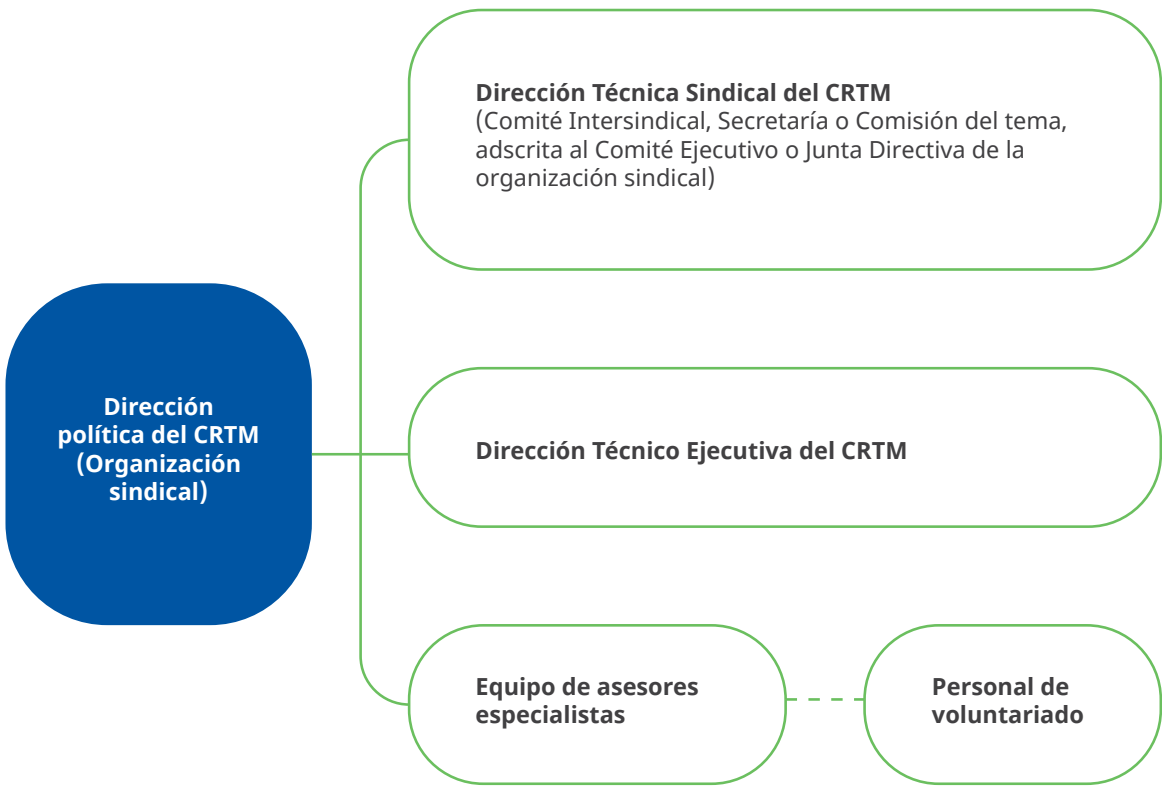
Cualquiera sea la organización proponente, deberá partir de un acuerdo político y de las definiciones en su plan estratégico o plan de acción, por trabajar en relación con los derechos y condiciones laborales de las personas trabajadoras migrantes. Deberán contar con acuerdos sobre personas que den seguimiento al tema y que, a nivel presupuestario, realicen la asignación de recursos para esta acción.

Estructura operativa: En algunos de los países existe la práctica de los CI para atención a personas migrantes; donde no existan, o cuando estos no tengan el aval de quien propone la iniciativa, debería existir una Comisión asignada para el tema, adscrita al Comité Ejecutivo o Junta Directiva de la organización sindical. Esta instancia asumiría un rol de Dirección Técnica Sindical del CRTM, da seguimiento al Centro y reporta políticamente a la dirección política de la organización proponente.

Entre el Órgano Político de la organización proponente, en consulta con la Dirección Técnica Sindical del CRTM, nombran y contratan a una persona especialista en el tema de migraciones y derechos humanos, para asumir la Dirección Técnico Ejecutiva del CRTM. Esta dirección realiza su labor dentro de las políticas de la organización sindical, pero cuenta con autonomía funcional en su área de competencia, todo lo cual deberá estar definido en su contrato. Es, además, quien se encarga de la selección y contratación del equipo de asesores especialistas, de establecer una estructura administrativo-financiera y de promover y gestionar procesos de voluntariado para el CRTM.

Organigrama

Un modelo básico y simple de un CRTM debería contar con un organigrama, al menos como el siguiente (Considerar que cada realidad puede requerir ajustes al modelo):



Fuente: Diseño propio sobre la base de experiencias previas y aportes de participantes en los cuestionarios aplicados.

Cualquiera sea la organización proponente, deberá partir de un acuerdo político y de las definiciones en su plan estratégico o plan de acción, por trabajar en relación con los derechos y condiciones laborales de las personas trabajadoras migrantes. Deberán contar con acuerdos sobre personas que den seguimiento al tema y que, a nivel presupuestario, realicen la asignación de recursos para esta acción.

Propuesta de roles y funciones para el CRTM

Los CRTM, como organismos vinculados a los sindicatos, tienen una naturaleza específica a la hora de formular y definir los puestos y perfiles de puestos requeridos para su funcionamiento. Hay dos criterios básicos que no pueden dejar de considerarse para ello:

- Los objetivos políticos del sindicato que se plantea fundar un CRTM, así como su plan estratégico.
- El organigrama que la organización se ha propuesto desarrollar del CRTM, tal como se visualiza en el gráfico del apartado anterior.

Con estos criterios mínimos, la organización se deberá enfocar en la realización de un proceso para la selección de determinados perfiles profesionales, técnicos o de otra naturaleza, que respondan a los requerimientos para los cuales se estará buscando las personas más adecuadas. También es necesario tener algunos criterios sobre el tipo de formación necesaria o deseable que se requiere para cada puesto; algunos instrumentos previos con los cuales poder evaluar las características para el desempeño de la persona en relación con el puesto que va a ocupar; definiciones respecto a la escala de remuneración de acuerdo con el puesto y el sector. Para facilitar este proceso previo y durante el desarrollo del CRTM, ver las siguientes tablas como una guía mínima a considerar:



TABLA 1.
Dirección política del CRTM (Comité Ejecutivo o Junta Directiva de la organización sindical)

Requisitos en materia formativa o de conocimiento	Funciones y responsabilidades	Habilidades y aptitudes necesarias	Características de idoneidad política para un CRTM
• Formación en materia de derechos laborales y derechos humanos • Formación sobre aspectos de género, inclusión, no discriminación • Conocimiento sobre sindicalismo y experiencia demostrable de ser parte del sindicalismo por al menos 1 año • Conocimiento sobre la realidad de los trabajadores migrantes	• Elaborar perfiles de puesto para el personal del CRTM. • Realizar el proceso de contratación, en nombre de la organización sindical, de la dirección técnico-ejecutiva del CRTM. • Elaborar, junto a la dirección técnico-ejecutiva del CRTM, la política de personal del Centro. • Acompañar junto a la dirección técnico-ejecutiva del CRTM el proceso de elaboración del Plan Estratégico, las actividades de monitoreo y evaluación del CRTM.	• Experiencia en trabajo organizativo. • Facilidad para el trabajo en equipo. • Compromiso y empatía con poblaciones migrantes. • Visión clara sobre el empoderamiento de los sujetos socio laborales. • Aptitud para liderar procesos o proyectos con perspectiva estratégica.	• Ser parte de una organización sindical con grado de dirigente. • Contar con respaldo político de su organización para ser parte de la conducción del CRTM. • Estar respaldado por una política y una decisión de la organización sindical que atenderá a la población trabajadora migrante.

Fuente: Elaboración propia a partir de experiencias previas de gestión e información sobre los CRTM.

Puesto de dirección política, adscrito a la estructura del sindicato, y bajo contrato directo con el sindicato, o de la empresa para la cual labora, con permiso sindical a partir de su cargo sindical o por cláusulas del contrato colectivo.

TABLA 2.

Dirección técnica sindical del CRTM (Comité Intersindical, Secretaría o Comisión del tema, adscrita al Comité Ejecutivo o Junta Directiva de la organización sindical)

Requisitos en materia formativa o de conocimiento	Funciones y responsabilidades	Habilidades y aptitudes necesarias	Características de idoneidad política para un CRTM
• Experiencia como dirigente sindical y conocimientos sobre derechos laborales y derechos humanos • Conocimiento de las leyes laborales nacionales • Conocimiento de la normatividad migratoria • Formación sobre aspectos de género, inclusión, no discriminación • Conocimiento sobre sindicalismo y experiencia demostrable de ser parte del sindicalismo por al menos 1 año	• Dar seguimiento y supervisar el proceso de contratación en nombre de la organización sindical, por la dirección técnico-ejecutiva del CRTM. • Elaborar, junto a la dirección técnico-ejecutiva del CRTM, la política de personal del Centro. • Acompañar junto a la dirección técnico-ejecutiva del CRTM el proceso de elaboración del Plan Estratégico, las actividades de monitoreo y evaluación del CRTM. • Apoyar a la dirección ejecutiva del CRTM, para garantizar la implementación y dar seguimiento a las acciones relativas al funcionamiento del CRTM. • Junto con la dirección ejecutiva del CRTM apoyar la elaboración de informes y la rendición de cuentas ante el sindicato.	• Experiencia en trabajo organizativo. • Facilidad para el trabajo en y como equipo. • Compromiso en las acciones sindicales por la defensa de los trabajadores migrantes. • Capacidad de hablar en público. • Facilidad para establecer relaciones públicas. • Liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, resolución de problemas, toma de decisiones, empatía, estrategia y análisis. • Capacidad para aportar soluciones y propuestas ante los retos que se presenten en la implementación de las actividades del CRTM.	• Ser parte y contar con el respaldo de la organización sindical. • Mínimo de un año como líder sindical. • Capacidad para liderar la política de la organización por los derechos de la población trabajadora migrante. • Garantizar que las acciones del CRTM respondan a las políticas sindicales, el plan estratégico y a las necesidades de la población en situación de movilidad humana. • Tener facilidad y apoyar a la dirección ejecutiva, para establecer alianzas y fomentar el diálogo con las instituciones públicas, asociación civil y otros actores relevantes, respecto a los temas del CRTM. • Sensibilidad en temas de género, inclusión y diversidades.

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

Puesto de dirección técnica sindical del CRTM, hace parte de la estructura del sindicato o ha sido delegado políticamente por esta como responsable directo del CRTM como programa especial del sindicato.

TABLA 3.
Dirección Técnica Ejecutiva del CRTM (Persona funcionaria del CRTM)

Requisitos en materia formativa o de conocimiento	Funciones y responsabilidades	Habilidades y aptitudes necesarias	Características de idoneidad política para un CRTM
• Formación en materia de derechos laborales y derechos humanos • Lic. en administración, trabajo social, sociología, psicología o afín • Conocimiento de las leyes laborales nacionales • Conocimiento de la normatividad migratoria • Familiaridad con MS Office y otras paqueterías comunes en la administración de trabajo • Conocimiento de funciones organizacionales: administración, logística, atención al usuario, etc. • Inglés deseable • Licencia de conducir vigente	• Realizar el proceso de contratación del personal del CRTM, en nombre de la organización sindical. • Elaborar, la política de personal del Centro con apoyo de la dirección técnica sindical. • Liderar el proceso de elaboración del Plan Estratégico, las actividades de monitoreo y evaluación del CRTM. • Ser responsable de la administración y logística de proyectos y/o espacios colaborativos. • Garantizar la implementación y dar seguimiento a las acciones relativas al funcionamiento del CRTM. • Impulsar, liderar y realizar la rendición de cuentas.	• Experiencia en trabajo organizativo. • Facilidad para el trabajo en equipo y coordinación de equipos de trabajo. • Mínimo de dos años como líder, gerente de proyectos y/o manejo de grupos. • Participación comprobable en proyectos sociales y trabajo colaborativo para lograr resultados. • Trabajo en contextos de trabajo formal y/o informal. • Capacidad y facilidad de hablar en público y para establecer relaciones públicas. • Facilidad para el seguimiento y cumplimiento de las metas de un proyecto. • Liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, resolución de problemas, toma de decisiones, empatía, estrategia y análisis. • Brindar soluciones y propuestas ante los retos que se presenten en la implementación de las actividades del CRTM.	• Ser parte o contar con el respaldo de una organización sindical. • Estar respaldado por una decisión política de la organización para trabajar por la población trabajadora migrante. • Poder garantizar que las acciones del CRTM respondan a las políticas sindicales, el plan estratégico y a las necesidades de la población en situación de movilidad humana. • Tener facilidad para establecer alianzas y fomentar el diálogo con las instituciones públicas, asociación civil y otros actores relevantes, respecto a los temas del CRTM. • Sensibilidad en temas de género, inclusión y diversidades.

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

Puesto de dirección técnico-ejecutiva del CRTM, adscrito políticamente a la estructura del sindicato, bajo contrato directo con el sindicato como programa especial del sindical o del CRTM, si el sindicato decide otorgarle una estructura formal con autonomía funcional.

TABLA 4.
Perfil de asesores / promotores del CRTM

Requisitos en materia formativa o de conocimiento	Funciones y responsabilidades	Habilidades y aptitudes necesarias	Características de idoneidad política para un CRTM
• Formación en materia de derechos laborales y derechos humanos • Licenciatura u otro nivel académico en materia de gestión social, trabajo social, sociología, psicología o afín • Conocimientos en materia de marcos normativos nacionales en general, y sobre normatividad migratoria, nacional o internacional • Conocimientos y capacidad de uso de MS Office • Conocimiento de funciones organizacionales: administración, logística, atención al usuario, etc. • Inglés deseable o contar con algún idioma afín con la población meta del CRTM • Licencia de conducir vigente	• Acompañar junto a la dirección técnico-ejecutiva del CRTM el proceso de elaboración del Plan Estratégico, las actividades de monitoreo y evaluación del CRTM. • Ser responsable de la administración y logística de proyectos asignados a su responsabilidad y/o espacios colaborativos. • Garantizar la implementación y dar seguimiento a las acciones relativas al funcionamiento del CRTM asignadas a su cargo. • Dar seguimiento oportuno a las agendas en contacto con la Dirección Ejecutiva del CRTM. • Elaboración de expedientes y resguardo de los mismos y demás información asignada a su cargo. • Elaboración de informes y reportes semanales y mensuales. • Asumir la representación del CRTM por delegación de la Dirección Ejecutiva.	• Experiencia en trabajo organizativo. • Facilidad para el trabajo en equipo y trabajo colaborativo para lograr resultados. • Participación comprobable en proyectos sociales. • Trabajo en contextos de trabajo formal y/o informal. • Facilidad de comunicación oral y escrita con impacto positivo hacia distintos tipos de poblaciones. • Habilidad en la planificación, organización y ejecución de las actividades a su cargo. • Capacidad para gestionar todo lo relacionado a la información a su cargo con base en las políticas del CRTM. • Ser proactivo (a), capacidad de trabajo bajo presión. • Flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio. • Empatía, capacidad de organización y resolución de conflictos. • Puntualidad y compromiso.	• Conocimiento sobre la realidad del movimiento sindical. • Experiencia de trabajo con la población trabajadora migrante. • Comprensión y disposición del trabajo en torno al plan estratégico del CRTM y a las necesidades de la población en situación de movilidad humana. • Facilidad para el diálogo con otros actores relevantes, respecto a los temas del CRTM. • Empatía con la realidad de las personas migrantes. • Sensibilidad y conocimientos sobre temas de género, inclusión, no discriminación, diversidades.

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

Puesto de asesoría o promotor del CRTM, adscrito a la Dirección ejecutiva del CRTM. Si el CRTM no cuenta con capacidad jurídica para contratar, funcionará bajo contrato directo con el sindicato como programa especial de este; si el sindicato decide otorgarle una estructura formal con autonomía funcional al CRTM, este será quien asuma la responsabilidad patronal.

TABLA 5.
Perfil de voluntarios del CRTM

Requisitos en materia formativa o de conocimiento	Funciones y responsabilidades	Habilidades y aptitudes necesarias	Características de idoneidad política para un CRTM
• Formación en materia de derechos laborales y derechos humanos • Formación técnica o académica sobre trabajo social, sociología, comunicación social, psicología, antropología, gestión cultural o afín • Conocimiento de las leyes laborales nacionales • Conocimiento sobre la normatividad migratoria • Inglés u otro idioma afín con la población beneficiaria del CRTM (deseable) • Licencia de conducir vigente	• Acompañar junto a la dirección técnico-ejecutiva del CRTM el proceso de elaboración del Plan Estratégico, las actividades de monitoreo y evaluación del CRTM. • Ser responsable de la administración y logística de proyectos asignados a su responsabilidad y/o espacios colaborativos. • Garantizar la implementación y dar seguimiento a las acciones relativas al funcionamiento del CRTM asignadas a su cargo. • Dar seguimiento oportuno a las agendas en contacto con la Dirección Ejecutiva del CRTM. • Elaboración de expedientes y resguardo de los mismos y demás información asignada a su cargo. • Elaboración de informes y reportes semanales y mensuales. • Asumir la representación del CRTM por delegación de la Dirección Ejecutiva.	• Experiencia en trabajo organizativo. • Facilidad para el trabajo en equipo y trabajo colaborativo para lograr resultados. • Participación comprobable en proyectos sociales. • Trabajo en contextos de trabajo formal y/o informal. • Facilidad de comunicación oral y escrita con impacto positivo hacia distintos tipos de poblaciones. • Habilidad en la planificación, organización y ejecución de las actividades a su cargo. • Capacidad para gestionar todo lo relacionado a la información a su cargo con base en las políticas del CRTM. • Ser proactivo (a), capacidad de trabajo bajo presión. • Flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio. • Empatía, capacidad de organización y resolución de conflictos. • Puntualidad y compromiso.	• Conocimiento sobre la realidad del movimiento sindical. • Experiencia de trabajo con la población trabajadora migrante. • Comprensión y disposición del trabajo en torno al plan estratégico del CRTM y a las necesidades de la población en situación de movilidad humana. • Facilidad para el diálogo con otros actores relevantes, respecto a los temas del CRTM. • Empatía con la realidad de las personas migrantes. • Sensibilidad y conocimientos sobre temas de género, inclusión, no discriminación, diversidades.

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

Como servicio de voluntariado, responde de forma directa a la Dirección Técnica Ejecutiva del CRTM, que es quien define sus funciones, roles y alcances de sus labores a partir del perfil definido. Si el voluntariado cuenta con algún tipo de compensación económica, será responsabilidad de la Dirección Técnica Ejecutiva del CRTM acordarla con la persona voluntaria, y garantizar el pago de la asignación.

- Es fundamental contar con un plan de formación para las personas que laboran para el CRTM. En ese sentido, el plan de formación deberá considerar al menos lo siguiente:
- Las políticas de contratación y capacitación del personal deben tener un claro enfoque de género, aspectos de derechos humanos, inclusión, elementos intergeneracionales, no discriminación, realidad sociocultural de personas afrodescendientes, indígenas, de la población LGTBIQ+, etc.
- Capacitar para una atención centrada en las personas, reconociendo la pluralidad e interseccionalidad de las realidades de la población trabajadora migrante, para responder integralmente a sus necesidades y prioridades y evitar su revictimización.
- Profundizar y actualizar la información y los conocimientos sobre las tendencias migratorias, las políticas en la materia, tipos de servicios de apoyo en el hogar y en los países de destino, aspectos legales en general y sobre derechos laborales de los migrantes, procedimientos para migrar legalmente, responsabilidades de las agencias de contratación y las autoridades en esta materia.
- Desarrollar capacidades en aspectos metodológicos y pedagógicos respecto a cómo gestionar y prestar los servicios del Centro de modo participativo; cómo compartir información mediante capacitación o asesoramiento a las propias personas migrantes para que conozcan mejor sus derechos y puedan beneficiarse de los servicios ofrecidos.

Como sugerencia, es importante que la organización sindical pueda dar respuesta a las siguientes interrogantes *(En caso de no contar con información suficiente para las respuestas, es conveniente realizar el ejercicio de conseguirla):*

- 1 ¿La organización sindical ha incorporado las políticas de atención a trabajadores migrantes como parte de su plan regular de actuación?
- 2 ¿Su organización tiene identificadas o designadas personas con conocimientos sobre la realidad de las personas trabajadoras migrantes, que podrán atender el CRTM?
- 3 ¿Cuentan con un plan de formación para el personal que atenderá el CRTM, que contemple un claro enfoque de género, derechos humanos, elementos intergeneracionales, no discriminación, inclusión sociocultural de personas afrodescendientes, indígenas, población LGTBIQ+, etc.?

Productos y servicios a ofrecer en los CRTM, que deberán adaptarse a cada realidad nacional o local

Reconociendo la pluralidad y diversidad de la población trabajadora migrante, como parte de los criterios de una oferta de servicios que considere la interseccionalidad en la atención, es necesario gestionar toda la acción con una mirada de atención a evitar factores de discriminación; contar con un enfoque de derechos humanos; abordar elementos para la mitigación de riesgos, protección y respuesta frente a las violencias de género, por condición étnica, preferencia sexual, condición etaria, con fuerte énfasis en la erradicación del trabajo infantil y el trabajo forzoso; fortalecer las habilidades de comunicación, negociación e incidencia.

En términos específicos, al ser un Centro gestionado desde una perspectiva laboral sindical, su mayor énfasis debe radicar en los siguientes aspectos:

- Incentivar la participación bi o tripartita en la atención de la población migrante trabajadora para responder a sus necesidades laborales, una contratación laboral equitativa y para su integración socioeconómica, incluyendo orientación profesional.
- Proporcionar asesoría técnica para migrantes que deseen presentar demandas legales contra sus reclutadores o empleadores, ya sea a nivel local o en otro país.
- Desarrollar estrategias de atención basadas en un análisis interseccional sobre las vulnerabilidades de la población trabajadora migrante a fin de mitigar riesgos de explotación y eliminar barreras para el ejercicio de los derechos, sobre todo de niñas, niños y adolescentes, y por los derechos laborales de mujeres, población afrodescendiente, indígena, LGTBIQ+ y otras expresiones de diversidad.
- Diseñar y mantener estrategias focalizadas de difusión de los servicios para lograr el mayor alcance posible hacia la población trabajadora migrante más excluida de los servicios, como: personas a cargo del cuidado de niñas, niños y adolescentes, familias monoparentales, personas adultas mayores y personas víctimas de violencia, abuso y otras formas de explotación.

- Atender temas relacionados con los derechos laborales, establecer alianzas y cooperación con otras organizaciones no gubernamentales, agencias de las Naciones Unidas, para la mejora integral de las condiciones de vida de las personas trabajadoras migrantes.
- Realizar actividades de información y divulgación sobre temas pertinentes, dirigidas a personas migrantes o potenciales migrantes, acerca de las condiciones de la migración y cómo pueden realizar el proceso, en caso de decidir emprenderlo, con los menores riesgos posibles.
- Promocionarse como un punto de referencia para que otras organizaciones o entidades relacionadas con la migración tengan información o realicen alianzas con el Centro, en áreas que este no podría ofrecer por su especificidad laboral; por ejemplo, en idiomas, servicios sociales y de salud, formación en habilidades financieras, acceso a asistencia jurídica, ayuda en casos de violencia por razones de género u otras diversidades, asistencia psicosocial, entre otros.
- Cuando las poblaciones migrantes tengan una lengua diferente a la que se hable en el país del CRTM, es importante contar con servicios de atención en su propio idioma.

A partir de las experiencias de los CRTM existentes, se puede afirmar que los servicios que más han sido requeridos son la orientación y acompañamiento personal para realizar trámites laborales, aspecto que diferencia a los CRTM de otros servicios para migrantes. Además, los CRTM deben brindar apoyo socioemocional durante el proceso, incidir con las autoridades públicas para que respeten los lineamientos formales de cada trámite y promover un buen trato hacia la población en movilidad humana.

Tomando como referencia la experiencia de otros CRTM, la práctica de organizaciones sindicales y de otros modelos de atención a trabajadores migrantes, se puede definir, a manera de ejemplo, un menú de posibilidades a considerar por cada organización según su contexto, para definir una oferta de servicios posibles de ofrecer a las personas trabajadoras migrantes en cualquier condición.

**Asesoría legal para promover el acceso a la justicia laboral**

- Asesoría sobre el sistema de relaciones laborales y la contratación equitativa
- Orientación sobre derechos laborales, trámites laborales y oportunidades de empleo formal
- La aclaración de los procedimientos requeridos para acceder al trabajo formal, que también incluye trámites migratorios
- Asesoría para la formalización laboral y la contratación equitativa
- Sobre abusos durante el reclutamiento
- Asesoría en casos de conciliación, juicio laboral y acceso a la justicia laboral
- Apoyo para solicitar inspecciones laborales
- Apoyo en casos de trata, trabajo forzoso y explotación laboral

**Asesoría para el acceso al trabajo decente y a la formalización laboral**

- Asesoría sobre servicios de empleo
- Capacitación, educación y formación para el trabajo
- Certificación y portabilidades de competencias
- Gestionar acuerdos de colaboración con empresas que ofrezcan oportunidades de trabajo flexibles para las mujeres madres y personas cuidadoras de niñas, niños y adolescentes, y dar respuestas a la alternativa del trabajo informal como la única forma que encuentran para cumplir con las múltiples responsabilidades familiares
- Identificar potenciales empresas y establecer alianzas para sensibilizar y formar a su personal sobre la promoción de entornos seguros y libres de violencia y discriminación, con el objetivo de incrementar las oportunidades de trabajo para las mujeres, las personas afrodescendientes, indígenas y la comunidad LGBTBIQ+
- Brindar apoyo para el acceso a la salud en caso de enfermedad o accidentes de trabajo



Apoyo a las personas trabajadoras migrantes para realizar trámites ante otras instancias públicas

- Acceso a servicios de protección social
- Servicios tributarios
- Asesoría para trámites migratorios
- Servicios de asistencia psicosocial, salud, educación
- Inserción educativa de niñas, niños y adolescentes
- Asistencia frente a la violencia de género, racismo, xenofobia, discriminaciones debido a la identidad o preferencia sexual, entre otras



Apoyo para la canalización de los propios servicios del sindicato

- Asesoría sindical
- Capacitación en derecho laboral sindical (libertad sindical, negociación colectiva, otros derechos fundamentales)
- Poner en marcha otras estrategias e instrumentos para incidir en el respeto de los derechos laborales con otros actores relevantes del mundo del trabajo
- Incluir en los contratos colectivos cláusulas que mitiguen los riesgos de vulneración de derechos y establezcan mecanismos de remediación que respondan de forma pertinente ante los abusos y comprometan a la empresa a prevenir y mitigar riesgos de violencia, acoso, abuso y discriminación en el lugar de trabajo, y que garanticen procesos transparentes, anónimos y confiables para la denuncia y el acceso a la justicia

**Espacio comunitario de alianza y cooperación sinérgica para la articulación con otros actores**

- Mapear e identificar servicios que atiendan las necesidades y prioridades específicas de las mujeres y personas cuidadoras e incluirlos en los procesos de atención
- Asesoría y contactos para gestionar apoyos de otras organizaciones
- Acceso a espacios comunitarios de otras organizaciones de apoyo que sean complementarias al CRTM

**Información y comunicación dirigida a las personas migrantes**

- Los CRTM deberán elaborar y hacer uso de recursos de comunicación amigables y efectivos para complementar la orientación sobre el acceso a derechos y servicios laborales prioritarios
- Utilizar diferentes estrategias digitales y presenciales para difundir información sobre los derechos humanos y laborales de los trabajadores migrantes y sobre sus servicios
- Publicar noticias en sus redes sociales sobre las actividades que realiza en favor y con las personas trabajadoras migrantes
- Difundir los datos de contacto e información sobre sus servicios en un directorio digital orientado a la población trabajadora migrante
- Diseñar materiales que expliquen trámites migratorios y laborales complejos que exigen el seguimiento por parte de la persona trabajadora migrante
- Realizar sesiones informativas sobre los servicios en actividades de otras organizaciones y en espacios que congregan a personas trabajadoras migrantes
- Involucrar a las mismas personas trabajadoras migrantes, a los afiliados a los sindicatos y a los aliados a difundir sus servicios entre sus contactos

Considerando los servicios previstos, el personal del CRTM requiere de un alto nivel de especialización temática. Por otra parte, es importante considerar la posibilidad de la contratación de personas migrantes o refugiadas en los CRTM, lo cual sin duda contribuye a que las personas atendidas se sientan acogidas por los testimonios afines de migración y su cercanía cultural, tal como lo han mostrado otras experiencias ²⁵.

Sugerimos que, sobre los anteriores aspectos abordados, la organización sindical pueda dar respuesta a las siguientes interrogantes *(En caso de no contar con información suficiente para las respuestas, es conveniente realizar el ejercicio de conseguirla):*

- 1 ¿La organización sindical tiene suficiente conocimiento de quiénes son los trabajadores migrantes que deberá atender en el CRTM (origen, características, elementos específicos de género u otros) y está en capacidad de atender esas particularidades?
- 2 ¿Su organización sindical ha identificado una oferta mínima del CRTM para la atención a los usuarios?
- 3 ¿La organización sindical tiene identificado un lugar donde operar el CRTM, que sea accesible para los potenciales usuarios en el uso de sus servicios?



Descripción de los principales recursos financieros y tecnológicos necesarios para un CRTM

Una condición determinante para la creación de un CRTM por una organización sindical es contar con el compromiso institucional concreto de la dirección política del sindicato y de sus afiliados con la protección de las personas en movilidad humana, demostrado al acordar aportar un porcentaje de la recaudación de las cuotas de afiliación para cubrir sus costos de operación y garantizar, al menos, una estructura funcional mínima con personal pagado por el propio sindicato.

Con el anterior punto de partida, se deberá diseñar un plan de gestión con otras entidades, convenios con empresas en el marco de sus políticas de responsabilidad social, convenios que comprometan servicios de tecnología, así como acuerdos con universidades y otras entidades públicas o privadas, de manera que el CRTM logre contar con una base mínima necesaria para sostener su atención a las personas trabajadoras migrantes. En el plano más descriptivo de requerimientos materiales y tecnológicos, a partir de la experiencia de otros CRTM existentes, debería contarse al menos con lo indicado en la siguiente tabla.

TABLA 6.
Requerimientos materiales y tecnológicos

Recursos tecnológicos	Insumos y equipos de oficina	Aspectos financieros
• Equipo informático (al menos una computadora) para registrar la información de los usuarios • Conexión a internet • Teléfonos móviles para el personal • Una televisión y un reproductor de DVD • Un sistema de registro oficial del CRTM para realizar un seguimiento de citas, eventos de capacitación y otras actividades de la comunidad	• Escritorios • Pizarras para capacitación • Artículos de papelería para uso general de oficina • Archivadores seguros que se puedan mantener cerrados con llave para resguardar información física sensible de usuarios • Fondo bibliográfico y de documentación	• Plan financiero de los fondos aportados por el sindicato y de los fondos resultantes de la estrategia de gestión de recursos con otros actores • Programa informático para monitorear presupuestos, preparar finanzas e informes de progreso, etc.

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

De acuerdo con datos de la CEPAL, 2019, el flujo de migrantes de 2005 a 2017 presenta una situación de alta masculinización con una relación de 139 hombres por cada 100 mujeres. Y en el caso de la migración de los países del norte de Centroamérica, una buena parte se concentra en la migración de niveles medios y bajos de calificación escolar.

Por la naturaleza del servicio, la realidad y las características de la población que atienden los CRTM, el local debe estar ubicado en un lugar de fácil acceso para los potenciales usuarios, y contar con alguna sala u oficina donde el personal del Centro pueda generar confianza a las personas usuarias sobre la privacidad y confidencialidad de sus conversaciones. Se debe tener en cuenta que gran parte del trabajo se lleva a cabo fuera de las instalaciones u oficina, pues es necesario realizar visitas a instancias públicas, ferias, empresas, entre otras. Además, se requiere realizar mucha divulgación y contar con materiales informativos físicos y virtuales, así como habilitar redes sociales de fácil uso para que las personas puedan realizar consultas y tener respuestas a sus preguntas.

Estos elementos son absolutamente básicos y surgen de las experiencias antecedentes como el CRTM de Tijuana, México. Sin embargo, cada organización, según su contexto, deberá evaluar sus necesidades y posibilidades y conformar su listado en relación con el tipo de CRTM, el tamaño, las necesidades y las capacidades del servicio.

Criterios de un perfil sobre la población meta y usuarios directos

Es claro que la movilidad humana a través de los corredores migratorios, así como los flujos transfronterizos, está conformada por grupos con sus propias especificidades, patrones de movilidad, perfiles sociodemográficos y formas de inserción laboral. De acuerdo con datos de la CEPAL, 2019, el flujo de migrantes de 2005 a 2017 presenta una situación de alta masculinización con una relación de 139 hombres por cada 100 mujeres. Y en el caso de la migración de los países del norte de Centroamérica, una buena parte se concentra en la migración de niveles medios y bajos de calificación escolar.

Específicamente, de los tres países del norte de Centroamérica, el principal flujo migratorio es hacia los Estados Unidos, país que concentra más del 85 por ciento de los emigrantes de esta región centroamericana. La migración transfronteriza e intrarregional entre los países de Mesoamérica es relativamente menor y con impactos muy marginales. Con relación a las causas de expulsión, así como a las consecuencias de la emigración en los países y comunidades de origen, la pobreza, la falta de oportunidades económicas, la violencia e inseguridad ciudadana y la inestabilidad política²⁶ son los principales factores.

26 Alejandro I. Canales, Juan Alberto Fuentes y Carmen Rosa de León Escribano, *Desarrollo y migración: desafíos y oportunidades en los países del norte de Centroamérica* (LC/MEX/TS.2019/7), Ciudad de México, CEPAL, 2019.

Con base en esta breve caracterización general y en las experiencias de los CRTM ya existentes, se muestra que el perfil de la mayoría de los trabajadores migrantes atendidos se ubican en las siguientes categorías:

- Solicitantes de la condición de refugio
- Solicitantes de asilo en el propio país o en tránsito en busca de este estatus en otro país
- Personas bajo la condición de refugio y protección complementaria
- Personas nacionales retornadas
- Personas trabajadoras temporales
- Personas trabajadoras migrantes internas
- Personas trabajadoras migrantes agrícolas
- Personas trabajadoras en situación irregular, con estancia en el país
- Personas migrantes potenciales
- Grupos familiares en situación de movilidad

Tal como indica el citado informe de la CEPAL, y a partir de las experiencias de los actores sindicales para atender tipos de poblaciones de trabajadores migrantes tan diversos, se debe considerar que el escenario de la migración en la región de Mesoamérica es altamente complejo, agravado por las causas y factores estructurales que motivan la migración y unido a las políticas y normativas aplicadas en los distintos países de origen, tránsito y destino, todo lo cual demanda de los sindicatos, estrategias muy rigurosas en cuanto a las formas del abordaje de la atención de esta población en los CRTM.

4. Marco de relaciones y alianzas

Los CRTM existen para atender una población altamente diversa y en un contexto de multiactores, muchos de ellos con larga experiencia en atención a la población migrante en aspectos humanitarios y de derechos humanos en general. Como se ha mencionado en otros apartados de esta Guía, la atención desde una perspectiva laboral de los trabajadores migrantes es un importante diferenciador de los CRTM, pero para realizar esta labor, no es posible hacerla de forma aislada.

Una primera recomendación es realizar un «mapa de actores presentes en el territorio» que atienden a la población migrante, así como de instituciones públicas, o servicios privados de sectores empleadores, interesados en gestionar la empleabilidad de los trabajadores migrantes. Otro elemento relevante del mapeo es contar con el listado de las agencias y organismos del sistema multilateral internacional, así como de organizaciones como la Secretaría del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), que construyen políticas, programas o servicios para la atención de la migración laboral. Con todos ellos, elaborar una base de datos, con sus contactos, formas de comunicación y elementos mínimos sobre los servicios que ofrecen, de tal manera que sean un recurso de utilidad para el CRTM en la atención a la población trabajadora migrante. Otro elemento que podría construirse para el uso de la población usuaria del CRTM es un directorio de instituciones que brindan servicios en la ciudad y región donde se instale el mismo. Un ejemplo básico de instrumento para el mapeo y para el mismo directorio, se presenta a continuación:

TABLA 7.
Guía para mapeo de aliados potenciales del CRTM

Datos	Información
Nombre de la institución u organización	
Nombre de la persona de enlace	
Teléfono, correo electrónico personal e institucional	
Principales servicios que brinda	
Dirección (ideal colocar también un mapa satelital, cuando sea posible y previa autorización de la entidad)	
Horarios de atención	
Documentos u otros requisitos para acceder a los servicios	

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

El CRTM no puede asumir que inicia su proceso desde un piso inexistente, por lo tanto, debe realizar un reconocimiento de su realidad local, subregional e internacional, con miras a definir una política de relaciones de complementación, aprendizaje de otras experiencias y alianzas coyunturales o estratégicas, que faciliten su gestión por la defensa de los derechos laborales, la inserción laboral de la población migrante, políticas laborales basadas en la promoción del trabajo decente y el cumplimiento de los derechos fundamentales, la organización sindical, potenciación y empoderamiento de los propios trabajadores migrantes, para su actuación como sujetos sociales, políticos y laborales, en igualdad de condiciones.

Para la política de relaciones y alianzas del CRTM es importante tener una visión de cómo realizarla. Con esa finalidad, el siguiente gráfico aporta información de los componentes a considerar.

Gráfico 1. Componentes para construir la política de relaciones y alianzas del CRTM



Fuente: Adaptación de modelo en: Mariana López Segovia, «Manual para la gestión de un Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes», OIT, México, 2021.

Finalmente, es importante revisar estudios e informes existentes que dan cuenta de que en la región de Mesoamérica se han establecido Consejos Asesores de Gobierno de países de origen integrados por representantes de las mismas personas migrantes, y tienen como función principal el diseño de políticas fundamentadas en evidencia. Se ha dado la conformación de alianzas estratégicas entre actores del sector privado y del sector político entre países de origen y de destino de las migraciones para favorecer la intensificación del flujo recíproco de comercio e inversiones entre ambos países, con la finalidad de favorecerse mediante la creación de fondos de inversión de la diáspora, ferias comerciales, facilitación del registro de negocios y garantías de seguridad jurídica en el país de origen.

También se ha trabajado en el involucramiento no lucrativo de migrantes y organizaciones de la diáspora en actividades que favorecen la articulación entre desarrollo y migración, y que pueden incluir, desde el financiamiento de proyectos comunitarios hasta acuerdos de intercambio con universidades o centros de enseñanza en los países de destino ²⁷. Toda esa experiencia no puede pasar inadvertida por el CRTM.

Se sugiere que para el diseño de la estrategia de relaciones y alianzas del CRTM, se realice una revisión documental de informes, sistematizaciones de experiencias y otros documentos que pueden ser útiles para construir y precisar mejor su política propia y poder desarrollar su acción con las personas trabajadoras migrantes.



²⁷ Alejandro I. Canales, Juan Alberto Fuentes y Carmen Rosa de León Escribano 2019.

5. Plan de sostenibilidad institucional

Una entidad sindical como el CRTM —si se propone garantizar su perdurabilidad, consolidación, fortalecimiento y mejora de su poder de interlocución— debe planificar y trabajar con la perspectiva de acciones para mejorar las condiciones laborales y de vida de las personas trabajadoras migrantes como su público objetivo, incluyendo políticas para la sostenibilidad en sus estrategias, como una manera de medir y controlar su desarrollo hacia el futuro.

En una iniciativa sindical de un CRTM, la sostenibilidad pasa por la capacidad de la propia organización sindical para plantearse el logro de los objetivos del Centro a partir de un uso eficiente de los recursos (financieros, materiales, técnicos) con que cuenta, o aquellos que gestionen, pero asegurando su perdurabilidad en el tiempo de forma autónoma.

Para lograr esa finalidad, un punto de partida es realizar un autodiagnóstico que permita reconocer, al menos, lo siguiente: a) Situación organizativa (afiliación real, membresía cotizante y modelos de organización actual en relación a resultados); b) Administración y finanzas de la organización (cuánto tiene, cómo se utiliza); c) Legitimidad y presencia en la sociedad (propuesta y capacidad de incidencia); d) Articulación y alianzas (claridad y capacidad para actuar en procesos conjuntos con otros actores sindicales y sociales, hacia un cambio de modelo).

De ahí que una entidad sindical como el CRTM —si se propone garantizar su perdurabilidad, consolidación, fortalecimiento y mejora de su poder de interlocución— debe planificar y trabajar con la perspectiva de acciones para mejorar las condiciones laborales y de vida de las personas trabajadoras migrantes como su público objetivo, incluyendo políticas para la sostenibilidad en sus estrategias, como una manera de medir y controlar su desarrollo hacia el futuro²⁸.

Como criterios generales a considerar sobre la sostenibilidad del modelo de atención de los CRTM, es importante realizar análisis periódicos sobre los siguientes aspectos:

- Revisar si la instalación del CRTM como punto de entrada a derechos y servicios para la población trabajadora migrante parte de una clara decisión política y ha contribuido al fortalecimiento del compromiso institucional y las capacidades del sindicato para proteger los derechos de esta población, convirtiéndose en parte de su política y estrategia organizativa.
- Si con la gestión del CRTM se fortaleció el liderazgo que ejerce la organización, movilizándose o movilizándolo a otros sindicatos y aliados para atender vulneraciones de derechos laborales de los trabajadores migrantes.
- Si la propia organización gestora tiene la capacidad para generar recursos humanos y crear sistemas administrativos, financieros y tecnológicos, con miras a lograr la eficacia y el rendimiento del Centro.

28 Rafael Antonio Montero Solís, textos adaptados del artículo para la revista laboral «RELATS: Autorreforma y sostenibilidad sindical. Un reto del presente y el futuro», 2016.

- Se cuenta con una decisión para formular una planificación estratégica e instalar en el sindicato capacidades de gestión de proyectos, incidencia y negociación, que contemple al CRTM y su plan de sostenibilidad.
- Si durante la gestión del CRTM como una iniciativa de la organización sindical, se facilitó la provisión de servicios laborales en atención a su mandato institucional de promover y proteger los derechos de las personas trabajadoras migrantes.
- A partir de la implementación del CRTM, el sindicato participa en procesos de sensibilización y fortalecimiento de capacidades sobre los derechos de las personas trabajadoras migrantes dirigidos a empleadores y ha establecido alianzas con estos para insertar laboralmente a la población atendida.
- Se ha mejorado la capacidad del sindicato y el CRTM para coordinar con gobiernos y organizaciones de empleadores sobre respuestas más integrales y oportunas en los temas laborales, así como para incidir en la toma de decisiones públicas a favor de los derechos de las personas trabajadoras migrantes.
- El sindicato que ha constituido un CRTM puso sobre la mesa el debate sobre las brechas laborales para trabajadores migrantes y brindó propuestas de soluciones en foros y espacios de diálogo social.
- Es posible medir y cuantificar el aporte en porcentaje de las cuotas de los afiliados, dispuesto por el sindicato para cubrir los costos de operación del CRTM. Ello da cuenta del compromiso institucional del sindicato y de sus afiliados con la protección de las personas en movilidad humana.

Es claro que un marco de sostenibilidad del CRTM se puede hacer de distintas formas, pero la más común es incluir, al menos, los siguientes aspectos y sobre cada uno de ellos formular herramientas:

La sostenibilidad organizativa:

Esta se alcanza cuando la organización sindical proponente de un CRTM logra aumentar su base de afiliados y afiliadas pagando cuotas, tenga establecidos múltiples comités o estructuras, incluidas las referidas a la atención de trabajadores migrantes como parte institucional, construya una estructura capaz de llevar adelante diversos proyectos de la organización, logre establecer campañas y movilizaciones sobre un mayor número de temáticas, así como proveer a sus afiliados y afiliadas de un mayor y más especializado conjunto de servicios.

Consiste en la capacidad instalada del sindicato proponente de un CRTM para priorizar, administrar y programar áreas de trabajo estratégicas y tareas concretas como la gestión de un CRTM. También su aptitud para desarrollar y manejar los presupuestos y las contribuciones de los afiliados y afiliadas del sindicato y del porcentaje que ha sido destinado a la operación del CRTM. Además, contar con un mapa de potenciales actores para la derivación de casos que excedan las competencias del CRTM. Para ello puede ser útil aplicar la valoración de la siguiente tabla.

TABLA 8.
**Guía de valoración sobre la sostenibilidad organizativa con
relación al sindicato que propone crear el CRTM**

	Variable	Sí	No
1	¿La organización proponente de un CRTM tiene diferentes niveles en la estructura a nivel nacional, local, regional, territorial o sectorial?		
2	¿La organización sindical proponente de un CRTM realiza reuniones o asambleas en todos los niveles de la estructura?		
3	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene bien definido un Comité Ejecutivo o Junta Directiva para su conducción?		
4	¿Tienen definidas por escrito las funciones de cada uno de los miembros del Comité Ejecutivo o Junta Directiva?		
5	¿La organización sindical proponente de un CRTM cuenta con un plan estratégico o plan anual de trabajo?		
6	¿Hay miembros del Comité Ejecutivo que trabajan a tiempo completo en la organización?		
7	¿La organización tiene funcionarios/as que trabajan para ella y atienden las tareas del plan estratégico?		
8	¿La organización genera ingresos propios a partir de la cotización de sus afiliados?		
9	¿Tienen registrada en una base de datos las federaciones, sindicatos, afiliados?		
10	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene acuerdos sobre cotización y cuenta con un sistema de registro de cotizantes?		
Total (10 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad organizativa		%	%

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

Luego del ejercicio, pueden hacer un análisis de los resultados siguiendo este ejemplo: Teniendo en cuenta que son 10 variables de respuesta cerrada Sí o No, el total de ellas son el 100 por ciento. Si su organización tuviera 6 variables en las que se responde Sí y 5 en las que se responde No, esto colocaría a la organización en un nivel de sostenibilidad organizativa del 50 por ciento, teniendo aun un margen del 50 por ciento para mejorar en este aspecto, lo que aporta insumos para discutir qué medidas se van a tomar para seguir mejorando la buena sostenibilidad organizativa hasta alcanzar el 100 por ciento.

La sostenibilidad política:

Este propósito se materializa cuando la organización sindical proponente de un CRTM tenga un proyecto político claro desde el cual se posiciona, logre ser parte relevante del diálogo social con empleadores, estructuras gubernamentales o instituciones financieras internacionales; de campañas con sus socios o aliados locales e internacionales; esté representada en las estructuras de seguimiento y monitoreo de estándares laborales en general y de la población trabajadora migrante de forma particular.

Es la capacidad del sindicato como impulsor del CRTM para desarrollar políticas propias y pertinentes e incidir en el debate general sobre el tema de migraciones y en decisiones políticas de la sociedad. También es relevante identificar la capacidad de articulación y/o participación en espacios sindicales regionales y globales que vean el tema y potencien el trabajo desde el nivel sectorial, territorial, nacional, así como la capacidad de formar o ser parte de alianzas con otros actores sociales, para contribuir a cambios sustantivos. También es relevante contar con un mapa de actores para la difusión de sus acciones. Para ello puede ser útil aplicar la valoración de la siguiente tabla.



TABLA 9.
Guía de valoración sobre la sostenibilidad política con relación
al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización sindical impulsora del CRTM tiene políticas claras establecidas en diferentes campos de su competencia?		
2	¿La organización sindical impulsora del CRTM tiene un plan definido sobre temas de interés nacional?		
3	¿La organización sindical que impulsa el CRTM participa en espacios de diálogo social y hace parte de órganos bi o tripartitos en el país?		
4	¿La organización sindical que impulsa el CRTM tiene representación y es convocada en órganos del Estado, en especial en temas sobre políticas de empleo?		
5	¿La organización sindical que impulsa el CRTM tiene una política respecto a la atención de los trabajadores migrantes?		
6	¿La organización tiene presencia e interlocución con diferentes municipios del país?		
7	¿La organización ha participado en debates y formulado propuestas sobre temas de estándares laborales, condiciones laborales, frente a las empresas globales presentes en el país?		
8	¿La organización tiene propuestas o ha hecho planteamientos ante instancias internacionales como la OIT, OMC, OIM, Sistema Interamericano u otras?		
9	¿La organización participa de redes y alianzas sindicales nacionales, regionales o internacionales?		
10	¿La organización sindical participa en alianzas sociales y populares amplias sobre diversos temas y, en especial, cuenta con aliados sobre temas relacionados con los trabajadores migrantes?		
Total (10 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad política		%	%

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

Una vez realizado el ejercicio con base en la experiencia de su organización, pueden hacer un análisis de los resultados siguiendo el formato presentado. Teniendo en cuenta que son 10 variables, el total de ellas son el 100 por ciento. Si, por ejemplo, tuviera 7 variables en las que se responde Sí y 3 en las que se responde No, esto colocaría a la organización en un nivel alto de sostenibilidad política con un 70 por ciento, y con un margen del 30 por ciento para mejorar en este aspecto. Con estos insumos se puede discutir sobre qué medidas se van a tomar para seguir manteniendo una buena sostenibilidad política y para seguir mejorando hasta alcanzar el 100 por ciento.

La sostenibilidad democrática:

Esto se logrará cuando la organización sindical proponente de un CRTM tenga un funcionamiento democrático de las estructuras; estas tengan capacidad de permanecer en el tiempo de forma autónoma y la organización logre ser permanentemente relevante para su afiliación y para la sociedad.

La organización sindical que se propone crear un CRTM deberá estar legalmente constituida o formalmente legitimada, según el contexto de cada país; contar con líderes sindicales, estructuras y procedimientos en la toma de decisiones políticas, definidos democráticamente. Para ello puede ser útil aplicar la siguiente tabla.

TABLA 10.
Guía de valoración sobre la sostenibilidad democrática con relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización sindical proponente del CRTM está legalmente constituida de acuerdo con la normativa de su país?		
2	¿El CRTM opera como parte de una política, un programa o departamento de la organización sindical?		
3	¿La organización sindical proponente del CRTM presentó informes de gestión técnica del último período a sus afiliados?		
4	¿La organización sindical proponente del CRTM presentó un informe de gestión financiera del último período a sus afiliados?		
5	¿Para las elecciones de la dirigencia del pleno del último período, en la organización sindical proponente del CRTM había varios candidatos/as a los diferentes puestos en el Comité Ejecutivo o Junta Directiva?		
6	¿Los líderes de la organización proponente del CRTM han sido electos democráticamente, siguiendo el estatuto de la organización?		
7	¿El Comité Ejecutivo o Junta Directiva de la organización sindical proponente del CRTM tiene fechas fijas y regulares para su reunión?		
8	¿Los dirigentes y funcionarios/as de la organización sindical proponente del CRTM visitan regularmente a los afiliados y escuchan sus solicitudes?		

	Variable	Sí	No
9	¿La organización cuenta con un programa de capacitación a sus afiliados sindicales que incluya elementos sobre la realidad de las personas migrantes?		
10	¿La organización sindical proponente del CRTM tiene una política de comunicación, formas de comunicación con los afiliados y con la sociedad en general?		
Total (10 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad democrática		%	%

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

Siguiendo el ejemplo de las 10 variables para la sostenibilidad democrática, donde 10 representa el 100 por ciento, si la organización tuviera 6 variables en las que se responde Sí y 4 en las que se responde No, la sostenibilidad democrática sería de forma muy general de la siguiente manera: 60 por ciento positivo y 40 por ciento negativo. Esto colocaría a la organización en un nivel relativamente alto de sostenibilidad democrática con más del 50 por ciento, teniendo un margen del 50 por ciento para mejorar en este aspecto, lo que le implicaría retos y medidas concretas para prestar la debida atención y seguir avanzando. Esto puede facilitar la discusión sobre qué medidas se van a tomar para lograr una mejor sostenibilidad democrática y acercarse lo más posible al 100 por ciento.



La sostenibilidad financiera:

Este ideal se alcanza cuando la organización sindical proponente de un CRTM sea capaz de sostenerse, fundamentalmente, a través de sus propios medios de infraestructura, recursos financieros y fuerza organizativa, sin depender de la cooperación externa.

La capacidad de la organización sindical proponente de un CRTM para mantenerse a través de sus propios medios, recursos y la fuerza organizativa de su afiliación es garantía para el proyecto político y para asegurar que el CRTM no va a depender de forma exclusiva de la ayuda o cooperación externa. Este es un factor básico para su existencia y para que actúe con plena autonomía e independencia de otros actores y factores.

A partir de la encuesta realizada con los CI, sobre «Elementos necesarios para el diseño de un CRTM», se preguntó: ¿Cuáles fuentes financieras de ingreso debería contemplar un CRTM? En ese sentido, es importante mencionar que un 39 por ciento de las respuestas indicaron que «Debe gestionarse combinando recursos del sindicato y cooperación nacional o internacional», y otro 39 por ciento consideró que «Se puede financiar con aportes negociados con empresas, dentro de sus políticas de responsabilidad social». Sin duda que, dada la realidad de las organizaciones sindicales, es importante contar con una estrategia y un mapa de actores financieros potenciales para su reforzamiento en el desarrollo de algunas de las acciones del CRTM.

Para medir el nivel de sostenibilidad de la organización proponente, puede ser útil aplicar la siguiente tabla.



TABLA 11.
**Guía de valoración sobre la sostenibilidad financiera con
 relación al sindicato que propone crear el CRTM**

	Variable	Sí	No
1	¿Todos los afiliados y afiliadas a la organización sindical proponente de un CRTM pagan cotización a su organización?		
2	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene definida una política y una fórmula estándar para establecer la cotización?		
3	¿La organización tiene un presupuesto anual y un plan de trabajo basado en sus objetivos políticos, con una asignación porcentual para el trabajo con los trabajadores migrantes?		
4	¿El Comité Ejecutivo o Junta Directiva logra cumplir con el plan de trabajo y con la ejecución del presupuesto?		
5	¿La organización cuenta con un plan para incluir nuevos afiliados, que aseguren nueva cotización para cubrir sus gastos regulares?		
6	¿La organización sindical proponente de un CRTM cuenta con un manual sobre el manejo de los ingresos, egresos y bienes, aprobado por el Comité Ejecutivo?		
7	¿La organización sindical proponente de un CRTM, y el propio CRTM, cuentan con personal en el área administrativa y financiera?		
8	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene electos fiscales o auditores para hacer una auditoría frecuentemente del manejo de los ingresos, egresos y los bienes?		
9	¿La organización sindical proponente de un CRTM y la Dirección Técnica Ejecutiva del CRTM tienen acuerdos establecidos sobre el manejo de los recursos asignados a este último y la rendición de cuentas?		
10	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene acuerdos respecto a las competencias de sus fiscales o auditores para hacer una auditoría al CRTM?		
Total (10 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad financiera		%	%

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

Para hacer un ejercicio sobre sostenibilidad financiera, con base en la experiencia de su organización y el CRTM, pueden aplicar un análisis de los resultados siguiendo el formato anterior: Se cuenta con 10 variables con respuesta cerrada (Sí o No), el total de ellas representa el 100 por ciento. Si se tuviera que en su organización hay 4 variables en las que se responde Sí y 6 en las que se responde No, esto colocaría a la organización en un nivel muy bajo de sostenibilidad financiera, teniendo solo un 40 por ciento y quedando por mejorar un 60 por ciento en este aspecto. Esto debe llevar a discutir y definir qué medidas se van a tomar para seguir mejorando la sostenibilidad financiera hasta alcanzar el 100 por ciento.

La sostenibilidad social:

Esta se alcanza cuando la organización sindical proponente de un CRTM sea capaz de contar con personas comprometidas con su razón de ser, más allá del sindicato, exista un programa potente de voluntariado, pasantías, empresas interesadas y otras formas de incrementar la incidencia y permanencia de sus servicios especializados en materia de atención laboral a trabajadores migrantes, como una necesidad de toda la sociedad.

Consiste en la capacidad de la organización sindical y el propio CRTM, para reflexionar, compartir y multiplicar los conocimientos, como medio para procurar la permanencia en el tiempo del CRTM. Contar con un sistema de formación del CRTM, al menos a tres niveles: a) Formar al recurso humano contratado o personal voluntario que trabaja de manera permanente u ocasional; b) Capacitar a las propias personas usuarias para superar la concepción de beneficiarias, y puedan ser posibles socias, aliadas, voluntarias e incluso personal a contratar; c) Capacitar a representantes de empresas, funcionarios públicos nacionales o de municipios, sobre la especificidad de la materia laboral en la atención a trabajadores migrantes. Para ello puede ser útil aplicar la siguiente guía de valoración.

TABLA 12.
Guía de valoración sobre la sostenibilidad social con relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización sindical proponente y el CRTM cuentan con una estrategia de difusión de sus conocimientos para posicionarlos ante otros actores?		
2	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene definida una política de formación para los afiliados al sindicato y personal del CRTM sobre la realidad de los trabajadores migrantes?		
3	¿El sindicato y el CRTM tienen definido un plan para capacitar a trabajadores migrantes, que asegure su empoderamiento como sujetos?		
4	¿La organización sindical y el CRTM están convencidos de la necesidad de capacitar a empresas y funcionarios públicos sobre su perspectiva de atención laboral a trabajadores migrantes?		
5	¿La organización tiene un presupuesto para realizar el plan de formación sobre la realidad de los trabajadores migrantes?		
6	¿La organización se ha planteado la inclusión de los trabajadores migrantes como parte de sus afiliados?		
Total (6 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad social		%	%

Fuente: Elaboración a partir de experiencias de otros CRTM.

Para hacer un ejercicio sobre sostenibilidad social, con base en la experiencia de su organización y el CRTM, pueden aplicar un análisis de los resultados siguiendo el formato anterior: Se cuenta con 6 variables con respuesta cerrada (Sí o No), el total de ellas representa el 100 por ciento. Si se tuviera que en su organización hay 2 variables en las que se responde Sí y 4 en las que se responde No, esto colocaría a la organización en un nivel muy bajo de sostenibilidad financiera, teniendo solo un 40 por ciento y quedando por mejorar un 60 por ciento en este aspecto. Esto debe llevar a discutir y definir qué medidas se van a tomar para seguir mejorando la sostenibilidad social hasta alcanzar el 100 por ciento.

La sostenibilidad tecnológica:

Esta se alcanza cuando la organización sindical proponente y el CRTM cuenten con el equipo tecnológico mínimo adecuado para las necesidades del CRTM, acceso a internet, redes sociales y programas informáticos para el proceso de registro de los casos, y su gestión financiero contable.

El CRTM deberá aplicar tecnologías adecuadas que simplifiquen tareas, sean accesibles a las personas usuarias y de uso sencillo para el desarrollo de sus actividades; por ejemplo: tabletas con chip y conexión wifi; página web con facilidad para uso en dispositivos móviles; teléfonos móviles con aplicativos de mensajería instantánea, redes sociales para facilitar la atención a personas usuarias, entre otras. Para ello puede ser útil aplicar la siguiente guía de valoración.



TABLA 13.
Guía de valoración sobre la sostenibilidad tecnológica con
relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización sindical proponente y el CRTM tienen posibilidad de contar con su propio equipamiento tecnológico mínimo para una oficina del CRTM?		
2	¿Dentro de los presupuestos asignados por la organización sindical para el CRTM se incluye la posibilidad de adquirir equipos y paquetes tecnológicos?		
3	¿La organización sindical proponente y el personal del CRTM tienen conocimientos suficientes para el uso de herramientas tecnológicas, paquetes informáticos y redes sociales para su trabajo?		
4	¿La organización y el CRTM pueden acceder a capacitación con socios/aliados para mejorar sus capacidades tecnológicas?		
5	¿La organización y el CRTM incluyen en su plan de formación del personal mejorar los conocimientos sobre aspectos de uso de herramientas tecnológicas?		
6	¿La organización sindical y el CRTM cuentan con un espacio para el uso de internet o videollamadas por aplicativos, al servicio de los usuarios de sus servicios?		
Total (6 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad tecnológica		%	%

Para hacer un ejercicio sobre sostenibilidad tecnológica, con base en la experiencia de su organización y el CRTM, pueden aplicar un análisis de los resultados siguiendo el formato anterior: Se cuenta con 6 variables con respuesta cerrada (Sí o No), el total de ellas representa el 100 por ciento. Si se tuviera que en su organización hay 4 variables en las que se responde Sí y 2 en las que se responde No, esto colocaría a la organización en un nivel alto de sostenibilidad tecnológica, teniendo un 34 por ciento por mejorar hasta alcanzar el 100 por ciento.

La sostenibilidad ambiental:

Esta se alcanza cuando la organización sindical proponente y el CRTM cuenten con un plan sobre buen manejo de los recursos logísticos y tecnológicos, atendiendo normas generales para limitar los impactos medioambientales y tengan propuestas en torno a modelos para involucrar a sus usuarios en acciones en favor del medioambiente.

El punto de partida es reconocer que toda acción humana puede repercutir de alguna manera en los equilibrios ecológicos; el CRTM, aunque no necesariamente genere gran impacto ambiental, deberá contar con políticas para disminuir el uso intensivo de materiales de oficina, como papel, impresiones, tintas; priorizar el uso de las redes sociales para campañas, códigos QR para compartir encuestas o información sobre sus servicios o sobre los derechos de las personas migrantes; capacitar sobre elementos de la gestión del riesgo ante la vulnerabilidad frente a impactos de fenómenos naturales; promover, cuando sea posible, programas de seguridad alimentaria autogestionados en terrenos municipales u otros, vía convenios, en lugares cercanos a donde se concentran las personas migrantes; promover formas de producción orgánica y consumo responsable, que aporten a una mejor calidad nutricional y produzcan algunas alternativas de autoempleos en actividades agrícolas temporales, entre otras opciones. Para ello puede ser útil aplicar la siguiente guía de valoración.

TABLA 14.
Guía de valoración sobre la sostenibilidad ambiental con relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización sindical proponente y el CRTM han debatido sobre los aspectos medioambientales y tienen una posición al respecto?		
2	¿La organización sindical proponente y el CRTM tienen mecanismos adoptados para el consumo de materiales biodegradables, y evitar los de un solo uso?		
3	¿El CRTM involucra a los usuarios en el diseño de planes para la gestión del riesgo y la mitigación frente a impactos de fenómenos ambientales?		
4	¿El CRTM adopta la cultura de mínimo consumo de tintas y papel en impresiones y prioriza los medios electrónicos para comunicarse, elaborar y enviar informes?		
5	¿El CRTM analiza y tiene información sobre el acceso de los usuarios a la comunicación digital, como herramienta para disminuir el uso de impresiones?		
6	¿El CRTM se plantea como parte de su accionar las alianzas con actores municipales, ONG y otros, para involucrar a los usuarios en procesos de producción ecológica para el autoconsumo y generación de experiencias de autoempleo?		
Total (6 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad ambiental		%	%

Para hacer un ejercicio sobre sostenibilidad ambiental, con base en la experiencia de su organización y el CRTM, pueden aplicar un análisis de los resultados siguiendo el formato anterior: Se cuenta con 6 variables con respuesta cerrada (Sí o No), el total de ellas representa el 100 por ciento. Si se tuviera que en su organización hay 3 variables en las que se responde Sí y 3 en las que se responde No, esto colocaría a la organización en un nivel medio de sostenibilidad ambiental, teniendo un 50 por ciento para seguir mejorando hasta alcanzar el 100 por ciento.

Explorar otras opciones de sostenibilidad financiera:

Adicionalmente a lo dicho, es importante explorar otras alternativas para la sostenibilidad —en especial la financiera— algunas de ellas apenas en ensayo, como son los bonos de impacto.

«Los llamados bonos de impacto (BI) son un mecanismo innovador de financiamiento para la provisión de bienes públicos, mediante inversiones que efectúan las empresas, fondos u organizaciones, con un objetivo que va más allá del mero beneficio financiero; en estas se privilegia provocar un impacto social y/o medioambiental... la intencionalidad de generar un cambio positivo que procure dar respuestas a retos sociales —e incluso problemas globales— y el direccionamiento de las inversiones hacia ese objetivo son el valor diferencial básico entre una inversión de impacto y una inversión tradicional»²⁹.

Siendo una tendencia muy nueva y aún en estudio y experimentación, a mediano plazo podrían ser un medio para garantizar la sostenibilidad de políticas vinculadas con la atención e inclusión laboral de los trabajadores migrantes.

Al respecto, la propia OIT los analiza como parte de una perspectiva de financiación innovadora; como un enfoque complementario para generar fuentes sostenibles de financiación y ayudar a alcanzar los objetivos de desarrollo. Considera que existe un enorme potencial para aprovechar la experiencia de los interesados en el desarrollo y las finanzas hacia un objetivo común: lograr el desarrollo sostenible sin dejar a nadie atrás.

La OIT entiende las finanzas innovadoras como un conjunto de soluciones y mecanismos financieros que crean formas escalables y efectivas para canalizar tanto el dinero privado de los mercados financieros globales como los recursos públicos para resolver problemas globales apremiantes³⁰.

29 G. Cipoletta Tomassian, F. G. Villarreal y T. Abdo, «Bonos de impacto: coordinación e innovación para el financiamiento de inversiones con resultados sociales», serie Financiamiento para el Desarrollo, No. 274 (LC/TS.2022/230), Santiago, CEPAL, 2023.

30 Disponible en https://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/social-finance/sustainable-investing/WCMS_870831/lang-es/index.htm

6. Plan de monitoreo y evaluación

El plan de monitoreo y evaluación parte del proceso de planificación estratégica y operativa del CRTM, donde se definen objetivos, resultados, metas e indicadores y, por tanto, cada tiempo determinado (semestral y/o anualmente), se mide el grado en que las actividades cumplen con lo esperado a mediano o largo plazo.

Para que las acciones del CRTM sean viables a largo plazo, estas deben ser medibles para conocer su efectividad y saber si están generando el impacto deseado. Con esa finalidad debe contar con un plan de Monitoreo y Evaluación (M&E).

El plan de M&E permite al CRTM saber cómo va la organización en el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas y actividades, corregir lo necesario a corto, mediano y largo plazo, para lograr los resultados previstos al final de un plazo de planificación determinado. Es una herramienta necesaria para determinar el seguimiento del proceso operacional del CRTM mediante la recolección y análisis de datos e información relevante de manera continua. Para ello, la Guía sugiere herramientas y mecanismos que facilitan esta tarea durante la acción cotidiana, así como para la toma de medidas correctivas o decisiones de reorientación durante la ejecución de las acciones.

El M&E son fundamentales para garantizar la eficacia de las acciones y un medio necesario para que los CRTM tengan una comprensión detallada de cómo sus actividades han protegido a las personas trabajadoras migrantes, establezcan metas a cumplir, realicen ajustes con base en la evidencia de sus intervenciones, identifiquen necesidades adicionales y prácticas que han dado buenos resultados (OIT 2018b).

Asimismo, el contar con un plan de M&E permitirá no solo reconocer hacia dónde van encaminadas las acciones que día a día realiza el Centro, sino que también, sirve para invitar a otros actores a sumarse para el cumplimiento de objetivos específicos.

El plan de M&E parte del proceso de planificación estratégica y operativa del CRTM, donde se definen objetivos, resultados, metas e indicadores y, por tanto, cada tiempo determinado (semestral y/o anualmente), se mide el grado en que las actividades cumplen con lo esperado a mediano o largo plazo.

Una de las herramientas que suele utilizarse para facilitar el proceso de M&E de un plan o un proyecto, tal como puede ser un CRTM, es la denominada Matriz del Marco Lógico (MML). La consolidación de la MML resume lo que un proyecto pretende hacer y cuáles son los pasos para lograrlo (CEPAL 2015).

La MML del CRTM contiene: los objetivos específicos definidos para lograr el objetivo general del mismo; indicadores clave para conocer cómo será monitoreado el seguimiento de las estrategias; actividades llevadas a cabo en cada una de las temáticas; fuentes y medios de verificación, temporalidad señalada y resultados esperados, o efecto directo esperado en el período de ejecución señalado, en caso de que cada componente sea aplicado.

Tomando como referente la MML, se operacionalizan las metas y la temporalidad de las mismas. El seguimiento de las metas estratégicas es de carácter anual, contando con 2 períodos semestrales y cuatro trimestres, esto con el fin de conocer el avance a lo largo del tiempo.

Existen modelos de MML que van desde los más simples hasta algunos mucho más complejos. Lo cierto es que todos coinciden en algunos elementos fundamentales. Un modelo recomendable para un CRTM, que, por supuesto deberá ser adaptado a cada realidad nacional y ser construido en su contexto específico, puede ser el siguiente:

TABLA 15.
Modelo de Matriz de Marco Lógico

Objetivo general					
Ser un espacio con enfoque sindical, especializado en la acogida, protección y defensa de los derechos laborales de las personas en contexto de movilidad humana.					
Objetivos específicos	Indicadores	Actividades	Fuentes y medios de verificación	Temporalidad	Resultados esperados
La población atendida por el CRTM conoce sus derechos y los medios para ejercerlos	Número de personas, desagregadas por edades, género y otras condiciones, que han accedido a los servicios del CRTM	- Acciones de acogida y contactos a personas en movilidad humana - Atención y asesoría a personas que buscan los servicios del CRTM sobre derechos y accesibilidad del empleo - Contactos con otras entidades para casos que requieren ayuda humanitaria o de otros tipos, fuera del área de competencia del CRTM	- Guías para el registro de personas solicitantes de apoyo - Listados de personas que han hecho uso de servicios del CRTM - Documentos sobre gestiones realizadas y resultados con otras entidades de ayuda humanitaria	Trimestral	Un número relevante de personas atendidas por el CRTM, con conocimientos sobre sus derechos y mejores capacidades para su inserción laboral

Objetivo general					
Ser un espacio con enfoque sindical, especializado en la acogida, protección y defensa de los derechos laborales de las personas en contexto de movilidad humana.					
Objetivos específicos	Indicadores	Actividades	Fuentes y medios de verificación	Temporalidad	Resultados esperados
La población atendida por el CRTM conoce sus derechos y los medios para ejercerlos	• Cantidad y tipo de empleadores interesados en contactar el CRTM para conocer de personas que buscan empleo y sobre los derechos que deben garantizarles	• Gestionar con empleadores interesados en contratar población migrante • Capacitación a empleadores que buscan contratarlos, sobre derechos laborales de las personas migrantes • Seguimiento a casos de personas contratadas	• Listados de empleadores y personas contratadas • Informes de seguimiento	Trimestral	
	• Número de aliados y otros actores que se interesan en conocer el trabajo del CRTM y coordinar acciones para la población atendida	• Identificar y tomar contacto con potenciales aliados • Gestiones para referir a personas migrantes a la atención en áreas con que no cuenta el CRTM • Seguimiento de la atención a las personas referidas	• Banco de datos sobre potenciales aliados • Listados de personas remitidas a atención con aliados • Informes de seguimiento	Trimestral	

La viabilidad de la evaluación del proyecto está ligada a las herramientas clave que se construyeron para su implementación y seguimiento (CEPAL 2015), por lo que el contar con la MML permitirá a las y los evaluadores entender de manera rápida la lógica de intervención, principales hipótesis, marco temporal y consideraciones generales que se tomaron en cuenta durante la implementación del proyecto.

Contar con un plan de M&E contribuye a identificar aquellas prácticas que mejor están funcionando e incorporarlas para nuevas etapas del CRTM o en próximos proyectos de este.

Como sugerencia, es importante que la organización sindical pueda dar respuesta a las siguientes interrogantes *(En caso de no contar con información suficiente para las respuestas, es conveniente realizar el ejercicio de conseguirla):*

- 1 ¿Cuáles son las principales acciones en la toma de decisiones y la actuación de su organización sindical, que muestran el compromiso de asumir un trabajo permanente por los trabajadores migrantes?
- 2 ¿La organización cuenta con un plan específico de trabajo para la atención a las personas migrantes?
- 3 ¿Qué tipo de herramientas tiene en su organización para el monitoreo y evaluación del plan de trabajo del CRTM?

7. Guía paso a paso (*checklist*) para establecer un CRTM

Con base en la metodología de análisis de la sostenibilidad, la organización sindical que propone la creación de un CRTM deberá realizar un autoestudio a partir de la aplicación de la *Guía paso a paso o checklist para un análisis de viabilidad*.

Son una serie de criterios que permiten a sus impulsores comprender lo que implica desarrollar este tipo de iniciativa; medir su capacidad instalada o potencial para darles viabilidad y evaluar la sostenibilidad. Para ello, la *checklist* aborda siete temas, y sobre cada uno ofrece varias opciones para marcar, algunas o todas.

- 1 Viabilidad organizativa y política de la iniciativa de un CRTM **(5 puntos)**
- 2 Viabilidad logística de la organización sindical para desarrollar un CRTM **(7 puntos)**
- 3 Capacidad funcional y operativa de un posible CRTM **(4 puntos)**
- 4 Potencial para la sostenibilidad financiera de un eventual CRTM **(11 puntos)**
- 5 Tipo de servicios que podría ofrecer su organización en el CRTM **(15 puntos)**
- 6 Personas a las que se dirigiría la atención del CRTM **(10 puntos)**
- 7 Capacidad de la organización sindical, a través del CRTM, para establecer convenios y gestionar con otras entidades que las personas migrantes puedan acceder a diversos servicios **(6 puntos)**

Cada una de las opciones para cada pregunta tendrá un valor de 1, para un total de 58 puntos (100 por ciento) del cuestionario. Si al llenar el cuestionario, la organización cuenta con al menos 30 puntos (la mitad más uno, que es cercano al 52 por ciento), se puede considerar que cuenta con una viabilidad positiva para iniciar el proceso de constitución de un CRTM. A mayor cantidad de puntos del total de los 58, mayor viabilidad potencial tendrá.

El objetivo de este ejercicio con la *checklist* es que, más allá del interés y la buena voluntad de los actores sindicales por constituir el CRTM y dar un buen servicio a esta población, se pueda contar con una serie de criterios que permitan a sus impulsores autodiagnosticarse, comprender lo que implican, así como medir su capacidad instalada o potencial para darles viabilidad, pero también es una herramienta útil para realizar un análisis con perspectiva estratégica sobre cómo dar inicio a la constitución de un CRTM, con un plan de atención a sus puntos limitantes, de manera que puedan fortalecerse en el mismo proceso de su desarrollo. En ese sentido, realizar este análisis por parte de la organización sindical puede ser también una oportunidad de mejora en su capacidad de gestión, tanto para fundar un CRTM como en su actuación política y estratégica en otras áreas. A continuación, el ejercicio para su aplicación:

Los CRTM son un espacio físico, creado y dirigido por los sindicatos, que brinda información, asistencia y gestión a migrantes potenciales, actuales y retornados y sus familias, y asesora sobre los canales y vías para la incorporación de las personas en situación de movilidad humana al mercado laboral. Los CRTM no son solo un medio facilitador para que las personas trabajadoras migrantes conozcan sus derechos y reciban asistencia para protegerse de prácticas de explotación y abuso, también les permite tejer puentes para incorporarse al mercado laboral formal con empleadores y formar parte de las organizaciones sindicales a través de los vínculos con que cuentan los sindicatos. Además, son un medio para recopilar información de manera continua sobre los procedimientos, trámites y legislación en materia migratoria y laboral, para asesorar y orientar a las personas trabajadoras migrantes, realizando actividades de divulgación en espacios donde hay mayor concentración de esta población.

Para impulsar su creación, más allá del interés y la buena voluntad de los actores, es preciso tener una serie de criterios que permitan a sus impulsores comprender lo que implican, así como medir su capacidad instalada o potencial para darles viabilidad. Con esa finalidad se presenta este instrumento para ser aplicado previamente por toda organización que aspire a tener un CRTM.

1 Para analizar la viabilidad organizativa y política de su iniciativa de CRTM, favor indicar:

-
- ☐ Su sindicato, federación, central o confederación, cuenta con políticas adoptadas en sus órganos de decisión y ejecutivos sobre atención a las personas trabajadoras migrantes.
 - ☐ En su estructura organizativa cuentan con una secretaría, persona o grupos de personas que atienden las necesidades particulares de las personas migrantes.
 - ☐ Su organización cuenta con experiencia anterior, ha tenido o mantiene relaciones con otras entidades que brindan atención a personas migrantes.
 - ☐ Su organización sindical ha participado en iniciativas nacionales o locales, tendientes a la mejora de los derechos y condiciones laborales de las personas migrantes.
 - ☐ Su organización está considerando seriamente adoptar el compromiso de trabajar por los derechos y condiciones laborales de las personas migrantes.
-

2 Para evaluar la viabilidad logística de que su organización desarrolle un CRTM, favor responder:

-
- ☐ Su sindicato, federación, central o confederación, cuenta con una sede propia para el funcionamiento.

 - ☐ El sindicato cuenta con un local de uso discrecional, cedido por el patrono como resultado de una negociación colectiva.

 - ☐ Los costos de operación de la sede sindical (agua, luz, internet, teléfono, mantenimiento, etc.) son cubiertos con recursos propios de las cuotas de sus afiliados.

 - ☐ La organización logra el mantenimiento de su sede como parte del contrato colectivo con la empresa.

 - ☐ La organización no cuenta con sede ni capacidad para sufragar los costos de servicios (agua, luz, internet, teléfono, mantenimiento, etc.).

 - ☐ El funcionamiento del sindicato depende de programas y proyectos de cooperación y no de las cuotas sindicales.

 - ☐ Su organización cuenta con un espacio físico que podría disponer de forma exclusiva para la atención de las personas migrantes.

3 Para analizar la capacidad funcional y operativa de un posible CRTM, favor responder:

-
- ☐ Su sindicato, federación, central o confederación cuenta con servicios de asesoría legal, educación, organización, defensa, información, con sus afiliados.

 - ☐ Su organización sindical dispone de programas propios o vía contratos colectivos para cultura, recreación, vivienda, servicios sociales (apoyo por enfermedad, muerte, accidentes) para sus afiliados.

 - ☐ Su organización cuenta con medios de transporte propios (vehículo u otros) o por vía convenio colectivo, que estén disponibles para realizar su trabajo sindical.

 - ☐ Su organización sindical trabaja con presupuestos financieros periódicos, definidos y acordados por los órganos correspondientes.

4 Para analizar la potencial sostenibilidad financiera de un eventual CRTM, favor responder:

-
- ☐ Su organización realiza una planificación anual del trabajo a partir de prioridades establecidas.
-
- ☐ Su organización elabora programas y planes operativos de trabajo sujetos a seguimiento.
-
- ☐ En la organización se toman acuerdos y asignan presupuestos para todos los programas definidos en igualdad de condiciones.
-
- ☐ La organización tiene un departamento o persona responsable de la planificación y gestión de los procesos.
-
- ☐ La organización cuenta con un mapeo de actores para consolidar el apoyo político al CRTM.
-
- ☐ La organización tiene capacidad de elaborar y ejecutar un plan de difusión de las acciones del CRTM.
-
- ☐ La organización tiene capacidad de diseñar un plan de monitoreo y evaluación, así como aplicar correctivos durante las acciones del CRTM.
-
- ☐ La organización sindical tiene capacidad de gestionar con empresas, para que, como parte de su responsabilidad social, aporten recursos financieros para el CRTM.
-
- ☐ La organización sindical tiene capacidad de incluir en los contratos colectivos cláusulas que garanticen recursos o personal pagado por la empresa al servicio del sindicato para atender al CRTM.
-
- ☐ La organización sindical cuenta con experiencia en cooperación internacional o local, diseño y gestión de proyectos, y con socios potenciales para recibir cooperación.
-
- ☐ La organización sindical tiene capacidad de incluir en su presupuesto regular los costos mínimos de operación del CRTM.
-
- ☐ Otras: _____
-

5

De contar con un CRTM, qué tipo de servicios de la siguiente lista podría ofrecer su organización a personas migrantes:

-
- ☐ Asistencia en materia de derechos humanos en general.
-
- ☐ Asesoría para el acceso a un trabajo decente y formalización laboral.
-
- ☐ Gestiones para el acceso a la seguridad social y garantizar la portabilidad de derechos de su país de origen.
-
- ☐ Asesoría para apoyar en su relación con los servicios nacionales de empleo, públicos o agencias de empleo privadas.
-
- ☐ Capacitación y certificación de sus conocimientos o competencias previas para una mejor inserción laboral.
-
- ☐ Asesoría para su vinculación con el sistema de relaciones laborales y garantizar una contratación equitativa.
-
- ☐ Asesoría legal para promover el acceso a la justicia laboral, procesos de conciliación y juicio laboral.
-
- ☐ Gestionar para procesos de educación y formación técnica y profesional para un mejor acceso al trabajo.
-
- ☐ Asistencia para acceder a todos los servicios sindicales que su organización ofrece a las demás afiliadas.
-
- ☐ Apoyo para la organización y afiliación de las personas migrantes a los sindicatos, superando barreras normativas que puedan existir en su país.
-
- ☐ Asesoría en casos de trata, trabajo forzoso con fines de explotación laboral.
-
- ☐ Asesoría para solicitar la activación de la inspección laboral.
-
- ☐ Asesoría a empleadores para contratar personas migrantes.
-
- ☐ Asesoría para el acceso a la salud en caso de enfermedad y accidentes en el trabajo.
-
- ☐ Servicios de traducción para comunicarse en su propio idioma y facilitar las diversas gestiones.
-
- ☐ Otras: _____
-

6 Para analizar la potencial sostenibilidad financiera de un eventual CRTM, favor responder:

☐	Solicitantes de la condición de refugio y/o en condición de refugio
☐	Solicitantes de asilo en su país
☐	Personas nacionales retornadas de algún otro país
☐	Personas trabajadoras temporales
☐	Personas trabajadoras migrantes internas
☐	Personas trabajadoras migrantes agrícolas
☐	Personas trabajadoras en situación irregular
☐	Personas potenciales migrantes
☐	Grupos familiares en situación de movilidad
☐	Personas migrantes regulares en busca de empleo en su país
☐	Otras: _____

7

Si su organización sindical contara con un CRTM, qué capacidad tendría para establecer convenios y gestionar con otras entidades para que las personas migrantes accedan a:

☐

Asistencia psicosocial

☐

Asistencia frente a la violencia de género

☐

Servicios de salud general, personal o familiar

☐

Inserción educativa de niñas, niños y adolescentes

☐

Apoyo y acompañamiento en sus trámites migratorios

☐

Gestión de trámites ante el Sistema Administrativo Tributario

☐

Otras: _____

Anexo. Formatos para impresión

Instrumentos propuestos para analizar la viabilidad de
implementación de Centros de Recursos para
Trabajadores Migrantes

Guía para mapeo de aliados potenciales del CRTM

Datos	Información
Nombre de la institución u organización	
Nombre de la persona de enlace	
Teléfono, correo electrónico personal e institucional	
Principales servicios que brinda	
Dirección (ideal colocar también un mapa satelital, cuando sea posible y previa autorización de la entidad)	
Horarios de atención	
Documentos u otros requisitos para acceder a los servicios	

Guía de valoración sobre la sostenibilidad organizativa con relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización proponente de un CRTM tiene diferentes niveles en la estructura a nivel nacional, local, regional, territorial o sectorial?		
2	¿La organización sindical proponente de un CRTM realiza reuniones o asambleas en todos los niveles de la estructura?		
3	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene bien definido un Comité Ejecutivo o Junta Directiva para su conducción?		
4	¿Tienen definidas por escrito las funciones de cada uno de los miembros del Comité Ejecutivo o Junta Directiva?		
5	¿La organización sindical proponente de un CRTM cuenta con un plan estratégico o plan anual de trabajo?		
6	¿Hay miembros del Comité Ejecutivo que trabajan a tiempo completo en la organización?		
7	¿La organización tiene funcionarios/as que trabajan para ella y atienden las tareas del plan estratégico?		
8	¿La organización genera ingresos propios a partir de la cotización de sus afiliados?		
9	¿Tienen registrada en una base de datos las federaciones, sindicatos, afiliados?		
10	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene acuerdos sobre cotización y cuenta con un sistema de registro de cotizantes?		
Total (10 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad organizativa		%	%

Guía de valoración sobre la sostenibilidad política con relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización sindical impulsora del CRTM tiene políticas claras establecidas en diferentes campos de su competencia?		
2	¿La organización sindical impulsora del CRTM tiene un plan definido sobre temas de interés nacional?		
3	¿La organización sindical que impulsa el CRTM participa en espacios de diálogo social y hace parte de órganos bi o tripartitos en el país?		
4	¿La organización sindical que impulsa el CRTM tiene representación y es convocada en órganos del Estado, en especial en temas sobre políticas de empleo?		
5	¿La organización sindical que impulsa el CRTM tiene una política respecto a la atención de los trabajadores migrantes?		
6	¿La organización tiene presencia e interlocución con diferentes municipios del país?		
7	¿La organización ha participado en debates y formulado propuestas sobre temas de estándares laborales, condiciones laborales, frente a las empresas globales presentes en el país?		
8	¿La organización tiene propuestas o ha hecho planteamientos ante instancias internacionales como la OIT, OMC, OIM, Sistema Interamericano u otras?		
9	¿La organización participa de redes y alianzas sindicales nacionales, regionales o internacionales?		
10	¿La organización sindical participa en alianzas sociales y populares amplias sobre diversos temas y, en especial, cuenta con aliados sobre temas relacionados con los trabajadores migrantes?		
Total (10 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad política		%	%

Guía de valoración sobre la sostenibilidad democrática con relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización sindical proponente del CRTM está legalmente constituida de acuerdo con la normativa de su país?		
2	¿El CRTM opera como parte de una política, un programa o departamento de la organización sindical?		
3	¿La organización sindical proponente del CRTM presentó informes de gestión técnica del último período a sus afiliados?		
4	¿La organización sindical proponente del CRTM presentó un informe de gestión financiera del último período a sus afiliados?		
5	¿Para las elecciones de la dirigencia del pleno del último período, en la organización sindical proponente del CRTM había varios candidatos/as a los diferentes puestos en el Comité Ejecutivo o Junta Directiva?		
6	¿Los líderes de la organización proponente del CRTM han sido electos democráticamente, siguiendo el estatuto de la organización?		
7	¿El Comité Ejecutivo o Junta Directiva de la organización sindical proponente del CRTM tiene fechas fijas y regulares para su reunión?		
8	¿Los dirigentes y funcionarios/as de la organización sindical proponente del CRTM visitan regularmente a los afiliados y escuchan sus solicitudes?		
9	¿La organización cuenta con un programa de capacitación a sus afiliados sindicales que incluya elementos sobre la realidad de las personas migrantes?		
10	¿La organización sindical proponente del CRTM tiene una política de comunicación, formas de comunicación con los afiliados y con la sociedad en general?		
Total (10 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad democrática		%	%

Guía de valoración sobre la sostenibilidad financiera con relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿Todos los afiliados y afiliadas a la organización sindical proponente de un CRTM pagan cotización a su organización?		
2	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene definida una política y una fórmula estándar para establecer la cotización?		
3	¿La organización tiene un presupuesto anual y un plan de trabajo basado en sus objetivos políticos, con una asignación porcentual para el trabajo con los trabajadores migrantes?		
4	¿El Comité Ejecutivo o Junta Directiva logra cumplir con el plan de trabajo y con la ejecución del presupuesto?		
5	¿La organización cuenta con un plan para incluir nuevos afiliados, que aseguren nueva cotización para cubrir sus gastos regulares?		
6	¿La organización sindical proponente de un CRTM cuenta con un manual sobre el manejo de los ingresos, egresos y bienes, aprobado por el Comité Ejecutivo?		
7	¿La organización sindical proponente de un CRTM, y el propio CRTM, cuentan con personal en el área administrativa y financiera?		
8	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene electos fiscales o auditores para hacer una auditoría frecuentemente del manejo de los ingresos, egresos y los bienes?		
9	¿La organización sindical proponente de un CRTM y la Dirección Técnica Ejecutiva del CRTM tienen acuerdos establecidos sobre el manejo de los recursos asignados a este último y la rendición de cuentas?		
10	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene acuerdos respecto a las competencias de sus fiscales o auditores para hacer una auditoría al CRTM?		
Total (10 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad financiera		%	%

Guía de valoración sobre la sostenibilidad social con relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización sindical proponente y el CRTM cuentan con una estrategia de difusión de sus conocimientos para posicionarlos ante otros actores?		
2	¿La organización sindical proponente de un CRTM tiene definida una política de formación para los afiliados al sindicato y personal del CRTM sobre la realidad de los trabajadores migrantes?		
3	¿El sindicato y el CRTM tienen definido un plan para capacitar a trabajadores migrantes, que asegure su empoderamiento como sujetos?		
4	¿La organización sindical y el CRTM están convencidos de la necesidad de capacitar a empresas y funcionarios públicos sobre su perspectiva de atención laboral a trabajadores migrantes?		
5	¿La organización tiene un presupuesto para realizar el plan de formación sobre la realidad de los trabajadores migrantes?		
6	¿La organización se ha planteado la inclusión de los trabajadores migrantes como parte de sus afiliados?		
Total (6 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad social		%	%

Guía de valoración sobre la sostenibilidad tecnológica con relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización sindical proponente y el CRTM tienen posibilidad de contar con su propio equipamiento tecnológico mínimo para una oficina del CRTM?		
2	¿Dentro de los presupuestos asignados por la organización sindical para el CRTM se incluye la posibilidad de adquirir equipos y paquetes tecnológicos?		
3	¿La organización sindical proponente y el personal del CRTM tienen conocimientos suficientes para el uso de herramientas tecnológicas, paquetes informáticos y redes sociales para su trabajo?		
4	¿La organización y el CRTM pueden acceder a capacitación con socios/aliados para mejorar sus capacidades tecnológicas?		
5	¿La organización y el CRTM incluyen en su plan de formación del personal mejorar los conocimientos sobre aspectos de uso de herramientas tecnológicas?		
6	¿La organización sindical y el CRTM cuentan con un espacio para el uso de internet o videollamadas por aplicativos, al servicio de los usuarios de sus servicios?		
Total (6 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad tecnológica		%	%

Guía de valoración sobre la sostenibilidad ambiental con relación al sindicato que propone crear el CRTM

	Variable	Sí	No
1	¿La organización sindical proponente y el CRTM han debatido sobre los aspectos medioambientales y tienen una posición al respecto?		
2	¿La organización sindical proponente y el CRTM tienen mecanismos adoptados para el consumo de materiales biodegradables, y evitar los de un solo uso?		
3	¿El CRTM involucra a los usuarios en el diseño de planes para la gestión del riesgo y la mitigación frente a impactos de fenómenos ambientales?		
4	¿El CRTM adopta la cultura de mínimo consumo de tintas y papel en impresiones y prioriza los medios electrónicos para comunicarse, elaborar y enviar informes?		
5	¿El CRTM analiza y tiene información sobre el acceso de los usuarios a la comunicación digital, como herramienta para disminuir el uso de impresiones?		
6	¿El CRTM se plantea como parte de su accionar las alianzas con actores municipales, ONG y otros, para involucrar a los usuarios en procesos de producción ecológica para el autoconsumo y generación de experiencias de autoempleo?		
Total (6 sería 100 por ciento)			
Porcentajes de sostenibilidad ambiental		%	%

Checklist para crear un CRTM

1 Para analizar la viabilidad organizativa y política de su iniciativa de CRTM, favor indicar:

-
- ☐ Su sindicato, federación, central o confederación, cuenta con políticas adoptadas en sus órganos de decisión y ejecutivos sobre atención a las personas trabajadoras migrantes.
-
- ☐ En su estructura organizativa cuentan con una secretaría, persona o grupos de personas que atienden las necesidades particulares de las personas migrantes.
-
- ☐ Su organización cuenta con experiencia anterior, ha tenido o mantiene relaciones con otras entidades que brindan atención a personas migrantes.
-
- ☐ Su organización sindical ha participado en iniciativas nacionales o locales, tendientes a la mejora de los derechos y condiciones laborales de las personas migrantes.
-
- ☐ Su organización está considerando seriamente adoptar el compromiso de trabajar por los derechos y condiciones laborales de las personas migrantes.
-

Checklist para crear un CRTM

2 Para evaluar la viabilidad logística de que su organización desarrolle un CRTM, favor responder:

-
- ☐ Su sindicato, federación, central o confederación, cuenta con una sede propia para el funcionamiento.
-
- ☐ El sindicato cuenta con un local de uso discrecional, cedido por el patrono como resultado de una negociación colectiva.
-
- ☐ Los costos de operación de la sede sindical (agua, luz, internet, teléfono, mantenimiento, etc.) son cubiertos con recursos propios de las cuotas de sus afiliados.
-
- ☐ La organización logra el mantenimiento de su sede como parte del contrato colectivo con la empresa.
-
- ☐ La organización no cuenta con sede ni capacidad para sufragar los costos de servicios (agua, luz, internet, teléfono, mantenimiento, etc.).
-
- ☐ El funcionamiento del sindicato depende de programas y proyectos de cooperación y no de las cuotas sindicales.
-
- ☐ Su organización cuenta con un espacio físico que podría disponer de forma exclusiva para la atención de las personas migrantes.
-

Checklist para crear un CRTM

3 Para analizar la capacidad funcional y operativa de un posible CRTM, favor responder:

-
- ☐ Su sindicato, federación, central o confederación cuenta con servicios de asesoría legal, educación, organización, defensa, información, con sus afiliados.
-
- ☐ Su organización sindical dispone de programas propios o vía contratos colectivos para cultura, recreación, vivienda, servicios sociales (apoyo por enfermedad, muerte, accidentes) para sus afiliados.
-
- ☐ Su organización cuenta con medios de transporte propios (vehículo u otros) o por vía convenio colectivo, que estén disponibles para realizar su trabajo sindical.
-
- ☐ Su organización sindical trabaja con presupuestos financieros periódicos, definidos y acordados por los órganos correspondientes.
-

Checklist para crear un CRTM

4 Para analizar la potencial sostenibilidad financiera de un eventual CRTM, favor responder:

-
- ☐ Su organización realiza una planificación anual del trabajo a partir de prioridades establecidas.
-
- ☐ Su organización elabora programas y planes operativos de trabajo sujetos a seguimiento.
-
- ☐ En la organización se toman acuerdos y asignan presupuestos para todos los programas definidos en igualdad de condiciones.
-
- ☐ La organización tiene un departamento o persona responsable de la planificación y gestión de los procesos.
-
- ☐ La organización cuenta con un mapeo de actores para consolidar el apoyo político al CRTM.
-
- ☐ La organización tiene capacidad de elaborar y ejecutar un plan de difusión de las acciones del CRTM.
-
- ☐ La organización tiene capacidad de diseñar un plan de monitoreo y evaluación, así como aplicar correctivos durante las acciones del CRTM.
-
- ☐ La organización sindical tiene capacidad de gestionar con empresas, para que, como parte de su responsabilidad social, aporten recursos financieros para el CRTM.
-
- ☐ La organización sindical tiene capacidad de incluir en los contratos colectivos cláusulas que garanticen recursos o personal pagado por la empresa al servicio del sindicato para atender al CRTM.
-
- ☐ La organización sindical cuenta con experiencia en cooperación internacional o local, diseño y gestión de proyectos, y con socios potenciales para recibir cooperación.
-
- ☐ La organización sindical tiene capacidad de incluir en su presupuesto regular los costos mínimos de operación del CRTM.
-
- ☐ Otras: _____
-

Checklist para crear un CRTM

5 De contar con un CRTM, qué tipo de servicios de la siguiente lista podría ofrecer su organización a personas migrantes:

-
- ☐ Asistencia en materia de derechos humanos en general.
-
- ☐ Asesoría para el acceso a un trabajo decente y formalización laboral.
-
- ☐ Gestiones para el acceso a la seguridad social y garantizar la portabilidad de derechos de su país de origen.
-
- ☐ Asesoría para apoyar en su relación con los servicios nacionales de empleo, públicos o agencias de empleo privadas.
-
- ☐ Capacitación y certificación de sus conocimientos o competencias previas para una mejor inserción laboral.
-
- ☐ Asesoría para su vinculación con el sistema de relaciones laborales y garantizar una contratación equitativa.
-
- ☐ Asesoría legal para promover el acceso a la justicia laboral, procesos de conciliación y juicio laboral.
-
- ☐ Gestionar para procesos de educación y formación técnica y profesional para un mejor acceso al trabajo.
-
- ☐ Asistencia para acceder a todos los servicios sindicales que su organización ofrece a las demás afiliadas.
-
- ☐ Apoyo para la organización y afiliación de las personas migrantes a los sindicatos, superando barreras normativas que puedan existir en su país.
-
- ☐ Asesoría en casos de trata, trabajo forzoso con fines de explotación laboral.
-
- ☐ Asesoría para solicitar la activación de la inspección laboral.
-
- ☐ Asesoría a empleadores para contratar personas migrantes.
-
- ☐ Asesoría para el acceso a la salud en caso de enfermedad y accidentes en el trabajo.
-
- ☐ Servicios de traducción para comunicarse en su propio idioma y facilitar las diversas gestiones.
-
- ☐ Otras: _____
-

Checklist para crear un CRTM

6 Para analizar la potencial sostenibilidad financiera de un eventual CRTM, favor responder:

☐	Solicitantes de la condición de refugio y/o en condición de refugio
☐	Solicitantes de asilo en su país
☐	Personas nacionales retornadas de algún otro país
☐	Personas trabajadoras temporales
☐	Personas trabajadoras migrantes internas
☐	Personas trabajadoras migrantes agrícolas
☐	Personas trabajadoras en situación irregular
☐	Personas potenciales migrantes
☐	Grupos familiares en situación de movilidad
☐	Personas migrantes regulares en busca de empleo en su país
☐	Otras: _____

Checklist para crear un CRTM

7

Si su organización sindical contara con un CRTM, qué capacidad tendría para establecer convenios y gestionar con otras entidades para que las personas migrantes accedan a:

☐

Asistencia psicosocial

☐

Asistencia frente a la violencia de género

☐

Servicios de salud general, personal o familiar

☐

Inserción educativa de niñas, niños y adolescentes

☐

Apoyo y acompañamiento en sus trámites migratorios

☐

Gestión de trámites ante el Sistema Administrativo Tributario

☐

Otras: _____

Referencias bibliográficas

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2021. *Flujos migratorios en América Latina y el Caribe: estadísticas de permisos para migrantes*.

Canales, Alejandro, Juan Alberto Fuentes y Carmen Rosa de León Escribano. 2019. *Desarrollo y migración: desafíos y oportunidades en los países del norte de Centroamérica* (LC/MEX/TS.2019/7), Ciudad de México, CEPAL.

CEPAL y UNFPA (Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Fondo de Población de las Naciones Unidas). 2020. *Afrodescendientes y la matriz de la desigualdad social en América Latina: retos para la inclusión*, Documentos de Proyectos (LC/PUB.2020/14), Santiago.

Cipoletta, Georgina, Francisco Villarreal y Tarek Abdo. 2023. «Bonos de impacto: coordinación e innovación para el financiamiento de inversiones con resultados sociales», serie Financiamiento para el Desarrollo, No. 274 (LC/TS.2022/230), Santiago, CEPAL.

CSA (Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas). 2021. *Migración venezolana y mundo del trabajo en la región andina*, Observatorio Laboral de las Américas.

—. 2021. Resolución del 4º Congreso.

Global Forum on Migration & Development. 2020. *La gobernanza de la migración laboral en el contexto de la evolución del panorama de empleo y el futuro del trabajo*. https://www.gfmd.org/sites/g/files/tmzbd11801/files/documents/rt_session_1_background_paper_on_labour_migration_governance_final_es.pdf

Montero Solís, Rafael Antonio. 2016. Textos adaptados del artículo para la revista laboral «RELATS: Autorreforma y sostenibilidad sindical. Un reto del presente y el futuro».

OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2007. *Marco multilateral de la OIT para las migraciones laborales. Principios y directrices no vinculantes para un enfoque de las migraciones laborales basado en los derechos*. Programa de Migraciones Internacionales, Ginebra.

—. 2014. *El rol de los sindicatos en el ámbito de la migración laboral*. Proyecto Políticas de Migración Laboral Sensibles al Género en los Corredores de Nicaragua - Costa Rica - Panamá y Haití - República Dominicana, San José.

—. 2019. «Boletín Internacional de Investigación Sindical. El futuro del trabajo: Los sindicatos en transformación».

—. 2023. *Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes en Tijuana, México*.

—. 2023. «Encuentro de Comités Intersindicales por la defensa de los derechos laborales de las personas trabajadoras migrantes de Centroamérica, Panamá y República Dominicana».

Pact Colombia. 2021. *4 pasos para crear un Plan de Monitoreo y Evaluación*. <https://pactcolombia.org/wp-content/uploads/2021/09/100921-Pasos-para-crear-un-Plan-de-Monitoreo-y-Evaluacion.pdf>

Villalba, Mariela. 2023. *Hacia la sostenibilidad. Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes (CRTM)*, OIT: Oficina para México y Cuba, documento sin publicar.

Visser, Jelle. 2019. «¿Pueden revitalizarse los sindicatos?», Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS), Bremen International Graduate School for the Social Sciences (BIGSSS), en OIT, Boletín Internacional de Investigación Sindical. El futuro del trabajo: Los sindicatos en transformación, vol. 9, núm. 1-2.

