

# POR TALENTO LATINOAMERICA

## Generar, medir y mejorar el impacto de la inclusión laboral

.talento
Fundación ONCE
esade RAMON LLULL UNIVERSITY Center for Social Impact
BID | LAB

**Autores**
***Esade Center for Social Impact***
Arnau Picón Martínez
Deborah Gold Weber
Dalia Silberstein
Lisa Hehenberger

**Agradecimientos especiales** para Edurne Álvarez de Mon, Micaela Llona Bavestrello, Sabina Lobato (Fundación ONCE) y Paula Auerbach (BID Lab).

Estamos sumamente agradecidos con las personas y organizaciones que contribuyeron e hicieron posible este estudio, especialmente con aquellos que generosamente dieron su tiempo para participar en entrevistas cualitativas y focus groups. Sus conocimientos, experiencias y perspectivas fueron invaluables para dar forma a los hallazgos y conclusiones de este informe.

**Diseño y diagramación:** Azoma

## Fundación ONCE

Fundación ONCE trabaja para promover la inclusión social de las personas con discapacidad y garantizar la igualdad de oportunidades a través del empleo, la formación y la accesibilidad universal. Desde su creación en 1988, impulsa iniciativas orientadas a mejorar la empleabilidad, favorecer el acceso al empleo de calidad y promover entornos laborales inclusivos, trabajando de forma coordinada con administraciones públicas, empresas y organizaciones sociales. Su experiencia ha dado lugar a metodologías innovadoras y de efectividad contrastada, que sirven de referencia para impulsar la inclusión laboral en distintos contextos. A través de la cooperación internacional, la transferencia de conocimiento y la generación de alianzas estratégicas, Fundación ONCE contribuye al avance de sociedades más inclusivas, accesibles y comprometidas con la igualdad de oportunidades para todas las personas.

## BID LAB

BID Lab es el brazo de innovación y *venture* del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.  Nos enfocamos en el emprendimiento y la tecnología para cocrear soluciones a retos del desarrollo y activar nuevas industrias para el crecimiento en América Latina y el Caribe. BID Lab apoya startups de alto impacto y los ecosistemas de innovación que necesitan para  prosperar a través de financiamiento flexible, conocimiento práctico y conexiones globales.
**www.bidlab.org**

## Esade Center for Social Impact (ECSI)

ECSI desarrolla investigación con rigor, alcance y relevancia para y sobre el impacto social. La misión del centro es crear las condiciones de interacción para comprender los problemas actuales en profundidad, hacer preguntas difíciles para estimular el pensamiento novedoso y las ideas innovadoras, y generar conocimiento, herramientas, soluciones y líderes que posibiliten el cambio social a través de la investigación, la educación y el debate. ECSI trabaja para un mundo en que las personas y las organizaciones tengan la capacidad de entender mejor y avanzar en la solución de retos globales complejos para regenerar el medio ambiente y reducir la desigualdad social.
**https://www.esade.edu/impact**

# ÍNDICE


**Acrónimos** 6

**Prólogos** 7

Fundación ONCE 7

BID Lab 9

ESADE 11

**Introducción** 12

**PARTE I · Impacto del Proyecto Por Talento Latinoamérica** 15

1.1. Antecedentes, implementación e impacto del proyecto 16

Sobre la metodología Inserta 16

Rol de La Fundación ONCE 17

Contexto de la discapacidad y el acceso al trabajo en América Latina 18

Evidencias del estudio sobre acceso al empleo: 19

Acciones realizadas y transformaciones conseguidas 20

Visibilización de informacion estadística y generación de productos de conocimiento 23

Evidencia cuantitativa 24

1.2. Estrategias y buenas prácticas 25

**Buenas prácticas en el marco de Por Talento Latinoamérica** 25

Formación a operadores laborales 25

Formación a empleadores 26

Activación de personas con discapacidad 27

Mejora de la empleabilidad de personas con discapacidad 28

Generación de alianzas 30

Acciones de comunicación 32

**Buenas prácticas derivadas de la actividad de Por Talento Latinoamérica** 33

Gestión de la contratación de personas con discapacidad 33

Estabilización de puestos de trabajo 34

**PARTE II · Propuesta de Marco Integral para la Medición y Gestión del Impacto (MGI)** **36**

2.1. Marco teórico 37
Un modelo para el cambio sistémico 39

2.2 Gestión de cambios a medio y largo plazo 39
Cambios a largo plazo 42
Cambios a medio plazo 44

2.3. Guía práctica para la aplicación del modelo 55
Análisis del contexto 56
Identificación y medición de cambios 56
Gestión de cambios 61

2.4. Consideraciones sobre la estandarización del modelo 61

**PARTE III · Recomendaciones y consideraciones para la escalabilidad** **63**

3.1. Identificación de retos y brechas 64

3.2. Mapeo de grupos de interés y actores clave 66

3.3. Plan para establecer liderazgo 67

3.4. Identificación de acciones necesarias y alcance 67

3.5. Definición del marco de MGI 68

3.6. 'Checklist' de consideraciones para la escalabilidad de Por Talento Latinoamérica 69

**Conclusiones** **70**

Bibliografía 73

**Anexos** **74**

Glosario de términos 75

Lista de entrevistados 78

Análisis detallados del contexto, la implementación y el impacto del proyecto Por Talento por país (Colombia, Costa Rica, Ecuador, República Dominicana, Uruguay) **80**

# ACRÓNIMOS

Siglas de instituciones y organismo

- **BID** – Banco Interamericano de Desarrollo
- **BID Lab** - Brazo de innovación y venture del BID
- **ECSI** – Esade Center for Social Impact
- **CEPAL** – Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- **PNUD** – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- **MTSS** – Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Costa Rica)
- **ANE** – Agencia Nacional de Empleo (Costa Rica)
- **CONAPDIS / CONADIS** – Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (varía por país)
- **FGE** – Fundación Gisell Eusebio
- **ODISMET** – Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en España
- **PcD -** Persona con discapacidad



# PRÓLOGO
## FUNDACIÓN ONCE

Hay proyectos que transforman sistemas, y hay proyectos que transforman vidas. Por Talento Latinoamérica pertenece a ambas categorías. Lo que aquí presentamos no es solo un informe: es el testimonio colectivo de miles de personas con discapacidad, familias, profesionales, empresas y organizaciones que han apostado por un futuro distinto, donde el talento encuentra su lugar y la inclusión se convierte en una oportunidad compartida.

Desde el Grupo Social ONCE y el Grupo BID, a través de sus brazos ejecutores (Fundación ONCE y BID Lab), hemos tenido el privilegio de acompañar este camino. Nuestra experiencia en España nos ha enseñado que cuando se confía en las competencias de las personas, cuando se abren puertas y derriban barreras, cuando se tejen alianzas sólidas, las transformaciones dejan de ser aspiraciones y se convierten en realidades. Compartir la metodología Inserta con entidades de América Latina y del Caribe ha sido una apuesta de convicción profunda: la convicción de que la igualdad de oportunidades no tiene fronteras.

Los logros alcanzados hablan por sí solos, pero sobre todo hablan de quienes los hicieron posibles.

En Colombia Colsubsidio y Comfama comenzaron a mirar la discapacidad no como un reto, sino como un motor de innovación y crecimiento.

En Costa Rica Conapdis, junto con instituciones públicas y empresas, encendió un movimiento colectivo que derribó estereotipos profundamente arraigados.

En Ecuador la Fundación RETT abrió camino para que las personas con discapacidad fueran vistas en muchos entornos empresariales —por primera vez— como profesionales valiosas, preparadas y capaces.

En República Dominicana el liderazgo del PNUD y el Ministerio de Trabajo dio forma a procesos más accesibles y eficientes.

En Uruguay Umuntu multiplicó su impacto, llegando a personas y territorios donde antes no era imaginable.

Pero más allá de los sistemas, están las historias.

Las de quienes consiguieron su primer empleo, las de quienes descubrieron habilidades que creían inalcanzables, las de quienes, por primera vez, sintieron que su talento encontraba un lugar en el mundo laboral. Las de las familias que han crecido en autonomía. Las de los equipos de recursos humanos que comprendieron que la discapacidad no solo enriquece, sino que fortalece y aporta talento. Las de líderes empresariales que se atrevieron a cambiar su mirada. Cada capacitación, cada alianza, cada feria inclusiva, cada empresa que abrió sus puertas, cada persona que decidió intentarlo una vez más... todas esas acciones han tejido un movimiento que es imparable. Porque la inclusión, cuando se vive desde la verdad y el compromiso, contagia, inspira y transforma.

El Grupo Social ONCE reafirma, a través de este proyecto, algo que siempre hemos defendido: que la inclusión laboral no es un gesto, es una oportunidad; no es una tendencia, es un derecho; no es una utopía, es un camino posible. Y cuando ese camino se recorre en comunidad, los resultados son tan sólidos como emocionantes.

A todas las personas, organizaciones y profesionales que han formado parte de Por Talento Latinoamérica, nuestro reconocimiento más profundo por creer, por colaborar, por transformar y transformarse, por aprender y por enseñarnos. Gracias por demostrar que cuando las personas con discapacidad encuentran oportunidades reales, su talento brilla y brillamos como sociedad.

**Alberto Durán**
Vicepresidente primero de Grupo Social ONCE
Vicepresidente ejecutivo de Fundación ONCE

# BID Lab

Cuando hablamos de inclusión laboral de las personas con discapacidad, solemos centrar la conversación en las barreras que aún persisten. Este informe nos invita a mirar también las oportunidades que se generan cuando gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y personas con discapacidad trabajan juntos para transformar esa realidad.

Para BID Lab, **Por Talento Latinoamérica** representa precisamente esa visión. No solo por los resultados alcanzados, sino porque demuestra que es posible construir soluciones que generan capacidades, movilizan alianzas y crean las condiciones para que la inclusión deje de ser una aspiración y se convierta en una práctica sostenida.

Nada de esto habría sido posible sin el liderazgo y la experiencia de **Fundación ONCE**, cuya metodología y compromiso han sido fundamentales para adaptar y fortalecer un modelo de inclusión laboral en distintos contextos de América Latina y el Caribe. Tampoco habría sido posible sin el trabajo de los socios que llevaron esta visión al territorio: instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, intermediarios laborales, empresas y centros de formación que asumieron el desafío de construir ecosistemas más inclusivos en sus países.

Uno de los aprendizajes más importantes de esta experiencia es que los cambios duraderos no ocurren exclusivamente cuando una persona accede a un empleo. Ocurren cuando se fortalecen capacidades locales, cuando se desarrollan redes de colaboración, cuando se genera evidencia para orientar decisiones y cuando diferentes actores adoptan una visión compartida sobre el valor del talento y la diversidad.

Como firme defensor de los derechos de las personas con discapacidad, comparto plenamente el principio que ha guiado al movimiento global de inclusión: **Nada sobre nosotros sin nosotros.** Las personas con discapacidad no son beneficiarias pasivas de soluciones diseñadas por otros; son protagonistas, líderes y agentes de cambio indispensables en la construcción de sociedades más inclusivas. Este principio no solo orienta una agenda de derechos. También nos recuerda que las soluciones más efectivas son aquellas que incorporan la experiencia, el conocimiento y la voz de quienes viven los desafíos que buscamos resolver.

Este informe aporta además una contribución especialmente valiosa para el futuro: demuestra la importancia de generar conocimiento y medir el impacto de manera rigurosa. Comprender qué funciona, por qué funciona y cómo puede adaptarse a distintos contextos es esencial para ampliar el alcance de iniciativas como ésta y acelerar el aprendizaje colectivo.

El reto que tenemos por delante es continuar construyendo sobre estos avances. Más países, más instituciones y más empresas pueden beneficiarse de las lecciones aquí recogidas. La inclusión laboral de las personas con discapacidad no es un objetivo sectorial ni una

responsabilidad de unos pocos. Es una oportunidad para fortalecer nuestras economías, enriquecer nuestras organizaciones y construir sociedades más innovadoras, productivas y resilientes.

Espero que estas páginas inspiren nuevas alianzas, nuevas acciones y una convicción renovada de que ampliar oportunidades para las personas con discapacidad es una de las inversiones más inteligentes que podemos hacer para el futuro de nuestra región.

**César Buenadicha**
Jefe de la División de Desarrollo y Aceleración de Ecosistemas
BID Lab

# ESADE

En Esade creemos que el conocimiento alcanza su máximo valor cuando contribuye a transformar la realidad. Como institución comprometida con el desarrollo de un liderazgo responsable y con la generación de conocimiento relevante para afrontar los grandes desafíos de nuestro tiempo, entendemos que la inclusión no es únicamente una aspiración ética, sino una condición indispensable para el desarrollo económico y social sostenible.

La inclusión laboral de las personas con discapacidad representa uno de esos retos complejos que exigen una respuesta colectiva. A pesar de los importantes avances normativos registrados en las últimas décadas, millones de personas en América La tina continúan enfrentándose a barreras que limitan su acceso a oportunidades de empleo de calidad. Superarlas requiere mucho más que buenas intenciones: exige colaboración entre sectores, evidencia, innovación y una mirada centrada en las capacidades y el talento de las personas.

Este informe constituye una valiosa contribución en esa dirección. Fruto de la colaboración entre Fundación ONCE, BID Lab y el Esade Center for Social Impact, documenta la implementación del programa Por Talento Latinoamérica en cinco países de la región y analiza cómo un enfoque integral de intermediación laboral puede generar transformaciones sostenibles tanto en las organizaciones como en los ecosistemas de empleo. Al mismo tiempo, propone un marco de medición y gestión del impacto que permitirá fortalecer el aprendizaje, la toma de decisiones basada en evidencia y la escalabilidad de futuras iniciativas.

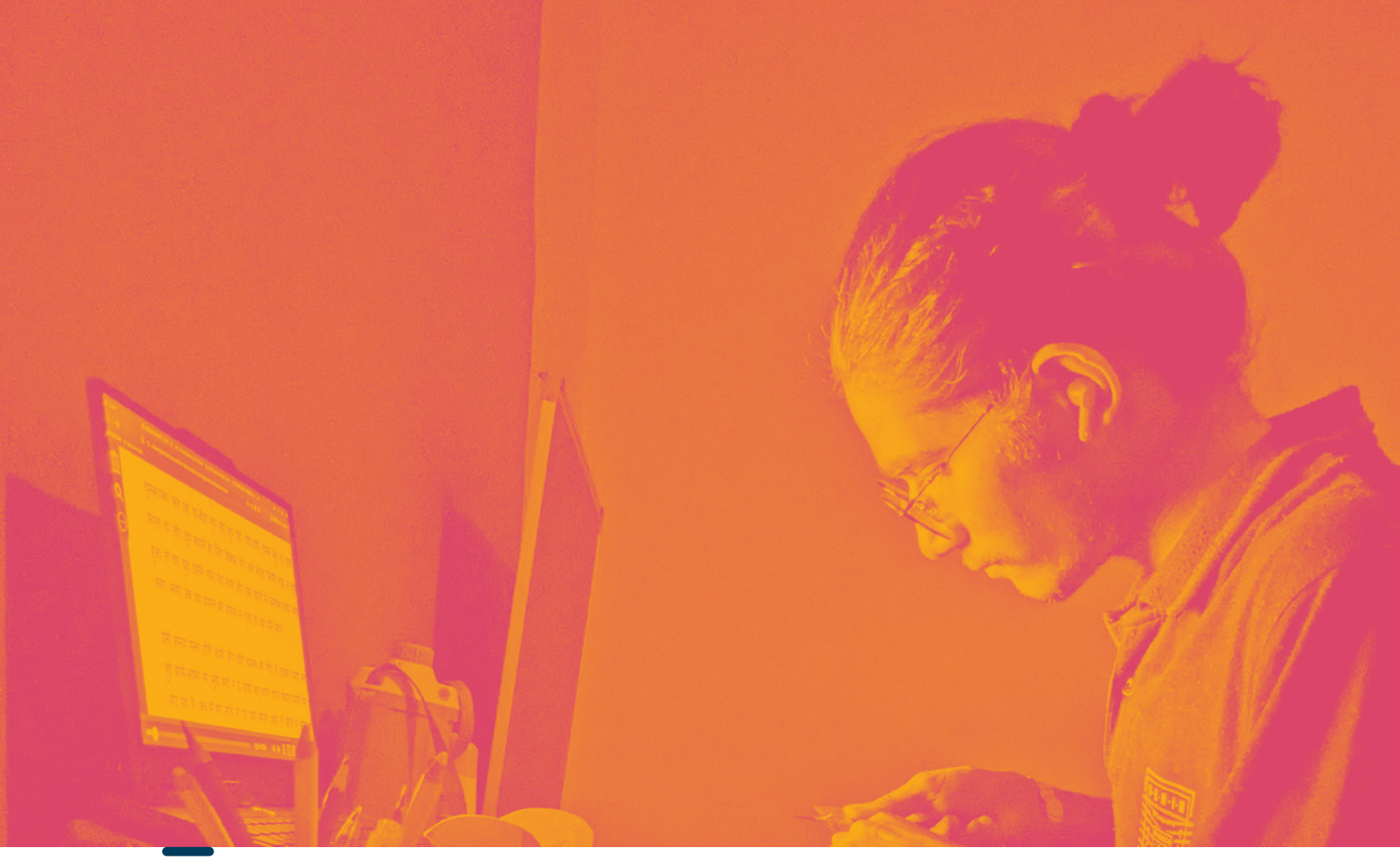
Desde Esade nos sentimos especialmente orgullosos de que este trabajo refleje la esencia de nuestra misión: combinar el rigor de la investigación con la capacidad de generar impacto real en la sociedad. El Esade Center for Social Impact representa este compromiso mediante una investigación aplicada que no solo analiza los problemas, sino que trabaja junto a organizaciones públicas, privadas y del tercer sector para construir soluciones prácticas y sostenibles.

Quisiera reconocer el extraordinario trabajo de Fundación ONCE por impulsar una iniciativa que trasciende fronteras y demuestra el enorme potencial de la cooperación internacional para abordar desafíos compartidos.

Confiamos en que este informe sirva no solo para documentar los logros alcanzados, sino también para inspirar a gobiernos, empresas, organizaciones sociales y organismos internacionales a seguir construyendo mercados laborales más inclusivos, donde el talento sea reconocido por encima de cualquier condición y donde todas las personas tengan la oportunidad de desarrollar plenamente su potencial.

Porque una sociedad más inclusiva no solo es una sociedad más justa; es también una sociedad más innovadora, más resiliente y mejor preparada para afrontar los retos del futuro.

**Lisa Hehenberger, Ph.D.**
Dean of ESADE Business School
Chairholder Esade Chair in Social Impact



# INTRODUCCIÓN

## Acerca de este informe

El presente informe, desarrollado por el Esade Center for Social Impact, recoge los hallazgos y aprendizajes del proyecto Por Talento Latinoamérica, impulsado por Fundación ONCE y BID Lab, el brazo de innovación y venture del Banco Interamericano de Desarrollo. Se trata de una iniciativa regional (proyecto ATN/ME-17597-RG) que comenzó en noviembre de 2019 con el propósito de mejorar las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad, inicialmente en cuatro países de América Latina: Colombia, Costa Rica, Ecuador, República Dominicana. En 2024 se incorporó Uruguay.

El objetivo del proyecto es mejorar las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad mediante la implementación de un mecanismo integral de intermediación laboral adaptado a los contextos, estructuras e iniciativas existentes. Este enfoque abarca tanto el sector privado como el sector público, promoviendo la creación de un ecosistema laboral más inclusivo que promueva la activación laboral de las personas con discapacidad, la toma de conciencia sobre

su talento y capacidades, la mejora de la empleabilidad, oportunidades reales de empleo y una sociedad más accesible e inclusiva.

El proyecto se sustenta en la metodología Inserta (Intermediación laboral efectiva para personas con discapacidad a través del uso de tecnología), desarrollada por Fundación ONCE. Este modelo establece un sistema completo de acompañamiento dirigido a personas con discapacidad, administraciones públicas y empresas. Se distingue por:

- Poner el foco en las capacidades y el talento de las personas con discapacidad, y no en sus limitaciones.
- Incorporar herramientas digitales que faciliten la intermediación laboral.
- Brindar apoyo a empresas y administraciones públicas en sus procedimientos de contratación e inclusión.

Mediante el proyecto Por Talento Latinoamérica, se ha aplicado por primera vez la metodología Inserta en países de América Latina y el Caribe. La metodología ya se había implementado con éxito en España.

## Objetivos de este informe

Este informe tiene un doble propósito. Por un lado, recoge y analiza los hallazgos y aprendizajes del proyecto "*Por Talento Latinoamérica*", a partir de la experiencia en los cinco países donde se ha implementado, documentando las lecciones aprendidas y buenas prácticas. Por otro lado, desarrolla una propuesta de Marco Integral para la Medición y Gestión del Impacto (MGI), concebido como una herramienta clave para evaluar y gestionar proyectos de inclusión laboral de personas con discapacidad en la región.

Contar con un modelo sólido de medición y gestión de impacto es fundamental para valorar la efectividad de un proyecto social. Permite generar información rigurosa y basada en evidencia sobre su desempeño y resultados; monitorear los avances y ajustar estrategias en tiempo real; demostrar el valor del proyecto a financiadores, beneficiarios y otros actores clave; y, en definitiva, apoyar la toma de decisiones con datos relevantes y confiables a fin de maximizar el impacto.

## Metodología del informe

Para elaborar este informe se utilizaron entrevistas (27), *focus groups* (7), visitas a empresas (8) y asistencia a eventos y reuniones en terreno (7) *(ver listado de entrevistados en Anexo)*, así como el análisis de fuentes secundarias. Entre las fuentes secundarias, cabe destacar el uso de Odismet[1] para proporcionar datos contextuales a los análisis de cada país. Asimismo, se recabó información cualitativa y cuantitativa directamente de los actores involucrados en la implementación del proyecto en los cinco países.

[1] https://www.odismet.es/que-es-odismet

Las entrevistas cualitativas y los *focus groups* se dirigieron tanto a socios locales del proyecto, como a empresas, instituciones públicas, intermediarios laborales, organizaciones sociales y personas con discapacidad (PcD).

Aunque este informe se basa en una amplia recopilación de información, conviene señalar algunas limitaciones:

- los datos cuantitativos disponibles en los distintos países son heterogéneos e incompletos;
- gran parte de la evidencia es cualitativa y, por tanto, no siempre generalizable;
- faltan '*counterfactuals*' en algunos casos para tener una información completa sobre los resultados obtenidos;
- la capacidad de recolectar datos de cada organización depende de sus capacidades internas;
- los impactos de algunas intervenciones aún están en fases iniciales; y
- factores externos como cambios normativos o coyunturales también influyen en los resultados.

El modelo de medición y gestión de impacto que proponemos en la segunda parte de este informe tiene como objetivo ayudar a estandarizar el proceso de recolección de datos en el futuro, adaptando el proceso de medición de impacto a las prioridades y capacidades de cada país.

## Estructura del informe

El informe se organiza en tres bloques:

- La Parte I presenta hallazgos sobre el impacto del proyecto, analizando los cambios generados en cada país, las estrategias implementadas y las buenas prácticas emergentes. Los cambios más detallados de cada país se pueden encontrar en el Anexo.
- La Parte II desarrolla una propuesta de Marco Integral para la Medición y Gestión del Impacto (MGI), que servirá como referencia metodológica tanto para la evaluación y la gestión de este mismo proyecto, así como para futuras iniciativas de inclusión social.
- La Parte III incluye recomendaciones para la escalabilidad y replicación del proyecto Por Talento Latinoamérica.

Nuestra aspiración es que este informe no sólo dé cuenta de los avances alcanzados hasta ahora, sino que también se convierta en una herramienta útil para inspirar y guiar a los diferentes actores que trabajan por la inclusión laboral en América Latina y el Caribe. Confiamos en que pueda servir como una base sólida para fortalecer alianzas, replicar y escalar buenas prácticas y trazar una hoja de ruta común hacia un mercado laboral más justo, inclusivo y centrado en el talento de todas las personas.



# 1

# IMPACTO DEL PROYECTO POR TALENTO LATINOAMÉRICA

## 1.1. Antecedentes, implementación e impacto del proyecto

### Sobre la metodología Inserta

La metodología Inserta, desarrollada y probada por la Fundación ONCE, tiene por objetivo establecer un mecanismo integral de intermediación laboral para promover la inserción laboral de personas con discapacidad. Se centra en la creación de entornos laborales inclusivos para personas con discapacidad, ofreciendo acompañamiento a empresas y herramientas de formación y desarrollo para los candidatos.

Actúa principalmente sobre las personas con discapacidad, la administración pública y las empresas. Se caracteriza por:

- Aplicar un enfoque de derechos, es decir, partir de las capacidades y el talento de las personas con discapacidad para incorporarlas al mercado de trabajo.
- Usar herramientas digitales, dando a conocer e implementando nuevas tecnologías, plataformas y programas para aumentar la accesibilidad al mercado de trabajo.
- Apoyar a las empresas privadas y a las administraciones públicas en sus procedimientos de vinculación.
- Generar alianzas - con las empresas privadas, las administraciones públicas y el mundo asociativo de las personas con discapacidad - para identificar necesidades y desarrollar iniciativas conjuntas.

Algunos de los componentes de la metodología Inserta son:

#### Componentes de la metodología Inserta

| PARA LOS INTERMEDIARIOS LABORALES | PARA LOS EMPLEADORES | PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD | Y DE FORMA TRANSVERSAL |
|---|---|---|---|
| Formación en intermediación laboral basada en el talento, metodología Inserta de orientación a las personas con discapacidad y desarrollo de un plan de empleo personal basado en los perfiles técnico y competencial de las personas y el ajuste de sus expectativas profesionales. | Trabajo para mejorar su conocimiento sobre la discapacidad y toma de conciencia sobre el talento, perfilar las vacantes y aumentar las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad, capacitar a los equipos de talento humano, así como fomentar el trabajo en red y el intercambio de buenas prácticas entre pares. | Orientación profesional, formación en competencias transversales para mejorar su empleabilidad, apoyo al emprendimiento, apoyo en la búsqueda de empleo. | Desarrollo de plataformas tecnológicas accesibles e incorporación del módulo de discapacidad que permita la participación de las personas con discapacidad de manera autónoma y una intermediación laboral más efectiva.<br>Generación de alianzas con actores de diferente naturaleza para articular soluciones más efectivas que contribuyan al objetivo común.<br>Desarrollo de iniciativas específicas que den respuesta a las necesidades de empleo de las personas con discapacidad con mayor distancia del mercado laboral |

Además, la metodología Inserta promueve la innovación, el conocimiento y la investigación en el desarrollo de actuaciones que fomenten la inclusión laboral de personas con discapacidad. Asimismo, pone énfasis en favorecer la capilaridad en los territorios y desarrollar soluciones que contribuyan a la inclusión laboral de personas con discapacidad en las zonas más remotas. La Fundación ONCE ha desarrollado una formación que condensa toda la metodología Inserta a través de módulos online y de sesiones síncronas con distintos profesionales de Inserta y de la Fundación ONCE. Los módulos abordan de manera integral la metodología de trabajo desarrollada por los profesionales de Inserta en España, en las diferentes fases necesarias para conseguir la inclusión laboral efectiva de las personas con discapacidad.

## Rol de La Fundación ONCE

Habiendo sido exitosa la metodología Inserta en España, la Fundación ONCE ha querido promover su aplicación en cinco países de la región. América Latina apareció como la región ideal para empezar a exportarla. El Grupo Social ONCE a través de su Fundación ONCE para la Solidaridad con las Personas Ciegas de América Latina (FOAL), ya estaba presente en el territorio. Otros factores considerados fueron el idioma, la proximidad cultural y la experiencia acumulada en la región a través de la articulación de otros programas.

Además, la colaboración con organizaciones multilaterales tales como BID Lab (el brazo de innovación y *venture* del Banco Interamericano de Desarrollo) era un factor más a favor del desarrollo de un proyecto que promoviera la aplicación de la metodología de Fundación ONCE adaptada a cada país. BID Lab apoya la inclusión de personas con discapacidad en América Latina y el Caribe mediante investigación, financiación y asistencia técnica a proyectos alineados con su visión.

La esencia del proyecto radica en la transferencia del conocimiento y expertise de Fundación ONCE con una permanente participación activa e implicación de sus profesionales. La construcción de alianzas y el trabajo en equipo con los socios locales y aliados estratégicos del proyecto han sido esenciales.

La identificación de socios locales se ha hecho mediante investigaciones, conversaciones y encuentros para conocer los diferentes ecosistemas y sus actores. La elección de los socios se ha hecho esencialmente en base a su liderazgo y capacidad de traccionar al resto de actores activos en la inserción laboral de personas con discapacidad (trayectoria, credenciales) más que por el tipo de organización o tamaño. La Fundación ONCE recalca que a veces los socios más evidentes en un país no son los mejores. De allí, la importancia de esta investigación previa al cierre de alianzas estratégicas.

En cuanto a la transferencia de expertise, la Fundación ONCE la ha hecho escuchando las necesidades de cada socio/país, adaptando la metodología a sus contextos y necesidades e involucrándose de manera activa en encuentros y sesiones formativas. Es un proyecto regional

con enfoque local - en cada país funciona de una manera distinta, pero con una esencia común que es el entendimiento del talento de las personas con discapacidad.

Tanto con la identificación de los socios idóneos como con la transferencia de conocimiento, el objetivo de la Fundación ONCE es generar capacidad instalada en los países acorde con la realidad de cada uno de ellos, más allá de una pura financiación - es decir que los países puedan absorber conocimientos, adquirir capacidades y disponer de recursos para seguir adelante con las acciones impulsadas por el proyecto una vez éste haya finalizado.

Además, la Fundación ONCE ha desarrollado los capítulos nacionales de Odismet en el marco de Por Talento Latinoamérica. Odismet es el observatorio de datos de mercado de trabajo y discapacidad de la Fundación ONCE. El observatorio se nutre de la estadística pública, y tiene más de 10 fuentes de información secundaria incorporadas.

## Contexto de la discapacidad y el acceso al trabajo en América Latina

En América Latina y el Caribe, viven alrededor de 85 millones de personas con discapacidad, que representan el 14,7% de la población. Un tercio de los hogares tiene al menos una persona con discapacidad, según recoge un informe del Banco Mundial[2].

Las barreras a una vida digna que sufren las personas con discapacidad se ven más agravadas cuando éstas pertenecen a otro grupo vulnerable: las personas con discapacidad que viven en zonas rurales o pertenecen a comunidades indígenas o afrodescendientes, por ejemplo, tienen más probabilidad de estar en situación de pobreza[3].

El acceso al mercado laboral supone uno de los retos más significativos para las personas con discapacidad. El dato más remarcable, según el informe del Banco Mundial, es que el 50% de personas con discapacidad no participa en el mercado laboral. Además, entre los que trabajan, los sueldos son más bajos y tienen más problemas para acceder a crédito cuando son auto-empleados. Cabe remarcar que estas brechas son más extensas para las mujeres y para la población de origen rural.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y el grupo social ONCE[4] identifican algunas de las causas a dichas dificultades: estas incluyen barreras al acceso de la educación formal

[2] García Mora, M., Schwartz, S., y Freire, G., (2021) *"Inclusión de las personas con discapacidad en América Latina y el Caribe: Un camino hacia el desarrollo sostenible".* Grupo Banco Mundial: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/f8ea3c9d-ca67-5ddd-a4c7-d1721665f982

[3] Siendo que, en 2023, en América Latina y el Caribe un 27,3 % de la población vivía en pobreza y 10,6 % en pobreza extrema, según la CEPAL. Para más información: https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7bd0dd87-875f-48b8-a803-1d5ce-fe23426/content

[4] M.F. Bietti, (2023) *"Personas con discapacidad e inclusión laboral en América Latina y el Caribe: principales desafíos de los sistemas de protección social"*, Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/23), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1535653e-6f21-456e-bb5a-dc446ff5c8ad/content

y formación, barreras en el entorno (por ejemplo, imposibilidad de acceder al lugar de trabajo desde el lugar de residencia), falta de adaptación de los entornos laborales, y discriminación y prejuicios de empresas y trabajadores.

Además, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)[5], hay una serie de normas que pueden tener un propósito positivo, pero que generan efectos adversos, como leyes de cuotas o protecciones contra el despido. Así, el reto no es solo controlar la aplicación de las leyes sino también revisar cómo los diferentes actores sociales reaccionan ante ellas, y revisarlas en consecuencia.

La nota positiva es que el BID expone no sólo un creciente interés por parte de los países de la región en fomentar la inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral, sino que además cada vez más países y actores están abandonando el enfoque caritativo para centrarse en garantizar la autonomía y la autodeterminación de las personas con discapacidad. El BID también señala que la inclusión laboral consta de tres áreas de acción en las que se debe trabajar simultáneamente. Estas son:

- la reducción de barreras al empleo;
- la mejora de competencias de las personas con discapacidad mediante programas de formación;
- el acoplamiento entre la demanda de talento y su oferta a través de intermediación laboral.

**Evidencias del estudio sobre acceso al empleo:**

Teniendo en cuenta las fuentes citadas, se puede inferir que, en el contexto actual, en Latinoamérica las dificultades para las personas con discapacidad para acceder a un empleo digno y estable hacen que la discapacidad sea un motor de pobreza y desigualdad. El trabajo de campo realizado en los cinco países participantes confirma este panorama. En este sentido, destacamos:

- **Persistencia de barreras en la contratación**, asociadas a prejuicios y falta de información y sensibilización entre los empleadores.
- **Desafíos en el acceso al trabajo,** falta de accesibilidad.
- **Brechas territoriales,** especialmente entre zonas rurales y urbanas.
- **Competencias digitales como requisito creciente** entre los empleadores.
- **Contextos legislativos desfavorables.**

[5] Duryea, S., Martínez, C., y Pereira, M. A. (2024). *"Sembrar inclusión: qué sabemos y qué falta por saber sobre políticas de discapacidad"*. https://doi.org/10.18235/0013268

# Acciones realizadas y transformaciones conseguidas

## Acciones realizadas

Para dar respuesta a los retos identificados, el proyecto Por Talento ha realizado cinco tipos de intervenciones - dirigidas a los intermediarios laborales, los empleadores, las personas con discapacidad, a generar alianzas y a visibilizar/generar información estadística. En cada país se han hecho estas intervenciones, pero con mayor/menor intensidad y con un tipo u otro de acción en función del contexto/las necesidades del país y la naturaleza/capacidades del socio local.

### Tipos de intervenciones realizadas por el proyecto Por Talento

| | |
|---|---|
| **INTERVENCIONES DIRIGIDAS A LOS INTERMEDIARIOS LABORALES** | Toma de conciencia sobre la discapacidad y formación en la metodología Inserta. Acompañamiento en la mejora de las plataformas tecnológicas. |
| **INTERVENCIONES DIRIGIDAS A EMPLEADORES** | Toma de conciencia sobre la discapacidad, formación a los equipos de talento humano, asesorías/mentorías personalizadas (para el reclutamiento, la selección, la contratación y la retención), creación de comunidades empresariales comprometidas (foros y redes), visibilización de casos empresariales de éxito (para derribar estereotipos y animar a otras empresas). |
| **INTERVENCIONES DIRIGIDAS A PERSONAS CON DISCAPACIDAD** | Activación laboral, orientación laboral, capacitaciones y formación (tanto en habilidades blandas como en habilidades técnicas), intermediación, mentorías personalizadas, ferias de empleo inclusivas y uso de tecnología accesible (implementación de la app AYHO y plataformas digitales adaptadas para la búsqueda y el seguimiento laboral). |
| **INTERVENCIONES PARA GENERAR ALIANZAS** | Con actores públicos y privados, alcaldías, municipalidades, instituciones de formación que profundicen en la accesibilidad de su oferta formativa y el acortamiento de la brecha. |
| **INTERVENCIONES PARA VISIBILIZAR Y GENERAR INFORMACIÓN ESTADÍSTICA** | Creación de observatorios de mercado de trabajo y discapacidad. |

## Transformaciones conseguidas en cada país

Las transformaciones o outcomes, más destacadas para cada país son[6]:

> **Colombia** (entrada del proyecto en 2021)
Las cajas de compensación, Comfama y Colsubsidio, han incluido y posicionado la discapacidad como una prioridad en el marco de sus actividades de intermediación laboral. Esto ha generado un cambio de mentalidad interno, con mayor preparación de los equipos y un

[6] El Anexo, incluye una información más detallada del contexto, las actividades realizadas y las transformaciones conseguidas en cada país.

avance en la accesibilidad física (oficinas), tecnológica (plataformas) y formativa (rutas de empleo específicas para PcD). Estas transformaciones se han traducido en un mayor acompañamiento a PcD y empresas, lo cual ha permitido que las PcD mejoren su empleabilidad y las empresas estén más sensibilizadas y capacitadas para la inclusión laboral de PcD. Las cajas se han convertido en referentes en la inclusión laboral de PcD, cambiando la percepción de la discapacidad en el entorno empresarial y social. En consecuencia, se están contratando a más PcD.

> **Costa Rica** (entrada del proyecto en 2021)
La intervención de Por Talento en Costa Rica ha generado información estratégica para políticas públicas, fortalecido la coordinación público-privada, consolidado redes empresariales comprometidas con la inclusión laboral de PcD y trabajado muy de cerca con las regiones. Esto ha generado una mayor credibilidad en las políticas públicas y un mayor compromiso por parte de las empresas. El cambio más profundo ha sido un mayor posicionamiento de las personas con discapacidad en las iniciativas de empleo: Por Talento, esencialmente a través del Conapdis y las empresas del foro, ha influenciado en derribar mitos y estereotipos acerca de la inclusión laboral de PcD y promover el enfoque de derechos, tanto a nivel de las instituciones públicas como de los intermediarios laborales y las empresas. Además, se ha conseguido aumentar la capacidad instalada en todo el país en cuanto a intermediación laboral de PcD – incidiendo en los territorios y no sólo en las grandes ciudades.

> **Ecuador** (entrada del proyecto en 2024)
La colaboración de Por Talento Latinoamérica con la Fundación RETT ha permitido impulsar el cambio de mirada hacia la discapacidad mediante el asesoramiento a empresas, el Foro Por Talento y otras actividades de toma de conciencia como los RETT Talks. Además, la fundación está contribuyendo a cerrar brechas educativas y a acercar el talento de personas con discapacidad formadas al tejido empresarial gracias a la colaboración con instituciones educativas ecuatorianas, así como la promoción de formación accesible e inclusiva. Colaborando con otras instituciones de la administración pública, el tejido empresarial y el sector educativo, la fundación RETT está creando un nuevo ecosistema para la inclusión social.

> **República Dominicana** (entrada del proyecto en 2022)
El PNUD, a través del proyecto Por Talento, ha contribuido a que el Ministerio de Trabajo incorpore de manera destacada la discapacidad en su agenda y, en consecuencia, cuente con una intermediación laboral más accesible e inclusiva. Además, se ha conseguido que otras organizaciones (empresas e intermediarios laborales) estén más sensibilizadas y capacitadas y se ha generado una mayor empleabilidad para un grupo de PcD.

> **Uruguay** (entrada del proyecto en 2024)
La entrada de Por Talento ha fortalecido la capacidad de Umuntu y ha ampliado su alcance (ha pasado de acompañar exclusivamente a empresas a acompañar también a intermediarios laborales y PcD). Esto ha permitido aumentar la capacidad instalada en todos los actores que

intervienen en la inclusión laboral de PcD. Además, se ha consolidado el papel de Umuntu como referente en el país y se han abierto colaboraciones con otros países (i.e. Ecuador).

En resumen, se ha conseguido promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad en los distintos países, derribar mitos, aumentar la capacidad instalada de instituciones públicas, empresas e intermediarios laborales y mejorar la empleabilidad de personas con discapacidad. La colaboración y desarrollo de alianzas con actores de diferente naturaleza ha sido fundamental en la mayoría de los países. Estos esfuerzos están llevando a un mayor número de incorporaciones de PcD y más exitosas.

### Otras aportaciones de Por Talento a nivel de la región

Además de las intervenciones de Por Talento en cada uno de los países y de transformaciones derivadas, son destacables las aportaciones del proyecto a la región. Estas incluyen *los encuentros regionales, las iniciativas conjuntas y el consejo asesor*.

- **A nivel de encuentros regionales,** se han realizado tres - en Costa Rica, República Dominicana y España. También se han realizado cuatro consejos asesores. En estos encuentros acuden actores relevantes de cada uno de los cinco países que forman parte de Por Talento. Los encuentros promueven la colaboración y el intercambio de experiencias, aprendizajes y búsqueda de nuevas soluciones.

- **A nivel de iniciativas conjuntas entre países,** prácticamente todos los países han contado con intervenciones de otros países en sus actividades formativas (intercambio de aprendizajes). Por otra parte, la Fundación RETT y Umuntu han cerrado un acuerdo de colaboración.

- **A nivel del consejo asesor,** está compuesto por las directivas de las siguientes organizaciones: OIT, OISS, CEPAL, AIDA, Representantes del Comité de Derechos de las PcD. Este órgano que se ha reunido tres veces a lo largo del proyecto sirve de verificación, guía y acompañamiento para el mejor desarrollo del proyecto.

Además, a raíz de lo conseguido en estos cinco países, dos cajas de compensación familiar de Colombia han mostrado su interés en fortalecer y promover la inclusión de las personas con discapacidad desde sus diferentes acciones para la empleabilidad. También el Ministerio de Trabajo de Guatemala ha traslado su interés a Fundación ONCE en conocer las claves del proyecto Por Talento y la formación en la metodología Inserta. La Fundación ONCE ha accedido a esta solicitud y se ha realizado un seminario de inclusión laboral de PcD de dos días en septiembre de 2025 con la participación de actores de Colombia (COMFAMA), Costa Rica (Conapdis, Rescobrands y el Ministerio de Trabajo) y República Dominicana (PNUD). El hecho de que los socios estratégicos de Por Talento sean los que han impartido parte del contenido demuestra que Fundación ONCE ha generado capacidad instalada y que el conocimiento ya no es detenido por la fundación únicamente (por ejemplo, el segundo día Comfama lideró la formación a 120 profesionales de las agencias de empleo del ministerio y del propio CONADI).

## Visibilización de informacion estadística y generación de productos de conocimiento

El Observatorio de Mercado de Trabajo y Discapacidad (ODISMET) fue creado por Fundación ONCE hace más de diez años con el objetivo de visibilizar la situación de las personas con discapacidad y el mercado de trabajo y así poder tomar mejores decisiones de política pública y privada.

Partiendo de la experiencia de este observatorio, se crearon capítulos nacionales del propio correspondientes a los diferentes países. En el marco del proyecto se ha desarrollado el marco teórico de un índice sintético de inclusión social que incorpora 7 dimensiones y 140 variables cuya aplicación requiere de avances en la información estadística disponible. Esto también permite identificar las carencias de disponibilidad de cierta información. Además, se ha observado que la heterogeneidad de la información disponible dificulta su comparabilidad.

También es importante favorecer que la sociedad en general pueda acceder a la información estadística acompañada de un análisis que favorezca la toma de conciencia y decisiones informadas. En este sentido, se han desarrollado dos artículos disponibles en la web de ODISMET, además de folletos de divulgación con información estadística relevante de cada uno de los países.



**Artículos de divulgación de Odismet**

- Hay 70.000 títulos profesionales de personas con discapacidad en Ecuador | **Odismet** |
- La mayoría de los estudiantes con discapacidad se forma en escuelas públicas de Ecuador | **Odismet** |
- El empleo sigue siendo un reto para las personas con discapacidad en Costa Rica | **Odismet** |

El desconocimiento sobre los marcos normativos ha llevado a la elaboración de dos guías de referencia para la contratación de personas con discapacidad en Colombia y Ecuador, con el objetivo de ayudar a generar confianza y derribar barreras.

El análisis de datos a través de su observatorio de productividad ha permitido, por ejemplo, a Colsubsidio observar que atiende a las personas con discapacidad con un nivel educativo más bajo, muchas de las cuales tienen experiencia en trabajos operativos, normalmente anclados al salario mínimo. Además, el 10% de personas con discapacidad que llegan a la agencia no tienen ningún ingreso.

## Evidencia cuantitativa

Más allá de lo que se ha conseguido a nivel cualitativo, a continuación, se reflejan los resultados directos derivados de las acciones de los socios de Por Talento. Es importante tener en cuenta que la variabilidad de resultados entre países es considerable.

**Resumen**

Los **números** dan una primera foto de la escala alcanzada.
**Escala alcanzada (datos disponibles):**

**16.218**
**Personas con Discapacidad (PcD) impactadas**

**7.306**
**PcD que han mejorado su empleabilidad (mentorizadas y/o formadas):**

**2.087.145**
**visualizaciones de contenidos en redes sociales**

**4.073**
**PcD contratadas**

**1.604**
**Organizaciones formadas, asesoradas y/o mentorizadas**

**689.659**

**1.397.486**

**208**
**Socios de los Foros Por Talento y alianzas estratégicas**

**1.660**
**Operadores laborales y profesionales de talento humano formados**



Esto se debe a varios factores:

- la colaboración con Por Talento se ha iniciado en años distintos (2021 en Colombia y Costa Rica, 2022 en República Dominicana y 2024 en Ecuador y Uruguay);
- los socios son tipos de organizaciones muy diferentes (las cajas de compensación de Colombia tienen miles de empleados mientras que RETT y Umuntu son unas organizaciones con unos pocos empleados) y por lo tanto capacidades de acción muy dispares - estas diferencias también influyen en la capacidad y la gobernanza del reporte de resultados;
- cada país tiene una línea de base diferente (no conocida), contextos propios y necesidades específicas; y
- la definición de los indicadores puede variar ligeramente de un país a otro.

## 1.2. Estrategias y buenas prácticas

Esta sección recoge buenas prácticas y experiencias desarrolladas por los diferentes socios locales y aliados estratégicos en el marco de Por Talento y que contribuyen a la mejora de la inclusión laboral de las personas con discapacidad. La sección se divide en buenas prácticas que emergen de la actividad de Por Talento Latinoamérica y otras actividades que, a pesar de estar fuera del alcance del proyecto, emergen como efectos favorables derivados de la actividad.

### Buenas prácticas en el marco de Por Talento Latinoamérica

#### Formación a operadores laborales

Para fomentar las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad, se establece como punto de partida la formación de los operadores laborales en la metodología Inserta de cara a su aplicación en las diferentes fases que promueven la inclusión laboral de las personas con discapacidad cómo: activación, orientación e intermediación laboral.

Esta metodología es el valor diferencial de Fundación ONCE, con experiencia y resultados contrastados a lo largo de los años. Paralelamente a la formación metodológica y para fomentar el acceso al empleo en igualdad de condiciones para las personas con discapacidad, se trabajan la mejora de la accesibilidad de las plataformas de empleo y la inclusión de un módulo de discapacidad que posibilita una mayor sistematización y escalabilidad de los resultados. La mejora de la accesibilidad también incluye a los centros de empleo, ferias, unidades móviles y demás estrategias dirigidas a personas en búsqueda de empleo y empleadores.

En Colombia, tanto **Colsubsidio** como **Comfama** se han transformado internamente gracias a la priorización de la discapacidad desde su incorporación a Por Talento. Los servicios de empleo han desarrollado líneas de actividad específicas para potenciar la incorporación del talento con discapacidad al mercado laboral que han destacado por su eficiencia y capacidad de transformación, inspirando otras acciones e iniciativas del servicio de empleo. Además, las propias cajas de compensación familiar también han potenciado la incorporación de profesionales con discapacidad a su plantilla.

En Costa Rica y República Dominicana se han formado metodológicamente a profesionales del servicio público de empleo y a organizaciones de la sociedad civil especializadas en la inclusión laboral de personas con discapacidad. Esta formación también se ha aplicado en las misiones regionales y ferias de empleo promovidas tanto en colaboración con Por Talento como en las desarrolladas de manera habitual en estos países. Se destaca especialmente la feria inclusiva Brete en Costa Rica, la cual ha sido un éxito.

A **Umuntu**, socio local en Uruguay, la aplicación de la metodología Inserta le ha permitido duplicar sus resultados de colocación exitosa en el mercado laboral de personas con discapacidad.

## Formación a empleadores

Las diferentes mentorías y asesoramientos a empleadores, así como los Foros de Empresas creados en el marco del proyecto han sido exitosos, sobre todo, a la hora de movilizar y sensibilizar el sector empresarial para impulsar la apuesta por el talento de las personas con discapacidad.

El principal reto es que las empresas rompan miedos y tabús a la hora de contratar a personas con discapacidad, y que entiendan que las personas con discapacidad pueden ocupar cualquier puesto de trabajo siempre que tengan el perfil solicitado.

> *Desearía que no se viera la discapacidad como una 'lástima', que es lo que más se ve actualmente en la sociedad.*
>
> **Usuaria**

Los retos en la formación de empleadores varían mucho según el contexto legal y social de cada país. El asesoramiento en cuestiones legales - que se puede hacer mediante un tercero, como un gabinete de abogados - es fundamental para que las empresas entiendan los procesos de contratación, los derechos y obligaciones de cada parte, y pierdan el miedo a empezar la contratación.

Otros miedos van asociados con la productividad o la rotación de las personas con discapacidad, en ocasiones derivadas de contrataciones que no se han adecuado al perfil requerido por la compañía. En este sentido, cobra especial interés el intercambio de conocimiento entre iguales y las actividades que se desarrollan en el marco de los foros, así como el fomento de liderazgos internos.

La formación a las personas que trabajan en los equipos de talento humano facilita la llegada de profesionales con discapacidad, capacitándoles en el perfilamiento de vacantes, la elaboración de un proceso de selección inclusivo y la aplicación de ajustes razonables cuando son necesarios. Esto se complementa con actividades de toma de conciencia dirigidas a la compañía en general. El compromiso de la alta dirección también es imprescindible para incorporar la discapacidad en la estrategia de la compañía.

El liderazgo de **HP** en el foro de **Costa Rica** ha incrementado considerablemente la capacidad de llegada de Por Talento, promoviendo que profesionales de más de 70 compañías costarricenses se formaran en inclusión laboral de personas con discapacidad. HP fomentó también la incorporación al Foro Por Talento de Grupo América, propietario del parque empresarial dónde se ubican sus oficinas.
Se destacan también las campañas de sensibilización co-organizadas entre Conapdis y el sector empleador privado, así como las asesorías personalizadas a empresas realizadas por Conapdis.

## Activación de personas con discapacidad

El primer reto cuando se habla del empleo de las personas con discapacidad es su baja tasa de actividad, desconocimiento y bajas expectativas. Por esto, es fundamental desarrollar estrategias de comunicación y capacitación para fomentar que las personas con discapacidad se activen profesionalmente.

Esto se consigue mediante campañas de comunicación (por ejemplo, en redes sociales, espacio público o mediante medios de comunicación), jornadas virtuales o presenciales y canales de comunicación como whatsapp, correos electrónicos, llamadas y SMS u otras plataformas tecnológicas.

Las cajas de compensación familiar en Colombia se han enfocado en la activación de personas con discapacidad mediante acciones comunicativas, que incluyen canales de contacto como whatsapp o un *call center,* redes sociales, presencia en eventos y espacios institucionales y organización de eventos y ferias. Asimismo, aplicando los principios del diseño universal, se han fortalecido los canales de comunicación, garantizando que las páginas web y las oficinas sean accesibles para todas las personas. Además, han puesto énfasis en llegar a PcD de zonas rurales a través de oficinas móviles o personas dedicadas específicamente al trabajo en regiones.

La agencia nacional de empleo (ANE) de Costa Rica ha creado un servicio de atención a distancia, orientación totalmente accesible y atención prioritaria para las personas con discapacidad. El siguiente paso será la mejora de la plataforma ANE.CR y la incorporación de un módulo de intermediación laboral de personas con discapacidad.

## Mejora de la empleabilidad de personas con discapacidad

Los socios de Por Talento Latinoamérica se centran en mejorar la empleabilidad de las personas con discapacidad, cerrando así brechas en los diferentes modelos educativos. La mejora de la empleabilidad también incluye todo el proceso de orientación laboral, a través por ejemplo del desarrollo de hojas de vida y de la adquisición de habilidades para afrontar entrevistas de trabajo, y la mejora de habilidades socioemocionales.

En primer lugar, el servicio de orientación laboral es clave. Éste incluye una atención personalizada para afrontar la búsqueda de empleo, brindando información a la PcD para que tenga un rol activo en dicha búsqueda y aportando herramientas para la mejora de la empleabilidad. Se centra en poner en valor las capacidades de la persona.

**El Ministerio de Trabajo de República Dominicana así como la ANE y el Ministerio de Trabajo de Costa Rica, en el marco de Por Talento, han promovido talleres de técnicas de búsqueda de empleo y habilidades blandas dirigidos a personas con discapacidad.**

Una buena práctica para llevar esto a cabo la se puede encontrar en las cajas de compensación familiar colombianas integradas en Por Talento Latinoamérica:

**Colsubsidio y Comfama implementan rutas de empleabilidad que no se limitan a la inscripción en el servicio de empleo: incluyen un acompañamiento personalizado que permite identificar competencias, habilidades y talentos del usuario. Estos procesos facilitan la alineación entre los perfiles individuales y las vacantes disponibles, optimizando el proceso de intermediación laboral.**

Destaca la importancia de visibilizar y dar a conocer opciones formativas inclusivas y accesibles y potenciar también que las personas formadas lleguen a los empleadores. Destaca el trabajo con universidades y centros de formación tanto en el ámbito de fomentar que su formación sea inclusiva y accesible cómo de visibilizar el talento con discapacidad que hay en sus aulas. De ahí que se haya promovido acuerdos de colaboración con diferentes instituciones educativas.

> *Los talleres incluyeron hacer la hoja de vida, entrevistas... gané confianza para demostrar mis destrezas. Antes nadie daba este tipo de oportunidad.*
>
> **Usuaria**

Uno de los cambios más significativos según los socios activos en la formación y capacitación de personas con discapacidad es la gestión de las habilidades socioemocionales de los usuarios. Éstas requieren un acompañamiento mediante mentorías o sesiones de coaching, enfocadas a trabajar el empoderamiento de las personas con discapacidad - que sepan verse a ellas mismas desde su talento y no desde su discapacidad, que se sientan preparadas y capaces de aplicar por trabajos en los que también aplicarán personas sin discapacidad, y que interioricen las responsabilidades que conlleva un empleo.

Dentro de este tipo de habilidades, también se pueden incorporar las herramientas que tienen las personas para gestionar su propia discapacidad - esto incluye la capacidad, por ejemplo, de personas ciegas de leer en braille, o de personas no oyentes de hablar lengua de señas y leer labios. Aunque este tipo de formación suele estar fuera del alcance de los socios de Por Talento Latinoamérica, es una buena práctica detectar brechas en este sentido y tejer alianzas con organizaciones que proveen este tipo de capacitación.

La **Fundación Gisell Eusebio,** en República Dominicana, cuenta con un programa de coaching para fomentar la preparación al empleo. Éste está formado por hasta 10 sesiones online de coaching grupal, con cohortes de entre 8 y 10 personas, enfocadas a que vean y entiendan su potencial y sus oportunidades. La Fundación también ofrece módulos adicionales sobre temas como inteligencia emocional e imagen profesional. Las personas con discapacidad que han pasado por la Fundación han mejorado considerablemente su grado de empoderamiento.

## Otras prácticas para fomentar la mejora de la empleabilidad

Otra práctica interesante en este sentido es la de formar a referentes pares - personas con discapacidad que ya están en el mercado laboral para que den apoyo a otras personas con discapacidad en su búsqueda de empleo/su inserción y también para impulsar los procesos de las empresas. Umuntu ha formado a un primer grupo de referentes pares y lo quiere seguir impulsando de cara a futuro.

> *Lo pasé muy mal en muchos momentos. Me he querido formar como referente par para que otras personas no pasen por lo mismo, para darle al otro lo que no tuve en su momento.*
>
> **Referente**

El alcance de las formaciones a PcD es limitado y no aborda el problema de raíz, el cual está en el diseño del sistema educativo formal (sobre todo secundario y universitario). El sistema educativo tiene muy poco mapeada la discapacidad, y por lo tanto un grado de accesibilidad muy

bajo para las personas con discapacidad que quieren cursar estudios (con ajustes razonables casi inexistentes).

Por ello, las colaboraciones con instituciones educativas y universidades son una buena práctica para la generación de futuro talento entre las personas jóvenes con discapacidad, mejorando la accesibilidad de la formación y la educación. La implicación de este sector es fundamental para cerrar las brechas educativas existentes.

En República Dominicana, el PNUD ha colaborado con **UNIBE,** la cual ha empezado a formarse en temas de discapacidad y ha incorporado instalaciones accesibles.

En Costa Rica, **el Conapdis hace asesorías al sector educativo** – al INA (órgano que realiza formaciones técnicas y profesionales a nivel público), a universidades privadas, a otros centros del MEP y con convenio con el MTSS – brindándoles información para que su oferta alcance un mayor número de personas con discapacidad, en condiciones que aseguren su participación.

En el caso de personas con discapacidades severas, que están especialmente lejos del mercado laboral, una buena práctica de las empresas es la creación de "espacios semillero". Las empresas pueden crear modelos en los que personas con discapacidades severas ganan autonomía y confianza, dónde pueden sentirse productivas en un espacio seguro.

Empresas en Colombia y Ecuador han implementado modelos inclusivos, adaptando tanto los procesos de selección como los productivos, con el objetivo de facilitar la incorporación de personas con discapacidad que han enfrentado barreras para acceder a un empleo formal.

## Generación de alianzas

Más allá de las alianzas con el sector educativo, mencionadas en el punto anterior, las alianzas estratégicas con diferentes actores son fundamentales para articular esfuerzos, recursos y conocimientos entre instituciones públicas, privadas y comunitarias y así poder agilizar e incrementar en profundidad los procesos de inclusión laboral. Estas alianzas fomentan una visión integral de la inclusión, evitando acciones aisladas y promoviendo un cambio cultural que reconoce la diversidad como un valor y la igualdad de oportunidades como un derecho.

A través de la colaboración, se potencian las capacidades individuales de cada institución o grupo, se amplía el impacto de las acciones y se favorece la innovación en la búsqueda de soluciones evitando generar duplicidades o estructuras que luego son difíciles de mantener. Las alianzas son pues un motor clave para fomentar una transformación social que incluya a las personas con discapacidad.

Además de compartir información, los socios de Por Talento Latinoamérica trabajan en red con otras organizaciones de cada región o país para amplificar su alcance. Este paso es crucial para garantizar un cambio de mirada social que va más allá de las personas o empresas con las que se trabaja directamente, para amplificar el alcance de la actuación de los intermediarios y para generar alianzas que garanticen la sostenibilidad de los cambios a largo plazo.

Una característica común entre los socios de Por Talento Latinoamérica es que ejercen como líderes en la inserción laboral de personas con discapacidad en su país, trabajando activamente para la construcción de un mercado y la dinamización de la oferta y la demanda. Así, las organizaciones se convierten en gestores del conocimiento sobre empleo y discapacidad, y tienen el potencial de influenciar a muchos actores con los que trabajan directa e indirectamente. Juntando diferentes empresas, instituciones educativas, sector público, organizaciones de personas con discapacidad, expertos... se convierten en creadores de mercado.

Además, algunos tipos de colaboración permiten aumentar el alcance de la actividad de los propios intermediarios. Por ejemplo, si una organización no tiene los recursos o el área de actuación para fomentar la formación y empleabilidad de personas con discapacidad de manera directa, una buena práctica es colaborar con aquellas organizaciones que sí lo hacen para formarlas en la metodología Inserta y conectarlas con el tejido empresarial.

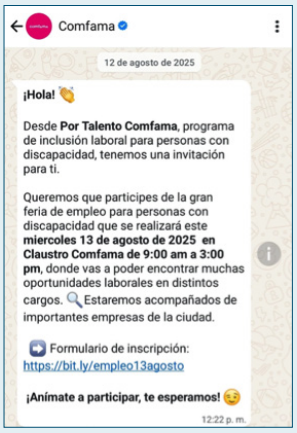
**En Colombia, ILUNION Textil Care, compañía de Grupo Social ONCE con más de un 70% de trabajadores con discapacidad, ha establecido alianzas con todas las alcaldías, municipalidades y otros actores de su área de influencia para promover la activación del talento con discapacidad. Además, ha actuado como palanca de inspiración y normalización para numerosas compañías en Colombia, mostrando cómo el talento de las personas con discapacidad, además del propio trabajo, puede transformar el negocio. A lo largo del proyecto, más de 50 empresas han visitado las lavanderías de ILUNION Textil Care para conocer de primera mano el modelo y resolver dudas en temas como procesos de atracción de talento, contratación, o consolidación de puestos de trabajo para personas con discapacidad.**

En República Dominicana, el PNUD, con la colaboración del Ministerio de Trabajo, el Conadis y la Fundación Gisell Eusebio, ha redactado **dos guías de inclusión laboral:** una titulada "Guía para la inclusión laboral de personas con discapacidad", dirigida a empresas e instituciones públicas, y otra titulada "Guía para personas con discapacidad en búsqueda de empleo", dirigida a personas con discapacidad. Ambas guías aportan **herramientas e indicaciones clave** con el objetivo de impulsar la inclusión laboral de PcD en República Dominicana.

## Acciones de comunicación

Trabajar la comunicación de manera transversal a lo largo del proyecto es fundamental por diferentes motivos: (a) visibilizar a las personas con discapacidad como potenciales trabajadores o compañeros con talento, (b) normalizar la discapacidad como una condición más del ser humano, que acompaña a más de un 15% de la población mundial, (c) poner en valor la importancia de promover espacios y productos accesibles e inclusivos, y por supuesto el trabajo realizado para que la propia información de Por Talento sea accesible.

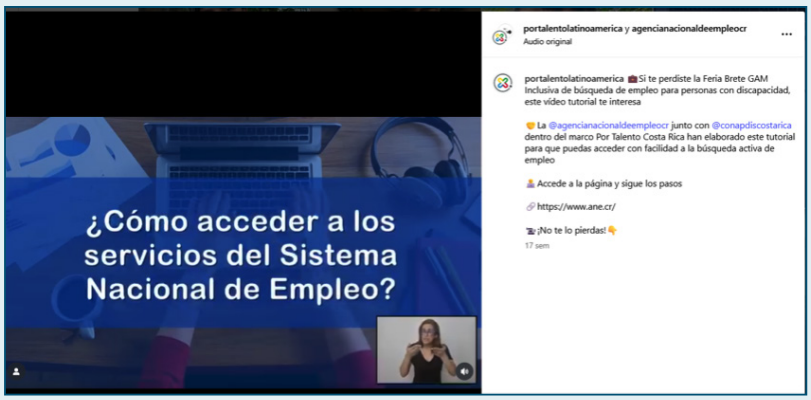
Cabe destacar el esfuerzo en comunicación realizado por **Comfama** y **Colsubsidio**, no sólo para posicionar la discapacidad en sus acciones e iniciativas, si no para hacerlo visibilizando el talento de las personas con discapacidad e incrementando la llegada de estas a sus servicios de empleo, la apertura de vacantes por parte de los empleadores, y la oportunidad de incluir a personas con discapacidad en los procesos de selección en donde las empresas no lo habían considerado en un inicio.







En Costa Rica, además de las campañas de comunicación, se han desarrollado productos ad hoc, como un video informativo sobre el proceso de inscripción de las personas con discapacidad en la plataforma de empleo de la Agencia Nacional de Empleo.



Desde los diferentes foros y redes empresariales se han organizado numerosas actividades de divulgación y acercamiento a la discapacidad desde diferentes puntos de vista, con el objetivo de dar a conocer experiencias e iniciativas. Estas actividades reúnen de media alrededor de 50 - 60 profesionales de talento humano de compañías, organizaciones de los foros y otros actores.

En las más de 45 sesiones de los foros se han abordado temáticas como la innovación y la accesibilidad, el talento femenino y la discapacidad, la herramienta de autoevaluación de la OIT, marco normativo, el deporte como palanca de cambio, la transformación digital, emprendimiento, economía naranja, los empleos verdes, juventud, empleo público... todas ellas incorporando la variable de la discapacidad y con un amplio abanico de ponentes.

Mediante los **RETT Talks,** la **Fundación RETT** incrementa su liderazgo en el Ecuador divulgando retos existentes, experiencias de personas con discapacidad, buenas prácticas empresariales, y poniendo sobre la mesa diferentes debates relacionados con discapacidad y empleo. Además, la fundación trabaja activamente para trasladar sus aprendizajes y las inquietudes de las empresas y las personas con discapacidad hacia el sector público, fomentando una legislación más favorable a la contratación y el empoderamiento de personas con discapacidad.

## Buenas prácticas derivadas de la actividad de Por Talento Latinoamérica

### Gestión de la contratación de personas con discapacidad

Como se ha expuesto, uno de los principales retos relativos a la contratación es la conexión del talento disponible entre la población con las necesidades de las empresas.

Para ello, los socios también pueden ofrecer un servicio a empresas gracias a la intermediación laboral. Este se puede prestar gestionando ofertas de empleo (pre-seleccionando personas con discapacidad que se puedan ajustar al puesto de trabajo ofertado por el empleador) o mediante candidaturas proactivas (presentando perfiles a los empleadores que se puedan ajustar a sus necesidades).

En **República Dominicana**, **Banreservas** ha flexibilizado los perfiles requeridos y ha revisado sus procesos de reclutamiento y selección para incorporar a personas con discapacidad. Por ejemplo, han realizado entrevistas de trabajo por whatsapp, o con intérpretes de lengua de señas. La empresa también realiza acciones de sensibilización en las áreas que van a recibir nuevos empleados con discapacidad.

Desde el punto de vista de las empresas, la contratación requiere de un proceso previo para establecer una estrategia de incorporación de personas con discapacidad, identificando targets y objetivos, anticipándose a los ajustes razonables que pueden ser necesarios - especialmente durante el proceso de selección y contratación -, y sensibilizando al personal.

Algunas empresas líderes han adquirido compromisos públicos de contratación de personas con discapacidad en sus plantillas. Esto demuestra su apuesta estratégica por la incorporación del talento con discapacidad al mundo laboral.

**La cooperativa Dos Pinos,** líder en la industria láctea de Centroamérica y Caribe, es una de las empresas que encabeza la incorporación de talento con discapacidad en su plantilla en Costa Rica – de manera transversal en todo tipo de puestos. Se ha marcado el objetivo de alcanzar el 3% de personas con discapacidad entre sus trabajadores en 2029.

## Estabilización de puestos de trabajo

Un miedo de las empresas a la hora de contratar personas con discapacidad es si ello puede afectar a la productividad, al ausentismo laboral, o a la rotación de personal. Casos de éxito demuestran que, con un proceso adecuado, las empresas pueden mejorar la productividad y disminuir la rotación de personal gracias a la incorporación de personas con discapacidad.

> *Espero poder recibir capacitación para seguir creciendo en la empresa.*
>
> **Trabajador**

En primer lugar, las empresas deben contabilizar no sólo cuántas personas con discapacidad tienen en plantilla, sino qué tipos de contrato tienen y cómo estos contratos pueden garantizar un trabajo estable y una posición a largo plazo en la empresa.

En segundo lugar, una serie de ajustes razonables basados en la escucha y la rendición de cuentas al trabajador permitirán que éste se sienta a gusto en la empresa. Desde el punto de vista del trabajador, sentirse escuchado y apoyado en su entorno laboral mejora considerablemente su compromiso e involucración con la empresa. Además, muchos trabajadores que vienen de la economía informal - o incluso de no tener ingresos - valoran poder tener un trabajo formal con todos los beneficios que ello conlleva para ellos y sus familias.

> *Nos suelen preguntar si necesitamos ajustes en entrevistas personales online, dónde también hay un intérprete.*
>
> **Trabajador**

Una empresa que colabora con Colsubsidio ha conseguido estabilizar los puestos de trabajadores no oyentes gracias a una serie de ajustes razonables, pero sobre todo a través de la escucha y la adaptación a sus necesidades. La empresa consulta regularmente a sus trabajadores, mediante espacios informales, cuáles son los ajustes que pueden ser de ayuda. Además, trabaja para que todos los líderes con personas sordas a su cargo se puedan comunicar entre ellos, y ha fomentado los espacios de intercambio de experiencias entre compañeros.

En Uruguay, **Farmashop**, una cadena de farmacias que tiene 20 colaboradores con discapacidad en plantilla, se ha preocupado por hacer los ajustes necesarios y profesionalizar a este talento. Por ejemplo, se hacen planes de carrera y se lleva a cabo un acompañamiento continuo al equipo con el que trabaja cada PcD. Además, cada PcD tiene un referente para temas de índole personal, una persona que les escucha y les apoya en todo lo que necesitan.

En Costa Rica, el **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social** acompaña a empleadores y empleados una vez que la persona con discapacidad se ha incorporado al puesto de trabajo. Además, da visibilidad a aquellos trabajadores que también cuidan de personas con discapacidad para que la empresa y los compañeros de trabajo puedan responder adecuadamente.



# 2

# PROPUESTA DE MARCO INTEGRAL PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO (MGI)

Este informe presenta cómo los socios de Por Talento Latinoamérica han transformado sus países o regiones mediante diferentes tipos de actividades, así como las mejores prácticas y los cambios que deben suceder para una transición hacia un ecosistema favorable para las personas con discapacidad.

Dedicar esfuerzos a la medición y gestión de impacto debe ayudar a la organización a entender mejor qué actividades son más o menos efectivas para alcanzar los objetivos establecidos (y hacer los ajustes que se consideren necesarios), y a la vez generar más conocimiento sobre los grupos de interés e identificar nuevos retos y oportunidades.

Debido a la naturaleza "sistémica" de Por Talento Latinoamérica, y a partir de las experiencias y buenas prácticas explicadas en la sección anterior, hemos elaborado un marco de medición y gestión de impacto (MGI) adaptable a todos los socios de Por Talento Latinoamérica. Este modelo se basa en la aplicación del modelo Inserta a través de los 8 ejes de intervención explicados en la sección anterior.

El modelo que presentamos a continuación tiene el objetivo de ser un punto de partida para los socios de Por Talento Latinoamérica. Está enfocado a identificar qué cambios concretos son más relevantes para la organización y a generar una cultura interna de medición y gestión de impacto (MGI) - es decir, empezar a tomar decisiones estratégicas basadas en datos de impacto consistentes.

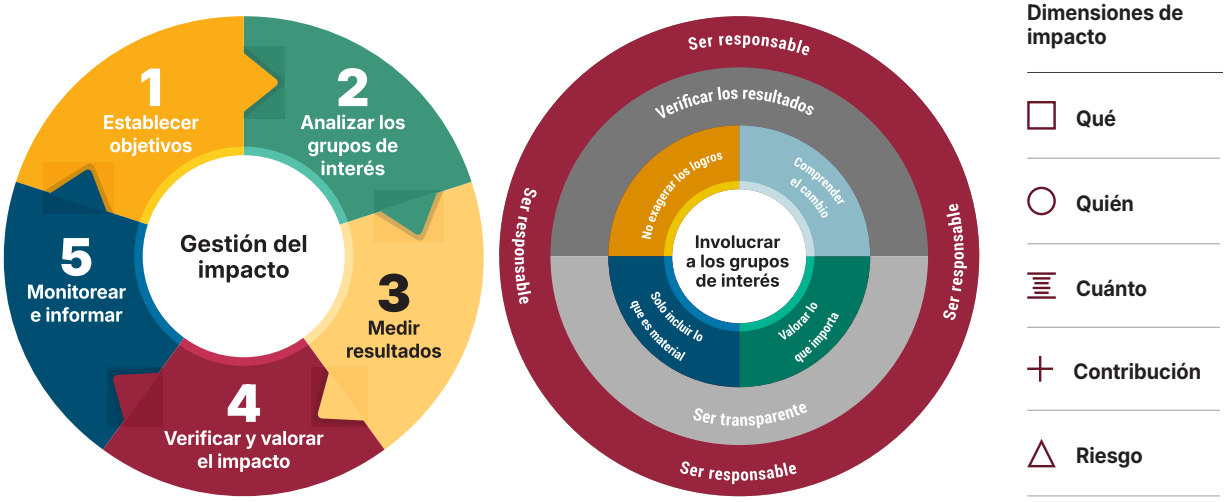
En esta sección, primero presentamos el marco teórico que soporta el modelo. Después, explicamos los diferentes cambios a través de los 8 ejes de intervención, los cuales van acompañados de unas tablas de gestión de cambios que permitirán a los socios de Por Talento Latinoamérica diseñar su propia Teoría del Cambio. Seguidamente, presentamos una guía práctica con recomendaciones para la implementación del modelo. Finalmente, presentamos una serie de consideraciones sobre la estandarización del modelo.

## 2.1. Marco teórico

Este modelo está alineado con los consensos actuales sobre las mejores prácticas de MGI. En este caso, hemos considerado los 5 pasos de *Impact Europe* (antes EVPA), las 5 dimensiones de *ImpactFrontiers* (antes Impact Management Project – IMP) y algunos de los 8 principios de *Social Value International* (SVI)[7].

[7] Más información en:
https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/how-to-do-impact-measurement-and-management-2024.pdf;
https://impactfrontiers.org/norms/five-dimensions-of-impact/; y
https://www.socialvalueint.org/principles

## Marcos internacionales de medición y gestión de impacto




### Descripción del gráfico

La imagen presenta tres diagramas visuales que representan los marcos internacionales de medición y gestión de impacto de Impact Europe, Social Value International, e ImpactFrontiers (antes IMP), por ese orden.

A la izquierda, hay el diagrama de Impact Europe, circular, compuesto por cinco segmentos numerados en sentido horario que forman un ciclo continuo:

1. Establecer objetivos
2. Analizar los grupos de interés
3. Medir resultados
4. Verificar y valorar el impacto
5. Monitorear e informar

Este ciclo representa un proceso iterativo para gestionar el impacto, por eso en el medio del círculo aparece la "Gestión del impacto".

Al centro, aparece el diagrama de Social Value International. Éste es un diagrama concéntrico con varias capas alrededor del núcleo central que dice "Involucrar a los grupos de interés". Las capas externas están etiquetadas con principios clave:

- Comprender el cambio
- Valorar lo que importa
- Solo incluir lo que es material
- No exagerar los logros
- Verificar los resultados
- Ser transparente
- Ser responsable

Todos estos principios configuran los 8 principios de Social Value International.

A la derecha, hay una leyenda que presenta las cinco "Dimensiones de impacto" de ImpactFrontiers. Estas son:

- "Qué"
- "Quién"
- "Cuánto"
- "Contribución"
- "Riesgo"

**FUENTE:** Impact Europe, Social Value International, ImpactFrontiers.

En este modelo no ofrecemos guianza sobre cómo medir y gestionar el impacto - por eso en la guía práctica incluimos los principales pasos, principios o estándares de cada uno de estos tres modelos que ofrecen información y herramientas prácticas sobre cómo llevar a cabo cada fase de la MGI.

### Un modelo para el cambio sistémico

El modelo presentado no es una Teoría del Cambio. La naturaleza de Por Talento Latinoamérica es sistémica, y se basa compartir una metodología de trabajo que promueve un ecosistema favorable, dejando una capacidad instalada para la mejora de la inclusión social en la región. Por ese motivo, sería incompleto establecer una cadena de valor de las actividades de Por Talento Latinoamérica para entender cómo éstas generan el impacto deseado.

Los cambios sistémicos conllevan dos retos: en primer lugar, el cambio sistémico necesita tiempo. Dejar una capacidad instalada conlleva tejer alianzas, entender las percepciones de diferentes organizaciones, identificar líderes... Estas acciones se consiguen gracias a la organización regular de encuentros, reuniones con actores clave y acciones de comunicación diversas de forma regular y a lo largo del tiempo. Es un cambio que se consigue de forma gradual. En segundo lugar, la medición del cambio sistémico es compleja. El cambio de percepción de líderes empresariales sobre la discapacidad, o la prioridad que se le da a la accesibilidad a una institución educativa, por ejemplo, no son procesos lineales y es difícil atribuir el número de personas con discapacidad que mejoran su perspectiva laboral como resultado.

Sin embargo, el modelo sí que podría servir como punto de partida para que los socios de Por Talento Latinoamérica desarrollen su propia Teoría del Cambio, identificando los cambios a medio plazo más relevantes para su actividad y priorizando cuáles van a medir. Más información en este aspecto se encuentra en la guía práctica para la implementación del modelo, en la sección 2.3.

## 2.2 Gestión de cambios a medio y largo plazo

El modelo de MGI se basa en las buenas prácticas identificadas (incluyendo las 2 buenas prácticas que están fuera de alcance pero que son derivadas de la actividad de Por Talento), las cuales constituyen 8 ejes de intervención. Los ejes de intervención ayudan a alcanzar el objetivo del proyecto: "impulsar la inclusión laboral de las personas con discapacidad mediante la implementación de un mecanismo integral de intermediación laboral adaptado a los contextos, estructuras e iniciativas existentes".

Entendemos como los impactos finales de la inclusión laboral la mejora que ésta tiene en la calidad de vida de las personas con discapacidad. Hay que considerar cómo el proyecto Por Talento Latinoamérica contribuye a ello: por esto, los cambios "a largo plazo" del proyecto son los que impactan directamente a las personas con discapacidad, mejorando su calidad de vida, capacidades profesionales, autonomía, empoderamiento e independencia económica y social.

Los cambios a “medio plazo” son los derivados de las actividades de los 8 ejes de intervención, y son consecuencia de las actividades tanto de intermediarios como de empresas y otras organizaciones aliadas. Los cambios a medio plazo son los que indican hasta qué punto se ha dejado una “capacidad instalada” en el país o región y por lo tanto existe un contexto favorable para la inclusión social de las personas con discapacidad.

Debido a la naturaleza sistémica del proyecto, no inferimos una relación lineal entre cambios a medio plazo y a largo plazo, ya que entendemos que todos ellos deben suceder en paralelo para la realización de un ecosistema dónde las personas con discapacidad gozan de derechos y calidad de vida.

El siguiente gráfico presenta el modelo de MGI a través de los 8 ejes de intervención:

## Modelo de medición y gestión de impacto para Por Talento Latinoamérica



### Descripción del gráfico

El visual es un diagrama circular que representa un marco estratégico para medir y gestionar el impacto social de Por Talento Latinoamérica. Incluye dos círculos concéntricos. En el núcleo, aparece el 'cambio a largo plazo', que es la "calidad de vida de las personas con discapacidad".

Este núcleo está rodeado por una primera corona de acciones clasificadas como "Cambios a medio plazo", que incluyen los 8 ejes de intervención:

- Formación a operadores laborales
- Formación a empleadores
- Activación de personas con discapacidad
- Mejora de la empleabilidad de personas con discapacidad
- Generación de alianzas
- Acciones de comunicación
- Gestión de la contratación de personas con discapacidad
- Estabilización de puestos de trabajo

El diseño sugiere una estrategia integral y coordinada, donde la activación de los 8 ejes de intervención (cambios a medio plazo) conduce a la mejora de calidad de vida de las personas con discapacidad (cambios a largo plazo).

**FUENTE:** elaboración propia

## Cambios a largo plazo

Las personas con discapacidad que hemos entrevistado han subrayado la importancia de tener trabajos a tiempo completo, con sueldos dignos y posibilidades de crecimiento profesional.

Por eso, basados en su experiencia, se pueden identificar cuatro cambios a largo plazo, que configuran la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad gracias a la integración en un puesto de trabajo. Estos son (i) la mejora de la calidad de vida e inclusión social, (ii) la mejora de las capacidades profesionales, (iii) la mejora de habilidades socioemocionales y empoderamiento y (iv) la mejora de la independencia económica y social. A continuación, la tabla de cambios a largo plazo desglosa estos cambios y presenta posibles indicadores de medición.

> *"Sólo trabajo 20 horas a la semana, lo cual hace que tenga un sueldo bajo y he de buscar otros trabajitos para que me salgan las cuentas."*
>
> **Trabajador/a**

> *"Mi economía es muy ajustada y me causa un estrés importante."*
>
> **Trabajador/a**

> *"Llevo cuatro años en la empresa y sigo en el mismo rol."*
>
> **Trabajador/a**

> *Empecé a trabajar a los 16 años, pero nunca había estado en un empleo formal. Mi familia se alegra de que esté trabajando aquí. Antes era más difícil tener un ingreso, no tenía pensiones, salud, seguridad... antes no tenía nada de esto y eso ha cambiado.*
>
> **Trabajador/a**

> *Mi sueño en el futuro es comprar una casa y cuidar a mi familia.*
>
> **Trabajador/a**

## Derechos y bienestar de las personas con discapacidad

| CAMBIO A LARGO PLAZO | DEFINICIÓN | INDICADORES |
|---|---|---|
| Mejora del bienestar | Este cambio refleja la mejora de derechos de la persona con discapacidad y de su autoestima. También se refleja en una mejora de la salud mental de las personas con discapacidad. | • % de trabajadores con condiciones de discapacidad que reportan mayor bienestar y/o sentimiento de valor gracias al trabajo. |
| Mejora de capacidades profesionales | Oportunidades para desarrollarse dentro de la organización, adquisición de conocimientos prácticos relacionados con el puesto de trabajo. | • % trabajadores con discapacidad que reportan haber aprendido y crecido profesionalmente.<br>• % trabajadores que ven oportunidades para seguir desarrollándose en la empresa. |
| Mejora de habilidades socioemocionales y empoderamiento | Las habilidades socioemocionales se reflejan, por ejemplo, en la comunicación con la familia, relaciones sociales o compañeros de trabajo. El empoderamiento se refleja en la capacidad para tomar decisiones autónomas, y de ser parte activa de la sociedad. | • % familias/jefes/compañeros que reportan una mejora de las habilidades comunicativas del trabajador con discapacidad.<br>• % trabajadores con discapacidad que se sienten valorados en el trabajo.<br>• % de trabajadores con discapacidad que consideran que su labor aporta valor/es una contribución valiosa. |
| Mejora de independencia económica y social | Gracias a la adquisición de un trabajo formal y un ingreso económico, la independencia se refleja en poder tener una vida digna, más libre y poder ayudar, cuando es necesario, a familias y entorno. | • % familias que han mejorado sus ingresos.<br>• % trabajadores con discapacidad que han ganado independencia gracias a ingresos.<br>• % trabajadores con discapacidad que tienen piso propio a raíz de su trabajo. |

## Cambios a medio plazo

Los cambios a medio plazo son llevados a cabo por diferentes organizaciones a la vez - reflejando así la naturaleza sistémica de Por Talento Latinoamérica. La sugerencia de esta tabla no es que cada organización tiene que realizar todas las actividades y medir todos los cambios, sino que debe escoger qué cambios son más relevantes en su contexto y realizar las actividades acordes. Desde el punto de vista de Por Talento Latinoamérica, estos cambios ayudan a entender hasta qué punto se han dejado capacidades instaladas en el país.

En esta tabla resumimos cada eje de intervención y los cambios asociados. La sección 2.2.2.1. presenta las tablas con la información completa sobre los cambios de cada eje de intervención, incluyendo actividades, posibles indicadores de producto y posibles indicadores de cambio.

| EJE DE INTERVENCIÓN | DESCRIPCIÓN | ACTIVIDADES | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|
| **Formación a operadores laborales**  | Las organizaciones que actúan como intermediarios deben fortalecer su capacitación interna - formando y capacitando a su personal y mejorando la inclusividad de sus instalaciones y herramientas. Además, los socios de Por Talento también pueden difundir aprendizajes con otros intermediarios operando en su región. | Formación interna a personal | Mejora de capacidades del personal |
| | | Sensibilización interna a personal | |
| | | Mejora de la inclusión | Mejora de espacios físicos y digitales en los que participan personas con discapacidad |
| | | Alianzas y difusión de aprendizajes | Cambio de mirada entre los intermediarios |
| **Formación a empleadores**  | Las empresas necesitan formación y asesoramiento tanto en temas legales como para gestionar la contratación e incorporación de personas con discapacidad. También es una buena práctica fomentar la sensibilización interna en las empresas para que éstas cambien su perspectiva sobre la discapacidad. | Sensibilización a empresas | Cambio de mirada entre las empresas |
| | | Asesoramiento legal | Adquisición de conocimientos técnicos y prácticos |
| | | Asesoramiento para la contratación | Sensibilización a empresas |
| **Activación de personas con discapacidad**  | La activación de personas con discapacidad se refiere a trasladar los servicios de los intermediarios y las oportunidades de aplicar por un empleo formal. Requiere acciones como campañas de comunicación, eventos presenciales o virtuales, y otras acciones comunicativas. | Campañas de comunicación | Aumento del interés y la información de personas con discapacidad para trasladarse a la economía formal. |
| | | Otras actividades de activación de PcD | |

| EJE DE INTERVENCIÓN | DESCRIPCIÓN | ACTIVIDADES | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|
| **Mejora de la empleabilidad de personas con discapacidad**  | Gracias a la orientación y a la formación, tanto en sectores específicos como en habilidades transversales, las personas con discapacidad pueden adquirir conocimientos y habilidades que les acerquen al mercado laboral. También es una buena práctica colaborar con instituciones educativas para que incorporen la discapacidad. Finalmente, este eje de intervención incorpora los semilleros como herramienta para mejorar la empleabilidad de personas con discapacidades más severas. | Orientación laboral | Mejora de la empleabilidad |
| | | Formación en sectores específicos | Mejora de formación y habilidades |
| | | Formación en habilidades transversales | |
| | | Talleres, mentorías y coaching | Mejora de habilidades socioemocionales |
| | | Alianzas con instituciones educativas | Cierre de brechas educativas |
| | | Fomento de semilleros | Mejora de la transición al mercado laboral |
| **Generación de alianzas**  | Los socios de Por Talento Latinoamérica deben gestionar datos y compartir aprendizajes con el ecosistema. Además, deben actuar en alianza con otros actores relevantes en la sociedad - más allá de actores educativos o del conjunto empresarial, el sector público u organizaciones de personas con discapacidad son claves para actuar conjuntamente sobre las brechas existentes. | Uso activo de datos agregados | Mejora de la toma de decisiones |
| | | Divulgación de resultados | Mejora de la transparencia y difusión del conocimiento |
| | | Creación de 'mercado de empleo' | Incremento del liderazgo |
| | | Difusión de actividades y acciones de sensibilización con el sector público | Incremento de la contribución del sector público al ecosistema favorable |
| | | Colaboración con organizaciones de personas con discapacidad | Mejora de colaboración entre actores estratégicos |
| **Acciones de comunicación**  | Las acciones de comunicación permiten normalizar y visibilizar la discapacidad, poniendo en relieve buenas prácticas empresariales. Este eje de intervención también incluye las actividades para sensibilizar al público general. | Comunicación mediante foros y eventos | Mejora de la transparencia y la sensibilización social |
| | | Comunicación mediante redes sociales | |
| | | Sensibilización al público general | |

| EJE DE INTERVENCIÓN | DESCRIPCIÓN | ACTIVIDADES | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|
| **Gestión de la contratación de personas con discapacidad**  | Mediante la intermediación laboral, los socios de Por Talento Latinoamérica contribuyen al aumento de la contratación de personas con discapacidad. Por parte de las empresas, éstas deben establecer estrategias y targets, adaptar sus procesos de reclutamiento y sensibilizar a su personal para una incorporación eficiente de trabajadores con discapacidad. | Intermediación laboral | Aumento de la contratación |
| | | Compromiso público de contratación | Implementación de estrategias de contratación por parte de empresas y aumento de la contratación |
| | | Establecimiento de estrategias y targets<br><br>Revisión de procesos de reclutamiento | |
| | | Sensibilización interna | |
| **Estabilización de puestos de trabajo**  | Más allá de contratar personas con discapacidad, las empresas deben incorporar una serie de medidas para que los nuevos puestos sean estables. Ello conlleva, en primer lugar, ofrecer contratos estables y a largo plazo, adaptados a la curva de aprendizaje de los nuevos trabajadores. También habrá que implementar ajustes razonables basados en el feedback de los nuevos trabajadores, sensibilizar al personal existente y fomentar un clima de trabajo adecuado.<br>Las empresas pueden mejorar su productividad adaptando los procesos productivos internos a las capacidades de los nuevos trabajadores. Incluso, pueden incrementar las ganancias si éstos les ayudan a diseñar productos para potenciales clientes con discapacidad. Finalmente, una incorporación estable ayudará a las empresas a mejorar su comunicación con grupos de interés como clientes o proveedores. | Provisión de contratos estables | Mejora de las condiciones de trabajo |
| | | Acciones de escucha y rendición de cuentas | Mejora de la rendición de cuentas |
| | | Implementación de ajustes razonables | |
| | | Sensibilización interna | Mejora de la gobernanza interna y gestión de la diversidad |
| | | Creación de un clima de trabajo adecuado | Mejora del clima de trabajo y la cohesión entre trabajadores |
| | | Mejora de procesos productivos internos | Mejora de la productividad |
| | | Mejora de productos y servicios | Mejora de las ganancias |
| | | Acciones de comunicación con grupos de interés | Mejora de comunicación con grupos de interés |

## Tablas de mapeo de cambios

Estas tablas permiten entender qué cambios deben suceder en cada eje de intervención para posibilitar un ecosistema favorable para las personas con discapacidad e incluyen posibles indicadores de medición de productos y cambios - constituyendo así una plantilla de teoría del cambio que pueden utilizar los socios de Por Talento Latinoamérica.

Las actividades incluidas pueden estar desarrolladas por un intermediario, pero también por otras organizaciones aliadas o por empresas directamente. Así, las tablas sirven para tener una "foto general" de cambios, yendo más allá de una teoría del cambio estándar y contribuyendo a entender el cambio sistémico de un contexto debido a la actividad conjunta de diferentes actores.

Estas tablas pueden servir como un marco "estándar", o un punto de partida para entender los cambios que suceden gracias a la actividad de un intermediario y/o Por Talento Latinoamérica, pero deben adaptarse a la realidad y las prioridades de cada país o región. Es decir, que cada actor que quiera empezar a medir su impacto deberá seleccionar aquellas actividades que está realizando y empezar a medir los indicadores asociados a éstas. Las tablas también pueden servir para que el actor detecte qué actividades clave se están llevando a cabo por otros (y valorar si está bien conectado y alineado con estos agentes) y qué actividades esenciales no se están llevando a cabo y deberían estarlo (identificación de *"white spots"* en el sistema).



## Eje de intervención: **FORMACIÓN A OPERADORES LABORALES**

**OBJETIVO:** Mejorar la capacidad interna de los intermediarios y/o colaborar con (otros) intermediarios para mejorar la conexión entre oferta y demanda

| IMPLEMENTADOR | ACTIVIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS | INDICADORES DE PRODUCTO | INDICADORES Y PROXIES DE CAMBIO | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|---|
| **Intermediario** | Formación interna a personal | • # formaciones<br>• % personal interno formado y sensibilizado<br>• # protocolos y herramientas para el personal | • % trabajadores que se sienten más capacitados para orientar a personas con discapacidad<br>• % usuarios satisfechos con orientación | Mejora de las capacidades del personal encargado de orientación e intermediación |
| | Sensibilización interna a personal | | • % trabajadores que valoran la personalización de la orientación a las personas con discapacidad | |
| | Mejora de la inclusividad | • # ajustes razonables implementados en oficinas, páginas web, aplicaciones u otros | • % usuarios satisfechos con herramientas usadas y/o espacios compartidos | Mejora de los espacios de comunicación entre el intermediario y las personas con discapacidad |
| | Alianzas y difusión de aprendizajes con sector público y agencias de empleo. | • # actos de sensibilización enfocados hacia el intermediario<br>• # agentes laborales sensibilizados<br>• # agentes laborales formados | • % agencias de empleo que reportan mejoras al tratar la discapacidad | Impulso del "cambio de mirada" y de la capacitación de otros intermediarios para atender y orientar PcD |



## Eje de intervención: **FORMACIÓN A EMPLEADORES**

**OBJETIVO:** Preparar al tejido empresarial para la contratación e incorporación de personas con discapacidad en sus plantillas

| IMPLEMENTADOR | ACTIVIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS | INDICADORES DE PRODUCTO | INDICADORES Y PROXIES DE CAMBIO | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|---|
| **Intermediario** | Charlas y acciones de sensibilización, visitas a pioneros, difusión de mejores prácticas, encuentros con otras empresas | • # acciones de sensibilización para el sector empresarial<br>• # empresas sensibilizadas | • # empresas que muestran interés en empezar el proceso de "cambio de mirada"<br>• # nuevos líderes identificados | Impulso del "cambio de mirada" entre empresas |
| **Intermediario, aliados** | Asesoramiento y mentorías especializadas en asuntos legales | • # acompañamientos y consultorías a empresas<br>•<br>• # empresas asesoradas | • % empresas satisfechas con mentoría<br>• Aumento de la predisposición a la contratación | Adquisición de conocimientos técnicos y prácticos |
| **Intermediario** | Asesoramiento para la contratación e incorporación de personas con discapacidad | | • % empresas satisfechas con mentoría<br>• % empresas que diseñan e implementan estrategia de contratación<br>• # personas con discapacidad contratadas como resultado de nueva estrategia empresarial | Eliminación de sesgos y tabús. Adquisición de conocimientos técnicos y prácticos |



## Eje de intervención: **ACTIVACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

**OBJETIVO:** Trasladar oportunidades y generar interés para que las PcD inicien el proceso para incorporarse a la economia formal

| IMPLEMENTADOR | ACTIVIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS | INDICADORES DE PRODUCTO | INDICADORES Y PROXIES DE CAMBIO | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|---|
| **Intermediario** | Campañas de comunicación | • # jornadas presenciales de activación<br>• # jornadas virtuales de activación<br>• # acciones comunicativas | • # usuarios activados<br>• # aumento del interés por empezar el proceso de orientación laboral | Aumento del interés y la información de personas con discapacidad para trasladarse a la economía formal. |
| | Otras actividades de activación de personas con discapacidad | • # encuentros individualizados con PcD<br>• # presencia de la discapacidad en página web, instalaciones, etc. | | |

## Eje de intervención: **MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

**OBJETIVO:** Actuar sobre las brechas educativas para que las personas con discapacidad estén preparadas para entrar en el mercado laboral

| IMPLEMENTADOR | ACTIVIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS | INDICADORES DE PRODUCTO | INDICADORES Y PROXIES DE CAMBIO | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|---|
| **Intermediario** | Orientación laboral | • # usuarios que son orientados laboralmente<br>• # usuarios que se inscriben a la bolsa de empleo | • % usuarios que se sienten preparados para encontrar trabajo<br>• % usuarios que se sienten más motivados para trabajar o seguir formándose | Mejora de la empleabilidad |
| **Intermediario**, **aliados** | Talleres y formación en sectores específicos | • # formaciones y mentorías<br>• #usuarios que reciben formación | | Mejora de formación y habilidades |
| | Talleres y formación en habilidades transversales | | | |
| | Talleres, mentorías, coaching | | • % usuarios que reportan mejora de la autoestima | Mejora de habilidades socioemocionales |
| | Alianzas con instituciones educativas | • # alianzas con instituciones educativas | • # alianzas entre instituciones y empresas<br>• # instituciones educativas que pasan a ser inclusivas<br>• # nuevos alumnos con discapacidad en instituciones educativas<br>• Mejora de la accesibilidad en instituciones educativas | Cierre de brechas educativas |
| **Empresa, aliados** | Fomento de los “semilleros” | # Semilleros | • % trabajadores que mejoran empleabilidad<br>• % trabajadores que mejoran autonomía económica<br>• % trabajadores que mejoran habilidades socioemocionales<br>• % trabajadores que completan transición al empleo ordinario | Mejora de la transición al mercado laboral |



## Eje de intervención: **GENERACIÓN DE ALIANZAS**

**OBJETIVO:** Tejer una red de alianzas y colaboraciones alrededor de la inclusión social.

| IMPLEMENTADOR | ACTIVIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS | INDICADORES DE PRODUCTO | INDICADORES Y PROXIES DE CAMBIO | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|---|
| **Intermediario, empresas, aliados** | Uso activo de datos agregados | • # decisiones tomadas gracias a datos agregados | • % trabajadores que valoran que el uso de datos mejora su trabajo | Mejora de la toma de decisiones |
| **Intermediario, aliados** | Divulgación de resultados | • # informes o publicaciones para comunicar resultados<br>• # actos de difusión de conocimiento | • # organizaciones influenciadas con la divulgación de datos agregados | Mejora de la transparencia y difusión del conocimiento |
| **Intermediario, empresa** | Creación de un 'mercado' de empleo mediante alianzas y colaboraciones | • # encuentros con empresas<br>• # empresas participantes en foro de empresas<br>• # acciones conjuntas | • # empresas que reportan haber cambiado su percepción sobre la discapacidad | Incremento del liderazgo en materia de inclusión social |
| **Intermediario, aliados** | Difusión de actividades, acciones de sensibilización y colaboraciones con el sector público | • # encuentros con el sector público<br>• # alianzas con instituciones públicas<br>• # colaboraciones con empresas públicas | • # personas contratadas en el sector público<br>• # acciones del sector público favorables<br>• # cambios legislativos favorables | Incremento de la contribución del sector público al ecosistema favorable |
| | Colaboraciones organizaciones de personas con discapacidad, y otros actores clave | • # colaboraciones con organizaciones clave<br>• # conexiones realizadas entre organizaciones | • # organizaciones que reportan haber cambiado su percepción sobre discapacidad y empleo<br>• # alianzas entre empresas y otros actores<br>• # acciones conjuntas entre organizaciones | Mejora de la colaboración entre actores estratégicos |

## Eje de intervención: **ACCIONES DE COMUNICACIÓN**

**OBJETIVO:** visibilizar a las personas con discapacidad como potenciales trabajadores o compañeros con talento, normalizar la discapacidad como una condición más del ser humano, y poner en valor la importancia de promover espacios y productos accesibles e inclusivos, sensibilizando a diferentes grupos de interés.

| IMPLEMENTADOR | ACTIVIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS | INDICADORES DE PRODUCTO | INDICADORES Y PROXIES DE CAMBIO | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|---|
| **Intermediario, empresas, aliados** | Acciones de difusión y sensibilización mediante medios generalistas | • # publicaciones y actividades comunicativas<br>• # webinarios y eventos abiertos | • Alcance de actos de sensibilización (# lectores publicación, datos rrss, # asistentes eventos...) | • Mejora de la transparencia<br>• Mejora de la sensibilización social |

## Eje de intervención: **GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

**OBJETIVO:** Potenciar la contratación de personas con discapacidad por parte del tejido empresarial

| IMPLEMENTADOR | ACTIVIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS | INDICADORES DE PRODUCTO | INDICADORES Y PROXIES DE CAMBIO | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|---|
| **Intermediario** | Intermediación laboral | • # actividades de intermediación<br>• # ferias de empleo organizadas<br>• # personas con discapacidad y empresas asistentes a ferias de empleo | • # conexiones directas entre empresas y trabajadores<br>• # personas con discapacidad contratadas gracias a la intermediación<br>• # ofertas inclusivas en la bolsa de empleo | Aumento de la contratación de personas con discapacidad |
| **Empresa** | Compromiso público de contratación<br>Establecimiento de estrategia y targets<br>Revisión de los procesos de reclutamiento y selección<br>Sensibilización a líderes y compañeros de trabajo | • # perfiles y diagnósticos de empresas<br>• # acompañamientos a empresas<br>• # acciones de sensibilización realizadas a altos cargos de las empresas acompañadas | • # empresas con compromiso público de contratación<br>• % empresas implementando estrategias de contratación<br>• % empresas adaptando procesos de reclutamiento<br>• # personas con discapacidad contratadas como resultado de nueva estrategia empresarial | Implementación de estrategias de contratación por parte de empresas, y aumento de la contratación |

## Eje de intervención: **ESTABILIZACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

**OBJETIVO:** Garantizar trabajos estables y de calidad que mejoran la vida de las personas con discapacidad y el funcionamiento de la empresa

| IMPLEMENTADOR | ACTIVIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS | INDICADORES DE PRODUCTO | INDICADORES Y PROXIES DE CAMBIO | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|---|
| **Empresa** | Provisión de contratos estables | • # trabajadores con discapacidad con contratos a largo plazo<br>• Sueldo medio de trabajadores con discapacidad relativo al resto de trabajadores | % trabajadores con discapacidad satisfechos con sus condiciones laborales<br>Reducción de la rotación del personal con discapacidad | Mejora de las condiciones de trabajo |
| **Empresa** | Acciones de escucha y rendición de cuentas | • # ajustes razonables implementados gracias al feedback de trabajadores | • % trabajadores con discapacidad que se sienten escuchados por compañeros y líderes<br>• % trabajadores que sienten que se han integrado al equipo | Mejora de la rendición de cuentas |
| **Empresa, intermediario** | Implementación de ajustes razonables | | • % trabajadores con discapacidad que sienten que la empresa se ha adaptado a sus necesidades | |
| **Empresa, intermediario** | Sensibilización a líderes y compañeros de trabajo | • # acciones de sensibilización DEI para la plantilla | • % trabajadores que reportan más motivación y compromiso gracias a trabajar con personas con discapacidad | Mejora de la gobernanza interna y gestión de la diversidad |
| **Empresa, intermediario** | Creación de un clima de trabajo adecuado | • # acciones conjuntas entre trabajadores<br>• # espacios de conocimiento y team-building | • % trabajadores (con o sin discapacidad) satisfechos con el clima de trabajo | Mejora del clima de trabajo y la cohesión entre trabajadores |

## Eje de intervención: **ESTABILIZACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

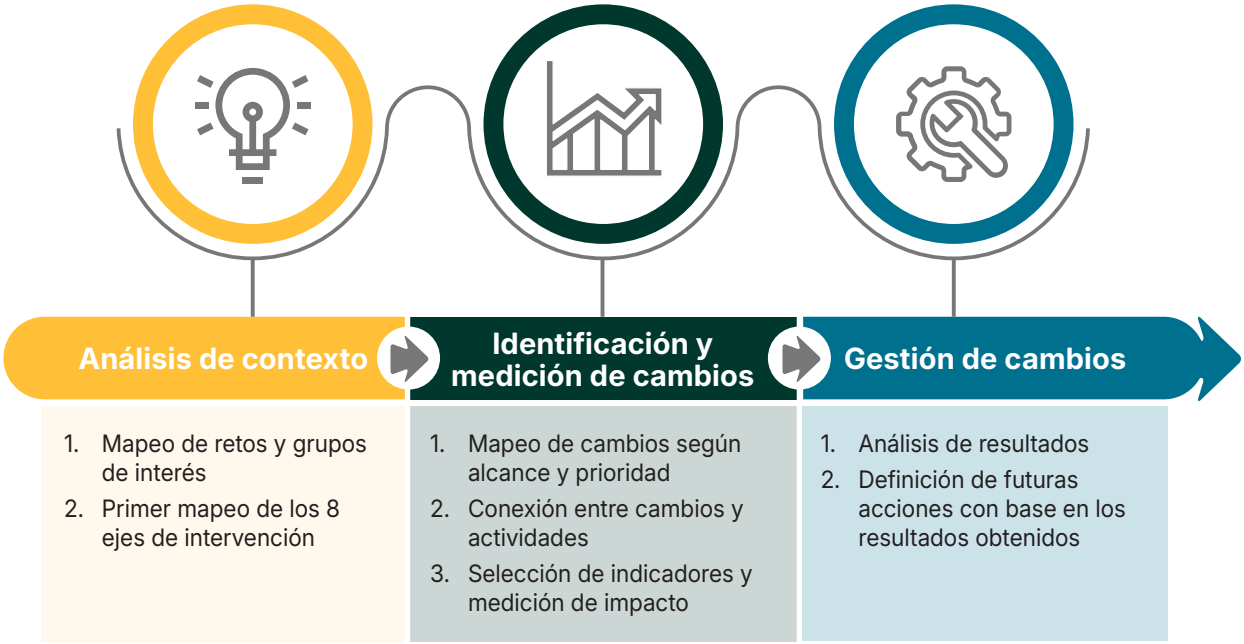
**OBJETIVO:** Garantizar trabajos estables y de calidad que mejoran la vida de las personas con discapacidad y el funcionamiento de la empresa

| IMPLEMENTADOR | ACTIVIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS | INDICADORES DE PRODUCTO | INDICADORES Y PROXIES DE CAMBIO | CAMBIOS A MEDIO PLAZO |
|---|---|---|---|---|
| **Empresa** | Mejora de los procesos productivos internos | • # procesos de producción adaptados a trabajadores con discapacidad | • Indicadores de productividad de la empresa | Mejora de la productividad |
| | Mejora de productos / servicios | • # nuevos productos / servicios creados para clientes con discapacidad | • Indicadores de ventas y rentabilidad de la empresa | Mejora de las ganancias |
| **Empresa, intermediario** | Acciones de comunicación con colaboradores, consumidores y clientes | • # acciones de sensibilización<br>• # acciones de difusión de aprendizajes | • % clientes que se sienten satisfechos de colaborar con la empresa por sus políticas DEI<br>• % colaboradores que se sienten satisfechos de colaborar con la empresa por sus políticas DEI | • Mejora de la comunicación con grupos de interés<br>• Incremento del liderazgo dentro del tejido empresarial |

## 2.3. Guía práctica para la aplicación del modelo

El modelo que hemos presentado se basa en entender los cambios que suceden en los 8 ejes de intervención identificados, utilizando las tablas de mapeo de cambios como punto de partida, y adaptándolas al contexto de cada socio. En esta sección, vemos cómo aplicarlo a la práctica a través de tres acciones:

1. **Análisis del contexto**
2. **Identificación y medición de cambios**
3. **Gestión de cambios**




### Descripción del gráfico

El gráfico representa un proceso metodológico dividido en tres etapas secuenciales, visualizado como una flecha horizontal que avanza de izquierda a derecha. Cada etapa está acompañada por un recuadro que enumera los pasos correspondientes.

Primera etapa (inicio del proceso, a la izquierda): Análisis del contexto

Pasos correspondientes:

1. Mapeo de retos y grupos de interés
2. Primer mapeo de los 8 ejes de intervención

Segunda etapa (parte central de la flecha): Identificación y medición de cambios

Pasos correspondientes:

1. Mapeo de cambios según alcance y prioridad
2 Conexión entre cambios y actividades
3. Selección de indicadores y medición de impacto

Tercera etapa (final del proceso, a la derecha): Gestión de cambios

Pasos correspondientes:

1. Análisis de resultados
2. Definición de futuras acciones en base a los resultados obtenidos

## Análisis del contexto

Es clave demostrar un conocimiento en detalle de la realidad social de cada contexto, así como de los grupos de interés y sus necesidades y expectativas. Para ello proponemos empezar con un mapeo de grupos de interés e identificación de retos y luego hacer un primer mapeo de los 8 ejes de intervención.

**RECURSOS PRÁCTICOS PARA EL ANÁLISIS DEL CONTEXTO**



- Pasos 1 y 2 de Impact Europe
- Dimensiones WHAT y WHO de Impact Frontiers
- Principio “Involve Stakeholders de SVI

### a. Mapeo de retos y grupos de interés

Un marco de gestión de impacto que sólo se fija en los cambios de personas con discapacidad y empresas sería incompleto para reflejar el cambio sistémico que promueve Por Talento Latinoamérica, a través de la metodología Inserta. La experiencia de esta iniciativa demuestra la necesidad de una acción colectiva para mejorar el acceso al trabajo de las personas con discapacidad. Cambios necesarios van desde la mejora de la educación hasta la creación de infraestructuras accesibles, pasando por un cambio de mirada general sobre la discapacidad.

Los socios de Por Talento Latinoamérica, por sí solos, no pueden generar todos los cambios necesarios para crear un ecosistema laboral favorable a las personas con discapacidad. Pero sí que pueden actuar como líderes de un ecosistema, aglutinando diferentes sectores (sector público, tejido empresarial, sector educativo) para sensibilizar organizaciones y trabajar en un objetivo compartido.

Por lo tanto, una recomendación en este sentido es empezar entendiendo los retos y brechas existentes en el ecosistema, así como mapear grupos de interés y actores clave.

### b. Primer mapeo de los 8 ejes de intervención

Una vez desarrollado un conocimiento sobre el contexto y los grupos de interés, los socios de Por Talento Latinoamérica pueden utilizar las tablas de mapeo de cambios para hacer un primer mapeo de aquellos cambios a medio plazo que serán más relevantes para la actividad de la organización.

A partir de ello, se pueden identificar los objetivos a largo plazo de la organización.

## Identificación y medición de cambios

Una vez identificados los impactos potenciales de Por Talento Latinoamérica en el país, habrá que decidir cuáles de los cambios identificados son relevantes para su medición y monitorización. Las tablas de las paginas 46 a 53 deben ser una herramienta para entender y priorizar cambios posibles en cada eje de intervención.

Una vez identificados los cambios, las organizaciones pueden crear un marco visual que permita entender las conexiones entre actividades, productos y cambios a medio plazo. - nuestra recomendación aquí es crear una Teoría del Cambio (TdC) propia en base a los cambios identificados. A partir de la TdC, los socios pueden identificar indicadores y considerar cómo los van a medir.

**RECURSOS PRÁCTICOS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE CAMBIOS**



- Pasos 1, 3 y 4 de Impact Europe
- Dimensiones WHAT y HOW MUCH de Impact Frontiers
- Principio "Only include what is material" de SVI

### a. Mapeo de cambios según alcance y prioridad

Es importante en este punto tener en cuenta el alcance y las prioridades de la organización, así como capacidades internas para medir y gestionar el impacto.

En primer lugar, hay que mirar si el cambio está dentro del alcance de la organización - esto es, si la organización tiene la naturaleza y la capacidad para hacer que suceda: por ejemplo, un intermediario no puede hacer que personas con discapacidad sean contratadas por una empresa, pero puede trabajar para que haya mayor contratación de personas con discapacidad entre el tejido empresarial de su país. Si el cambio se considera fuera de alcance, habrá que explorar qué organizaciones están llevándolo a cabo y cómo colaborar con ellas.

Seguidamente, proponemos señalar el nivel de prioridad que tiene cada cambio para la organización, y sólo considerar los siguientes pasos del modelo para aquellos cambios que son más prioritarios. Es importante seleccionar sólo aquellos cambios que la organización considere relevantes para su gestión: es decir, aquellos cambios cuyos resultados van a influir en la actividad futura de la organización.

En contextos cambiantes, es importante revisar periódicamente los cambios identificados para asegurarse que éstos siguen siendo relevantes al paso del tiempo. Recomendamos empezar sólo con los cambios más relevantes para la organización y revisarlos entre una y dos veces al año.

### b. Conexión entre cambios y actividades

Una vez priorizados los cambios, la organización puede mapear las actividades que está llevando a cabo o que planea hacer en el futuro. Si un cambio no tiene actividades, la organización deberá explorar si es posible diseñar una nueva línea de actuación: si no lo es, significa que está fuera del alcance de la organización y por lo tanto deberá explorar vías de colaboración con otras organizaciones. La conexión entre cambios y actividades se verá reflejada en la Teoría del Cambio.

## Ejemplo de Teoría del Cambio

| Plan de trabajo del Proyecto Social | | Resultados previstos del Proyecto Social | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Insumos | 2. Actividades | 3. Productos | 4. Resultados | 5. Impactos |
| Recursos humanos y de capital invertidos en la actividad | Actuaciones concretas del proyecto | Productos tangibles derivados de la actividad | Cambios frutos de la actividad | Resultados teniendo en cuenta lo que pudo haber sucedido sin la actividad, la acción de otros resultados sobrevenidos |
| Recursos monetarios (€), número de personas, etc. | Desarrollo de proyectos, construcción de infraestructuras, etc. | Productos vendidos, número de personas que han recibido la información, etc. | Efectos sobre la población objetivo (p. ej., incremento en el acceso a la educación) | Grado en que los cambios pueden ser atribuidos a la actividad. Tener en cuenta otras alternativas (ej. Aulas al aire libre) |
| • 50.000 € invertidos<br>• 5 personas trabahando en el proyecto | • Terrerno adquirido<br>• Escuela diseñada y construida | Construcción de una nueva escuale con 32 plazas | Número de niños que han mejorado su acceso a la educación: 8 | Número de niños que han mejorado su acceso sin incluir aquellos que tenían alguna alternativa: 2 |

**FUENTE:** Guía Práctica para la Medición y Gestión de Impacto - Impact Europe.

### c. Selección de indicadores y medición de impacto

Finalmente, habrá que buscar indicadores que permitan a la organización entender hasta qué punto está contribuyendo a un cambio. Las tablas de mapeo de cambios incluyen posibles indicadores de producto y de cambio que se pueden considerar, pero es importante que éstos sean coherentes y realizables por la organización. En la medida de lo posible, la organización deberá utilizar indicadores de cambio - que son los que realmente indican el progreso hacia un cambio deseado.

Para planificar la medición, la selección de indicadores debe ir acompañada de una valoración de cómo se va a medir (herramientas de medición incluyen encuestas, entrevistas, grupos de discusión, fuentes secundarias, valoración monetaria...) y cada cuándo se recolectarán los resultados. Para ello, la organización debe preguntarse:

- ¿Es importante actuar sobre estos resultados con agilidad, o podemos tomar decisiones después de un año?
- ¿La herramienta de medición es alcanzable dentro de nuestras capacidades? ¿Es coherente con el resultado que queremos obtener?

También es una buena práctica establecer líneas de base y mínimos realizables / targets. En el caso de no haber coleccionado nunca los datos, la primera medición será la línea de base. Los mínimos realizables deben ser alcanzables y deben servir a la organización para plantearse objetivos de rendimiento. Por ejemplo, hemos visto que el 40% de los usuarios con discapacidad orientados por Colsubsidio y Comfama consigue un empleo después de la orientación. Esto serviría como una línea de base ya existente en Cundinamarca y Antioquia, que puede informar el mínimo realizable en el futuro, así como una posible extrapolación al resto de Colombia.

Finalmente, recomendamos asignar a una persona o equipo como responsable de la medición de cada indicador. Ésta suele ser la persona más próxima a la actividad en cuestión. También recomendamos designar un responsable de medición de toda la organización, que aglutine los equipos y monitoree los resultados.

Esta tabla incluye todas las consideraciones para la identificación y medición de cambios mencionadas, utilizando como ejemplo el eje de intervención "formación a personas con discapacidad".

## Tabla de medición de cambios

| Eje de intervención | Cambio concreto | ¿Está dentro del alcance? (si no lo está, identificar posibles aliados) | Nivel de prioridad (del 1 al 4 – descartar la medición de cambios con prioridad 3 o 4) | Actividades en desarrollo / actividades futuras | Indicador de medición | Línea de base (si existe) | Thresholds / targets | Herramienta de medición (encuesta, entrevista cualitativa, grupos de discusión, fuentes secundarias, valoración monetaria...)) | Temporalidad de medición (trimestral, semestral, anual) | Persona / equipo responsable de medición |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Formación a personas con discapacidad | Mejora de la empleabilidad | | | | | | | | | |
| | Mejora de formación y habilidades | | | | | | | | | |
| | Mejora de habilidades socioemocionales | | | | | | | | | |
| | Cierre de brechas educativas | | | | | | | | | |

## Gestión de cambios

Implementar una cultura de MGI en los socios de Por Talento Latinoamérica también conlleva el compromiso de actuar en base a los resultados obtenidos, refinando actividades y cambiando estrategias cuando sea necesario.

**RECURSOS PRÁCTICOS PARA LA GESTIÓN DE CAMBIOS**



› Principio "Be Responsive" de SVI

### a. Análisis de resultados

Una vez obtenidos los resultados de medición, los socios deberán analizarlos e interpretarlos, identificando causas que han influido en cada resultado, así como áreas de mejora.

### b. Definición de futuras acciones en base a los resultados obtenidos

Según SVI, los tipos de decisiones que se pueden tomar en base a los datos recopilados pueden ser (i) estratégicas (definir objetivos y targets para los grupos de interés), (ii) tácticas (mejorar las actividades que se llevan a cabo), o (iii) operacionales (mejorar los productos o servicios existentes)[8].

Para gestionar el impacto, es imprescindible identificar cómo los resultados obtenidos influyen en futuras decisiones, acciones y estrategias de la organización. Una buena práctica en este sentido es tener reuniones periódicas (por ejemplo, una o dos veces al año) con todo el equipo para exponer resultados y decidir cómo responder a ellos.

## 2.4. Consideraciones sobre la estandarización del modelo

El modelo presentado en esta sección se basa en estándares internacionales para proponer un marco de medición y gestión de impacto para Por Talento Latinoamérica. Propone una serie de cambios basados en las mejores prácticas observadas en el proyecto hasta la fecha, y provee herramientas para medir y gestionar estos cambios.

Este modelo debe ser replicable en diferentes países y contextos que pueden seguir el mismo proceso, implementando así una cultura de gestión de impacto entre los socios de Por Talento Latinoamérica.

No obstante, hay que remarcar que, aunque el modelo es "*estándar*", cada socio debe adaptarlo a su realidad y asegurarse que le permite guiar su toma de decisiones en base a la colección de datos de impacto social. No son replicables ni los cambios ni indicadores seleccionados. Cada

[8] Más información sobre tipos de decisiones se puede encontrar aquí: https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/67c6d9eca3da48266c190c45/1741711776325/Guidance-on-applying-Principle-8-Be%2BResponsive.pdf

socio deberá seleccionar aquellos que sean más relevantes a su realidad y priorizar en base a sus capacidades. Los indicadores mostrados pueden ayudar en estandarizar la medición, pero las organizaciones deben de sentirse libres para ajustarlos a su actividad. Por lo tanto, este modelo no permite la comparación de resultados entre países: los resultados se obtienen gracias a actividades diferentes, hechas desde tipos de organizaciones diferentes, en contextos diferentes.

Del mismo modo, no se proponen thresholds para identificar qué resultados representan un buen progreso o un progreso insuficiente, entendiendo que el cambio sistémico no es lineal y que no se puede valorar en base a resultados obtenidos a corto plazo.



# 3

# CONSIDERACIONES PARA LA ESCALABILIDAD DE POR TALENTO LATINOAMÉRICA

La Parte 1 de este informe presenta la imagen de la evolución de los diferentes países gracias a la colaboración con Por Talento Latinoamérica. El proyecto ha funcionado en países con contextos muy diversos y en colaboración con organizaciones también diversas tanto como por naturaleza como por capacidades. Sin embargo, identificamos que el factor que tienen en común las organizaciones es el liderazgo: todos los socios de Por Talento Latinoamérica están bien situados en su contexto para continuar avanzando en la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

Consideramos, por lo tanto, el liderazgo como el factor clave para sustentar el proyecto a largo plazo y con éxito. Con este punto de partida, en este apartado nos preguntamos qué se debería considerar para escalar o replicar el proyecto en otras geografías.

Para considerar la escalabilidad de Por Talento Latinoamérica, identificamos 5 pasos que consideramos esenciales en base a los aprendizajes y mejores prácticas del proyecto hasta la fecha. Estos son:

1. Identificación de retos y brechas
2. Mapeo de grupos de interés y actores clave
3. Plan para establecer liderazgo
4. Identificación de acciones necesarias y alcance
5. Definición del marco de MGI

El objetivo general de este proceso es establecer con qué tipo de socios es preferible trabajar a la hora de replicar el proyecto. Estos pasos se podrían utilizar como guía durante la debida diligencia a la hora de identificar nuevos contextos y socios, por eso incluimos factores clave para evaluar cada paso, que se pueden utilizar como “checklist” para evaluar un futuro socio.

## 3.1. Identificación de retos y brechas

La primera consideración que sugerimos valorar es el grado de comprensión de los retos relacionados con la inclusión social en el país determinado, así como brechas concretas en las que actuar. Por eso, la primera fase de Por Talento Latinoamérica es un estudio de diagnóstico de la situación de las personas con discapacidad, incluyendo contexto empresarial, social, cultural y legislativo. El socio de Por Talento no tiene por qué tener la discapacidad en su radar de antemano, pero después de esta primera fase sí que deberá demostrar un conocimiento a fondo de todos los retos más allá de su área de actividad, para tener una fotografía general de la discapacidad en el país. Ello incluye una comprensión de la visión de la discapacidad que tiene el sector público, incluyendo las leyes más importantes sobre empleo y discapacidad, así como brechas educativas y otro tipo de brechas.

Algunas de las preguntas que deben plantear los socios para entender el contexto de su potencial área de intervención son:

i. ¿Cuáles son los mayores retos a los que se enfrentan las personas con discapacidad en nuestro país? ¿Cuáles son las principales barreras a la consecución de una vida digna?
ii. ¿Es la discapacidad un factor contribuyente a la pobreza y la desigualdad?
iii. ¿Qué otras consideraciones (género, étnicoraciales, ubicación geográfica – *por ejemplo, disparidades entre zonas urbanas y rurales*) generan desigualdades e impactan a las personas con discapacidad?
iv. ¿Existen brechas educativas para las personas con discapacidad?
v. ¿El contexto legislativo y político estimula la contratación de personas con discapacidad?

En este punto, la organización se puede apoyar en los datos de Odismet para entender mejor su línea de base, y apoyar con datos las preguntas mencionadas.

No hemos identificado criterios que indiquen que hay que actuar en unos contextos determinados: los países donde opera Por Talento Latinoamérica tienen retos sociales y entornos legislativos muy dispares. Sin embargo, cada socio conoce en profundidad su contexto específico y esto le permite identificar retos concretos sobre los que actuar.

Por eso, consideramos que los factores clave que debe tener en cuenta Por Talento Latinoamérica al inicio del proyecto son:

- La organización demuestra conocimiento sobre la realidad de las personas con discapacidad en su país o región, en particular en relación con el acceso al trabajo.
- La organización demuestra un conocimiento en profundidad de los retos sociales relacionados con la discapacidad.
- La organización está familiarizada con el contexto legislativo y político relacionado con la discapacidad.

## 3.2. Mapeo de grupos de interés y actores clave

Una vez comprendido el contexto, también hay que valorar el grado de comprensión de los grupos de interés alrededor del (potencial) socio, así como las organizaciones más relevantes que pueden convertirse en futuras aliadas. En esta tabla resumimos los principales factores a considerar para mapear los grupos de interés más relevantes:

| GRUPO DE INTERÉS | DEFINICIÓN Y FUNCIONES | RETOS Y OPORTUNIDADES ASOCIADOS | PRINCIPALES ORGANIZACIONES A TENER EN CUENTA |
|---|---|---|---|
| Personas con discapacidad | | | |
| Tejido empresarial | | | |
| Sector público | | | |
| Otros intermediarios laborales | | | |
| Familias y cuidadores | | | |
| Sector educativo | | | |
| Organizaciones de PcD de la sociedad civil | | | |

Los factores a tener en cuenta en este paso son:

- La organización ha mapeado los grupos de interés principales y ha identificado roles, retos y oportunidades relacionados a cada uno.
- La organización ha identificado otras organizaciones relevantes con las que trabajar conjuntamente.

## 3.3. Plan para establecer liderazgo

El tipo de liderazgo va a depender del tipo de socio: Por Talento Latinoamérica ha colaborado con organizaciones públicas, como el CONAPDIS, organismos multilaterales cómo el PNUD, cajas de compensación familiar en Colombia, y también con organizaciones sociales más pequeñas como Umuntu y la Fundación RETT. Las diferencias entre socios hacen que Por Talento Latinoamérica tenga que ejercer roles diferentes en cada país, apalancando las fortalezas de cada tipo de socio. Es fundamental para Por Talento Latinoamérica que el socio local tenga una trayectoria y unas credenciales que se puedan alinear con su visión.

Sin embargo, a pesar de las características diversas, existen puntos en común. La experiencia de Por Talento Latinoamérica demuestra que cualquier tipo de organización puede ejercer 'liderazgo' – los socios del proyecto tienen 3 factores comunes que les permite actuar como líderes: (i) buena conexión con el tejido social y habilidad de conectar diferentes grupos de interés, (ii) proactividad para generar un ecosistema favorable, y (iii) experiencia previa y/o reputación de la organización.

Por esto, consideramos este paso clave en la identificación de un futuro socio de Por Talento Latinoamérica: la capacidad de compartir la visión de Por Talento Latinoamérica con diferentes sectores de la sociedad será clave para garantizar un impacto sistémico y a largo plazo. Para ello, el socio se debe convertir en una organización referente sobre discapacidad y empleo.

Para identificar nuevos socios, proponemos estudiar su potencial liderazgo y su plan para convertirse en una organización referente:

- La organización está bien conectada con diferentes grupos de interés y puede actuar de intermediaria.
- La organización tiene la voluntad de trabajar conjuntamente con otras organizaciones para generar impacto sistémico.
- La organización tiene un track record o una reputación favorable para ejercer liderazgo en materia de discapacidad y empleo.

## 3.4. Identificación de acciones necesarias y alcance

Una vez identificados los retos, grupos de interés y establecido el plan de liderazgo, también será necesario entender cuál es el área de acción (alcance) del socio, y por lo tanto sobre qué retos tendrá un impacto directo y sobre qué retos deberá trabajar con otras organizaciones. El alcance dependerá también del tipo de organización, capacidad interna y prioridades establecidas.

Identificamos como prioritarios dos requisitos en el área de actuación:

1) Conexión directa con el tejido empresarial para movilizar la oferta de empleo para personas con discapacidad, mediante un foro de empresas.

2) Habilidad de transmitir la metodología Inserta para intermediación, ya sea directamente o mediante otras organizaciones que actúan como intermediarios.

A partir de estas dos premisas, la organización deberá mapear sus actividades en los 8 ejes de intervención identificados en el modelo MGI, indicando qué actividades va a realizar directamente, qué actividades va a realizar en colaboración con otras entidades, y qué actividades no va a realizar directamente, pero va a promover mediante acciones de sensibilización.

Los factores a evaluar en este paso deberán permitir a Por Talento Latinoamérica y a la organización socia obtener una foto global de las acciones necesarias y de las realizadas:

- La organización está capacitada para liderar un foro de empresas en su región/país.
- La organización está capacitada para implementar o transmitir la metodología Inserta.
- La organización ha mapeado sus actividades dentro de los 8 ejes de intervención, estableciendo prioridades y limitaciones.
- La organización ha delimitado su alcance en base a sus áreas de actuación y capacidades internas.
- La organización ha identificado actividades que no podrá realizar directamente, pero que puede promover entre otros grupos de interés.

## 3.5. Definición del marco de MGI

En base a las acciones clave identificadas en el paso previo, un nuevo socio de Por Talento Latinoamérica también debería empezar a definir los cambios que luego configurarán la base de su marco de medición de impacto.

Es muy posible que un nuevo socio no tenga el conocimiento o la capacitación para gestionar el impacto y por lo tanto este debe ser un proceso hecho junto con Por Talento Latinoamérica durante la debida diligencia. En este paso, el factor principal que consideramos es que la organización haya identificado los cambios principales para una futura definición del marco de MGI.

## 3.6. 'Checklist' de consideraciones para la escalabilidad de Por Talento Latinoamérica

| PASO | FACTOR A EVALUAR | ✓ |
|---|---|---|
| **1. Identificación de retos y brechas** | La organización demuestra conocimiento sobre la realidad de las personas con discapacidad en su país o región, en particular en relación con el acceso al trabajo. | |
| | La organización demuestra un conocimiento en profundidad de los retos sociales relacionados con la discapacidad. | |
| | La organización está familiarizada con el contexto legislativo y político relacionado con la discapacidad. | |
| **2. Mapeo de grupos de interés y actores clave** | La organización ha mapeado los grupos de interés principales y ha identificado roles, retos y oportunidades relacionados a cada uno. | |
| | La organización ha identificado otras organizaciones relevantes con las que trabajar conjuntamente. | |
| **3. Plan para establecer liderazgo** | La organización está bien conectada con diferentes grupos de interés y puede actuar de intermediaria. | |
| | La organización tiene la voluntad de trabajar juntamente con otras organizaciones para generar impacto sistémico. | |
| | La organización tiene un track record o una reputación favorable para ejercer liderazgo en materia de discapacidad y empleo. | |
| **4. Identificación de acciones necesarias y alcance** | La organización está capacitada para liderar un foro de empresas en su región/país. | |
| | La organización está capacitada para implementar o transmitir la metodología Inserta. | |
| | La organización ha mapeado sus actividades dentro de los 8 ejes de intervención, estableciendo prioridades y limitaciones. | |
| | La organización ha delimitado su alcance en base a sus áreas de actuación y capacidades internas. | |
| | La organización ha identificado actividades que no podrá realizar directamente, pero que puede promover entre otros grupos de interés. | |
| **5. Definición del marco de MGI** | La organización ha identificado los cambios principales para una futura definición del marco de MGI. | |

# CONCLUSIONES

Este informe presenta los aprendizajes del proyecto Por Talento Latinoamérica, ejecutado durante cinco años en Colombia, cuatro años y medio en Costa Rica, dos años y medio en República Dominicana, un año y medio en Ecuador y un año en Uruguay. Las experiencias compartidas por los socios locales han nutrido el marco de medición de impacto y las condiciones de escalabilidad que se presentan en el documento. Las conclusiones que emergen de esta experiencia son:

- Se ha conseguido mapear la discapacidad en los distintos países, aumentar la capacidad instalada de empresas e intermediarios laborales y mejorar la empleabilidad de personas con discapacidad. La colaboración con otros actores ha sido fundamental en la mayoría de países. Los socios reportan que estos esfuerzos están llevando a un mayor número de incorporaciones de PcD y más exitosas.

    - **Colombia:** Las cajas de compensación familiar, Comfama y Colsubsidio, han incorporado la discapacidad en su estrategia. Esto ha permitido la especialización y capacitación de los profesionales de la agencia de empleo de cada caja con el objetivo de materializar un mayor número de oportunidades de empleo para las personas con discapacidad. Asimismo, ha permitido desarrollar estrategias que fomenten una mayor activación laboral de las personas con discapacidad y mejorar su empleabilidad y que las empresas estén más sensibilizadas y capacitadas para la inclusión laboral de PcD. Estas cajas de compensación familiar se han convertido en agentes de transformación. En consecuencia, se están contratando a más PcD en las empresas.

    - **Costa Rica:** Conapdis ha potenciado su capacidad de incidencia para fomentar la inclusión laboral de las PcD y su posicionamiento en las estrategias e iniciativas de índole público y privado, así como generando espacios de conversación más fructíferos con la sociedad civil y los centros de formación. Se ha conseguido aumentar la capacidad instalada del país en cuanto a intermediación laboral de PcD, generar una mayor credibilidad en las políticas públicas y un mayor compromiso por parte de las empresas. Además, se ha generado un ecosistema de colaboración y conversación entre organizaciones de la sociedad civil y centros de formación.

    - **Ecuador:** La Fundación RETT ha promovido la creación de la primera red de empresas y discapacidad del país. El trabajo permanente con el sector privado ha propiciado que éste comience a ver a las personas con discapacidad como fuente de talento y productividad.

Además, se han generado alianzas con actores públicos como cantones y centros de formación, además de la sociedad civil.

- **República Dominicana:** El PNUD ha actuado como institución, articulada del Por Talento, contribuyendo a fortalecer al Ministerio de Trabajo (intermediario laboral público de referencia) para que cuente con una intermediación laboral más accesible e inclusiva y que otras organizaciones (empresas e intermediarios laborales) estén más sensibilizadas y capacitadas. También ha desarrollado acciones a lo largo del país para incrementar la activación profesional de las PcD y fomentar la empleabilidad de algunas de ellas.

- **Uruguay**: Umuntu brinda mejores servicios y tiene un mayor alcance, lo cual le ha permitido aumentar la capacidad instalada en todos los actores que intervienen en la inclusión laboral de PcD (empresas, intermediarios laborales, PcD).

- El proyecto Por Talento Latinoamérica se apalanca en socios locales que ponen el talento de las personas con discapacidad en el centro y trabajan en alianza con empleadores, organizaciones de PcD, municipalidades, centros de formación y otros actores para fomentar un cambio sistémico en su país o región. Estas alianzas y alineamientos han sido fundamentales para la eficacia de la implementación del proyecto.

- La metodología Inserta se confirma como una herramienta sólida, replicable y adaptable a diferentes contextos, promoviendo la intermediación laboral desde un enfoque de derechos, capacidades y talento de las personas con discapacidad. Es fundamental que la intermediación laboral vaya acompañada de la creación de entornos laborales favorables, mediante la sensibilización y formación a empresas y el desarrollo de ajustes razonables, por un lado; y la formación y apoyo a personas con discapacidad por el otro.

- El impacto generado va más allá de los resultados a corto plazo: los socios están promoviendo un nuevo paradigma en la gestión de la discapacidad en sus países, cambiando la visión de la discapacidad entre empleadores, empoderando trabajadores y uniendo organizaciones para identificar y cerrar brechas existentes. El cambio de mentalidad es más intangible (y, por lo tanto, difícil de medir) y requiere tiempo, pero es imprescindible para generar un impacto social que se sustente en el tiempo y escale.

- Las personas con discapacidad valoran muy positivamente poder pasar a la economía formal, sintiéndose útiles y partícipes de la sociedad e incluso ayudando económicamente a sus familias. Un contexto laboral favorable contribuye a la autonomía y autoestima de las personas con discapacidad. A la vez, las empresas también ganan satisfacción de sus trabajadores (con o sin discapacidad), comunicación con clientes y proveedores e incluso mejora de los procesos productivos o de productos y servicios. Los mejores casos de empresas que han integrado la discapacidad en su mano de obra demuestran que este proceso no es un acto 'caritativo', sino que beneficia a ambas partes.

## Recomendaciones

- **Consolidar el modelo de MGI**: este informe presenta un modelo común de medición y gestión de impacto que permite estandarizar procesos y generar evidencia. El reto ahora es implementarlo de manera sistemática entre los socios, promoviendo una cultura de gestión basada en datos y optimizando el impacto. Hasta la fecha, la falta de series históricas dificulta la medición de impactos de largo plazo, pero el modelo puede ayudar a establecer una recolección de datos más estratégica. Si bien los indicadores deben adaptarse a las prioridades de cada país y los resultados no siempre serán comparables, el proceso de MGI sí que puede estandarizarse. El siguiente paso clave es avanzar hacia una cultura compartida de gestión de impacto entre los socios del proyecto.

- **Consolidar la replicabilidad y escalabilidad del modelo**: El proyecto Por Talento Latinoamérica es replicable en contextos diferentes y no requiere de un tipo de socio específico para implementarse, aunque se debe adaptar al marco social, cultural y legislativo de cada país o región. Los factores más importantes para considerar la replicación del proyecto se basan en que el socio local demuestre potencial para actuar como líder en la creación de un ecosistema favorable para la inclusión social. El reciente interés suscitado por el gobierno de Brasil, el gobierno de Guatemala[9] y por otras cajas de compensación familiar en Colombia demuestran la replicabilidad del modelo - además, estas nuevas regiones se pueden apalancar en aprendizajes y experiencias previas de otros socios de Por Talento Latinoamérica.

- **Asegurar sostenibilidad**: se sugiere fortalecer alianzas con gobiernos, cámaras empresariales y organizaciones de personas con discapacidad para consolidar el cambio sistémico, así como diseñar estrategias de financiación mixta.

- **Profundizar en la toma de conciencia empresarial:** para que la inclusión laboral sea sostenible, es esencial continuar con acciones de formación, acompañamiento y generación de entornos inclusivos en las empresas.

- **Escalar aprendizajes:** difundir los casos de éxito en la región, generando materiales prácticos y guías que permitan acelerar la adopción de buenas prácticas en otros países.

- Incorporar el análisis de la **rentabilidad social y económica** de la inversión en proyectos que promuevan la inclusión laboral de a las personas con discapacidad. Dada la complejidad de este análisis, tendría que ser realizado por expertos.

[9] En Mayo de 2025 se celebró en Brasilia el IX Foro Iberoamérica, incluyendo la sesión "Empleo de personas con discapacidad: cuestión de derecho y talento", en el que participaron Conapdis, ANE y Dos Pinos (Costa Rica); la Fundación RETT y Ordeño (Ecuador); la Fundación ONCE y el BID. En Septiembre de 2025 se celebró un seminario sobre inclusión laboral de personas con discapacidad en Guatemala, con la participación de Comfama (Colombia); el PNUD (República Dominicana); y Conapdis, Rescobrands y MTSS (Costa Rica).

# BIBLIOGRAFÍA

Bietti, M. (2023) "Personas con discapacidad e inclusión laboral en América Latina y el Caribe: principales desafíos de los sistemas de protección social", Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/23), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1535653e-6f21-456e-bb5a-dc446ff5c8ad/content

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2025), "Panorama Social de América Latina y el Caribe - desafíos de la prestación social no contributiva para avanzar hacia el desarrollo social inclusivo": https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7bd-0dd87-875f-48b8-a803-1d5cefe23426/content

Duryea, S., Martínez, C., & Pereira, M. A. (2024). "Seeds to Inclusion: What We Know and Don't Know About Disability Policy": https://doi.org/10.18235/0013268

Garcia Mora, Maria Elena; Schwartz Orellana, Steven; Freire, German. 2021. Disability Inclusion in Latin America and the Caribbean: A Path To Sustainable Development. © World Bank. http://hdl.handle.net/10986/36628

Odismet www.odismet.org



# ANEXOS

# GLOSARIO DE TÉRMINOS

## Conceptos relacionados con la discapacidad e inclusión laboral

- **Accesibilidad universal.** La accesibilidad universal es el conjunto de condiciones que tienen que cumplir los entornos físicos, los productos y los servicios para poder ser utilizados por todas las personas con comodidad, autonomía y seguridad. Se trata de facilitar el acceso a cualquier persona al proyecto que estemos realizando, independientemente de sus capacidades y habilidades. *Fuente: Grupo Social ONCE.*

- **Ajustes razonables.** Las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales. *Fuente: Convención de los derechos personas con discapacidad de la Oficina de las Naciones Unidas.*

- **Estereotipo:** Es una imagen o idea comúnmente aceptada, basada en creencias preestablecidas, de un grupo social sobre otro, al que le son atribuidos de forma generalizada conductas, cualidades, habilidades o rasgos distintivos con carácter inmutable. *Fuente: Fundación ONCE.*

- **Inclusión social:** El término de inclusión social se refiere a la acción y políticas destinadas a asegurar que todas las personas tengan las mismas oportunidades para participar plenamente en la vida económica, social y cultural de la sociedad. La inclusión social de las personas con discapacidad se basa en garantizar que puedan participar plenamente en todas las áreas de la vida: en el acceso a la formación y al empleo, al viajar en transporte público, en los momentos de ocio y cultura, en el deporte, al navegar por internet... Consiste en que las personas con discapacidad tengan plena autonomía y sean generadoras de sus propias oportunidades. *Fuente: Grupo Social ONCE.*

- **Intermediación laboral:** Es el servicio integral que se ofrece a las empresas y/o entidades para garantizar el éxito en la selección, contratación e incorporación de personas con discapacidad en sus plantillas. Es un proceso que trata de garantizar el ajuste entre las candidaturas presentadas y los requerimientos de la oferta / perfiles solicitados. *Fuente: Fundación ONCE.*

- **Orientación laboral. E**s un proceso de atención personalizada para asesorar, informar y acompañar a la persona en el desarrollo de competencias personales, sociales y laborales. Puede darse, en algunas de las siguientes situaciones:

- Cuando buscan su primer empleo.
- Cuando quieren cambiar y/o mejorar en el puesto de trabajo o de profesión actual.
- Cuando necesitan reincorporarse al mercado laboral (tras la pérdida de empleo, inactividad laboral voluntaria, etc.).
- Cuando necesitan reorientarse laboralmente, bien por nuevas exigencias del mercado de trabajo o por no poder desempeñar el habitual, entre otras causas.
  Fuente: Fundación ONCE.

- **Persona con discapacidad.** Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. *Fuente: Convención de los derechos personas con discapacidad de la Oficina de las Naciones Unidas.*

Para más definiciones, consulta el glosario del Real Patronato sobre Discapacidad del Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030: https://www.rpdiscapacidad.gob.es/discapacidad-derechos-humanos/glosario-y-datos-sobre-discapacidad.htm

### Conceptos relacionados con el Impacto y la gestión de impacto:

- **Cambio (*outcome*):** Cambio que las personas experimentan como resultado de una actividad. *Fuente: Glosario de Social Value International.*

- **Cambio sistémico:** La reconfiguración de un sistema, incluyendo sus partes componentes y las interacciones entre ellas, de tal manera que conduce a la formación de un nuevo sistema que se comporta de manera cualitativamente diferente. *Fuente: Systems Change Lab*

- **Empresas y proyectos de impacto:** Organizaciones cuya principal actividad es contribuir con soluciones relevantes a retos sociales o medioambientales desatendidos, independientemente de su forma jurídica. Pueden ser organizaciones con o sin ánimo de lucro, empresas sociales o proyectos de impacto, entre otros. *Fuente: Impact Europe.*

- **Impacto**: Efectos, positivos o negativos, experimentados por las personas o el planeta como resultado de una o más actividades. *Fuente: Impact Europe.*

- **Indicador de producto (*output*):** Indicador que resume una actividad en cifras. Fuente: Glosario de Social Value International.

- **Indicador de resultado (*outcome*):** Indicador que muestra los cambios que las personas experimentan como resultado de una actividad. Fuente: Glosario de Social Value International.

- **Medición y gestión del impacto:** Medición y monitorización de los efectos generados por las actividades de una organización (impacto) usando diferentes herramientas y utilizando

esos datos para la toma de decisiones con el fin de perfeccionar las actividades (aumentar los efectos positivos y disminuir los posibles efectos negativos). Fuente: Impact Europe.

- **Teoría del cambio**: Marco que define todos los bloques o pasos necesarios para generar una meta de largo plazo. Este conjunto de bloques se organiza en un mapa conocido como 'camino al cambio' (*pathway of change*), que es la representación gráfica del proceso de cambio. Fuente: Impact Europe.

# LISTA DE ENTREVISTADOS

## COLOMBIA - COLSUBSIDIO

- 3 entrevistas con el equipo de Colsubsidio.
- Visita a la fábrica de Pan Bimbo en Tenjo (Cundinamarca): entrevista con responsables de la fábrica y trabajadores con discapacidad.
- Visita a centro de empleo en Bogotá.
- Focus group con responsables de centros de empleo de Colsubsidio.

## COLOMBIA - COMFAMA

- Entrevista con el equipo de Comfama.
- Focus group con equipo de Por Talento de Comfama.
- Focus group con responsables de empleo de Comfama.
- Focus group con empresas y personas con discapacidad de Antioquia.
- Visita a planta ILUNION en Antioquia.
- Asistencia a evento de Por Talento Latinoamérica en Medellín: entrevista con una empresa y una institución universitaria.
- Visita a planta de trabajo de Flores Isabelita en Antioquia y entrevista a personas con discapacidad.

## COSTA RICA

- 2 entrevistas con el equipo del CONAPDIS.
- Entrevista con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Entrevista con la ANE.
- Entrevista con responsables de AYHO.

## ECUADOR

- Entrevista con el equipo de la Fundación RETT.
- Asistencia al evento de Misión Social Rumiñahui: entrevistas con usuarios y trabajadores.
- Visitas a empresas y otras organizaciones sociales en Quito.
- Asistencia a la reunión del comité asesor de Fundación RETT.
- Asistencia a desayuno con empresas ecuatorianas.

## REPÚBLICA DOMINICANA

- 2 entrevistas con el equipo del PNUD.
- Entrevista con el Ministerio de Trabajo.
- Entrevista con la Fundación Gisell Eusebio.
- Entrevista con Banreservas.

## URUGUAY

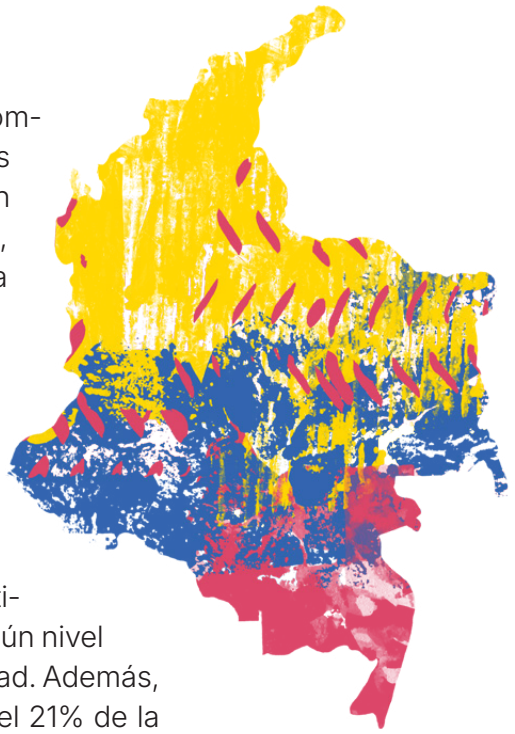
- 3 entrevistas con el equipo de Umuntu.
- Focus group con cuatro empresas que han participado en el programa ZIP de Umuntu.
- Focus group con dos intermediarios laborales que han participado en el programa ZIP de Umuntu.
- Focus group con cuatro personas con discapacidad que han sido formados como referentes pares en el programa ZIP de Umuntu.



# ANÁLISIS DETALLADOS
## DEL CONTEXTO, LA IMPLEMENTACIÓN Y EL IMPACTO DEL PROYECTO POR TALENTO POR PAÍS

# › COLOMBIA

## Contexto: la discapacidad en Colombia



Según Odismet[10], en el año 2020 el 4,05% de la población colombiana en edad activa tenía alguna discapacidad. En términos laborales, sólo el 21,9% de las personas con discapacidad en edad laboral participaron en el mercado de trabajo en 2021, frente al 63,6% de quienes no tienen discapacidad. Esta baja participación se traduce en una alta tasa de desempleo y en una ocupación predominantemente en empleos informales y de baja calidad, como la agricultura o el trabajo doméstico. Además, alrededor de la mitad de la población ocupada con discapacidad trabaja por cuenta propia (48,7%), reflejando la falta de oportunidades laborales formales.

En educación, también se evidencian desigualdades significativas. Un 16,2% de las personas con discapacidad no tiene ningún nivel educativo, frente a el 2,6% entre quienes no tienen discapacidad. Además, solo el 14,3% accede a educación superior, comparado con el 21% de la población general.

La legislación colombiana ofrece incentivos económicos y fiscales a las empresas que vinculan formalmente a personas con discapacidad cuyo grado de limitación esté calificado por encima del 25%. La nueva reforma laboral aprobada en 2025 establecerá una ley de cuotas por la cual las empresas con más de 25 empleados deberán cubrir el 1% de su plantilla con personas con discapacidad. Esta ley está en proceso de implementación, por lo que se esperan cambios importantes a la hora de promover la inserción laboral dentro de las empresas en el futuro próximo.

## La actividad de Por Talento Latinoamérica en Colombia

Por Talento Latinoamérica ha colaborado con dos socios locales: las cajas de compensación familiar Colsubsidio y Comfama.

[10] Más información: https://www.odismet.co

### Actores clave: las cajas de compensación en Colombia

Las cajas de compensación familiar colombianas son entidades privadas sin ánimo de lucro, creadas por el Estado colombiano, que administran recursos parafiscales con el fin de ofrecer servicios y subsidios destinados a los trabajadores afiliados y sus familias, así como otros servicios para las empresas afiliadas. Las cajas de compensación operan programas, proyectos y procesos dirigidos a la empleabilidad con el recurso del fondo FOSFEC[11].

En Colombia, Por Talento Latinoamérica cuenta con dos cajas de compensación familiar como socios aliados. La agencia de empleo de Colsubsidio opera en Cundinamarca: cuenta con casi un millón y medio de trabajadores afiliados, y tiene afiliado el 30% del tejido empresarial de Bogotá – incluyendo el 75% de las grandes empresas.

El servicio de empleo de Comfama, por su parte, opera en Antioquia y cuenta con más de 2,6 millones de afiliados totales (trabajadores más beneficiarios) y 123.000 empresas afiliadas (empleadores). La caja ha desarrollado diferentes rutas de empleo para poblaciones que han enfrentado históricamente brechas de acceso al empleo formal, como personas migrantes, seniors (50+), empleos verdes o comunidades con propósito - además de la ruta para personas con discapacidad, liderada por el equipo de Por Talento.

La alianza estratégica con Fundación ONCE mediante Por Talento Latinoamérica les ha permitido incorporar la discapacidad en sus estrategias, contribuyendo por una parte a la activación laboral de las personas con discapacidad, la mejora de su empleabilidad y su incorporación al mercado laboral; y por otra parte acompañando las estrategias de inclusión de los empleadores de su alcance geográfico.

## Situación previa a Por Talento Latinoamérica

Antes de la llegada de la colaboración con Por Talento Latinoamérica, Colsubsidio y Comfama ofrecían rutas de empleo “no diferenciales” para sus usuarios a través de sus plataformas de servicios para empresas y candidatos. En aquel momento, la discapacidad tendía a quedar fuera del radar de la mayoría de empresas, donde era vista más desde la responsabilidad social empresarial que desde un factor de productividad orientado a la inclusión, que es como lo ven estas dos cajas de compensación familiar.

[11] La Ley 1636 de 2013 creó el Mecanismo de Protección al Cesante en Colombia y le estableció como objeto el de articular y ejecutar un sistema integral de políticas activas y pasivas de mitigación de los efectos del desempleo y facilitar la reinserción de la población cesante en el mercado laboral. Ese mecanismo de Protección al Cesante está compuesto por el Servicio Público de Empleo, el Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante – FOSFEC, como fuente para otorgar beneficios a la población cesante; por la capacitación para la inserción laboral y por las cuentas de cesantía de los trabajadores.

## Intervención de Por Talento Latinoamérica[12]

La llegada de Por Talento Latinoamérica a estas dos cajas de compensación familiar de Colombia permitió diseñar rutas especializadas para PcD, generando mecanismos de caracterización e intermediación para vincularlas con el mundo laboral. Las cajas de compensación familiar Colsubsidio y Comfama mejoraron su capacidad y efectividad en los procesos de inclusión laboral de las personas con discapacidad a través de la metodología Inserta, y se convirtieron en líderes regionales - trabajando junto a empresas, administración pública y otras organizaciones para fomentar la inclusión social. En este sentido, fue el equipo de Comfama quien, junto con Fundación ONCE, impartió la formación a más de 120 profesionales del servicio público de empleo de Guatemala en el seminario de inclusión laboral organizado en este país a solicitud de su Ministerio de Trabajo.

Con la llegada de Por Talento Latinoamérica, las cajas de compensación familiar Colsubsidio y Comfama empezaron a tratar la discapacidad identificando necesidades de empresas y usuarios, formándose internamente en cómo abordar la discapacidad, y desarrollando rutas especializadas para los usuarios con discapacidad que buscan empleo. Estas rutas incluyen la caracterización y la intermediación de personas con discapacidad bajo el modelo Inserta.

Estas cajas de compensación familiar también pusieron en marcha servicios para empresas, acompañándolas y generando espacios de reflexión y conversación para que las personas con discapacidad sean contratadas desde su talento y capacidades, y conociendo casos reales de éxito. Algunos ejemplos incluyen visitas a las lavanderías de ILUNION y conversaciones y referenciación con otras empresas como Flores Isabelita, EPM, Masterdent o Bancolombia, entre otros. Una parte importante del inicio de la actividad de Colsubsidio y Comfama fue el abordar temores y mitos alrededor de la contratación de personas con discapacidad, tanto para las empresas como dentro de sus mismas organizaciones.

Las principales líneas de actuación de las cajas de compensación familiar Colsubsidio y Comfama con Por Talento Latinoamérica son:

- Capacitación del personal de gestión empresarial y atención al cesante
- Reconocimiento interno y externo de la ruta de personas con discapacidad
- Análisis de la situación de la población con discapacidad en relación al empleo
- Asesoramiento al sector empresarial, incluyendo mentorías y actividades de sensibilización a empresas
- Creación de red de empresas (Foro Por Talento)
- Orientación y formación a personas con discapacidad
- Intermediación laboral
- Campañas de atracción a personas con discapacidad

[12] Más información sobre las rutas de Por Talento en Colsubsidio y Comfama se puede encontrar en: https://www.agenciadeempleocolsubsidio.com/personas/ruta-de-empleo/personas-con-discapacidad y https://www.comfama.com/servicio-de-empleo/personas/proyectos-inclusion-laboral/por-talento/

- Fomento de la accesibilidad física y tecnológica, incluyendo el desarrollo tecnológico de su plataforma
- Desarrollo de alianzas con el sector educativo, administraciones públicas, y otras organizaciones que representan PcD

## Transformaciones y aprendizajes

### Gracias a un extensivo trabajo de activación y caracterización de personas con discapacidad, estas cajas de compensación familiar han incrementado notablemente el pool de talento con discapacidad

Comfama y Colsubsidio empezaron su actividad muy enfocada a la activación de personas con discapacidad que no tenían conocimiento de sus servicios. Lo hicieron mediante campañas de comunicación por ejemplo mediante redes sociales, servicios de llamadas y SMS, correo electrónico, material de comunicación en espacios públicos, jornadas presenciales y virtuales, y material gráfico. También priorizaron la comunicación sobre discapacidad en sitios destacados de sus páginas web y oficinas. Este trabajo se trasladó en un aumento de personas con discapacidad acudiendo a los servicios de las cajas.

Además, estas cajas de compensación familiar alcanzaron directamente a cerca de 11.000 personas con discapacidad, de las cuales 6880 fueron atendidas y caracterizadas de manera integral por sus servicios de empleo. El proceso de caracterización permite a estas cajas conocer al usuario en profundidad y entender sus especificidades y necesidades.
El proceso de caracterización se traduce en la valoración del perfil profesional y la orientación laboral. Se trata de un proceso personalizado en el que el usuario no solo se inscribe al servicio de empleo, sino que tiene un acompañamiento adicional por parte de estas cajas de compensación familiar mediante las rutas de empleo especializadas.

Cuando un usuario entra en la ruta de empleo, accede también al espacio de mentorías u orientación. Este espacio adicional a la caracterización ofrece al usuario un mentor que lo acompaña para mejorar su empleabilidad, mediante cursos, talleres, y el desarrollo de habilidades socioemocionales. Este proceso también ayuda a los usuarios a solicitar el certificado de discapacidad, que es cada vez más relevante para obtener un trabajo en Colombia, resultado de la reforma laboral de 2025. Este proceso entrega al candidato herramientas efectivas para su búsqueda de empleo - incluyendo procesos de entrevistas y pruebas de selección - y promueve la autogestión del candidato.

### El proceso de caracterización permite a las dos cajas de compensación familiar gestionar datos actualizados sobre sus usuarios, poniendo el foco en sus capacidades e incrementando las oportunidades de encontrar empleo de las PcD.

Las dos cajas de compensación familiar, Colsubsidio y Comfama, han destinado recursos y esfuerzos a entender el tipo de usuarios atendidos. Colsubsidio gestiona estos datos desde el Observatorio y Comfama gestiona una base de datos directamente del equipo de Por Talento.

Ambas organizaciones se apoyan en el proceso de caracterización para generar esta información adicional sobre sus usuarios.

Las bases de datos de Comfama y Colsubsidio incluyen información de los candidatos, incluyendo también las características propias de la persona y de su discapacidad, de acuerdo a la categoría en la que se encuentre, además, de los ajustes razonables o herramientas de apoyo. Estos datos permiten categorizar a la población atendida por temas como género, formación, sectores profesionales, edad, tipo de discapacidad o tipos de ajustes razonables necesarios, atendiendo así brechas que se puedan dar entre estos segmentos de la población. Esta información – anonimizada – se suministra a gestores empresariales y al equipo de conectores para fomentar la generación de interés por el talento.

### Más allá de la caracterización, las cajas de compensación familiar actúan como intermediarios para conectar usuarios con empresas

Estas cajas de compensación familiar han incorporado la metodología Inserta para promover la mejora de empleabilidad de las personas con discapacidad en Antioquia y Cundinamarca. Mediante la ruta de empleo para personas con discapacidad, han realizado acciones de intermediación entre oferta y demanda como encuentros presenciales, ferias para PcD (exclusivas y no exclusivas), campañas en regiones, conexión entre personas en búsqueda de empleo y vacantes y formación de personas con discapacidad en habilidades blandas. Las cajas de compensación familiar pueden conectar usuarios con vacantes que se ajusten a su perfil, asegurándose que la intermediación se hace no desde la discapacidad sino desde el talento.

### Cerrar brechas educativas y formativas: una acción clave para la plena inclusión

Un reto para la inclusión laboral en Colombia, como hemos visto, es cerrar brechas formativas y educativas.

En este sentido, ambas cajas de compensación familiar han lanzado diferentes iniciativas específicas para PcD complementarias a su oferta formativa habitual y han fomentado que sus proveedores de formación mejoren la accesibilidad de sus programas. Estas formaciones incluyen tanto habilidades blandas como habilidades para ejercer formaciones concretas como TiC, tecnología, ciberseguridad, marketing digital, servicio al cliente y contact center, auxiliar administrativo, operador de producción inclusiva, ofimática o videojuegos. Algunas formaciones cuentan también con un grupo de asistencia emocional, que permite al equipo formador conocer y dar respuesta a problemas que pueden conducir a una deserción de los usuarios, como la falta de dinero para el transporte o la necesidad de trabajar en casa.

Un desafío en este ámbito es que muchas personas con discapacidad no logran acceder a cursos especializados. Los programas de formación para cesantes ofrecidos por las cajas de compensación se rigen por la Ley 1636 de 2013, mencionada anteriormente. En consecuencia, para poder participar es necesario cumplir con ciertos requisitos relacionados con los tiempos de cotización, lo cual dificulta el acceso de quienes provienen de la economía informal.

**Estas dos cajas de compensación familiar se han convertido en un punto de apoyo para que empresas den mayor consideración a la discapacidad a la hora de contratar y retener talento, y han actuado como 'efecto tractor' al incorporar en sus condiciones de contratación la accesibilidad de los programas de formación.**

Una de las áreas de acción más importantes de Colsubsidio y Comfama ha sido la dinamización de la oferta laboral para que las empresas incorporen más proactivamente personas con discapacidad en sus plantillas, dándoles herramientas para romper miedos y tabús. Tanto Colsubsidio como Comfama han diseñado una ruta/mentoría para empresas, para ayudarles a diagnosticar qué ajustes razonables se deben hacer para la incorporación de personas con discapacidad - teniendo en cuenta el tipo de empresa -, y entender miedos tales como, qué se debe hacer para fortalecer la retención de talento. También reciben asesoría legal con la ayuda de abogados especializados. Finalmente, las cajas acompañan procesos de pre-selección para que sean más conscientes y libres de sesgos, prestando servicios complementarios como intérprete lengua de señas o pruebas psicométricas específicas para PcD.

El principal reto de Colsubsidio y Comfama es que las empresas vean a las personas con discapacidad como un trabajador más, con las competencias, con derechos y también con obligaciones, más allá de las adecuaciones que necesiten. Aunque estas cajas de compensación familiar no tienen el alcance normativo para realizar el seguimiento después de la contratación, ven como primordial para la contratación de personas con discapacidad que las empresas sepan cómo interactuar con ellos y cómo adecuarse a sus necesidades como empleados.

En total, estas dos cajas de compensación familiar han apoyado a 1808 empresas[13] con vacantes directas, vinculaciones directas, apoyo con procesos de inclusión, diagnóstico de accesibilidad y mentorías empresariales.

**Las cajas de compensación familiar trabajan para acompañar a las empresas para ser más diversas e inclusivas respecto a la discapacidad**

Comfama ha creado un foro de empresas comprometidas con la discapacidad que aglutina a varias de las más importantes empresas del departamento, incluyendo empresas con operación nacional e internacional. A través de encuentros y espacios de diálogo, el foro permite a caja y empresas compartir errores y aprendizajes, así como generar conocimiento y fomentar que más empresas se conviertan en referentes para otras.

**El refuerzo de la educación interna de las cajas de compensación familiar a través de la metodología Inserta y de actividades de toma de conciencia**

La Fundación ONCE ha capacitado al personal de Colsubsidio y Comfama a través de la metodología Inserta para que se tengan en cuenta las personas con discapacidad como público objetivo y se propongan servicios accesibles, inclusivos y centrados en sus capacidades. En este sentido, uno de los cambios más importantes que han experimentado estas dos cajas de

[13] Cifras a 31 de Julio de 2025.

compensación familiar desde la colaboración con Por Talento Latinoamérica ha sido el cambio de mirada interno relativo a la discapacidad. Este cambio de mirada también se traduce en la forma de colaborar con otras organizaciones o la propia contratación de personal.

Las dos cajas de compensación familiar han adaptado sedes físicas y han mejorado la accesibilidad de sus páginas web. Sobre todo, el cambio más importante ha sido de un cambio de mentalidad del personal a la hora de atender personas con discapacidad: por ejemplo, los trabajadores de Colsubsidio ahora entienden mejor cómo acompañar a personas con discapacidad y conectarlas con oportunidades laborales que encajen en su perfil.

No obstante, un reto pendiente sigue siendo garantizar la sostenibilidad de las rutas de empleo en todos los departamentos de las cajas de compensación familiar frente a rotación o cambio de personal, a la vez que poder garantizar el acceso a la ruta en cualquier punto de atención dentro del área de intervención de las cajas.

### Las cajas de compensación familiar han incrementado progresivamente a las zonas rurales, adaptando su actividad a un contexto diferente

Las dos cajas de compensación familiar empezaron trabajando en Bogotá y Medellín, pero con el tiempo han transferido sus actividades a regiones más remotas de Cundinamarca y Antioquia, a través de trabajadores enfocados solo en regiones, unidades móviles o canales virtuales. Estos proyectos han permitido a que estas cajas de compensación familiar lleguen a población a la que antes no llegaban, la cual se enfrenta a dificultades específicas en accesibilidad y movilidad. En el caso de Comfama, los aprendizajes desarrollados con el arranque del proyecto permitieron que su escala a URABÁ, región más periférica de Antioquia (con grandes oportunidades de empleo y desafíos poblacionales), se hiciera de manera más efectiva.

## Retos y oportunidades de futuro

### Existen multitud de factores que influencian la empleabilidad de personas con discapacidad: algunos de ellos quedan fuera del alcance de actuación de una caja de compensación familiar

Colsubsidio y Comfama han desarrollado mucha experiencia para apoyar a las personas con discapacidad en la región. Sin embargo, el acceso al trabajo también depende de una serie de factores que escapan al alcance de una caja de compensación familiar: por ejemplo, la adaptación de las personas con discapacidad a herramientas inclusivas, su nivel educativo, el transporte público o la accesibilidad de diferentes infraestructuras.

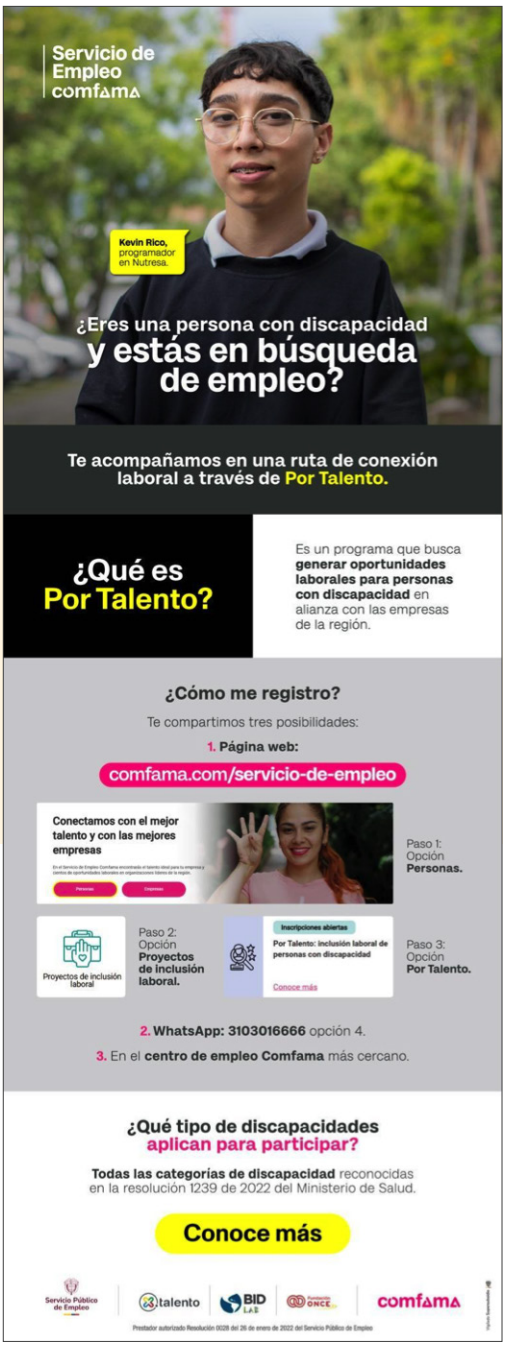
Por esto, han generado alianzas con organizaciones como alcaldías-municipalidades, fundaciones, universidades y organizaciones de personas con discapacidad. La colaboración con entidades también facilita la activación de personas con discapacidad, a quienes muchas veces no llega la información directamente de las cajas de compensación familiar.

## La nueva reforma laboral se presenta como una oportunidad en Colombia, pero las cajas de compensación familiar tienen que estar preparadas para responder a nuevos retos y necesidades

La nueva reforma laboral de 2025 recoge una ley de cuotas para las empresas con más de 100 trabajadores, lo cual abre un horizonte diferente – con nuevas oportunidades y retos – para las compañías y las cajas de compensación familiar.

### Algunos datos

- Comfama y Colsubsidio han organizado **ferias de empleo** exclusivas para personas con discapacidad y progresivamente, por primera vez, ferias de empleo con un enfoque activo dirigido a las personas con discapacidad.
- Las personas orientadas por Colsubsidio tienen un promedio de 30 años de edad, y tienden a tener una educación media o técnica y niveles de ingreso bajos – hasta el 10% no tienen ningún ingreso.
- Comfama ha pasado de emplear 20 personas con discapacidad en 2021 a 40 profesionales con discapacidad y 7 aprendices en 2025. Las personas contratadas tienen un promedio de edad entre 29 y 41 años, donde el 27,5% son roles profesionales y el 72,5% están en roles operativos.




**FUENTE:** servicio de empleo de Comfama.

# › COSTA RICA



Según las entrevistas mantenidas, Costa Rica se describe como un país con trayectoria en términos de inclusión laboral de personas con discapacidad (en 2012 se inició una colaboración con el PNUD-OIT para desarrollar un "Plan Nacional para la Inserción Laboral de la Población con Discapacidad"). Esto se ve reflejado en el marco político y jurídico del país, así como en las diferentes acciones llevadas a cabo por sus instituciones públicas – el Conapdis (Consejo Nacional de Personas con Discapacidad), el Departamento de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social creado en 2003 (en adelante, MTSS) y su Agencia Nacional de Empleo (en adelante, ANE).

La entrada de Por Talento ha dado el impulso a la inclusión laboral de las PcD. El rol de Por Talento desde su entrada en el país a finales de 2020 ha sido poner en valor lo existente y regionalizarlo, dar a conocer la metodología Inserta, mejorar la capacidad instalada del país, crear una comunidad de empresas altamente comprometidas con la inclusión laboral de personas con discapacidad y reforzar las alianzas/sinergias entre las distintas instituciones públicas y el sector empresarial. Costa Rica destaca por su sistema de colaboración público-privado y el alto compromiso de sus empresas.

## Contexto

Según Odismet[14], en Costa Rica, alrededor de 670.000 personas de 18 años o más viven en una situación de discapacidad, o sea el 18% de la población. Estas personas suelen tener menos ingresos, menos calidad de vida y menos participación en actividades recreativas que la media de los costarricenses. El promedio de escolaridad es de 8 años y más de la mitad de las personas con discapacidad están fuera del mercado de trabajo.

En lo que concierne más específicamente el ámbito laboral, podemos destacar retos de diversa índole:

[14] Más información: https://www.odismet.cr/

- Existen una serie de **mitos y estereotipos** alrededor de las personas con discapacidad (lo cual lleva, por una parte, a las empresas a no contratar, y, por otra parte, a las familias a sobreproteger).
- Existe una **brecha educativa**. Las personas con discapacidad tienen una baja escolaridad, lo cual limita el acceso a los empleos formales.
- Las **empresas** tienen **poco acceso a información y formación en torno a la inclusión laboral de personas con discapacidad.**
- A nivel legislativo, **no existe una ley de cuotas obligatorias** de contratación de personas con discapacidad para el sector privado (y los incentivos fiscales son muy poco conocidos). En cambio, sí que existe una **ley** para el sector público **que exige que se reserve el 5% de las plazas** para personas con discapacidad, pero a la práctica no se contratan a estas personas y por lo tanto **la ley no se está cumpliendo.**

Costa Rica lleva trabajando activamente varios años para dar respuesta a estos retos y la entrada de Por Talento ha servido para dar un impulso a las acciones ya existentes.

## Actores clave

El socio local de Por Talento en Costa Rica es el Gobierno, más específicamente el Conapdis (Consejo Nacional de Personas con Discapacidad), rector en discapacidad adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Conapdis es responsable de promover y vigilar la inclusión laboral de personas con discapacidad. Se articula con el MTSS (y más concretamente el Departamento de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad) y el ANE. También existen otras organizaciones sociales que la ayudan en su labor (i.e. organizaciones de personas con discapacidad de la sociedad civil, consultoras especializadas en la inclusión laboral de personas con discapacidad). Además, las empresas del Foro Por Talento han desempeñado un rol clave en Costa Rica.

## Situación previa a Por Talento

Antes de la entrada de Por Talento, Costa Rica ya tenía una oferta variada de servicios con el objetivo de impulsar la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Para las personas con discapacidad, Conapdis ofrecía un servicio de certificación de la discapacidad y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) realizaba orientación laboral y formaciones para mejorar su empleabilidad (en función de las derivaciones de la ANE)

Para las instituciones públicas y las empresas, el Departamento de Igualdad de Oportunidades para personas con Discapacidad del MTSS brindaba capacitaciones y asesorías (casi individuales) para que conocieran el valor de la diversidad, los incentivos fiscales ligados a la incorporación de personas con discapacidad y el proceso de intermediación laboral con personas con discapacidad.

Además, se realizaba ya una intermediación laboral que tenía en cuenta a las personas con discapacidad por parte del MTSS (a través de la Dirección Nacional de Empleo y la ANE) así como una serie de acciones para generar información y hacer incidencia. Conapdis hacía la ENADIS (Encuesta Nacional sobre la Discapacidad) y daba información y asesorías a los sectores público y privado. Por su parte, el Departamento de Igualdad de Oportunidades para personas con Discapacidad de MTSS ya formulaba alineamientos políticos para la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Por lo tanto, aquí ya existía un terreno fértil para que se diera la inclusión laboral de personas con discapacidad. Sin embargo, los diferentes servicios y actores podían articularse de forma más efectiva con el fin de generar los cambios deseados.

## Objetivos de la entrada de Por Talento

Por Talento entra en Costa Rica a finales de 2020.

### Objetivos específicos

- **Visibilizar información** sobre la población con discapacidad y el mercado de trabajo – útil para la formulación de política pública en Costa Rica y para Odismet
- **Fortalecer la plataforma informática del Sistema Nacional de Empleo** para mejorar su accesibilidad y el acceso de las PcD e implementar el módulo de discapacidad que acompaña a la metodología Inserta.
- **Fomentar el acceso de las personas con discapacidad al sistema nacional de aprendizaje y a la plataforma de empleo**
- **Capacitar a personas vinculadas a organizaciones del sector público y privado**
- **Asesorar al sector empleador** – tanto público como privado – en la adaptación de puestos de trabajo, promoción de ofertas laborales, y demás aspectos que contribuyen al fortalecimiento de las redes nacionales de empresas inclusivas, con el fin de promover un mercado laboral abierto, inclusivo y accesible
- **Generar procesos de toma de conciencia en la comunidad** para implicar al tejido social en la participación de las PcD en todos los ámbitos de la sociedad

## Intervención de Por Talento

Por Talento ha impulsado una serie de acciones para intentar alcanzar los objetivos fijados.

- *Para las personas con discapacidad*, se ha trabajado con el **centro de contacto de la ANE** y las **oficinas de empleo** del país para que pudieran brindar una **atención inclusiva**. Además, se ha puesto en marcha un **piloto de AYHO** - aplicación accesible que facilita la formación prelaboral y la incorporación de PcD al mercado de trabajo bajo la fórmula de empleo con apoyo - **con la Fundación Servio Flores** (formación ocupacional y capacitación laboral a personas con discapacidad intelectual, uso de AYHO con PcD en entorno prelaboral) **y el propio Conapdis** (uso de AYHO con sus propios empleados).

- *Para las empresas*, se ha constituido **un foro, una red y un reconocimiento**.
  En lo que se refiere al **Foro de empresas Por Talento** (impulsado por Conapdis), se ha dado asesoramiento al sector empleador para promover la inclusión laboral de PcD. Además, se han realizado asesorías (incorporación de la variable discapacidad en la organización) y capacitaciones (formaciones a los equipos de recursos humanos e iniciativas de toma de conciencia para toda la organización). También se ha organizado una jornada por la inclusión de la discapacidad en Costa Rica.

- Además de constituir el foro (para las empresas más comprometidas), también se ha constituido la **Red de empresas Por Talento** (con mucho más alcance, también impulsada por Conapdis) a través de la cual se han realizado sesiones periódicas presenciales y virtuales una vez al mes.

- Finalmente, se ha montado una Comisión en 2023 (Conapdis, MTSS, empresas y organizaciones de personas con discapacidad de la sociedad civil) para crear un **reconocimiento a las empresas que incorporan a personas con discapacidad en su plantilla** y cumplen con las garantías laborales que establece la normativa vigente.

- También cabe destacar que **el Conapdis ha trabajado con las regiones**, de la mano de la ANE, tanto con las **organizaciones de PcD** como con el **tejido empresarial** para sensibilizarlos a la inclusión laboral de PcD.

- *Para los intermediarios laborales*, el Conapdis y el MTSS han hecho **capacitaciones sobre el valor de la discapacidad** (transmisión del enfoque de derechos para la atención de PcD) **y el proceso de intermediación laboral,** utilizando la metodología Inserta.

- *Para las PcD y las empresas,* cabe destacar el trabajo del MTSS - en colaboración con la ANE y el Conapdis - para hacer las **ferias de empleo más inclusivas.** Las empresas del foro también han tenido un rol clave y se ha cooperado con ellas para que tuvieran ofertas accesibles. Se hizo la primera feria inclusiva en junio de 2025. Por otra parte, la **empresa HP Costa Rica** ha realizado **acciones específicas para activar y mejorar la empleabilidad de las PcD** (formaciones, campañas, convocatorias para empresas y PcD) - en la zona franca (nicho de empleo en el que se alojan empresas tales que HP, Amazon, Kimberly-Clark y Grupo América)

- *Para el sector educativo*, es clave poner en valor el trabajo de Conapdis para **impulsar la inclusividad y accesibilidad de los centros formativos para las PcD**. Algunos de los actores que fomentan el talento de las PcD para lograr un empleo son el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la Universidad Internacional de las Américas, la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional, Eco Education y el MTSS a través de su Programa Empléate.

Conapdis, con el apoyo de Por Talento, también ha hecho una gran labor de diseminación de buenas prácticas y casos de éxito de las empresas a través de diversos medios. Además, ha

dedicado esfuerzos considerables en crear alianzas con las sedes regionales y hacer giras para transferir conocimiento y replicar dinámicas exitosas que se dan en la capital.

Es importante destacar que, desde el MTSS se ha montado una Comisión Nacional para la empleabilidad y el trabajo de personas con discapacidad en la que participan diversos actores públicos (de los cuales Conapdis), empresas privadas y organizaciones de personas con discapacidad de la sociedad civil. Tienen un plan de trabajo bianual.

Y más allá de las acciones que han tenido lugar, cabe mencionar que Por Talento ha tenido un rol clave en juntar y alinear a los distintos actores que trabajan para la inclusión laboral de personas con discapacidad en Costa Rica - tanto del sector público como del sector privado.

## Transformaciones y aprendizajes

Más allá de los resultados directos arriba mencionados, la contribución de Por Talento en el país ha permitido conseguir una serie de transformaciones muy relevantes. Aquí se mencionan las más importantes. Se trata en su mayoría de intangibles de la política pública, pero sustanciales al éxito de esta. Todas estas transformaciones emergen de las entrevistas mantenidas.

**Se está percibiendo un cambio de mentalidad entorno a la inclusión laboral de las personas con discapacidad – tanto por parte de instituciones públicas, intermediarios laborales y empresas**

Se está consiguiendo romper mitos y estereotipos acerca de las personas con discapacidad y visibilizar que son personas con los mismos derechos que cualquier persona. Conapdis, el MTSS y la ANE han adoptado el enfoque de derechos – es decir que trabajan con el talento/las competencias de las personas con discapacidad y promueven su inclusión laboral en puestos adecuados (y no basados en su condición de discapacidad únicamente). Poco a poco, más y más intermediarios laborales y empresas están también rompiendo mitos y estereotipos y adoptando un enfoque de derechos. Finalmente, parece que está calando el mensaje de que la inclusión laboral de personas con discapacidad es un asunto de interés público, de responsabilidad compartida y que todos los actores han de estar alineados para asegurar el derecho al trabajo de las personas con discapacidad. Las diversas acciones de comunicación para visibilizar el talento con discapacidad y el compromiso de las empresas e instituciones han dado sus frutos.

**Se está generando una mayor sinergia entre las distintas instituciones públicas y el sector privado, lo cual permite acciones de mayor impacto**

Históricamente, ya se estaban generando sinergias entre las distintas instituciones públicas. Sin embargo, la entrada de Por Talento ha aumentado considerablemente estas sinergias y se ha trabajado mucho de la mano del sector privado también. Ha ayudado el verse en bloque, convocados en las reflexiones y actividades organizadas en el marco de Por Talento. El generar un sistema de alianzas implica mayor cercanía, conectividad, escucha, compartición de datos/conocimiento y trabajo en equipo – lo cual permite que se desencadenen compromisos pactados de alto impacto. Hay un trabajo del día a día entre las instituciones que ha derivado en multitud

de acciones conjuntas (i.e. ferias de empleo más inclusivas, capacitaciones a intermediarios laborales, reconocimiento a las empresas que incorporan a personas con discapacidad en su plantilla, mayor accesibilidad de la plataforma de la ANE.CR). Eso sí, la articulación de todos estos actores no es sencilla y ha llevado demoras en las tomas de decisiones en varias ocasiones.

**Ha aumentado la capacidad instalada del país en cuanto a intermediación laboral de personas con discapacidad: Han aumentado las capacidades técnicas, el conocimiento y la visión de los intermediarios laborales y las empresas.**

Conapdis no puede llegar a todo el país. Las capacitaciones a otros actores (intermediarios laborales y empresas) han sido claves para generar mayor capacidad instalada en el país. Estas capacitaciones les han inculcado el enfoque de derechos, además de brindarles una serie de conocimientos y herramientas para abordar los procesos de intermediación laboral de personas con discapacidad. Se mencionan, entre otros, la adquisición de un lenguaje adecuado y el conocimiento de buenas prácticas para generar empresas inclusivas exitosas (en la búsqueda, contratación y estabilización de puestos).

**Los cambios logrados han generado una mayor credibilidad en las políticas públicas y un mayor compromiso por parte de las empresas privadas**

Por una parte, Por Talento ha generado credibilidad en el seno de las instituciones públicas. Los jefes y colaboradores de los "predicadores" de la inclusión laboral de personas con discapacidad están entendiendo que ésta tiene un impacto positivo en sus empresas.

Por otra parte, los departamentos de recursos humanos también están consiguiendo convencer a sus directivos de que la inclusión de personas con discapacidad no es un tema de caridad sino una nueva visión de los negocios. En Costa Rica, las empresas están sintiéndose acompañadas y han hecho prueba de un gran liderazgo. Empresas tales que HP, Dos Pinos y Grupo América (AFZ) han trascendido y, además de haber incorporado personas con discapacidad en sus empresas, están impulsando acciones conjuntas. Se han sumado para generar campañas de sensibilización, una feria de empleo inclusiva y conmemorar efemérides sobre derechos de las personas con discapacidad.

Estas son sinergias que se han creado al tener un foro y que demuestran que las empresas claramente quieren promover entornos laborales más inclusivos. En las regiones, estas dinámicas también suceden. No es algo fácil de conseguir, pero este "efecto cascada" que se ha generado en el sector empleador favorece la sostenibilidad de estas prácticas.

**Las transformaciones no solo están sucediendo en la capital sino también en las regiones**

Conapdis se ha ido acercando a las regiones, generando diversas acciones más allá de la estrategia nacional (i.e. proporción de información a organizaciones de personas con discapacidad de la sociedad civil, las propias personas con discapacidad, las cámaras empresariales). Esto ha resultado en empresas más concienciadas (incorporación del enfoque de derechos) y casos de éxito de empresas que han incorporado personas con discapacidad, como Walmart o EcoFrut.

En resumen, se ha conseguido derribar mitos y estereotipos acerca de la inclusión laboral de personas con discapacidad; materializar colaboraciones público-privadas con el objetivo de generar entornos laborales más inclusivos; aumentar la capacidad instalada del país en cuanto a intermediación laboral de personas con discapacidad; generar una mayor credibilidad en las políticas públicas y un mayor compromiso por parte de las empresas privadas. Todo esto se ha conseguido a nivel de la capital, y también de las regiones, y ha dado como resultado un aumento de la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el país (según entrevistas, no puede ser corroborado por datos cuantitativos ya que no disponemos de una línea base al inicio del proyecto).

Finalmente, es importante mencionar que Por Talento ha sido destacado en el Informe final de labores del Presidente saliente de Costa Rica el 1 de mayo del 2022 y que ha permitido también al país articularse e inspirarse de otros países de Latinoamérica con retos similares.

## Retos y oportunidades a futuro

### La sostenibilidad de los procesos y el refuerzo de la política pública

Conapdis, el MTSS y la ANE mencionan su voluntad de que los procesos iniciados a través de Por Talento sean sostenibles. Se destaca que "la semilla está sembrada" y que Por Talento es replicable dentro de la política pública, pero para ello se necesitarán recursos a nivel financiero nosotros hemos aportado el know how y la comunicación, pero sin envío de fondos... Todos expresan su voluntad de que el acompañamiento de la Fundación ONCE permanezca.

### La mejora de la accesibilidad de la plataforma ANE.CR y la incorporación del módulo de intermediación laboral de personas con discapacidad

Este proceso ha sido bastante difícil y es uno de los grandes retos que deberá abordar Costa Rica en los próximos años (ya se ha identificado una persona que va a apoyar en su consecución). Han dependido de un Sistema Nacional de Empleo (cambios de normas) y de los vaivenes de gobiernos. Hasta ahora, no han podido incluir el módulo específico para personas con discapacidad en la plataforma. Se están retomando los trabajos.

### La vinculación con el sector educativo (y resto de sectores)

Al haberse identificado una brecha educativa en el colectivo de personas con discapacidad, parece importante realizar un mayor trabajo con el sector educativo. Parece un campo poco explorado en Costa Rica, aunque ya hay ejemplos de colaboración entre el Conapdis/la ANE y el INA-Instituto Nacional de Aprendizaje (i.e. identificación de necesidades de formación de las personas con discapacidad por regiones). Sería interesante iniciar acciones para sensibilizar al sector educativo sobre la necesidad de que sea más inclusivo y accesible. Un posible eje de exploración podría ser hacerlo de la mano del Ministerio de Educación Pública.

Y más allá del sector educativo, aún queda mucho trabajo por hacer para sensibilizar a las personas con discapacidad y sus familias, vía comunicaciones masivas (más allá de los procesos de capacitación que llegan a un número limitado de personas).

### Un mayor trabajo con las regiones

El Conapdis ya ha emprendido varias acciones exitosas con las regiones, pero sigue habiendo mucho margen de actuación en este ámbito (i.e. afinar mucho más las necesidades de inserción laboral por cantones)

En el marco del proyecto, y en colaboración con la ANE, el sector privado y las organizaciones de personas con discapacidad, se han organizado 11 giras regionales para fomentar la inclusión laboral de las personas con discapacidad, que han permitido llegar a 8 de las 9 regiones del país.

### La dificultad en identificar las contrataciones de personas con discapacidad y la calidad de estas contrataciones

Al no existir la obligación de reportar las contrataciones de personas con discapacidad en Costa Rica, es complicado disponer de cifras reales. Para intentar contornar este reto, Conapdis tiene como misión de cara a futuro promover aún más el registro de personas con discapacidad. De esta manera, se podrá saber, con algo más de exactitud, el número de personas con discapacidad que tienen un empleo formal. Seguirá siendo un reto conocer el número de personas con discapacidad que tienen un empleo informal (ya que no están registradas en la seguridad social), y de forma general, conocer la calidad de estas contrataciones. Para este último punto, se podrá intentar trabajar más de la mano de la seguridad social, lo cual requiere de más convenios específicos, que están en proyecto.

**Datos cuantitativos[15]**

- **2.517 personas con discapacidad solicitaron atención inclusiva** al servicio al servicio de Orientación Laboral de la ANE. **Se han formado 240 profesionales de la Agencia Nacional de Empleo**
- Se ha desarrollado un importante esfuerzo por llegar a las diferentes zonas del país, acompañando el trabajo virtual con el **desarrollo de 11 misiones regionales**.

[15] En Costa Rica se han recabado datos que van más allá de los datos del propio socio, ya que el CONAPDIS trabaja conjuntamente con el Ministerio de Trabajo (DIOPCD) y la ANE.

# › ECUADOR

## Contexto: la discapacidad en Ecuador

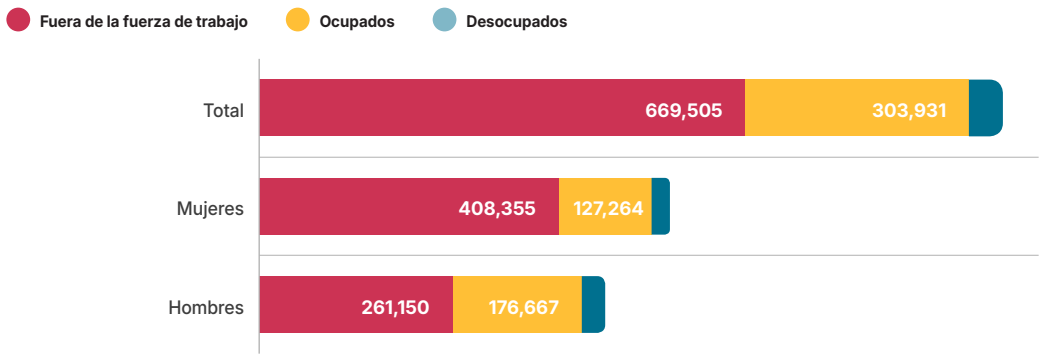


Los datos de Odismet indican que en 2022 había 1,1 millones de personas con discapacidad en Ecuador[16]. Las condiciones laborales de estas personas son muy dispares a las del resto de población: mientras que la tasa de actividad del país es del 60%, entre las personas con discapacidad no pasa del 34,5%.

Además, entre los que trabajan, el 60% lo hacen en ocupaciones que requieren poca formación, como mecánicos, trabajadores agropecuarios, servicios de limpieza, venta ambulante u otras ocupaciones elementales, mientras que sólo una minoría tiene cargos profesionales de nivel medio, científicos, intelectuales, o administrativos[17].

## Situación laboral

### De las personas con discapacidad en edad de trabajar

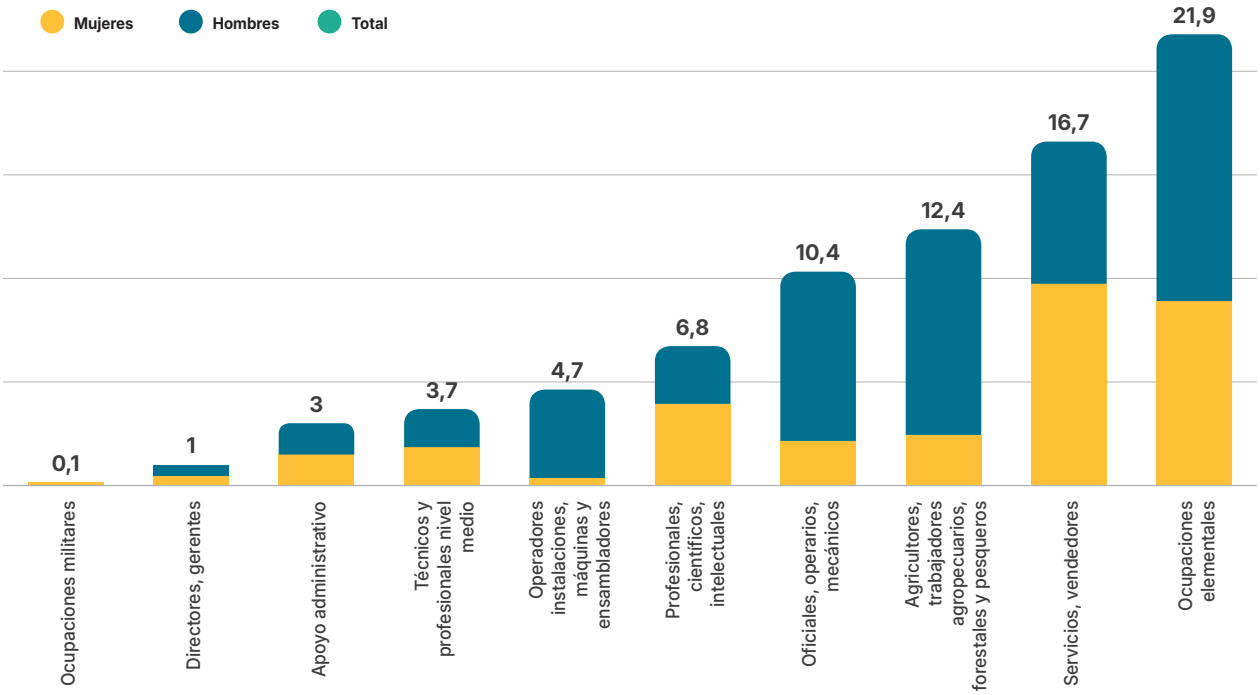



**FUENTE:** Censo INCEC 2022

[16] https://www.odismet.ec/
[17] Para más información: https://fundacionrett.com/solo-un-34-5-de-las-personas-con-discapacidad-tiene-empleo/

## En qué áreas trabajan

% de la población con discapacidad ocupada




Como en el resto de América Latina, las personas con discapacidad son más propensas a vivir en condiciones de pobreza: en 2020, el 37,7% de jóvenes ecuatorianos con discapacidad vivían en riesgo de pobreza, según indican los datos de Odismet[18].

También existe una importante brecha educativa: las personas con discapacidad son un 24% menos propensas a terminar la educación primaria, brecha que se agranda hasta un 30% si pertenecen a una minoría etnoracial.

## Contexto legislativo

El contexto del acceso al trabajo en Ecuador está determinado por la Ley Orgánica de Discapacidades (LOD)[19] aprobada en 2012, la cual tiene como objetivo "asegurar la prevención, detección oportuna, habilitación y rehabilitación de la discapacidad y garantizar la plena vigencia, difusión y ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad (...).", según el artículo 1 de la ley.

Entre otras medidas, la LOD establece que:

[18] https://www.odismet.ec/blog/dia-internacional-de-la-juventud-2021
[19] Para más información: https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ley_organica_discapacidades.pdf

- "La o el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de veinticinco (25) trabajadores está obligado a contratar un mínimo de cuatro por ciento (4%) de personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas (...)", (Artículo 47).
- Las personas con "una discapacidad permanente total o permanente absoluta tendrán derecho a la pensión por discapacidad, sin requisito mínimo de aportaciones previas (...)", (Artículo 84).

### La actividad de Por Talento Latinoamérica en Ecuador

En este contexto, entre los retos identificados está fortalecer iniciativas que pongan en valor las competencias y condiciones de las personas con discapacidad, evitando que la discapacidad sea el único elemento considerado en su inserción laboral, favoreciendo así el cambio de la mirada social que se tiene sobre la discapacidad: dejando atrás la visión asistencialista hacia una visión de derechos (y obligaciones) que fomente el diálogo entre iguales.

Por esta razón, Por Talento Latinoamérica empezó a trabajar en 2024 con la Fundación RETT para implementar la metodología Inserta y hacer frente a los retos a los que se enfrenta Ecuador en materia de discapacidad y empleo

## Actores clave: la Fundación RETT

La Fundación RETT aborda este reto en los campos de la educación y el empleo de personas con discapacidad. La fundación tiene la misión de *"facilitar el acceso a bienes y servicios mediante la gestión de casos, la inclusión económica y social y el empoderamiento y la defensa de los derechos"* de las personas con discapacidad.

## Situación previa a Por Talento

La fundación ha sido creada recientemente por la periodista ecuatoriana Estéfani Espín, con el objetivo de sensibilizar sobre la discapacidad a la sociedad ecuatoriana y apoyar a cuidadores de personas con discapacidad. Sin embargo, la fundación ONCE vio en la fundación RETT una organización muy bien posicionada para conectar actores de todo el país y actuar como socio de Por Talento Latinoamérica. En aquel contexto, marcado por inestabilidad, pero también por una falta de red de empresas, la fundación RETT estaba bien posicionada para ejercer un rol de liderazgo para la inclusión social en el país.

## Intervención de Por Talento

RETT impulsa el cambio de mirada de las empresas sobre la discapacidad mediante asesorías a empresas para fomentar una inclusión genuina a todos los niveles, potenciando las capacidades y el talento que las personas con discapacidad pueden brindar al mundo laboral. Igualmente, trabaja para cerrar brechas formativas, capacitando a personas con discapacidad y colaborando con instituciones educativas para fomentar la generación de talento entre personas con discapacidad.

## Transformaciones y aprendizajes

**A través de la mentoría a empresas y el Foro Por Talento, la Fundación RETT está liderando el cambio de mirada de las empresas ecuatorianas respecto a la discapacidad.**

La ley de cuotas en Ecuador ha propiciado situaciones como que empresas contraten a una persona con discapacidad por cuota, y le obliguen a quedarse en casa, sin darle una oportunidad de trabajar. RETT trabaja para dejar atrás el asistencialismo y promover una visión de la discapacidad relacionada con los derechos y el empoderamiento.

La Fundación RETT ha asesorado a 3 empresas, resultando en la reubicación de 4 personas con discapacidad en función a su perfil y la contratación de 3 personas con discapacidad.

Además, en el marco de colaboración con la Fundación ONCE, la fundación RETT ha impulsado el Foro Por Talento para "promover políticas corporativas inclusivas y ofrecer auténticas oportunidades laborales y productivas para personas con discapacidad, lejos de una perspectiva asistencialista".

A través del Foro Por Talento, en el que participan hasta 9 empresas, la fundación RETT está liderando el cambio de mirada de las empresas ecuatorianas respecto a la discapacidad. La fundación ha identificado que el cambio en las empresas va muy relacionado con liderazgos internos: para que la discapacidad entre en una organización, primero tiene que haber una persona convencida que anime tanto a los directores como a los puestos medios. También abogan por integrar personas con discapacidad de forma gradual: no es tan importante establecer un objetivo ambicioso de número de personas con discapacidad empleadas, como empezar en el camino con un o dos empleados, aprender a escucharlos, a hacer los ajustes razonables pertinentes, y poco a poco establecer esta nueva cultura empresarial.

**Mediante colaboraciones y alianzas con otras organizaciones, la Fundación RETT está cerrando brechas en el desarrollo del talento de las personas con discapacidad**

Cerrar brechas educativas es fundamental para que haya talento disponible para todo tipo de empresas, y que lo haya más allá de puestos operativos.

Con el apoyo de la Fundación ONCE, la Fundación RETT ha actuado sobre la demanda mediante cursos de inglés a personas con discapacidad, en los cuales participaron 16 personas. También mediante alianzas con instituciones que trabajan directamente con personas con discapacidad. Por ejemplo, en el cantón de Rumiñahui, RETT ha colaborado con instituciones como el Instituto Rumiñahui, Misión Social Rumiñahui y la Comunidad Sorda de Rumiñahui para ofrecer cursos y talleres a sus usuarios para que éstos mejoren su empleabilidad.

La Fundación RETT también ha tejido alianzas con instituciones universitarias cerrando brechas educativas en Ecuador, como el Instituto Tecnológico Pichincha o la UTPL (Universidad Católica de Loja). Además, la fundación RETT ha capacitado al equipo técnico del instituto ISTER para que capacite a 92 estudiantes con discapacidad

Estas instituciones están incorporando ajustes para ofrecer sus servicios educativos a estudiantes con discapacidad, para que éstos lideren un cambio generacional en el Ecuador.

**La Fundación RETT está creando un nuevo ecosistema en Ecuador basado en el cambio de mirada sobre la discapacidad**

La organización también trabaja como market-builder, mediante eventos, alianzas y webinars, para influenciar el tejido empresarial del país. RETT ha formalizado alianzas con más de 10 instituciones entre administración pública, tejido empresarial y representantes del sector educativo, creando un espacio dónde se comparte la visión de la organización sobre la discapacidad y la metodología Inserta con una red de organizaciones que trabajan conjuntamente. En el futuro, RETT podría liderar una bolsa de empleo para liderar la intermediación laboral para PcD.

Este trabajo también va acompañado de un esfuerzo de sensibilización a la sociedad ecuatoriana: los RETT Talks, una serie de conversaciones en formato webinar, organizadas por la fundación con el apoyo de Por Talento Latinoamérica, han permitido compartir conocimiento sobre temas como empleo para PcD, innovación y discapacidad, estrategias de comunicación inclusiva, mujeres y discapacidad, gobierno corporativo y discapacidad, formación de personas con discapacidad o herramientas tecnológicas para la inclusión laboral.

**El piloto de AYHO, una nueva herramienta para facilitar el acceso al empleo de las personas con discapacidad**

La organización también ha pilotado la implementación de la herramienta 'Ayho' en Ecuador. Ayho es una aplicación accesible desarrollada por la Fundación ONCE en colaboración con Samsung, que facilita la formación e incorporación al empleo de personas con discapacidad, a la vez que mejora la comunicación entre empresa y empleador potenciando la autonomía en la realización de tareas[20].

**Un consejo asesor de personas con discapacidad: ejemplo de buenas prácticas de gobernanza**

Finalmente, es importante remarcar que la Fundación RETT trabaja para dar voz a las personas con discapacidad en los espacios que representa. Por eso, cuenta con un comité asesor formado por personas con discapacidad, el cual proporciona retroalimentación en las actividades de la fundación y transmite al equipo retos en los que trabajar.

## Retos y oportunidades de futuro

**Ecuador ha empezado el cambio de mirada a la discapacidad más recientemente que otros países de América Latina, pero tiene el potencial de generar un cambio sistémico gracias las alianzas lideradas por la fundación RETT**

[20] Para más información: https://ayho.fundacionONCE.es/ y vídeo de experiencias de Ayho en Ecuador

Ecuador es un país relativamente pequeño en superficie y número de habitantes. Ello facilita conexiones, relaciones sociales, la generación de información y el compartir aprendizajes. La Fundación RETT ha trabajado con la visión de generar un ecosistema propicio para las personas con discapacidad en Ecuador mediante una red de alianzas y colaboraciones con todo tipo de instituciones.

Además, la Fundación RETT busca influenciar políticas públicas para que éstas se hagan más desde el punto de vista de derechos y talento que desde el asistencialismo. Mediante la colaboración con la consultoría ATENIA, la fundación trabaja para identificar cambios necesarios en políticas públicas. Además, La Fundación RETT trabaja para conectar el cambio de mirada en el mundo empresarial con el cambio en políticas de discapacidad.

**Datos cuantitativos**

- Se ha constituido la **primera red de empresas y discapacidad** de Ecuador con cerca de **20 actividades y 600 participantes**.
- Se está desarrollando el **pilotaje de AYHO con dos organizaciones** de personas con discapacidad intelectual participantes y **más de 35 beneficiarios directos** (preparadores y trabajadores).

# › REPÚBLICA DOMINICANA



Por Talento se ha desarrollado en República Dominicana a través del PNUD, que ha actuado como socio ejecutor del proyecto liderando la colaboración con el Ministerio de Trabajo, el CONADIS, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. Al cabo de dos años y medio de colaboración, se ha ido calando progresivamente en los intermediarios laborales y las empresas, y el Ministerio de Trabajo se ha posicionado fuertemente en este tema. Sin embargo, quedan retos importantes respecto a la brecha educativa de las personas con discapacidad y el grado de compromiso de las empresas. Estos retos aún existentes serán más fáciles de abordar si se refuerzan las alianzas/sinergias entre los actores clave del país en torno a la educación y la inclusión laboral de personas con discapacidad.

## Contexto

Según Odismet[21], en República Dominicana, el 18% de la población en edad activa (15 años o más) vive en una situación de discapacidad, lo cual suma alrededor de 1,7 millones de personas. Estas personas suelen tener una menor calidad de vida que el promedio de los dominicanos (sobre todo en caso de discapacidades severas). El nivel educativo suele ser bajo (un 51% solo con nivel básico y solo el 15% con estudios universitarios o superiores). Más de la mitad de las personas con discapacidad están fuera del mercado de trabajo y los que tienen empleo suelen estar peor pagados (ya que sus puestos son de baja calidad).

En lo que concierne más específicamente al ámbito laboral, podemos destacar retos de diversa índole:

- Existen una serie de **mitos y estereotipos** alrededor de las personas con discapacidad. Sigue habiendo mucho **miedo por desconocimiento** a nivel país (lo cual lleva a una falta de

[21] Para más información: https://www.odismet.do/

empoderamiento de las personas con discapacidad, a una sobreprotección de las familias y a una escasa contratación de personas con discapacidad).

- Existe una **brecha educativa**. Las personas con discapacidad tienen una baja escolaridad y, por lo tanto, una falta de cualificación para la mayoría de los empleos formales ofertados. A las empresas les resulta **difícil contratar a personas con discapacidad en puestos técnicos y estratégicos** (la mayoría de las incorporaciones se dan en puestos operativos, de baja calidad).
- **Las empresas no tienen un compromiso real con la inclusión de las personas con discapacidad.** Se debe a dos razones principales: la existencia de mitos y estereotipos alrededor de personas con discapacidad y la creencia de que contratarlas supone un gasto inmenso (i.e. ven las adecuaciones de los puestos como una gran fuente de gastos y tienen miedo a no poder despedir a las personas con discapacidad); y la dificultad de encontrar personas con discapacidad con los perfiles buscados.
- A nivel legislativo, existe una **ley que exige a las empresas que el 5% sus plantillas la ocupen personas con discapacidad**, pero a la práctica no se realizan controles con lo que **la ley no se está cumpliendo.** Las pocas empresas que aplican la ley lo hacen de forma muy paternalista.
- El **ecosistema** en torno a la inclusión laboral de personas con discapacidad está **poco desarrollado.** Hay pocos expertos en la materia.

La entrada de Por Talento en República Dominicana ha servido para dar un inicio de respuesta a estos retos, sumándose a algunos de los esfuerzos ya existentes en el país.

## Actores clave

El socio local de Por Talento en República Dominicana es el PNUD (contratado por Fundación ONCE). Se articula principalmente con el Ministerio de Trabajo/Servicio Nacional de Empleo (MT), el cual realiza intermediación laboral vía su portal "RD Trabaja" (capacitaciones y bolsa de empleo). También colabora – de forma más tímida – con el Conadis (Consejo Nacional de la Discapacidad), rector en discapacidad, y con la Fundación Gisell Eusebio (FGE), uno de los intermediarios laborales de personas con discapacidad más relevantes del país (quien ha apoyado sobre todo en la difusión de acciones del PNUD). Además, existen otras organizaciones sociales que han ayudado al PNUD en su labor (i.e. organizaciones de personas con discapacidad de la sociedad civil). Finalmente, algunas de las empresas del Foro Por Talento han permitido visibilizar buenas prácticas en términos de inclusión laboral de personas con discapacidad.

## Situación previa a Por Talento

La llegada de Por Talento ha propiciado una mayor participación activa del Ministerio de Trabajo en el ámbito de la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

- *Para las personas con discapacidad*, Conadis ofrecía un servicio de **certificación de la discapacidad** y la FGE brindaba **formaciones para la mejora de su empleabilidad** – coaching

y módulos para empoderar a las personas con discapacidad vía el desarrollo de habilidades blandas y talleres sobre la redacción de hojas de vida.

- *Para las instituciones públicas y las empresas*, la FGE realizaba **eventos de sensibilización** (cómo transformarse en empresas inclusivas, qué ajustes razonables necesitan), **asesorías** (revisión de políticas inclusivas, acompañamiento al reclutamiento y la selección) **y consultorías** (acompañamiento para convertirse en una organización inclusiva). Por su lado, el Conadis desempeñaba **talleres de sensibilización, asesorías, inspecciones** y **certificaciones a empresas** (Sello "RD Incluye").

Además, la FGE hacía intermediación laboral (a pequeña escala) y campañas de comunicación en televisión, prensa escrita y redes sociales.

Previo a que llegara Por Talento, ya existían iniciativas interesantes para que se diera la inclusión laboral de personas con discapacidad. Sin embargo, estas iniciativas eran a pequeña escala y faltaba posicionarlo a nivel gubernamental.

## Objetivos de la entrada de Por Talento

Por Talento entra en República Dominicana a finales de 2022.

### Objetivos específicos

- **Formar a los operadores laborales en la metodología Inserta**
- **Mejorar la empleabilidad de las personas con discapacidad**, tanto en habilidades blandas como habilidades duras
- **Crear una red de empresas** comprometidas con la inclusión de personas con discapacidad y dotarla de contenido

## Intervención de Por Talento

Por Talento ha impulsado una serie de acciones para intentar alcanzar los objetivos fijados:

- *Para las personas con discapacidad*, se han realizado **capacitaciones para la mejora de la empleabilidad de personas con discapacidad.** Se han hecho, entre otros, un curso de inglés básico (impulsado por el PNUD), un curso de alfabetización digital (impulsado por el PNUD) y talleres de "Técnicas para la Búsqueda de Empleo inclusivo" previos a las ferias de empleo (impulsado por el MT bajo el programa RD Trabaja, con asesoría del PNUD).

- *Para los intermediarios laborales y las empresas,* se han hecho **capacitaciones en inclusión laboral de personas con discapacidad** (usando la metodología Inserta) y se ha constituido la **Red de empresas Por Talento**. **La capacitación** (impulsada por el PNUD) - que da lugar a una certificación - ha sido virtual, pero se han convocado dos encuentros finales en modalidad presencial para brindar apoyo personalizado a los participantes que aún no habían

entregado el caso de cierre (último paso para completar la certificación, en el cual se encallaba la mayoría de los actores). La **Red de empresas Por Talento** (impulsada por el PNUD con el apoyo del MT) ha dotado de contenido al sector empleador para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad. En el marco de esta red, se ha realizado un **foro** en el que se ha hablado del enfoque de derechos (Conadis), se ha presentado el "Programa de Empleabilidad Juvenil, RD Trabaja" (MT) y se han compartido barreras, casos de éxito y futuro de la red (PNUD). También se han realizado **talleres** de sensibilización (Fundación Probien), sobre ajustes razonables y liderazgo inclusivo (con Claro), entre otros.

Además, el MT ha trabajado - en colaboración con el PNUD, Conadis y la FGE - para hacer las ferias de empleo más inclusivas. Se han hecho varias ferias generales y dos ferias exclusivamente para personas con discapacidad (una en Santo Domingo y otra en Santiago) que han sido muy exitosas.

El PNUD (en colaboración con el MT y Conadis), también ha dedicado recursos para hacer giras regionales (región norte, sur y este). En estas giras se han visitado las sedes del MT y del Conadis de las regiones, dado a conocer la red de empresas por Talento y realizado talleres de sensibilización a las empresas de la zona y de mejora de la empleabilidad de las personas con discapacidad. Además, se están diseñando unas infografías a partir de las dos guías publicadas en 2021 con el fin de hacer la información más accesible. Se tratan temas como la atención a clientes con discapacidad; la empleabilidad de las personas con discapacidad y la metodología para realizar ferias de empleo inclusivas.

## Transformaciones y aprendizajes

Más allá de los resultados directos arriba mencionados, la contribución de Por Talento en el país ha permitido conseguir una serie de transformaciones muy relevantes:

### Se ha generado una gran sinergia entre el PNUD y el Ministerio de Trabajo, lo cual ha derivado en acciones de mayor impacto

La entrada de Por Talento ha dado nacimiento a una colaboración fructífera entre el PNUD y el Ministerio de Trabajo. Ambas instituciones han trabajado muy de la mano en el día a día (compartiendo información y metodología) para enriquecer las acciones de cada uno (i.e. ferias de empleo, talleres para mejorar la empleabilidad de personas con discapacidad, red Por Talento). Sin embargo, es importante recalcar que, de cara a futuro, se podrían generar más sinergias con el resto de los actores – tales que el Conadis y la Fundación Gisell Eusebio (actores con las que ha habido relación, pero menos de la idónea).

### El Ministerio de Trabajo ofrece una intermediación laboral más accesible e inclusiva

Antes de la entrada de Por Talento, las personas con discapacidad en búsqueda de empleo que acudían al MT venían de forma orgánica y no había ningún foco hacia ellos. Además, existían una serie de tabúes acerca de las personas con discapacidad que se han ido desmontando. Gracias a Por Talento, la discapacidad se está teniendo en cuenta en todas las actividades del

Ministerio de Trabajo, y más importante aún, se está teniendo en cuenta desde el enfoque de derechos humanos. Los empleados del MT/SNE están sensibilizados (i.e. más abiertos, ha cambiado su lenguaje) y capacitados, lo cual ha permitido una mejor atención a las personas con discapacidad. Los talleres y la bolsa de empleo de "RD Trabaja" se han ido haciendo cada vez más accesibles e inclusivos desde la entrada de Por Talento.

### Ha aumentado la sensibilización hacia la discapacidad y su inclusión laboral para un número reducido de empresas

Poco a poco, más empresas están también rompiendo mitos y estereotipos (adoptando un enfoque de derechos) y tienen más conocimiento de los procesos de inserción laboral de personas con discapacidad. Se está percibiendo una mayor apertura por parte de las empresas – por ejemplo, están solicitando cada vez más capacitación al MT para contratar a personas con discapacidad. Sin embargo, es importante recalcar que este movimiento es aún muy tímido y que pocas empresas están realmente avanzadas. Las empresas más avanzadas suelen ser los bancos e instituciones financieras que ya tienen la inclusión de la diversidad en su ADN.

### Ha mejorado la empleabilidad para un grupo de personas con discapacidad y el acceso al mercado de trabajo para muchas

Las capacitaciones (del PNUD, MT y FGE) han mejorado la empleabilidad de un grupo reducido de personas con discapacidad. Por otra parte, al ser la intermediación laboral del MT más accesible (personal capacitado, talleres/bolsa de empleo/ferias de empleo más inclusivas), el acceso al mercado de trabajo ha mejorado considerablemente.

En resumen, República Dominicana cuenta con una intermediación laboral más accesible e inclusiva a nivel público (incluidas las ferias de empleo que han sido un éxito), unas pocas empresas más sensibilizadas y un grupo de personas con discapacidad con mayor grado de empleabilidad. Esto ha dado como resultado un aumento de la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el país, aunque este último paso sigue siendo un gran reto (según entrevistas, no puede ser corroborado por datos cuantitativos ya que no disponemos de una línea base al inicio del proyecto).

Es importante destacar que Por Talento solo ha tenido dos años y medio de trayectoria en República Dominicana y que el país tenía poca trayectoria previa. Los tiempos para conseguir cambios de mentalidad y que éstos desemboquen en cambios de políticas, procesos, acciones e incorporaciones efectivas son largos. Los actores entrevistados estiman que se necesitan entre tres y cinco años desde que se emprende el camino hasta que se incorporan personas con discapacidad.

Finalmente, hay que mencionar que Por Talento ha permitido también a República Dominicana inspirarse de otros países de Latinoamérica con retos similares.

## Retos y oportunidades a futuro

### Reforzar la colaboración entre actores del país para mejorar los resultados de las acciones y su sostenibilidad en el tiempo

### Acompañar a las empresas de manera más integral

Identificar actores que puedan prestar servicios de acompañamiento y consultoría a las compañías para avanzar en su compromiso con la inclusión y la accesibilidad.

### La vinculación con el sector educativo

Al haberse identificado una brecha educativa en el colectivo de personas con discapacidad (se consiguen reclutar muy pocos perfiles técnicos y estratégicos), parece importante realizar un mayor trabajo con el sector educativo. Parece un campo poco explorado en República Dominicana, aunque ya hay ejemplos de colaboración entre el PNUD y UNIBE (i.e. talleres). Sería interesante iniciar acciones para sensibilizar al sector educativo sobre la necesidad de que sea más inclusivo y accesible.

### Un mayor trabajo con las regiones

Profundizar en el trabajo a nivel regional.

### El reto de lo digital

Avanzar en la alfabetización digital y formatos de estudio y trabajo híbridos que permitan aprovechar las ventajas de la virtualidad.

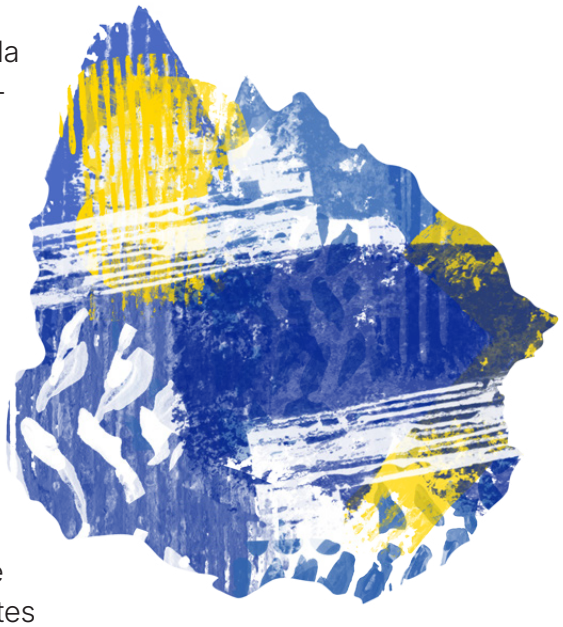
### La dificultad en identificar las contrataciones de personas con discapacidad y la calidad de estas contrataciones

Al no existir la obligación de reportar las contrataciones de personas con discapacidad en República Dominicana, es complicado disponer de cifras reales. Existen dificultades en retroalimentación por parte de las empresas. Y de las pocas contrataciones de las cuales se tiene constancia (importante promover la certificación de las personas con discapacidad para tener números de mayor fiabilidad), no se conoce su calidad.

**Algunos datos relevantes**

- **Foro Por Talento** compuesto por **16 empresas**, entre las cuales se encuentran compañías de referencia en el país como Claro o Banreservas.
- **Estrecha colaboración activa con el Ministerio de Trabajo** en la realización de las **dos primeras ferias inclusivas** de Santo Domingo y Santiago, cuyos aprendizajes han dado lugar a una **guía de referencia.**
- **Regionalización de las actividades** en zonas más alejadas de la capital entre ellas las fronterizas con mayores desafíos sociales y económicos.

# › URUGUAY



En Uruguay el socio es Umuntu, consultora especializada en inclusión que lleva trabajando en la inclusión de personas con discapacidad de la mano de las empresas desde 2018. El rol de Por Talento desde su alianza con Umuntu en julio de 2024 ha sido el de asesorarle con el fin de que mejore la capacidad instalada del país – esencialmente mediante formaciones a personas con discapacidad, intermediarios laborales y empresas.

## Contexto

Según los datos del Censo 2023 de Uruguay, aproximadamente 197.000 personas viven con discapacidad, lo que representa el 6,6% de la población total. Existen importantes brechas en el acceso a derechos como la educación (el 38% de los jóvenes de 18 a 20 años con discapacidad no ha finalizado la primaria vs 17% de la población sin discapacidad), el empleo (la tasa de empleo para PcD es del 49% vs el 79% para la población sin discapacidad) y las condiciones de vida (el 50% de los niños y adolescentes con discapacidad viven en hogares con necesidades básicas insatisfechas)[22].

El "Análisis Situacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad en Uruguay 2024[23]" presenta una encuesta que expone el acceso al empleo como la principal demanda de las personas con discapacidad en Uruguay. Más del 50% de personas con discapacidad la consideran una demanda prioritaria, seguida de educación, salud y movilidad.

En lo que concierne más específicamente el ámbito laboral, podemos destacar retos de diversa índole:

- Existen una serie de **mitos y estereotipos** alrededor de las personas con discapacidad. Sin embargo, en los últimos años, **la mentalidad empresarial ha ido cambiando gradualmente** y cada vez más empresas buscan acompañamiento con el fin de emplear a personas con discapacidad.

[22] Fuente: https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/comunicacion/noticias/mides-presento-informe-inedito-sobre-brechas-acceso-derechos-personas#:~:text=El
[23] Fuente: https://uruguay.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/2024-12/Informe%20Francisco%20Terra.pdf

- Existen **barreras importantes de acceso a la educación para las personas con discapacidad**.
- Existe una **brecha territorial**. La población que vive en el interior tiene muchas más barreras para alcanzar la inclusión laboral (empresas menos concienciadas y personas con discapacidad con menos oportunidades de formación).
- A nivel legislativo, **existen una leyes de cuota obligatoria** de contratación de personas con discapacidad – la Ley 19.691[24] es la que establece las cuotas para el sector privado mientras que la Ley 18.651 (Art.49) es la que establece que las empresas del sector público deben tener **al menos un 4 % de personas con discapacidad en su plantilla**. En la práctica no se contratan a estas personas y por lo tanto **la ley no se está cumpliendo** (y no hay sanciones).

Umuntu lleva trabajando activamente varios años para dar respuesta a estos retos y la entrada de Por Talento ha servido para dar un impulso a las acciones ya existentes.

## Actores clave

El socio local de Por Talento en Uruguay es Umuntu, una consultora para la inclusión de la discapacidad que trabaja para cerrar las brechas existentes en esta materia. Su propósito es "construir, en red, una sociedad más accesible, inclusiva y justa para las personas con discapacidad". Se constituyó en 2018 y tiene actualmente cinco empleados y varios colaboradores externos. Destaca por tener una perspectiva muy integral, no solo de la temática sino de unir a todas las organizaciones que trabajan con la discapacidad en todo el territorio. Umuntu tiene vínculos con el Estado (i.e. Área de Discapacidad en el Ministerio de Desarrollo Social, Secretaría de Discapacidad y Accesibilidad de Intendencia de Montevideo); con INEFOP (Instituto Nacional de Formación y Empleo) – quien financia varias de sus formaciones para fomentar la inclusión laboral de PcD; varias organizaciones sociales de PcD de la sociedad civil y empresas comprometidas con la inclusión.

## Situación previa a Por Talento

Antes de la entrada de Por Talento, Umuntu trabajaba exclusivamente con las empresas en cuatro áreas:

- **Consultoría:** El objetivo de la consultoría de Umuntu es que las empresas entiendan dónde están y hacia dónde van respecto a la inclusión laboral de PcD. Se realiza un acompañamiento a la empresa en su gestión de la diversidad mediante un diagnóstico, un plan de acción, la formación de un comité de inclusión y la evaluación de la inclusión y la gestión de la diversidad.
- **Formación en inclusión:** El objetivo de estas formaciones es sensibilizar a las empresas y proporcionarles conocimientos para que gestionen mejor su diversidad. Se abordan temas tales como liderazgo inclusivo, gestión humana inclusiva, comunicación accesible, equipos inclusivos, compras inclusivas y atención al cliente inclusiva.

[24] Fuente: https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19691-2018

- **Inclusión laboral:** El objetivo es acompañar a las empresas para buscar y contratar a personas con discapacidad. El proyecto incluye acompañamiento a equipo de RRHH, relevamiento de accesibilidad del puesto de trabajo, selección, formación y seguimiento. En este sentido, la función de Umuntu es similar a la de una **consultoría de RRHH**.
- **Certificación:** Umuntu proporciona el sello "Bequal" para certificar a las empresas que hacen un esfuerzo genuino para ser más inclusivas.

Umuntu ya trabajaba con el enfoque de derechos antes de la entrada de Por Talento.

## Intervención de Por Talento

Por Talento ha entrado en Uruguay en julio del 2024 y ha impulsado una serie de acciones:

- **Asesorar a Umuntu y capacitar a sus tres operadoras laborales en la metodología Inserta**
- **Enriquecer los contenidos del programa ZIP y abrirlo a nuevas audiencias.** Antes de la entrada de Por Talento este programa solo se dirigía a empresas, pero con la entrada de Por Talento se ha abierto a intermediarios laborales y PcD. Este programa está financiado por Inefop y diseñado por Umuntu
- **Crear la comunidad ZIP de empresas**

### Enriquecer los contenidos del programa ZIP y abrirlo a nuevas audiencias

El programa ZIP está dirigido a empresas (acompañarlas para buscar y contratar a PcD), intermediarios laborales (formarlas para que su intermediación laboral sea más inclusiva y accesible para PcD), personas con discapacidad (capacitarlas para mejorar su empleabilidad) y referentes pares (formar a PcD que ya están en el mercado laboral para que den apoyo a PcD en su búsqueda de empleo/inserción y también para impulsar los procesos de las empresas).

Nos parece importante destacar que Por Talento ha colaborado esencialmente transmitiendo la metodología Inserta y aportando su experiencia adquirida en España. Además, el programa ZIP ha derivado en una comunidad ZIP de empresas estructurada a la que se dota de contenido tal como formación entre pares (ya se ha realizado un primer encuentro de intercambio de buenas prácticas). Esta comunidad está financiada por INEFOP y la Fundación ONCE, entre otros actores, provee de contenido (formación, metodología).

## Transformaciones y aprendizajes

Más allá de los resultados directos arriba mencionados, la contribución de Por Talento con Umuntu ha permitido conseguir una serie de transformaciones relevantes.

### Umuntu se autopercibe como más sólida a raíz del proyecto Por Talento – mejores servicios y mayor alcance

En las entrevistas, Umuntu transmite cómo la colaboración con Fundación ONCE les ha fortalecido. Se mencionan como principales aspectos la mejora de su reputación y posicionamiento, el fortalecimiento de sus acompañamientos a los procesos de inclusión laboral y diseño de

nuevos servicios para nuevas audiencias, así como su mayor alcance territorial (tanto a nivel de territorios internos a Uruguay como salida a países tales que Ecuador, mediante una alianza con RETT, y Chile).

**Ha aumentado la capacidad instalada del país en todos los actores que intervienen en la inclusión laboral de personas con discapacidad: han aumentado las capacidades técnicas, el conocimiento y la visión de los intermediarios laborales y las empresas.**

Los ciclos de formación brindados por Umuntu han dejado capacidades instaladas en todos los actores que intervienen en la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad (empresas, operadores laborales, personas en situación de discapacidad y referentes pares).

- *Las personas con discapacidad* han **ampliado su mirada** acerca de sus oportunidades, han **mejorado su estrategia de búsqueda de empleo** o incluso **lo han encontrado** y tienen más posibilidades de tener puestos estables. Los referentes pares están empezando a ejercer su rol de acompañar a otras personas con discapacidad en su búsqueda de empleo/inserción y de impulsar los procesos de las empresas.

- *Los operadores laborales* (quienes no habían tenido oportunidad de acceder a una formación de este tipo porque no existía en Uruguay) están adoptando el **enfoque de derechos** y han adquirido **conocimientos y herramientas** de gran valor para que sus procesos de intermediación laboral sean más inclusivos y accesibles para personas con discapacidad.

- *Las empresas* parecen **más convencidas** de que la inclusión laboral de personas con discapacidad en sus plantillas es posible (muy inspiradas por los casos de éxito españoles) y están **más capacitadas**. **Cada vez piensan más en incorporar el factor de la discapacidad en sus procesos**. Algunas han mostrado una inquietud por ser proactivas más allá de su propia empresa adhiriéndose a la comunidad ZIP de empresas.

Se destaca que, al realizar las formaciones online, se ha llegado al interior del país y que con ello Umuntu ha mejorado el acceso a la educación de los diversos actores en las zonas rurales. Umuntu también reporta la alta demanda que ha habido por parte de personas con discapacidad, referentes pares y operadores laborales de hacer nuevos cursos, lo cual corrobora la necesidad de este tipo de formaciones en el país.

En resumen, a raíz de Por Talento, Umuntu brinda mejores servicios y tiene un mayor alcance. Esto se ha traducido en su aptitud para aumentar la capacidad instalada en todos los actores que intervienen en la inclusión laboral de personas con discapacidad, y no solo en las empresas (único colectivo con el que trabajaban antes). Según Umuntu, esto ha dado como resultado un aumento de inclusiones de personas con discapacidad y una mayor calidad de estas inclusiones. Unas 8 empresas aparecen como “líderes”.

Finalmente, es importante mencionar que Por Talento ha permitido a Umuntu a articularse e inspirarse de otros países de Latinoamérica con retos similares.

## Retos y oportunidades a futuro

- La **sensibilización** y las **capacitaciones** siguen siendo **muy necesarias** - para todos los colectivos - con el fin de que la inclusión de personas con discapacidad se haga de forma más natural.
- Las empresas cada vez incorporan a más personas con discapacidad en sus plantillas, pero **sigue costando que las empresas consideren la accesibilidad y la inclusión de forma más holística/gestionen la discapacidad de forma más integral.** Es decir, que revisen sus estrategias, políticas, procesos, etc. poniendo el filtro de la discapacidad.
- Los referentes pares son una figura emergente, pero con mucho potencial. Se recomienda **seguir formando a referentes pares** para que "cada empresa y cada persona con discapacidad tengan a un referente par", como decía una de las referentes pares entrevistadas.
- **El interior del país va muy por detrás de Montevideo**. Las empresas están mucho menos concienciadas (mucha existencia de mitos aún) y capacitadas mientras que a las personas con discapacidad les cuesta acceder a formación de calidad. De cara al futuro, será importante seguir trabajando con los territorios.
- Umuntu está muy poco vinculado con el **sector educativo** y sería un área muy interesante de **explorar** visto la brecha educativa existente en el país.
- La **medición y gestión del impacto** es un gran **desafío** para Umuntu. Se recopilan esencialmente datos de *outputs* (pero no de forma sistematizada) y muy pocos datos de *outcomes* (únicamente encuestas de satisfacción con muestras demasiado pequeñas para ser significativas).
- Además, a nivel país, es **difícil identificar las contrataciones** de personas con discapacidad (sólo se conocen las inclusiones en el sector público) **y la calidad de estas** contrataciones (no se conoce).

### Datos destacados

- **Comunidad Umuntu**, formada por **10 compañías.**
- Con el apoyo de INEFOP, se ha brindado **formación para el empleo a más de 70 personas con discapacidad**, con **niveles de deserción menores al 5%.**
- **55 personas con discapacidad se han incorporado al mercado laboral.**


talento

Fundación
ONCE

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY
Center for
Social Impact

BID
LAB