



**Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los
lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y
provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía**

Ivonne Maritza Ruiz Hernández

Lady Carolina Cipagauta Benítez

Universidad EAN

Facultad; Administración de Empresas

Programa; Maestría en Gobierno y Gestión Pública

Bogotá, Colombia

Abril de 2026

**Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de
inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de
Minas y Energía**

Ivonne Maritza Ruiz Hernández - Lady Carolina Cipagauta Benítez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gobierno y Gestión Pública

Directores:

Paula Echeverry Pérez

Darío Mauricio Reyes Giraldo

Modalidad:

Misión Académica Internacional

Universidad EAN

Facultad; Administración de Empresas

Programa, Maestría en Gobierno y Gestión Pública

Bogotá, Colombia

24-04-2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Abril de 2026

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros agradecimientos primero a Dios por habernos permitido llegar hasta aquí, nos ha dado salud y sabiduría para lograr los objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros padres y familia por su amor incondicional y su constante apoyo emocional, por sus consejos, por inculcarnos el don de responsabilidad.

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a nuestros directores, la profesora Paula Echeverry Pérez y el profesor Dario Mauricio Reyes, por su guía y paciencia a lo largo de este proceso, su experiencia y consejos fueron fundamentales para la culminación de este trabajo.

Al Ministerio de Minas y Energía por abrirnos las puertas y brindarnos la oportunidad de avanzar en nuestra carrera profesional y proporcionarnos las herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto.

A la Universidad EAN por abrirnos las puertas para avanzar en nuestra carrera profesional, nos dio la oportunidad para afianzar nuestros conocimientos y nos ha permitido a través de sus docentes y espacios de formación cursar esta Maestría, que será un pilar en nuestro rol como profesionales para aportar desde nuestras experiencias y conocimientos en la construcción de nuevas oportunidades.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

RESUMEN

Asegurar el acceso al empleo público para personas en condición de discapacidad es fundamental para promover la equidad y la responsabilidad social institucional. No obstante, en Colombia persisten desafíos para materializar el marco legal vigente lo que suele dificultar el cumplimiento efectivo de las políticas de inclusión.

El objetivo de este trabajo es proponer una política de diversidad e inclusión para el Ministerio de Minas y Energía, centrada específicamente en el acceso de personas en condición de discapacidad a cargos de Libre Nombramiento y Remoción (LNR) y Provisionalidad. En estudio se trata de identificar las barreras de tipo estructural, cultural y operativo que restringen la llegada de este grupo a roles estratégicos, analizando además cómo la falta de directrices formales y la ausencia de políticas públicas internas que permitan dar cumplimiento a las políticas de inclusión.

La base de este estudio integra el análisis del ordenamiento normativo colombiano junto con los estándares de la Organización Internacional del Trabajo y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Asimismo, se hace uso de cifras oficiales del DANE, las cuales ratifican la brecha existente en los indicadores de empleabilidad y participación entre la población en condición de discapacidad y el resto de la ciudadanía.

La investigación concluye con el diseño de una política interna para el Ministerio de Minas y Energía que permita la creación de procesos de selección objetivos, el uso de enfoques diferenciales y alianzas con organizaciones que nos fortalezcan la equidad laboral y convertir al Ministerio de Minas y Energía en un modelo de inclusión dentro del sector público.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Palabras clave: Inclusión Laboral, Persona en Condición de Discapacidad (PCD), Equidad, accesibilidad, Libre Nombramiento y Remoción (LNR), Políticas Públicas, Participación Laboral.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

ABSTRACT

Ensuring access to public employment for people with disabilities is essential to promoting equity and institutional social responsibility. However, in Colombia, significant challenges remain in effectively implementing the existing legal framework, which often hinders the full realization of inclusion policies.

The aim of this study is to propose a diversity and inclusion policy for the Ministry of Mines and Energy, specifically focused on facilitating access for people with disabilities to positions of Free Appointment and Removal (LNR) and Provisional Appointments. The study seeks to identify structural, cultural, and operational barriers that limit the participation of this population in strategic roles, as well as to analyze how the absence of formal guidelines and internal public policies constrains the effective implementation of inclusion measures.

This research is grounded in an analysis of the Colombian legal framework, complemented by international standards established by the International Labour Organization and the Inter-American Commission on Human Rights. In addition, official data from the National Administrative Department of Statistics (DANE) are used to confirm the existing gaps in employability and labor market participation between people with disabilities and the rest of the population.

The study concludes with the design of an internal policy for the Ministry of Mines and Energy aimed at establishing objective selection processes, incorporating differential approaches, and fostering partnerships with external organizations to strengthen labor equity and position the Ministry as a model of inclusion within the public sector.

Keywords: Labor Inclusion, Persons with Disabilities, Equity, Accessibility, Free Appointment and Removal, Public Policies, Labor Market Participation.

INTRODUCCIÓN

La participación laboral de las personas con discapacidad se ha consolidado como un fundamento principal para el desarrollo de instituciones más inclusivas y comprometidas con la responsabilidad social, esta afirmación se puede sustentar en la publicación realizada por la Organización Internacional del Trabajo – OIT: “Inclusión de las personas con discapacidad” (OIT, 2006): beneficios para todos, en este documento se afirma:

“Las empresas tienen más posibilidades que nunca de captar a personas en condición de discapacidad, como consumidores y como clientes, pero también como empleados y directivos. Incluir a personas condición de discapacidad beneficia a las empresas, a las personas y al conjunto de la sociedad.

Así mismo en esta publicación señalan que, cada vez hay más empresas que no solo amplían sus medidas encaminadas a la integración de personas en condición de discapacidad, sino que incluyen información sobre las mismas en sus informes sobre sostenibilidad empresarial, incidiendo en que las personas condición de discapacidad forman parte de su plantilla, de sus clientes y de sus socios externos.

El texto argumenta que contratar a este grupo poblacional fomenta la innovación, mejora el clima organizacional y fortalece la imagen corporativa. Para lograrlo, se proponen estrategias prácticas como el respaldo de la alta dirección, la implementación de ajustes razonables y la eliminación de barreras en la contratación. Así mismo, se destaca la importancia de establecer políticas internas claras y colaborar con redes globales para facilitar el acceso al talento. Finalmente, el documento enfatiza que la creación de un entorno de trabajo accesible es una responsabilidad compartida que impulsa la competitividad empresarial.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

En el sector público, este compromiso se evidencia en las disposiciones normativas nacionales que orientan la garantía de igualdad en el acceso y la permanencia en el empleo, Las normas que orientan la garantía de igualdad en el acceso y permanencia en el empleo público son principalmente la Constitución Política, la Ley 909 de 2004, la Ley 1618 de 2013, el Decreto 2011 de 2017, el Decreto 1083 de 2015 y la reciente Ley 2418 de 2024. Estas disposiciones establecen que el ingreso, ascenso y permanencia en el servicio público deben regirse por los principios de mérito, igualdad de oportunidades, accesibilidad universal y no discriminación, incorporando además acciones afirmativas y ajustes razonables que permitan la inclusión efectiva de personas condición de discapacidad en las entidades estatales. No obstante, a pesar de los avances alcanzados en materia legal, aún se enfrentan desafíos en la puesta en marcha de políticas internas que fortalezcan los procesos de selección, vinculación y continuidad de las personas condición de discapacidad en puestos clave de la administración pública.

En este marco, el Ministerio de Minas y Energía, en su calidad de entidad líder del sector minero - energético nacional, asume el deber no solo de acatar la normativa vigente en materia de inclusión, sino también de consolidarse como un referente institucional en la adopción de prácticas laborales inclusivas. Este trabajo se centra en el diseño e implementación de una política interna que garantice la participación de personas en condición de discapacidad en los cargos de Libre Nombramiento y Remoción, definiendo un marco de acción alineado con los principios de equidad, diversidad y respeto por los derechos humanos.

Con este proyecto, se pretende realizar un análisis de los obstáculos estructurales y culturales que restringen la inclusión laboral de las personas condición de discapacidad, al tiempo que propone estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano dentro de la entidad. La propuesta busca articular las exigencias normativas con los

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

procesos institucionales, contribuyendo no solo al cumplimiento de la norma vigente, sino también al reconocimiento del Ministerio de Minas y Energía como una entidad inclusiva, innovadora y con un alto compromiso social.

En la actualidad, en diversas entidades del sector público, incluido el Ministerio de Minas y Energía y las entidades adscritas a este, no se cuenta con mecanismos formalizados que aseguren que los nombramientos representen la diversidad de la población en aspectos como género, etnicidad, discapacidad y orientación sexual. Como resultado, algunos grupos pueden estar insuficientemente representados en posiciones estratégicas, lo que restringe la variedad de perspectivas y puede impactar la reputación institucional.

En las instituciones públicas, los cargos de LNR - Libre Nombramiento y Remoción se distinguen por la autonomía en la selección y separación del cargo de los funcionarios. Aunque este modelo brinda flexibilidad en la gestión del talento humano, también puede dar lugar a desigualdades en materia de diversidad e inclusión, ya que las designaciones pueden depender de factores subjetivos o círculos de confianza en vez de basarse en criterios imparciales de equidad y representatividad.

Numerosas investigaciones han demostrado que la ausencia de estrategias de inclusión en estos cargos puede crear obstáculos estructurales que limitan la equidad en el acceso a oportunidades laborales dentro del sector público. Entidades tanto nacionales como internacionales, entre ellas la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), han instado a la adopción de políticas que aseguren la igualdad de oportunidades en el ingreso y permanencia en los empleos públicos, evitando cualquier tipo de discriminación por motivos de género, origen étnico, orientación sexual, discapacidad u otras condiciones.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

En el ámbito normativo, Colombia ha logrado avances en la creación de políticas orientadas a fomentar la inclusión en el empleo público. La Ley 581 de 2000, conocida como la Ley de Cuotas, establece medidas para asegurar la representación de las mujeres en puestos de toma de decisiones dentro del sector estatal. De igual manera, la Ley 1618 de 2013 tiene como objetivo promover la inclusión laboral de las personas en condición de discapacidad. No obstante, la implementación de estas disposiciones en los cargos de Libre Nombramiento y Remoción y Provisionalidad sigue enfrentando dificultades debido a la discrecionalidad en su designación.

Con base en el informe del DANE titulado “*Mercado laboral de las personas con discapacidad*”, se establece que

Durante el trimestre móvil mayo – julio 2025, la tasa global de participación (TGP) de la población condición de discapacidad fue de 21,5%, en comparación con la TGP de la población sin discapacidad de 66,4%, lo que significó una diferencia negativa de 44,9 puntos porcentuales (p.p.) entre ambas poblaciones.

En cuanto a la tasa de ocupación, se evidencia que hay una diferencia negativa de 41,0 p.p. entre la población con discapacidad y sin discapacidad, para la primera esta tasa fue de 19,6% y para la segunda de 60,6%. (DANE, 2025)

Con esta óptica, es fundamental diseñar una estrategia integral que promueva la diversidad y la inclusión en estos cargos (LNR), garantizando procedimientos de selección claros y objetivos, impulsando la formación en enfoques diferenciales y definiendo mecanismos de seguimiento y evaluación que favorezcan la equidad en la administración pública a través de la vinculación de personas en condición de discapacidad.

El Ministerio de Minas y Energía no cuenta con una política interna ni tampoco tiene establecidas estrategias para definir lineamientos de diversidad e inclusión

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

establecidos para la vinculación de funcionarios en condición de discapacidad en los empleos de Libre Nombramiento y Remoción y Provisionalidad.

Aunque esta política está dirigida tanto a los empleos de libre nombramiento y remoción como a los de provisionalidad, se considera que, en el contexto actual del Ministerio, la vinculación mediante empleos de libre nombramiento y remoción resulta más viable. Esto se fundamenta en que la entidad dispone de una planta temporal conformada por 16 empleos de distintos niveles, lo que brinda mayor flexibilidad para incorporar perfiles diversos.

Por otra parte, si bien los empleos en provisionalidad representan una alternativa, estos están sujetos a una mayor inestabilidad, dado que la Comisión Nacional del Servicio Civil exige la provisión definitiva mediante concursos de mérito, lo que puede limitar la permanencia de las personas vinculadas.

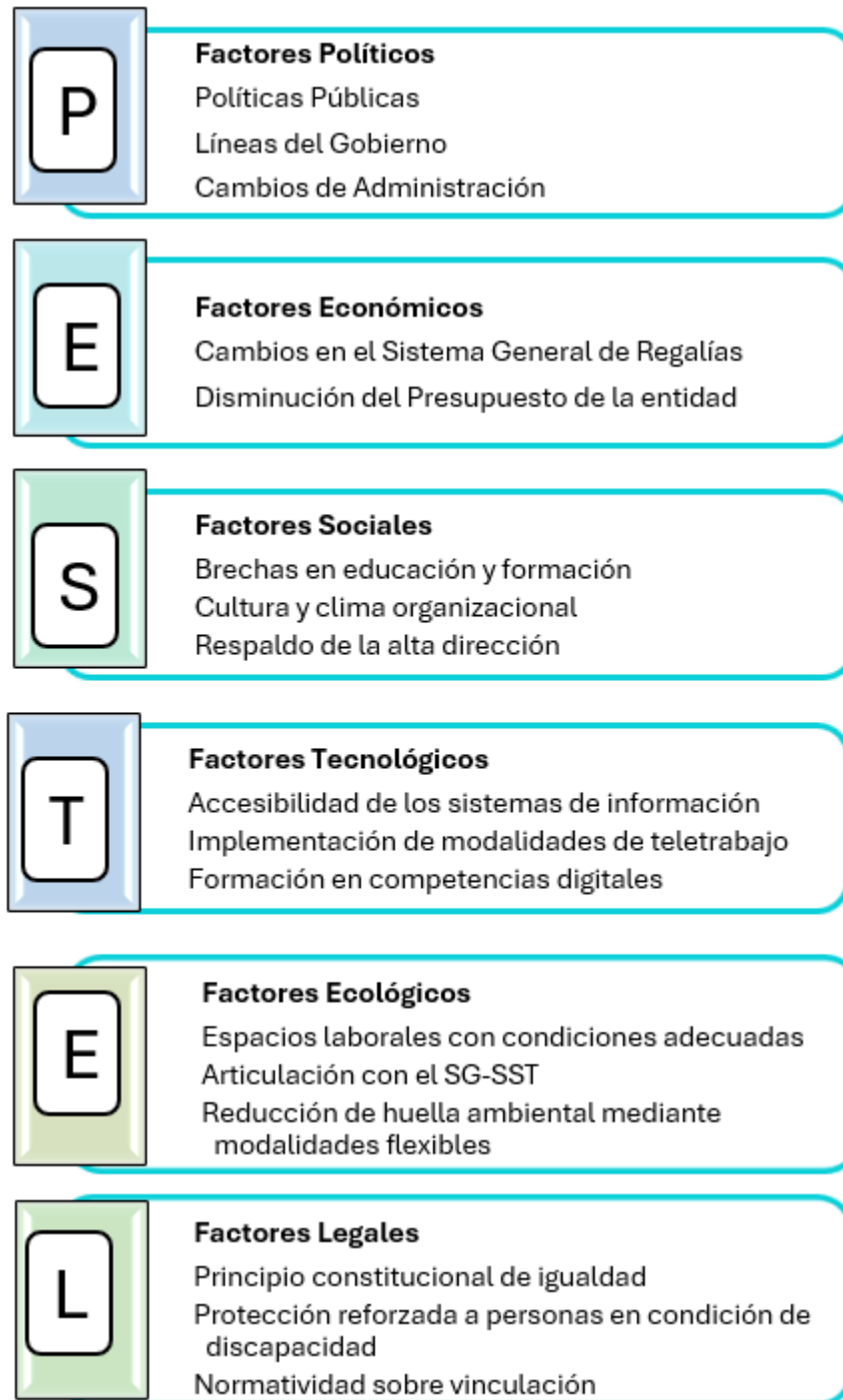
En ese sentido, priorizar los empleos de libre nombramiento y remoción permite generar condiciones más estables y controladas para avanzar en procesos de inclusión efectivos dentro de la entidad.

A continuación, se presenta el análisis PESTEL, mediante el cual se identifican de manera integral los factores externos que inciden en la formulación de una política institucional orientada a la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. En este sentido, no resulta suficiente abordar la vinculación únicamente desde una perspectiva de cumplimiento normativo, sino que se hace indispensable comprender cómo las variables de carácter político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal influyen directamente en la capacidad real de la entidad para garantizar una inclusión efectiva, sostenible y alineada con los principios de igualdad, equidad y no discriminación en el empleo público.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Figura 1

Análisis PESTEL



Nota. Fuente: Elaboración propia

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo puede el Ministerio de Minas y Energía diseñar una política interna que promueva la inclusión efectiva de personas en condición de discapacidad en los empleos de Libre Nombramiento y Remoción y Provisionalidad?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de Política interna con los lineamientos de diversidad e inclusión para la vinculación de funcionarios en condición de discapacidad en empleos de Libre Nombramiento y Remoción y Provisionalidad al interior del Ministerio de Minas y Energía.

Objetivos Específicos

Identificar el marco normativo nacional aplicable a la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad en el sector público.

Analizar las condiciones institucionales, administrativas y organizacionales del Ministerio de Minas y Energía que inciden en la vinculación de personas en condición de discapacidad, así como las barreras y oportunidades existentes.

Formular los lineamientos de una política interna orientada a fortalecer la inclusión efectiva de personas en condición de discapacidad en los empleos de Libre Nombramiento y Remoción y Provisionalidad, mediante estrategias de acceso, permanencia y seguimiento institucional.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta el marco teórico que sustenta el diseño de una Política Interna de inclusión laboral dirigida a garantizar el cumplimiento de los lineamientos de discapacidad en los empleos de libre nombramiento y remoción (LNR) y en la provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía.

El CONPES Social No. 80 (2004) constituyó el primer instrumento de política pública en Colombia que orientó de manera explícita la acción intersectorial para la atención de la población con discapacidad, reconociendo la discapacidad como un problema de exclusión social que exige respuestas coordinadas entre salud, educación, trabajo, protección social y gestión pública (Departamento Nacional de Planeación, 2004). Desde esta perspectiva normativa, la intervención estatal no puede limitarse a medidas asistenciales aisladas, sino que debe articularse en políticas y prácticas que eliminen barreras y promuevan la accesibilidad en todos los ámbitos institucionales; tal exigencia normativa converge con el Modelo Social de la Discapacidad, el cual sostiene que la discapacidad surge de la interacción entre condiciones de salud y barreras sociales, ambientales y actitudinales, y por tanto demanda transformaciones estructurales en entornos físicos, comunicacionales y procedimentales para garantizar la igualdad de oportunidades (Oliver, 1990; Barnes & Mercer, 2010; Palacios, 2008).

En este marco, el enfoque de capacidades aporta una dimensión normativa y evaluativa complementaria: más allá de asegurar el acceso formal al empleo, las políticas públicas y las políticas internas de las entidades deben garantizar las capacidades reales que permiten a las personas en condición de discapacidad ejercer opciones valiosas en su vida laboral, es decir, condiciones que posibiliten desarrollo profesional, autonomía y participación efectiva. De este modo, las medidas de inclusión se evalúan por sus

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

resultados en funcionamientos y oportunidades efectivas y no solo por su cumplimiento formal (Sen, 1999; Nussbaum, 2006).

Esta visión se articula con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD, ONU, 2006), que constituye el marco normativo y conceptual internacional al consagrar principios como igualdad, no discriminación, accesibilidad, autonomía y participación, e incorporar el concepto de ajustes razonables como mecanismo para garantizar igualdad de condiciones en el ejercicio de derechos (ONU, 2006; Palacios, 2008).

Los ajustes razonables son las adaptaciones necesarias y apropiadas que no imponen una carga desproporcionada, destinadas a asegurar que las personas en condición de discapacidad puedan ejercer sus derechos en igualdad de condiciones. En el ámbito laboral, incluyen adaptaciones del puesto, tecnologías de apoyo, ajustes de horario, modificaciones en procesos de selección y formación para equipos de trabajo (ONU, 2006; República de Colombia, 2013).

Sin embargo, los informes internacionales muestran brechas persistentes en la participación laboral de las personas en condición de discapacidad, asociadas a exclusión educativa, discriminación múltiple y barreras institucionales (OCDE, 2022; Mucharraz & Cano, 2025).

“La falta de inclusión económica de las PCD representa un llamado a la acción para las organizaciones públicas y privadas.” (Mucharraz & Cano, 2025). “La discapacidad trasciende la visión meramente médica y debe abordarse desde una perspectiva amplia e integral, los obstáculos de tipo social, cultural y ambiental resultan tan influyentes como la propia condición de salud.” (Mucharraz & Cano, 2025). En consecuencia, la gestión pública de personas debe conciliar mérito, profesionalización y criterios de inclusión (Longo, 2004; Oszlak, 2009; CLAD).

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

En el caso de los empleos de libre nombramiento y remoción (LNR) y de provisionalidad, existen retos específicos: la discrecionalidad y la temporalidad pueden limitar la estabilidad laboral y el acceso a ajustes razonables, así como la aplicación de criterios de mérito inclusivo.

Entender la discapacidad desde la perspectiva social y de los derechos humanos implica centrar la atención en la equidad de oportunidades y en la supresión de los obstáculos que limitan la participación.

En el estudio realizado por Mucharraz et al. (2025) denominado “*Sí, cumplimos, pero ¿incluimos?: El desafío de la discapacidad laboral*”; pone en evidencia cómo la exclusión educativa es una de las principales causas que alimenta la brecha de inclusión laboral en personas en condición de discapacidad (PCD). El hecho de que cerca del 19% de las PCD sean analfabetas, frente al 4% de la población general, muestra que esta población ha tenido un acceso limitado a la educación, lo que repercute directamente en sus oportunidades de inserción en el mercado laboral. La falta de acceso a la educación se refleja en que solo el 38% de las personas en condición de discapacidad participa en el mercado laboral, frente al 67% de la población general, lo que evidencia una desventaja estructural originada no solo en la condición de discapacidad, sino también en las limitaciones para ejercer derechos fundamentales como la educación. El estudio de Mucharraz et al. (2025) presenta cifras de alcance internacional, ya que toma como referencia organismos como la OMS y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, por ello, dichas estadísticas permiten contextualizar la problemática a nivel global.

Se destaca además que las mujeres condición de discapacidad enfrentan una discriminación múltiple, ya que apenas el 26% logra acceder al empleo, lo que demuestra la superposición de desigualdades de género y discapacidad que profundizan su marginación a nivel mundial.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Con relación al contexto de empleo para las personas en condición de discapacidad en este documento resaltan que; según el primer informe mundial de discapacidad de la Organización Mundial de la Salud, Se estima que entre el 15,6% y el 19,4% de la población mayor de 15 años presenta algún tipo de discapacidad. A nivel global, la participación de esta población en los entornos laborales sigue siendo reducida, y en ciertos países la inclusión en el mercado de trabajo es aún menor.

En Colombia teniendo en cuenta el Boletín técnico del DANE mayo julio 2025, muestra el comportamiento del mercado laboral de la población ocupada con y sin discapacidad. (DANE, 2025).

Ramas de actividad	Población con discapacidad		Población sin discapacidad	
	Total	Distribución (%)	Total	Distribución (%)
Población ocupada	405	100	23.378	100
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	73	17,9	3.349	14,3
Comercio y reparación de vehículos	70	17,3	4.034	17,3
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	43	10,5	1.903	8,1
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	41	10,0	1.837	7,9
Industria Manufacturera	39	9,6	2.561	11,0
Alojamiento y servicios de comida	36	8,8	1.747	7,5
Otras ramas^	31	7,6	1.742	7,5
Transporte y almacenamiento	26	6,5	1.797	7,7
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	25	6,2	2.848	12,2
Construcción	23	5,6	1.561	6,7

Fuente: DANE

En Colombia, el marco normativo en materia de discapacidad se ha fortalecido progresivamente con el objetivo de garantizar los derechos fundamentales, promover la igualdad de oportunidades y favorecer la inclusión social y laboral de esta población. La Constitución Política de 1991 consagra la dignidad humana y otorga una protección especial a las personas en situación de vulnerabilidad. Posteriormente, la Ley 361 de 1997 introdujo disposiciones orientadas a la integración social, entre ellas estímulos para

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

la contratación laboral. Más adelante, la Ley 1145 de 2007 dio origen al Sistema Nacional de Discapacidad, con el fin de coordinar y articular las políticas públicas en este ámbito.

Según el Decreto 2011 de 2017, se reglamentó la vinculación laboral de personas condición de discapacidad en entidades públicas, estableciendo una cuota mínima en las plantas de personal; para el caso del Ministerio de Minas y Energía corresponde al 4% a 31 de diciembre de 2027.

Se entiende por política interna aquel recurso administrativo que permite a las entidades públicas formalizar directrices, deberes y protocolos para guiar su funcionamiento. Su propósito, es asegurar que la actividad diaria sea congruente con la ley, convirtiendo las obligaciones generales en prácticas específicas que responden a la estructura y metas particulares de la organización.

Dentro de la administración pública, las políticas internas son herramientas estratégicas que guían la toma de decisiones y fomentan la transparencia en la gestión, la existencia de una política interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad resulta clave para armonizar la autonomía administrativa con el cumplimiento de los principios constitucionales de igualdad, mérito y no discriminación.

El diseño de una política interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en el Ministerio de Minas y Energía es fundamental para materializar el marco legal en prácticas institucionales; mediante este recurso, la institución puede establecer protocolos definidos, asignar responsabilidades y ejecutar planes de sensibilización, esto no solo garantiza el cumplimiento legal, sino que consolida una cultura institucional basada en el reconocimiento de los derechos humanos.

Como conclusión determinamos que la revisión teórica demuestra que, pese a la evolución de las leyes y el enfoque de derechos, la inclusión laboral de personas en

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

condición de discapacidad sigue siendo una tarea pendiente tanto en Colombia como en el mundo. La literatura especializada subraya que su baja empleabilidad no es consecuencia de sus limitaciones físicas o sensoriales, sino del entorno restrictivo, social, educativo y organizacional que impide su inclusión en empleos de calidad y con estabilidad.

Las estadísticas del DANE ratifican que, en Colombia, existe una brecha profunda entre las oportunidades laborales de la población condición de discapacidad y el resto de la ciudadanía.

Este marco teórico orienta la metodología de la investigación al establecer los principales enfoques conceptuales, categorías de análisis y variables relevantes para el estudio de la inclusión laboral de personas condición de discapacidad en el sector público. En primer lugar, la adopción del modelo social de la discapacidad y del enfoque de derechos humanos guía la necesidad de una metodología con un tipo de investigación mixta descriptiva, que permita tener una comprensión más profunda y completa y de esta manera identificar barreras institucionales, prácticas organizacionales y percepciones de los actores claves involucrados en los procesos de gestión del talento humano.

Asimismo, la evidencia teórica sobre la influencia de factores culturales, normativos y procedimentales en la exclusión laboral justifica la utilización de técnicas como entrevistas a funcionarios de nivel directivo, con el fin de analizar los criterios de selección, las dinámicas de toma de decisiones y el grado de conocimiento y apropiación del marco normativo vigente. De igual forma, el análisis documental de la normativa nacional y de los lineamientos internos de la entidad se configura como una herramienta esencial para contrastar la regulación formal con la práctica institucional.

La teoría resalta la importancia de incorporar enfoques diferenciales, perspectiva de género y mecanismos de seguimiento y evaluación, lo cual orienta el diseño

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

metodológico hacia una investigación de carácter propositivo. Este enfoque permite no solo diagnosticar la situación actual, sino también formular lineamientos y recomendaciones para el diseño de una política interna de inclusión laboral que contribuya a reducir las brechas identificadas y fortalezca la gestión pública inclusiva en el Ministerio de Minas y Energía.

Es fundamental para este estudio, comprender cuáles son los criterios y lineamientos internacionales que orientan la inclusión de las personas en condición de discapacidad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha elaborado diversos estudios orientados al análisis y desarrollo de políticas públicas para la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Entre estos trabajos, uno de los más frecuentemente citados es: *“disability, Work and Inclusión: mainstreaming in All Policies and Practices”* (2022).

El informe publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2022) examina la persistente exclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral y plantea la necesidad de un cambio de enfoque sustentado en la transversalización de políticas inclusivas. A pesar de los avances alcanzados en materia educativa, el documento identifica la permanencia de brechas significativas en términos de empleo y desarrollo de capacidades, las cuales se ven acentuadas por la ausencia de intervenciones tempranas y por la insuficiente articulación de respuestas desde una perspectiva sistémica.

Asimismo, el informe subraya la especial vulnerabilidad de los jóvenes con discapacidad, quienes registran mayores niveles de deserción escolar y enfrentan obstáculos considerables durante el proceso de transición hacia el mercado de trabajo. En este sentido, se propone incorporar de manera transversal la dimensión de la discapacidad en el diseño e implementación de las políticas públicas, abarcando ámbitos

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

que van desde la protección social hasta la promoción de competencias digitales, con el fin de asegurar que las transformaciones tecnológicas y las dinámicas asociadas al futuro del trabajo se desarrollen bajo criterios de equidad. (OCDE, 2022).

Este informe argumenta que los sistemas convencionales deben ser responsables de proporcionar servicios a las personas condición de discapacidad en la misma medida que a las personas sin discapacidad. Se resalta la importancia de definir objetivos institucionales claros orientados a la inclusión, entendidos como metas o indicadores de desempeño que orientan y evalúan la prestación de servicios.

Asimismo, en este informe se identifican diversas formas de incentivar y apoyar a los empleadores para fomentar la contratación y retención como: subsidios salariales, apoyo financiero para adaptaciones, asesoramiento y servicios operativos, reducción de primas por desempeño.

El informe señala que el sector público es llamado a encabezar el proceso de cambio, mediante el ejemplo como a través de la regulación. Los gobiernos deben integrar el Diseño Universal en toda su infraestructura digital y física, productos y servicios. Se recomienda la inclusión de requisitos de accesibilidad y Diseño Universal en todas las licitaciones de compras públicas (como se hace en la Ley Europea de Accesibilidad).

Teniendo en cuenta el referente de la OCDE, que resalta la importancia de definir objetivos institucionales claros orientados a la inclusión, entendidos como metas e indicadores de desempeño que permiten orientar, medir y evaluar la prestación de los servicios, resulta fundamental identificar las medidas que se han implementado a nivel internacional para facilitar la integración laboral de las personas en condición de discapacidad. Este análisis permite reconocer buenas prácticas, estrategias de gestión y mecanismos de acción afirmativa que pueden servir como insumo para el fortalecimiento de políticas institucionales de inclusión laboral.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

En la Figura 2 presentamos cuales son los beneficios que han implementado países como Austria y Países Bajos con el objetivo de buscar reducir los riesgos para los empleadores y facilitar la integración laboral de las personas en condición de discapacidad.

Figura 2

Beneficios Implementados en Austria y Países Bajos

Pais	Objetivo	Beneficios			
Austria	El enfoque austriaco combina asesoramiento directo a empresas con programas de formación subvencionada para jóvenes	Asesoramiento y servicios operativos: La red NEBA (National Ethnic Disability Alliance: Organización nacional de defensa de derechos). Cuenta con un servicio operativo que contacta activamente a las empresas para promover la contratación de personas con discapacidad, ofreciendo asesoramiento legal y financiero especializado	Aprendizajes inter-empresas: El gobierno garantiza plazas de aprendizaje para jóvenes, incluyendo a aquellos con discapacidad, conectándolos con empleadores y proporcionando subvenciones mensuales a los participantes	Programas de "Ajuste Educativo" y "Coaching Juvenil: Estos programas, financiados por el Ministerio de Asuntos Sociales, ayudan a los jóvenes a prepararse para el mercado laboral y encontrar pasantías, con una alta participación de personas con discapacidades o deficiencias	Reinserción a tiempo parcial: Ofrece asesoramiento y permite la reinserción gradual al trabajo tras una baja por enfermedad, de forma voluntaria tanto para la empresa como para el empleado
Países Bajos	Se destaca por trasladar gran parte de la responsabilidad y el incentivo directamente a la gestión del riesgo financiero del empleador	Política de "No-Riesgo": El organismo de seguros de los empleados reembolsa los salarios a los empleadores si un trabajador con discapacidad contratado cae enfermo, eliminando el temor al coste por incapacidad laboral	Ley de Mejora del "Gatekeeper"(es una normativa de 2002 que obliga a empleadores y empleados a cooperar activamente en la reintegración de trabajadores enfermos para reducir la incapacidad a largo plazo): Obliga a los empleadores a pagar al menos el 70% del salario durante los dos primeros años de enfermedad, lo que les incentiva financieramente a prevenir enfermedades y fomentar una recuperación rápida	Subsidios salariales y formación en el puesto: Los municipios pueden ofrecer subsidios salariales, empleo protegido, "coaching" laboral y formación en el trabajo para jóvenes con capacidad laboral residual	Apoyo para adaptaciones físicas: El Estado puede reembolsar a los empleadores los costes de adaptar el lugar de trabajo, como la instalación de ascensores o sillas adaptadas

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del informe Disability, Work and Inclusion: Mainstreaming in All Policies and Practices" (2022).

A nivel Latinoamérica, El Banco Interamericano de Desarrollo realizó un estudio que analiza el impacto de la ley de cuotas laborales para personas en condición de discapacidad (PcD) en Chile, implementada a partir de 2018, que estableció una cuota del 1% para la contratación de personas en condición de discapacidad (PcD) en empresas con 100 o más trabajadores. (Duryea, Martínez, & Smith, 2024).

La implementación de la cuota generó cambios significativos en el mercado laboral chileno para las PcD:

- **Aumento en la contratación:** se registró un incremento del 15% al 20% en el número de PcD trabajando en las empresas obligadas a cumplir con la ley.
- **Contrataciones vs. Reclasificaciones:** aproximadamente dos tercios del efecto total se debieron a nuevas contrataciones, mientras que el tercio restante provino

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

de la reclasificación de trabajadores que ya formaban parte de la empresa y que obtuvieron su certificación de discapacidad tras la ley.

- **Calidad del empleo:** no se observaron cambios significativos en los salarios, pero sí hubo un aumento importante en el número de PcD con contratos indefinidos.

Este informe destaca que la ley no perjudicó el desempeño de las empresas.

Muchas empresas optaron por medidas alternativas de cumplimiento permitidas por la ley, como la donación a fundaciones o la subcontratación de servicios a empresas que sí emplea PcD.

Las empresas en Chile que no cumplen con la cuota de reserva legal del 1% para personas en condición de discapacidad (PcD) y no presentan una justificación válida ni optan por medidas alternativas (como donaciones o subcontratación) se enfrentan a sanciones económicas administradas por la Dirección del Trabajo (DT).

El monto de las multas varía significativamente según el tamaño de la empresa, medido en Unidades Tributarias Mensuales (UTM):

- **Micro y pequeñas empresas:** las sanciones pueden ir de 1 a 10 UTM.
- **Medianas empresas:** enfrentan multas que oscilan entre 2 y 40 UTM.
- **Grandes empresas:** las penalizaciones son más severas, situándose entre 3 y 60 UTM.

Como referencia de valor, los documentos indican que, hacia octubre de 2019, una UTM equivalía aproximadamente a 68.2 dólares, lo que situaba el tope máximo de la multa para una gran empresa cerca de los 4,092 dólares.

De acuerdo con la documentación revisada, las empresas que no logran cumplir con la reserva legal del 1% de contratación de personas en condición de discapacidad (PcD) pueden justificar dicha situación por dos motivos específicos establecidos normativamente o, en su defecto, recurrir a medidas alternativas de

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

cumplimiento. Si una empresa no alcanza la cuota, debe proporcionar una justificación basada en:

La naturaleza de las funciones: cuando las actividades propias de la empresa no pueden ser realizadas por personas en condición de discapacidad.

Falta de candidatos interesados: la empresa debe demostrar que no hubo candidatos adecuados para las ofertas laborales. Para validar este punto, la compañía debe probar que publicó las vacantes en una plataforma pública y que no recibió postulaciones de PcD interesadas.

Si la empresa no logra cumplir con la contratación directa y no puede presentar las justificaciones anteriores (o prefiere no hacerlo), la ley permite dos opciones para cumplir con la obligación:

Donaciones: realizar aportes económicos anuales a organizaciones sin fines de lucro que trabajen en la mejora de la calidad de vida de PcD. El monto debe ser equivalente a al menos 24 salarios mínimos por cada trabajador que debería haber sido contratado para cumplir la cuota.

Subcontratación: celebrar contratos con empresas que sí empleen a personas en condición de discapacidad. En este caso, el contrato con la empresa subcontratada debe garantizar un monto mínimo equivalente a 24 salarios mínimos por cada empleado en condición de discapacidad que la empresa principal debía contratar originalmente.

En síntesis, este informe permite evidenciar que, se identificaron mejoras en ciertos componentes de la calidad del empleo, particularmente en la estabilidad contractual reflejada en un aumento de los contratos a término indefinido y en la carga laboral medida en equivalentes a tiempo completo (FTE). Sin embargo, no se evidenciaron cambios estadísticamente significativos en los niveles salariales promedio ni en la permanencia en el empleo. En conjunto, estos resultados sugieren que, si bien la

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

normativa contribuyó a fomentar la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad, no generó transformaciones estructurales en el conjunto de sus condiciones laborales.

Uno de los puntos que toca este informe es que no se observaron cambios significativos en la calidad del empleo, sin embargo, la falta de cambios inmediatos en la calidad del empleo no implica un efecto negativo, sino que refleja que la inclusión es un proceso gradual, sus impactos se pueden evidenciar en el mediano plazo, especialmente en la cultura organizacional, la adaptación de la persona a la cultura de la entidad y la eliminación de barreras.

Además, la inclusión no se mide solo por calidad del empleo, sino también por acceso, permanencia y equidad.

En la tabla 1, se identificó a nivel internacional, los sistemas de cuotas laborales para personas en condición de discapacidad, así como las alternativas o sanciones al no cumplir estas cuotas.

Tabla 1

Sistemas de Cuotas Laborales a nivel internacional

País	Tamaño de la empresa	Cuota	Alternativa si no se cumple
Alemania	Más de 20 empleados	5%	Si no cumplen la cuota, deben pagar una contribución económica al Estado.
Francia	Más de 20 empleados	6%	Si no se cumple, las organizaciones deben pagar contribuciones a un fondo nacional de inclusión laboral.
China	Debe emplear aproximadamente	1.5%	Si no cumple debe pagar una contribución al Fondo de Seguridad para el empleo de personas en condición de discapacidad.
Japón		2.3%	Las empresas que no cumplen pagan una contribución

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

España	Más de 50 empleados	2%	Las empresas que superan la cuota reciben subsidios o incentivos. medidas alternativas como contratación con centros especiales de empleo donaciones o patrocinio de proyectos de inserción laboral.
--------	---------------------	----	--

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito internacional, diversos países han implementado sistemas de cuotas laborales para promover la inclusión de personas en condición de discapacidad en el mercado de trabajo. En China, por ejemplo, los empleadores deben contratar aproximadamente un 1,5 % de trabajadores en condición de discapacidad; en caso de incumplimiento, se exige el pago de una contribución a un fondo destinado a financiar programas de empleo y formación. Este modelo presenta similitudes con los sistemas aplicados en Japón, Alemania y Francia, donde también se establecen cuotas obligatorias combinadas con mecanismos compensatorios para los empleadores que no alcanzan el porcentaje exigido.

No obstante, existen diferencias en la magnitud de las cuotas y en los instrumentos de cumplimiento. Mientras que países europeos como Alemania y Francia establecen cuotas más elevadas (entre el 5 % y el 6 %), otros contextos, como España, incorporan además medidas alternativas de cumplimiento, tales como la contratación de servicios a entidades especializadas en la inclusión laboral. En conjunto, estos sistemas reflejan un enfoque de política pública que combina obligaciones legales, incentivos económicos y mecanismos compensatorios para fomentar la participación laboral de las personas en condición de discapacidad.

Se concluye que no se evidencia una inclusión real cuando las entidades cuentan con alternativas como las de pagar o donar, aquí se observa que hay un cumplimiento formal, eso da constancia a un problema de incentivos. Por tal razón, esta propuesta busca que

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

la vinculación directa sea la opción más viable, la inclusión debe evaluarse en función de su impacto real en la generación y sostenibilidad del empleo, y no únicamente por el costo que implique el cumplimiento de la norma.

Actualmente, en Colombia la normativa vigente no contempla mecanismos como donaciones o subcontratación como alternativas para el cumplimiento de obligaciones en materia de inclusión laboral de personas en condición de discapacidad, como si existe en otros países.

En este sentido, esta propuesta no incorpora este tipo de opciones, sino que se enfoca en el diseño de incentivos a nivel interno de la entidad, orientados a promover la vinculación directa y efectiva.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

METODOLOGÍA

Tipo de investigación: el presente estudio se desarrollará bajo un enfoque de investigación mixto con alcance descriptivo, según Kerlinger y Lee (2002) *"La investigación descriptiva no busca explicar por qué ocurre un fenómeno, sino más bien detallar sus características de forma precisa y sistemática."* Dado que el propósito de la investigación es identificar la situación actual del cumplimiento de los lineamientos de inclusión laboral de personas en condición de discapacidad en el Ministerio de Minas y Energía, específicamente en los empleos de libre nombramiento y remoción y en provisionalidad, se busca reconocer y caracterizar las variables involucradas sin intervenir ni manipular la información existente.

Por esta razón, se considera pertinente adoptar una metodología de investigación mixta con enfoque descriptivo, ya que permite integrar tanto datos cualitativos como cuantitativos, facilitando una comprensión más amplia de la realidad estudiada.

El objetivo principal es describir de manera objetiva el estado actual de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad dentro del Ministerio de Minas y Energía.

La validación de este instrumento se llevó a cabo mediante el método de juicio de expertos, en el cual un funcionario del nivel directivo y un funcionario del nivel asesor realizaron la revisión y evaluación de los ítems propuestos. Este proceso permitió verificar aspectos fundamentales como la claridad en la redacción, la coherencia interna y la pertinencia de las preguntas, con el fin de garantizar la validez y consistencia del instrumento para su adecuada aplicación.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Enfoque y alcance de la investigación

De acuerdo con el problema planteado, es necesario delimitar y definir el enfoque de investigación desde una perspectiva mixta, así como el diseño metodológico y el alcance del estudio. En este sentido, se utilizará un diseño no experimental, dado que no existe manipulación de variables; de carácter transversal, cuando la recolección de datos se realiza en un único momento, o longitudinal, cuando se efectúan varias mediciones a lo largo del tiempo. Asimismo, el estudio puede enmarcarse en un alcance descriptivo, correlacional o descriptivo-correlacional, según los objetivos planteados y la naturaleza de la investigación.

Población y muestra

La población objetivo de la investigación consistió en los funcionarios de nivel directivo del Ministerio de Minas y Energía. Se seleccionó una muestra de 10 de los 14 directivos totales, lo que garantizó una cobertura del 71.4% de los cargos con funciones decisorias y de jefatura en la entidad.

De manera complementaria, se seleccionó una muestra de cuatro de los cinco servidores públicos vinculados a la planta de personal bajo diversas modalidades de contratación, quienes presentan alguna condición de discapacidad. La conformación de la muestra responde al criterio de exhaustividad en la representación de los niveles estratégicos de dirección y a la necesidad de incorporar la perspectiva de inclusión laboral en el análisis.

Instrumentos

De acuerdo con la metodología propuesta por Roberto Hernández Sampieri (2014), la recolección de datos se llevó a cabo mediante instrumentos diseñados para captar información relevante sobre la inclusión de personas en condición de discapacidad, abordada desde dos perspectivas organizacionales diferenciadas: una centrada en el

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

punto de vista de los directivos y otra en la de las personas vinculadas al Ministerio en condición de discapacidad.

Encuesta mixta dirigida a directores

Para los directivos, se utilizó una encuesta de diseño mixto. Según Sampieri (2014), este instrumento permite recolectar datos estandarizados y, a la vez, obtener visiones individuales.

Componente cuantitativo: se diseñaron preguntas cerradas para medir los siguientes ejes: perfil del área, percepción sobre funcionalidad laboral, principales barreras de inclusión, expectativas y condiciones de inclusión, esto con el fin de tabular tendencias y niveles de conocimiento normativo frente al tema de inclusión de personas en condición de discapacidad en sus áreas.

Componente cualitativo: se incluyeron secciones de respuestas abiertas para que los directores justificaran sus percepciones, permitiendo identificar barreras administrativas frente a la experiencia institucional con personas en condición de discapacidad y las recomendaciones para fortalecer la política interna de inclusión.

Cuestionario cualitativo de respuestas abiertas dirigido a personas en condición de discapacidad vinculadas al MME.

Para los funcionarios vinculados en el Ministerio de Minas y Energía, se optó por un instrumento puramente cualitativo. Consiste en un cuestionario de preguntas abiertas que actúa como una entrevista escrita donde las categorías que se evaluaron fueron: experiencia laboral, accesibilidad y condiciones de trabajo, cultura organizacional e inclusión y desarrollo profesional.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

En el desarrollo de la presente investigación se emplearon fuentes secundarias con el fin de complementar y sustentar el análisis del fenómeno estudiado. Estas fuentes corresponden a información previamente elaborada por investigadores, instituciones académicas y organismos oficiales, la cual resulta fundamental para contextualizar el problema de investigación y fortalecer la interpretación de los resultados obtenidos durante el proceso de recolección de datos.

Dentro de las diferentes fuentes consultadas relacionados con la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad, así como con las condiciones de trabajo y accesibilidad en el ámbito organizacional, especialmente en entidades del sector público. De acuerdo con Roberto Hernández Sampieri, las fuentes secundarias permiten complementar la información recolectada mediante los instrumentos de investigación, facilitando la comprensión e interpretación de los datos y contribuyendo a la construcción del sustento teórico del estudio.

En este sentido, las investigaciones consultadas, permitieron identificar aportes teóricos y empíricos relacionados con la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad.

Diferentes estudios señalan que la participación de esta población en el ámbito laboral favorece el desarrollo humano, promueve la igualdad de oportunidades y contribuye al fortalecimiento de la productividad organizacional (Ducón y Cely, 2017; Castellanos y Quintana, 2019). Asimismo, investigaciones realizadas en el contexto colombiano evidencian que factores como el nivel educativo, el tipo de discapacidad y la implementación de políticas públicas inclusivas influyen de manera significativa en las oportunidades de acceso y permanencia en el empleo (Espinosa, 2016).

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Por lo tanto, el análisis de estas fuentes permitió contextualizar y respaldar los resultados obtenidos a partir del cuestionario cualitativo de preguntas abiertas aplicado a funcionarios en condición de discapacidad vinculados al Ministerio de Minas y Energía, contribuyendo a una comprensión más amplia de las experiencias laborales, las condiciones de accesibilidad y los procesos de inclusión dentro de la entidad.

Técnicas para el Análisis de la Información

Análisis de los datos cuantitativos

Los datos recolectados a través de los componentes estructurados de las encuestas dirigidas a los directivos fueron procesados mediante estadística descriptiva. Este tratamiento técnico permitió organizar, resumir y presentar la información de manera sistemática para su interpretación.

El procedimiento analítico se desarrolló en las siguientes etapas:

Procesamiento y tabulación: una vez recopilada la totalidad de las encuestas diligenciadas por el nivel directivo, se procedió a la consolidación de la información en una matriz de datos.

Análisis de los porcentajes: se realizó una distribución de frecuencias y el cálculo de porcentajes para cada una de las categorías evaluadas (perfil del área, percepción sobre funcionalidad y experiencia institucional); este nivel de análisis es fundamental para describir las variables de manera individual y proporcionar una visión global del estado del Ministerio frente al cumplimiento de la norma.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Relación con el objetivo de esta investigación: esta técnica fue determinante para dar cumplimiento al Objetivo Específico 2: analizar las condiciones institucionales, administrativas y organizacionales del Ministerio de Minas y Energía que inciden en la vinculación de personas en condición de discapacidad, así como las barreras y oportunidades existentes, permitiendo identificar las condiciones actuales y detectar vacíos frente a la norma para la vinculación de personas en condición de discapacidad.

Análisis de los datos cualitativos

Para el tratamiento de la información obtenida a través de las preguntas abiertas, se aplicó un procedimiento de análisis cualitativo sistemático, el cual permitió profundizar en las experiencias y percepciones de los funcionarios en condición de discapacidad vinculadas al Ministerio. El proceso se estructuró de la siguiente manera:

Codificación abierta y análisis de resultados: se realizó una revisión exhaustiva, línea por línea, de las respuestas obtenidas en las encuestas para identificar conceptos recurrentes. Este ejercicio permitió extraer testimonios sobre la experiencia laboral real y la percepción de inclusión dentro del Ministerio, convirtiendo los relatos individuales en datos para su análisis.

Codificación axial y categorización: el siguiente paso consistió en organizar la información en grupos más amplios. Para ello, se analizaron todas las respuestas con características similares y se agruparon en categorías comunes.

Generación de categorías: este proceso de abstracción permite transitar de los datos brutos a la construcción de temas centrales. Estos temas constituyen el núcleo fundamental sobre el cual se estructuran los lineamientos de la propuesta de política

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

interna, asegurando que el diseño final sea una respuesta directa a las realidades detectadas en los resultados de las encuestas

Las categorías evaluadas en la encuesta aplicada para los directivos fueron:

- Perfil del área
- Experiencia institucional con personas en condición de discapacidad
- Percepción sobre funcionalidad laboral
- Expectativas y condiciones de inclusión
- Beneficios y Recomendaciones

Las categorías evaluadas para las personas en condición de discapacidad fueron:

- Experiencia Laboral en el MME
- Accesibilidad y condiciones de trabajo
- Cultura organizacional e inclusión
- Desarrollo profesional

Como paso final, se unieron los resultados de las encuestas (datos numéricos) con los testimonios de los funcionarios (datos descriptivos). Este cruce de información permitió contrastar el cumplimiento legal del Ministerio frente a la realidad y el pensamiento que viven las personas en condición de discapacidad en su día a día.

Este análisis integral garantiza que la propuesta de política interna sea confiable y equilibrada. Por una parte, cuenta con el respaldo de una base técnica y estadística confiable; por otra, incorpora las necesidades humanas y las realidades de los funcionarios.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

De esta manera, los hallazgos se transforman en la hoja de ruta para definir lineamientos que aseguren que la vinculación en empleos de Libre Nombramiento, Remoción y Provisionalidad sea incluyente, equitativa y accesible para todas las personas en condición de discapacidad que cumplan con los requisitos para ingresar al Ministerio.

RESULTADOS

Con el propósito de fortalecer la formulación de la política interna de inclusión laboral en el Ministerio de Minas y Energía, se aplicó encuesta dirigida tanto a servidores públicos en condición de discapacidad como a directivos de la entidad, con el fin de identificar percepciones, necesidades, barreras y oportunidades relacionadas con la vinculación, permanencia y desarrollo laboral de esta población. Los resultados evidenciaron la necesidad de consolidar acciones orientadas a la implementación de ajustes razonables, entendidos conforme a la Ley 1346 de 2009, *“Por medio de la cual se aprueba la “Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad”,* adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006” y la Ley 1618 de 2013, *“Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad”,* así como las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada, garantizando el ejercicio efectivo del derecho al trabajo en condiciones de igualdad.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Asimismo, se identificó la importancia de fortalecer el cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto 2011 de 2017. *“Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público* , compilado en el Decreto 1083 de 2015, respecto al porcentaje mínimo de vinculación de personas en condición de discapacidad en las entidades públicas, el cual establece obligaciones concretas para promover una participación laboral progresiva e incluyente.

En este contexto, la información recopilada constituye un insumo fundamental para la definición de lineamientos institucionales que permitan consolidar una cultura organizacional basada en la equidad, la no discriminación y el cumplimiento normativo en materia de inclusión laboral.

En la actualidad, el Ministerio de Minas y Energía dispone de 14 servidores públicos en los niveles directivo, quienes se desempeñan como jefes de área y tienen personal a su cargo. Para efectos de esta investigación se realizó encuesta a diez (10) de los catorce (14) directivos con el fin de Identificar qué tipo de cargos podrían ser ocupados y con qué tipo de discapacidad podrían ser desempeñadas las funciones en sus áreas, todo esto con el propósito de establecer ¿Cómo puede el Ministerio de Minas y Energía diseñar e implementar una política interna que promueva la inclusión efectiva de personas en condición de discapacidad en los empleos de Libre Nombramiento y Remoción y Provisionalidad?.

Una vez consolidadas estas encuestas se encontraron los siguientes resultados

Las categorías establecidas para esta encuesta realizada a los directivos de la entidad fueron:

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

- Perfil del área
- Experiencia institucional con personas en condición de discapacidad
- Percepción sobre funcionalidad laboral
- Expectativas y condiciones de inclusión
- Beneficios y Recomendaciones

Resultados de encuesta a directivos

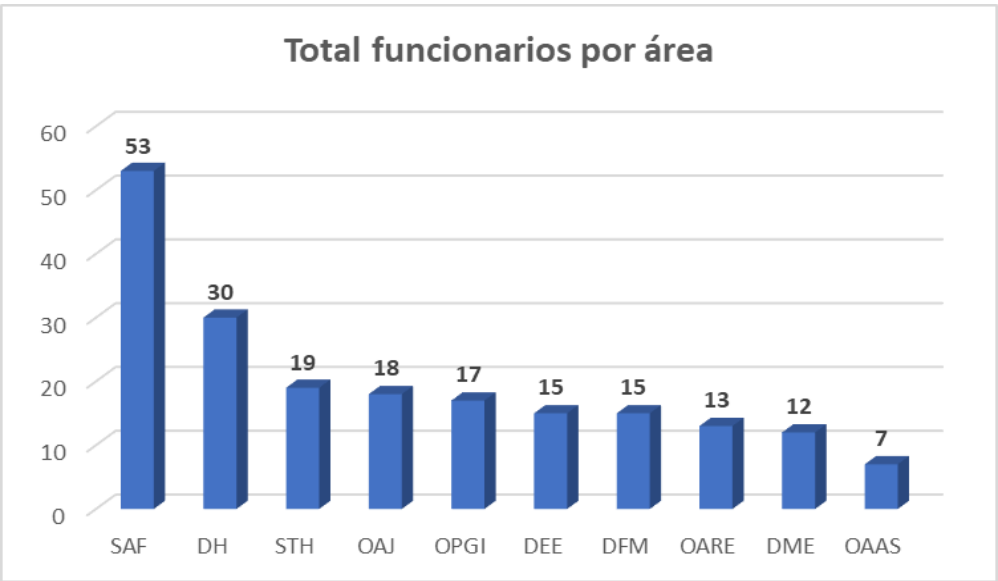
Se llevó a cabo encuesta a 10 de los 14 funcionarios que integran el nivel directivo y cuentan con facultad de toma de decisiones. Las dependencias a las que pertenecen los directivos entrevistados son: Dirección de Energía Eléctrica, Dirección de Formalización Minera, Dirección de Hidrocarburos, Dirección de Minería Empresarial, Oficina de Asuntos Ambientales y Sociales, Oficina Asesora Jurídica, Oficina de Asuntos Regulatorios y Empresariales, Oficina de Planeación y Gestión Internacional, Subdirección Administrativa y Financiera, Subdirección de Talento Humano.

En la figura 3 se evidencia el total de funcionarios que laboran en cada una de las dependencias (Dirección de Energía Eléctrica – DEE; Dirección de Formalización Minera – DFM; Dirección de Hidrocarburos – DH; Dirección de Minería Empresarial – DME; Oficina de Asuntos Ambientales y Sociales – OAAS; Oficina Asesora Jurídica – OAJ; Oficina de Asuntos Regulatorios y Empresariales – OARE; Oficina de Planeación y Gestión Internacional – OPGI; Subdirección Administrativa y Financiera – SAF; Subdirección de Talento Humano – STH; las cuales fueron objeto de encuesta, en total en estas áreas se cuenta con 199 servidores.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Figura 3

Total funcionarios por área planta de personal Ministerio de Minas y Energía.



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados de la planta de personal del Ministerio de Minas y Energía con corte a 31 de diciembre de 2025.

Figura 4

Perfiles profesionales más representativos en las dependencias



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de Información obtenida de la encuesta aplicada.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Experiencia Institucional con personas en condición de discapacidad

De acuerdo con las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a los directores y jefes de oficina del Ministerio de Minas y Energía, se afirma que dentro de sus equipos solamente en tres de las áreas encuestadas se cuentan dentro de sus equipos con personas en condición de discapacidad, en la cual se identificó que los servidores presentan discapacidades de tipo físico leve y auditivo leve. Esto puede indicar que la entidad se encuentra en una etapa inicial o nula en términos de inclusión laboral efectiva.

De igual manera, a partir del análisis de las respuestas suministradas por los directores y jefes de oficina que ha tenido la oportunidad de trabajar con personas en condición de discapacidad, se concluye que dicha experiencia ha sido altamente positiva.

Se puede concluir a través de las respuestas obtenidas por los directivos que la diversidad no constituye una limitación para la productividad; por el contrario, fortalece el capital humano institucional al incorporar valores como la disciplina, la resiliencia y el compromiso con la entidad.

Percepción sobre funcionalidad laboral

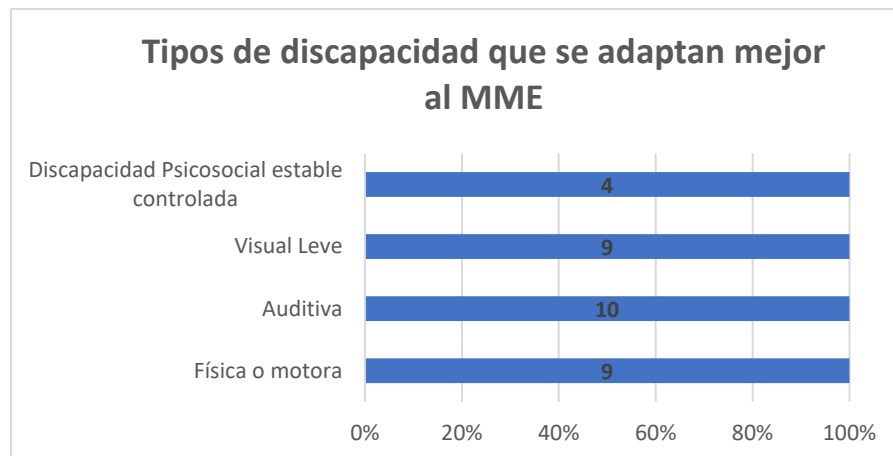
En la figura 5, se muestra que, considerando la infraestructura del Ministerio de Minas y Energía y la naturaleza de sus procesos, en las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los directivos, se identifica que los perfiles en condición de discapacidad física o motora leve, auditiva y psicosocial (estable y controlada) presentan una adaptabilidad óptima a las funciones de la entidad. Esta compatibilidad se fundamenta en que las actividades predominantes son de carácter administrativo, técnico y asistencial, las cuales se desarrollan principalmente en entornos de oficina controlados

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

que permiten la implementación de ajustes razonables sin comprometer la productividad ni la seguridad del colaborador.

Figura 5

Tipos de discapacidad que se adaptarían mejor al Ministerio de Minas y Energía - MME



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la encuesta aplicada.

Uno de los interrogantes planteados en la encuesta dirigida a los directivos fue el siguiente: ¿Qué nivel de autonomía funcional considera necesario para que una persona en condición de discapacidad pueda desempeñarse adecuadamente en su equipo?

En la encuesta aplicada se contemplaron tres niveles de autonomía funcional:

Alta (sin apoyos)

Media (con algunos apoyos)

Baja (requiere apoyo constante)

En los resultados obtenidos, se determina que el nivel de autonomía ideal para la integración de personas en condición de discapacidad en las áreas del Ministerio es medio.

Bajo este enfoque, se considera que el servidor posee la capacidad de ejecutar sus funciones principales de manera independiente, pero cuenta con el respaldo de

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

ajustes razonables y apoyos institucionales específicos. Esta medida asegura que la persona pueda cumplir con sus objetivos profesionales sin que las barreras del entorno limiten su productividad, promoviendo una cultura de corresponsabilidad entre el trabajador y la entidad.

Se observa la percepción de los directivos y jefes de área respecto a las principales barreras que identifican para la inclusión de personas en condición de discapacidad en la entidad.

La identificación de barreras físicas, tecnológicas y organizacionales pone de manifiesto que la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad no puede depender de decisiones aisladas o de la voluntad individual de los directivos, sino que requiere una política interna estructurada.

En síntesis, los resultados obtenidos a través de la encuesta no solo permiten identificar las principales barreras para la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad, sino que además sustentan la necesidad de formular una política interna que posibilite al Ministerio de Minas y Energía avanzar hacia una inclusión efectiva y sostenible en los empleos de Libre Nombramiento y Remoción y de Provisionalidad, los cuales permiten a la administración efectuar los nombramientos con un margen de discrecionalidad, sin afectar los derechos propios de la carrera administrativa.

Ante la pregunta planteada en la encuesta, respondida por directivos acerca de ¿Qué tareas cree que podrían ser desempeñadas por personas en condición de discapacidad? ¿Y cuáles requerirían apoyo adicional? se consolidaron las siguientes respuestas: los niveles en los cuales se podría contar con personas en condición de discapacidad son:

Nivel Profesional: profesionales pueden elaborar estudios y análisis que permitan formular y hacer recomendaciones de política en materia de minas, energía eléctrica,

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

energía nuclear, materiales radiactivos, fuentes alternas de energía, hidrocarburos y biocombustibles a ser adoptadas por el Ministerio para beneficio de la población y proponer los mecanismos de ejecución, estos profesionales no deben incluir entre sus funciones la realización de comisiones en territorio.

Nivel Técnico: estos servidores estarían en la capacidad para presentar los informes y funciones que les sean asignados sobre los asuntos de su competencia.

Nivel Asistencial: servidores que pueden atender las consultas, peticiones y demás requerimientos que le sean asignados, sobre los asuntos de las áreas y que se atiendan en forma personalizada o telefónica a los usuarios internos y externos que le requieran información.

Expectativas y condiciones de inclusión

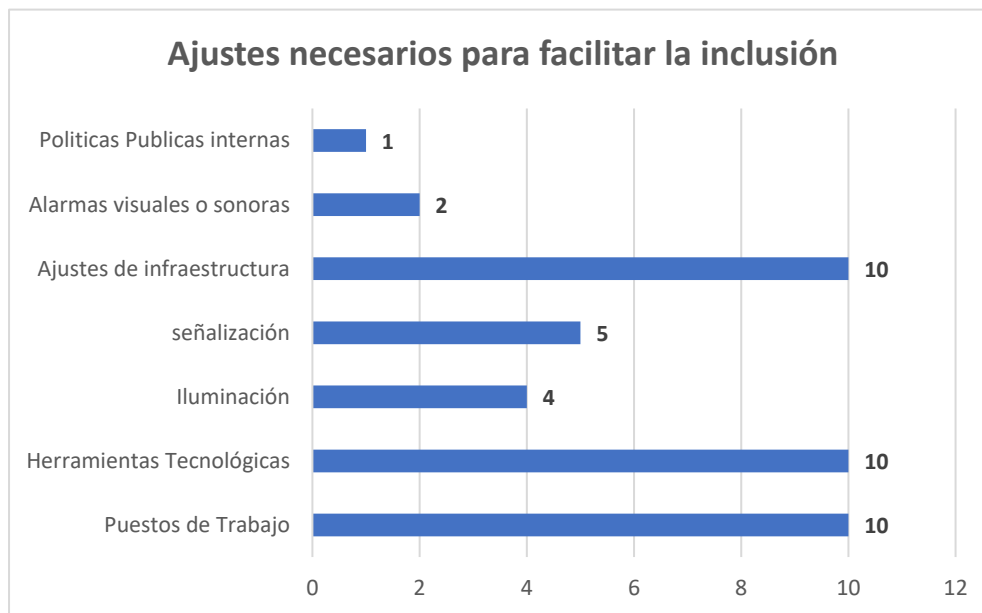
Una de las preguntas que se consideró pertinente incorporar en la encuesta dirigida a directivos fue ¿Qué tipo de ajustes considera necesarios en su área para facilitar la inclusión?, esto con el fin de Identificar necesidades reales y específicas de cada dependencia en materia de ajustes razonables; visibilizar barreras internas que pueden pasar desapercibidas a nivel institucional, pero que afectan directamente la inclusión efectiva en los equipos de trabajo; priorizar acciones y recursos, al contar con información concreta sobre los ajustes más urgentes o recurrentes en las diferentes áreas.

En la figura 6, se puede evidenciar que los ajustes necesarios más importantes considerados son ajustes de infraestructura, iluminación y ajustes en puestos de trabajo.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Figura 6

Ajustes necesarios para facilitar la inclusión



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la encuesta aplicada.

En conclusión, esta pregunta pone de manifiesto que la inclusión no se limita al acceso de personas en condición de discapacidad, sino que está directamente relacionada con la capacidad de la entidad para implementar ajustes que garanticen su participación integral, efectiva y sostenible en el ámbito institucional.

Finalmente, y con el propósito de obtener aportes cualitativos y estratégicos que enriquezcan el diseño de la política de inclusión en la entidad y con el fin de integrar la perspectiva y el conocimiento de los actores internos, en particular de los directivos, quienes cuentan con una comprensión directa de las dinámicas, restricciones y oportunidades propias de sus dependencias, quisimos incluir la siguiente pregunta; ¿Qué recomendaciones daría para fortalecer una política interna de inclusión laboral efectiva y sostenible?. Según las respuestas dadas por los directivos de la entidad el diseño de la política de inclusión laboral del Ministerio debe fundamentarse en cuatro ejes

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

estratégicos: sostenibilidad Financiera: asignar un presupuesto específico que garantice que las adecuaciones y la sensibilización sean compromisos institucionales permanentes y no esfuerzos aislados, accesibilidad Integral: adaptar el entorno físico y digital mediante la adecuación de puestos de trabajo, herramientas tecnológicas y la eliminación de barreras de infraestructura, gestión del talento humano: institucionalizar protocolos de ingreso y adaptación, apoyados en alianzas estratégicas que fortalezcan la convocatoria y vinculación de personal en condición de discapacidad, liderazgo e impacto cultural: capacitar a la alta dirección en gestión inclusiva para transformar la diversidad en un activo de eficiencia y valor público, superando el enfoque de cumplimiento porcentual frente a la normativa. La inclusión en el Ministerio debe evolucionar de una intención administrativa a un sistema operativo que integre infraestructura, presupuesto real y una cultura organizacional que valore el talento sin discriminación.

Resultados encuesta personas en condición de discapacidad que se encuentran vinculados al Ministerio de Minas y Energía (MME).

En el marco de esta investigación se buscó conocer las percepciones de las personas en condición de discapacidad que se encuentran actualmente vinculadas al Ministerio de Minas y Energía, las cuales corresponden a cinco servidores, de los cuales cuatro respondieron la encuesta, esto con el fin de obtener información sobre las vivencias, percepciones y requerimientos, con el propósito de disponer de insumos objetivos y contextualizados que sirvan de base para la formulación de una política interna de inclusión laboral eficaz, pertinente y sostenible, así mismo, para tratar de identificar las principales barreras (físicas, actitudinales, comunicacionales, tecnológicas y administrativas) que enfrentan las personas en condición de discapacidad en el entorno laboral, reconocer las buenas prácticas y apoyos institucionales que han facilitado su

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

inclusión y desempeño dentro de la entidad y algo muy importante incorporar la voz directa de las personas en condición de discapacidad en la formulación de la política, garantizando un enfoque participativo y diferencial.

Resultados entrevista

Experiencia Laboral en el Ministerio de Minas y Energía (MME)

Las respuestas permiten identificar que la vinculación al Ministerio de Minas y Energía se ha realizado mediante distintas modalidades, lo que pone de manifiesto la variedad de mecanismos de ingreso existentes en la entidad. Algunos participantes señalaron haber ingresado a través de concursos de méritos adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), lo cual evidencia la aplicación de principios meritocráticos y de competencia. Otros manifestaron haber accedido al empleo por medio de la política de inclusión laboral, reflejando el compromiso institucional con la generación de oportunidades para poblaciones que enfrentan barreras de acceso al mercado laboral, mediante la vinculación en modalidad de provisionalidad, figura ampliamente utilizada en el sector público para atender necesidades administrativas mientras se desarrollan procesos de selección definitivos, es de aclarar que aunque actualmente no existe una política interna formalmente establecida en el Ministerio orientada a la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad, el funcionario que participó en la encuesta, reconoce que la entidad ha realizado esfuerzos significativos para promover la vinculación de personas en esta condición, evidenciando una intención institucional de avanzar hacia escenarios más inclusivos, aún en ausencia de un lineamiento formalizado.

En su conjunto, estas experiencias configuran un escenario diverso y acorde con las prácticas habituales de ingreso al servicio público en Colombia.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Así mismo, las respuestas evidencian que, de manera general, los participantes consideran que durante sus procesos de selección y vinculación se implementaron acciones orientadas a la inclusión laboral. Si bien una de las personas señala que al momento de su ingreso aún no presentaba una condición de discapacidad, las demás respuestas indican que la entidad tuvo en cuenta factores asociados a la condición de salud, la normativa vigente y las circunstancias personales relevantes.

Asimismo, se resalta que el Ministerio de Minas y Energía actuó conforme al cumplimiento del marco normativo en materia de inclusión laboral y selección de personal, particularmente en los casos de funcionarios con condiciones de salud o situaciones especiales.

Frente a la pregunta de ¿cómo ha sido su experiencia general trabajando con el Ministerio?, los participantes señalan que la entidad se distingue por su interés y respaldo hacia sus servidores, en particular frente a situaciones de discapacidad o vulnerabilidad, lo que evidencia un entorno institucional inclusivo y con enfoque humano. Asimismo, se destaca la permanente cooperación entre los compañeros de trabajo, la cual favorece la construcción de un clima laboral armonioso y solidario.

Los servidores destacan especialmente la posibilidad de contar con un horario laboral que facilita el desplazamiento entre el hogar y el lugar de trabajo. En el ámbito organizacional, se evidencian avances significativos en la atención a la ergonomía de los puestos de trabajo, así como en la realización de capacitaciones orientadas a fortalecer el desempeño en las funciones administrativas.

Accesibilidad y condiciones de trabajo

En cuanto a las instalaciones físicas de la entidad, las respuestas evidencian que, de manera general, los participantes perciben las instalaciones físicas del Ministerio

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

como accesibles. La mayoría manifiesta que su tipo de discapacidad o condición actual no demanda ajustes físicos específicos, lo que les permite movilizarse sin inconvenientes dentro de la entidad. Adicionalmente, se resalta de forma positiva que el edificio dispone de escaleras amplias y debidamente señalizadas, pasillos de dimensiones adecuadas y ascensores, elementos que favorecen la movilidad y contribuyen a un entorno accesible.

Así mismo, se reconoce la disponibilidad de personal de apoyo cuando resulta necesario, lo cual fortalece la percepción de accesibilidad y acompañamiento institucional.

Para la pregunta, ¿ha encontrado algún tipo de barrera o limitación en cuanto a herramientas tecnológicas y recursos de trabajo?, las respuestas reflejan que, en general, los participantes no han enfrentado barreras relevantes en el acceso a herramientas tecnológicas o recursos de trabajo, destacando la disponibilidad de equipos adecuados, conectividad y facilidades para el trabajo presencial y remoto.

No obstante, se señala la necesidad de fortalecer y adaptar estos recursos ante el eventual ingreso de personas con discapacidades visuales, físicas o de comunicación.

Así, mismo, se resalta que el acompañamiento entre compañeros y el aumento de las capacitaciones han contribuido a mejorar el aprendizaje y el desempeño laboral.

Los servidores destacan como principales apoyos la implementación del trabajo en casa, que ha facilitado la movilidad y la atención de asuntos personales o de salud, así como algunos ajustes ergonómicos y de horarios orientados a mejorar las condiciones laborales.

En conjunto, estas medidas evidencian que el Ministerio ha adaptado las condiciones de trabajo según las necesidades individuales, promoviendo un entorno laboral más inclusivo.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Cultura organizacional e inclusión

Los servidores perciben ampliamente positiva la actitud de compañeros y jefes, destacando un trato respetuoso, colaborativo y libre de discriminación. Igualmente, se evidencia un ambiente laboral caracterizado por la empatía, la disposición al apoyo y la integración, lo que contribuye al bienestar y a que las personas en condición de discapacidad se sientan valoradas dentro de la entidad.

Los participantes manifiestan sentirse incluidos en los equipos de trabajo y en las actividades institucionales, con oportunidades de participación acordes con sus capacidades y funciones. En general, se percibe una inclusión funcional y respetuosa, respaldada por el interés institucional de integrarlos en los distintos espacios laborales.

Desarrollo profesional

En cuanto a este ítem, la percepción es positiva frente al acceso a procesos de formación y capacitación, destacando la oferta de oportunidades virtuales y presenciales, así como el aumento de estas durante el año.

Así, mismo, se reconoce que las posibilidades de ascenso se rigen por criterios de mérito y requisitos normativos, lo que en conjunto refleja un entorno institucional que promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Los servidores perciben un acceso equitativo a oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, sin experiencias de discriminación, y con oferta de formación y capacitación para todos los funcionarios.

Aunque reconocen que los ascensos están sujetos a criterios formales propios del Sector Público, consideran que el Ministerio promueve condiciones igualitarias para el aprendizaje continuo y el fortalecimiento de competencias.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Algo importante frente a la pregunta ¿Qué cambios o mejoras propondría para fortalecer la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad en el Ministerio?, las respuestas evidencian avances en inclusión laboral dentro del Ministerio, pero también señalan la necesidad de fortalecer aspectos claves, especialmente la infraestructura física y el funcionamiento de espacios accesibles.

Igualmente, se destaca la importancia de ampliar las estrategias de vinculación para generar oportunidades reales de ingreso para personas en condición de discapacidad. En conjunto, se resalta la necesidad de acciones integrales que consoliden una inclusión laboral efectiva y sostenible.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En relación con la pregunta problema planteada ¿cómo puede el Ministerio de Minas y Energía diseñar e implementar una política interna que promueva la inclusión efectiva de personas en condición de discapacidad en los empleos de Libre Nombramiento y Remoción y de Provisionalidad?, los resultados evidencian que el Ministerio ha desarrollado acciones orientadas al cumplimiento normativo en materia de vinculación de personas en condición de discapacidad; sin embargo, dichas acciones se perciben como aisladas, no sistemáticas y carentes de lineamientos internos formalmente adoptados.

Esta situación confirma la necesidad de consolidar una política interna que trascienda el enfoque de cumplimiento legal y adopte un modelo estratégico, transversal y vinculante.

Desde la perspectiva de los directivos, se reconocen desafíos asociados a la adecuación de los entornos laborales, la claridad en los criterios para realizar ajustes razonables y la falta de herramientas técnicas para gestionar procesos de vinculación inclusivos en cargos de Libre Nombramiento y Remoción y de Provisionalidad.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Por su parte, los servidores en condición de discapacidad identifican barreras físicas, tecnológicas y procedimentales que afectan su participación en igualdad de condiciones, particularmente en lo relacionado con accesibilidad digital, infraestructura y procesos internos.

Estos hallazgos se articulan con lo señalado por estudios académicos como el de Yvette Mucharraz et al. (2025) en el documento *“Sí, cumplimos, pero ¿incluimos?: El desafío de la discapacidad laboral”*, donde se evidencia que la participación laboral de las personas en condición de discapacidad rara vez supera el 25 % a nivel internacional, según el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, y que su número podría duplicarse hacia 2050, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (informe publicado el 04/08/2025).

Bajo este marco conceptual, los resultados de la encuesta permiten concluir que el Ministerio enfrenta retos significativos en accesibilidad física y digital, procesos de selección inclusivos y eliminación de barreras organizacionales.

No obstante, la transformación digital del sector constituye una oportunidad estratégica para implementar modelos laborales más flexibles e inclusivos, que faciliten ajustes razonables y amplíen las posibilidades de vinculación en cargos de confianza y provisionalidad.

El Ministerio podría transitar de un enfoque centrado en el cumplimiento normativo hacia un modelo institucional integral, estratégico y sostenible, que garantice oportunidades reales de participación laboral para las personas en condición de discapacidad, en coherencia con los estándares internacionales y con el marco conceptual que entiende la discapacidad como una interacción entre la persona y su entorno.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Con base en el estudio realizado al interior del Ministerio, se identificó que actualmente solo cinco servidores en condición de discapacidad se encuentran vinculados, la mayoría en el nivel asistencial y solamente uno en nivel profesional. Este análisis permitió concluir que la vinculación puede ampliarse a los niveles técnico y profesional, fortaleciendo así el alcance y la efectividad de la política de inclusión laboral.

En síntesis, la problemática no solo del Ministerio de Minas y Energía, sino de muchas de las entidades públicas de Colombia, no obedece a la ausencia de marco normativo, sino a la brecha existente entre el cumplimiento formal y su implementación efectiva.

La inclusión laboral requiere, además del cumplimiento de la obligación jurídica, un compromiso institucional explícito por parte de la alta dirección, su integración en la planeación estratégica, el seguimiento a través de indicadores de gestión y una transformación cultural que la consolide como un eje transversal dentro de la gestión pública.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

El Ministerio de Minas y Energía dispone de una planta de personal permanente de 305 cargos y de dieciséis (16) cargos de carácter temporal, correspondientes a empleos de libre nombramiento y remoción. Actualmente, cinco (5) servidores vinculados acreditan algún tipo de discapacidad. De conformidad con lo establecido en el artículo 2.2.12.2.3 del Decreto 1083 de 2015 y el Decreto 2011 de 2017, y considerando que las entidades con plantas entre 1 y 1.000 empleos deben garantizar una participación mínima del 4% de personas en condición de discapacidad, el Ministerio deberá contar con al menos doce (12) servidores en dicha condición a más tardar el 31 de diciembre de 2027.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Con el propósito de dar respuesta a nuestra pregunta problema ¿cómo puede el Ministerio de Minas y Energía diseñar e implementar una política interna que promueva la inclusión efectiva de personas en condición de discapacidad en los empleos de libre nombramiento y remoción y en provisionalidad? y con base en el análisis efectuado al interior de la entidad, debemos tener en cuenta que, si bien el Ministerio ha adelantado algunas acciones orientadas a la vinculación de personas en condición de discapacidad, estas resultan aún insuficientes para consolidar una inclusión efectiva.

Lo anterior evidencia la necesidad de un mayor compromiso institucional, particularmente desde el nivel directivo, que permita fortalecer el liderazgo, la priorización estratégica y la corresponsabilidad en la implementación de acciones sostenibles en materia de inclusión laboral; nuestra propuesta es el diseño de una política interna en donde se definan los aspectos claros tales como los principios y normatividad que crean una política, reglas y criterios que deben seguirse y asignar roles claros.

Se propone que el órgano responsable de liderar, impulsar y garantizar la transversalización de la inclusión laboral dentro de la entidad sea el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, en razón a su competencia para orientar, articular y hacer seguimiento a las políticas de gestión institucional y fortalecimiento organizacional.

Dicho comité fue creado en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), mediante lo dispuesto en el Decreto 1499 de 2017, que modificó el Decreto 1083 de 2015, con el propósito de integrar los sistemas de gestión y consolidar una instancia encargada de dirigir la implementación, seguimiento y mejora continua de las políticas de gestión y desempeño institucional en las entidades públicas.

En este sentido, su participación resulta pertinente para asegurar que la política de inclusión laboral de personas en condición de discapacidad se incorpore de manera

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

transversal en los procesos estratégicos, administrativos y de talento humano de la entidad.

Lo anterior permitirá asegurar una inclusión laboral efectiva y sostenible en este tipo de empleos, así como el cumplimiento integral de la normativa vigente aplicable a las entidades del Estado.

Esta solución se estructura en cuatro ejes transversales que transforman la discrecionalidad de los cargos de Libre Nombramiento y Remoción (LNR) y Provisionalidad en procesos que tengan criterios de equidad.

La definición de estos ejes transversales responde a un sustento tanto normativo como metodológico. Desde el componente normativo, se tomaron como referencia la Ley 1618 de 2013 *“Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad”*, la Ley 1346 de 2009 *“Por medio de la cual se aprueba la “Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad”, adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006”*, la Ley 361 de 1997 *“Por la cual se establecen mecanismos de integración social de la personas con limitación y se dictan otras disposiciones”* y el Decreto 2011 de 2017 *“Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público”*; estas disposiciones establecen la obligación de garantizar la inclusión laboral de las personas en condición de discapacidad, la adopción de ajustes razonables, la no discriminación y el cumplimiento progresivo de vinculación en entidades públicas.

Desde el componente metodológico, la estructuración de estos ejes se fundamentó en la recolección y análisis de información obtenida mediante encuestas aplicadas a

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

servidores públicos en condición de discapacidad vinculados al Ministerio de Minas y Energía y a directivos de la entidad, lo que permitió identificar de manera objetiva las principales barreras, necesidades y oportunidades en materia de acceso, permanencia, desarrollo y seguimiento institucional.

A partir de estos hallazgos, se consolidaron los cuatro ejes como líneas estratégicas que permiten abordar de manera integral los aspectos prioritarios para la formulación de la política interna, asegurando coherencia entre el diagnóstico realizado, las necesidades institucionales identificadas y el cumplimiento del marco legal vigente.

Figura 7

Definición de ejes transversales



Nota. Fuente: Elaboración propia

1. Eje de gestión de talento humano

Para mitigar la subjetividad en los cargos LNR, que, por su naturaleza, corresponden a empleos públicos cuya provisión depende de la facultad discrecional del nominador, es decir, la autoridad competente puede nombrar y remover libremente al servidor, de

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

conformidad con lo establecido en la normativa de empleo público, principalmente en la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015, se propone:

- **Análisis de cargos:** identificar las funciones esenciales de cada cargo con los jefes de oficina y la Subdirección de Talento Humano, para determinar los ajustes razonables previos a la contratación. Estos cargos identificados tendrán una protección especial bajo la norma de estabilidad laboral reforzada, siendo esto una de las protecciones más robustas en el derecho laboral, fundamentada en la ley 361 de 1997.
- **Banco de talentos diverso:** alianza con el Servicio Público de Empleo y organizaciones de PCD para previamente identificar perfiles de alta cualificación técnica para el sector minero-energético.
- **Entrevista por competencias e inclusión:** capacitar en técnicas de entrevista por competencias con un enfoque de inclusión a la Subdirección de Talento Humano, garantizando procesos de selección objetivos y libres de prejuicios.

2. Eje de accesibilidad integral

Este eje está pensado en no solo contratar; se requiere garantizar la funcionalidad en el entorno laboral.

- **Accesibilidad digital:** asegurar que los sistemas de información del Ministerio (gestión documental, plataformas técnicas) cumplan con los estándares necesarios para las personas en condición de discapacidad PCD visual o auditiva.

3. Eje de liderazgo e impacto cultural

Atacar la barrera cultural detectada en el diagnóstico mediante:

- **Programa de mentoría:** a cargo de la Subdirección de Talento Humano, esta estrategia se incorporará dentro de los planes de bienestar, capacitación, inducción, reinducción y fortalecimiento de cultura organizacional, garantizando su articulación con los procesos de gestión del desempeño, clima laboral y liderazgo inclusivo. Asimismo,

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

permitiría que la experiencia directa de los funcionarios en condición de discapacidad contribuya a la formulación de ajustes razonables más efectivos, al fortalecimiento de la empatía institucional y a la consolidación de una cultura de corresponsabilidad que reconozca la discapacidad no como una limitación, sino como una expresión de diversidad que aporta valor a la gestión pública.

- Certificación "Sello de Inclusión Minero-Energética": reconocimiento interno a las dependencias que superen los mínimos legales de vinculación, cuyo reconocimiento pueda materializarse en la valoración del compromiso con la inclusión.

4. Eje de sostenibilidad financiera

Presupuesto para ajustes: tener un rubro interno específico y destinado para la adquisición de tecnologías de asistencia (lectores de pantalla, mobiliario ergonómico, software especializado) y ajustes razonables.

Una vez realizado el diagnóstico al interior de la entidad, se establece una hoja de ruta que permite identificar de manera clara y estructurada el paso a paso para la formulación de la política interna orientada al fortalecimiento de la inclusión de personas en condición de discapacidad, especialmente en los empleos de Libre Nombramiento y Remoción y Provisionalidad. Este proceso parte del análisis de las condiciones actuales de la institución, la identificación de barreras físicas, administrativas y actitudinales, así como la revisión de la normatividad vigente en materia de inclusión laboral y derechos de las personas en condición de discapacidad.

En la figura 8, se describe la hoja de ruta para el diseño de la política interna que permite estructurar un proceso ordenado, sostenible y alineado con los principios de inclusión, equidad y acceso digno al empleo público.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Figura 8

Hoja de ruta diseño de Política Interna



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Hoja de ruta para definir el diseño de una política interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad para los empleos de Libre Nombramiento y Remoción y Provisionalidad

1. Revisión Normativa. Examinar la normatividad vigente relacionada con inclusión laboral, discapacidad, función pública e igualdad de oportunidades, con el fin de asegurar que la política interna esté alineada con los marcos legales nacionales.
2. Diagnostico Institucional. Realizar un análisis de la situación actual de la entidad frente a la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad, teniendo en

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

cuenta lo que exige la norma en cumplimiento de porcentaje a las entidades públicas, identificando barreras físicas, administrativas, normativas y culturales que puedan limitar su vinculación y permanencia.

3. Identificación de Necesidades y Oportunidades. Determinar cuáles cargos de Libre Nombramiento y Remoción y de Provisionalidad pueden facilitar procesos de inclusión, evaluando perfiles, funciones, competencias requeridas y posibles ajustes razonables.

4. Definición de lineamientos institucionales. Establecer principios, objetivos y criterios claros que orienten la inclusión de personas en condición de discapacidad en los procesos de vinculación, permanencia, desarrollo y evaluación laboral.

5. Formalización y socialización de la Política. Aprobar oficialmente la política interna mediante el acto administrativo correspondiente y divulgarla a toda la entidad para garantizar su conocimiento, apropiación y aplicación efectiva.

Esta hoja de ruta permite estructurar un proceso ordenado y alineado con los principios de inclusión, equidad y acceso digno al empleo público establecidos por la norma.

Al formalizar estos lineamientos, el Ministerio de Minas y Energía, cumple con la Ley 1618 de 2013 y el Decreto 2011 de 2017 y eleva su estándar de gobernanza, convirtiéndose en referente para el sector público colombiano.

El Sector Minas y Energía, en su calidad de garante del interés general y promotor del desarrollo sostenible, reconoce que las personas en condición de discapacidad han enfrentado históricamente barreras físicas, comunicativas, actitudinales y normativas que han limitado el ejercicio pleno de sus derechos.

En consonancia con la constitución política de Colombia, los instrumentos internacionales de derechos humanos y la política pública nacional de discapacidad e

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

inclusión social, el Ministerio adoptara esta política de discapacidad como un instrumento orientador para la eliminación de dichas barreras y la promoción de la inclusión efectiva.

DISCUSIÓN

Dentro del análisis realizado en la entidad, se identificó como principal hallazgo el incumplimiento del porcentaje mínimo de vinculación de personas en condición de discapacidad exigido por la normatividad vigente, especialmente en los empleos de Libre Nombramiento y Remoción y Provisionalidad.

Esta situación evidenció la ausencia de una política interna clara que orientara los procesos de inclusión laboral, así como la falta de lineamientos específicos para garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de vinculación y permanencia.

Estos resultados guardan relación con los hallazgos iniciales identificados antes del desarrollo de la investigación, donde ya se observaba una baja participación de personas en condición de discapacidad dentro de la planta de personal y la inexistencia de herramientas institucionales que facilitaran su acceso y permanencia laboral.

A partir de ello, se plantea como solución el diseño de una política interna de inclusión, acompañada de una hoja de ruta que permita; revisión normativa, diagnóstico institucional, identificación de necesidades y oportunidades, definición de lineamientos institucionales, formalización y socialización de la política, orientados al cumplimiento normativo y al fortalecimiento de una gestión pública más equitativa, accesible e incluyente.

Esto basado en el Decreto 1083 de 2015, adicionado por el Decreto 2011 de 2017, donde establece metas obligatorias de vinculación laboral de personas con discapacidad en las plantas de personal de las entidades públicas, de acuerdo con el tamaño de su planta.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

En este sentido, el Ministerio de Minas y Energía deberán garantizar, como mínimo, los siguientes porcentajes de vinculación:

Tabla 3

Porcentaje de vinculación de personas en condición discapacidad en el Sector Público

Tamaño de la Planta	Porcentaje de la planta con participación
	de personas en condición de discapacidad
Plantas entre 1 y 1000 empleos	4%
Plantas entre 1001 y 3000 empleos	3%
Plantas mayores a 3001 empleos	2%

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de Decreto 2011 de (2017).

El cumplimiento de estas metas es de carácter obligatorio y debe ser reportado por las entidades públicas a través de los instrumentos de seguimiento definidos por el Gobierno nacional, incluyendo el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión – FURAG, sin perjuicio de las acciones de control y verificación que adelanten los organismos competentes.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

CONCLUSIONES

Se identificó el marco normativo nacional aplicable a la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad en el sector público, evidenciando que existen disposiciones legales claras orientadas a promover la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el cumplimiento de porcentajes mínimos de vinculación laboral.

Sin embargo, se encontró que, aunque la normatividad establece lineamientos precisos, su aplicación efectiva dentro del Ministerio de Minas y Energía aún presenta importantes desafíos administrativos e institucionales.

A partir de los resultados de las encuestas y el análisis de datos, se determinó que el Ministerio de Minas y Energía presenta un cumplimiento actual del **1.6%** respecto a la vinculación laboral de personas en condición de discapacidad. Actualmente, la entidad cuenta con 5 funcionarios vinculados en condición de discapacidad, cifra que se encuentra por debajo de la meta establecida por la normativa vigente, la cual requiere un mínimo de **12** servidores lo que corresponde al **4%** en esta condición.

Para dar solución al problema de investigación, se diseñó una estrategia integral basada en cuatro ejes de acción: sostenibilidad financiera, accesibilidad integral, gestión de talento humano y liderazgo e impacto cultural.

La implementación de la política interna de discapacidad del sector Minas y Energía se desarrollará mediante una hoja de ruta, con un horizonte de corto y mediano plazo, orientada a asegurar resultados sostenibles y verificables. Esta política iniciará con la aplicación en el Ministerio de Minas y Energía y se extenderá gradualmente a las entidades adscritas del sector Minero Energético.

Se logró identificar barreras que dificultan la vinculación de personas en condición de discapacidad, tales como la ausencia de una política interna específica, la limitada implementación de ajustes razonables.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

No obstante, también se evidenciaron oportunidades de mejora a partir del compromiso institucional con la inclusión de las personas en condición de discapacidad.

Se formularon lineamientos orientados al diseño de una política interna que permita fortalecer la inclusión efectiva de personas en condición de discapacidad en los empleos de Libre Nombramiento y Remoción y Provisionalidad, mediante estrategias identificadas en el estudio realizado a las personas que fueron objeto de esta investigación.

Esta propuesta busca no solo dar cumplimiento a la normatividad vigente, sino también consolidar una cultura organizacional más equitativa, accesible e incluyente, que reconozca la diversidad como un valor fundamental dentro de la gestión pública.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Referencias bibliográficas

Castellanos Muñoz, A. M., & Quintana, P. A. (2019). Inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. *Revista Espirales Multidisciplinaria de Investigación*, 3(29), 56–67.

CLAD. (s. f.). *Documentos sobre función pública y gestión de personas en el Estado*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2004). *CONPES Social 80: Política pública nacional de discapacidad*. Departamento Nacional de Planeación.
<https://www.mincit.gov.co/ministerio/ministerio-en-breve/docs/conpes-80-de-2003.aspx>

DANE. (2025, 10 de septiembre). *Mercado laboral de las personas con discapacidad*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
<https://dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-las-personas-con-discapacidad>

Decreto 1083 de 2015. (2015, 26 de mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. *Diario Oficial No. 49.523*. Presidencia de la República de Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Decreto 2011 de 2017. (2017, 30 de noviembre). Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015. Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84502>

Departamento Nacional de Planeación. (2013). *Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013–2022*.

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Ducón Salas, J. C., & Cely Torres, L. A. (2017). Inclusión laboral de personas con discapacidad: una mirada desde la productividad y el desarrollo humano. *Revista Colombiana de Rehabilitación*, 16(1), 27–35.

Duryea, S., Martínez, C., & Smith, R. (2024). *Disability employment quotas: Effects of laws and nudges*. Inter-American Development Bank.

Espinosa Acuña, O. A. (2016). Participación laboral de personas en situación de discapacidad en Colombia. *Economía, Teoría y Práctica*, (45), 113–145.

Fundación PRODIS. (2023, 4 de mayo). *Autonomía personal de las personas con discapacidad intelectual*. <https://prodis360.org/autonomia-personal-de-las-personas-con-discapacidad-intelectual/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Ley 1145 de 2007. (2007, 10 de julio). Por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=25670>

Ley 1618 de 2013. (2013, 27 de febrero). Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. Congreso de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52081>

Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. BID.

Ministerio de Minas y Energía. (s. f.-a). *Historia*.

<https://www.minenergia.gov.co/es/ministerio/estrat%C3%A9gico/historia/>

Diseño de una Política Interna que permita dar cumplimiento a los lineamientos de inclusión en discapacidad en los empleos de LNR y provisionalidad del Ministerio de Minas y Energía

Ministerio de Minas y Energía. (s. f.-b). *Funciones*.

<https://www.minenergia.gov.co/es/ministerio/estructura-organizacional/funciones/>

Mucharraz y Cano, Y., Alvarado-Cruz, B., & Ramírez-Espinosa, J. (2025, 8 de abril). Sí, cumplimos, pero ¿incluimos?: El desafío de la discapacidad laboral. *The International Journal of Organizational Diversity*.

<https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/discovery/search>

Nussbaum, M. (2006). *Frontiers of justice: Disability, nationality, species membership*. Belknap Press.

OECD. (2022). *Disability, work and inclusion: Mainstreaming in all policies and practices*. OECD Publishing.

Oliver, M. (1990). *The politics of disablement*. Macmillan.

Oszlak, O. (2009). *La profesionalización del servicio civil en América Latina*.

Palacios, A. (2008). *El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. CERMI.

Pública, D. A. (2024, 28 de febrero). *Circular Externa 100-005-2024: Cumplimiento de los lineamientos sobre estrategia de diversidad e inclusión en el empleo público*.

<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/circular-externa-100-005-2024.pdf>

Roth Deubel, A. (2018). *Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación*. Aurora.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varonne, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel.