

**FORMULACIÓN DE UN PROYECTO DE SERVICIO DE CONEXIÓN  
LABORAL PARA PERSONAS CON MOVILIDAD REDUCIDA BAJO LA  
METODOLOGIA DE MARCO LÓGICO**

Elaborado por:

Claudia Yamile Díaz Suarez

Mónica Paola Forero Pachón

Natalia Castaño Rave

Dirigido por:

Dr. Pablo Cesar Ocampo

Universidad EAN

Seminario de Investigación de Posgrado

Especialización Gerencia de Proyectos

Bogotá

04/12/2023

**Tabla de contenido**

Resumen	5
Problema de investigación	8
Antecedentes	8
Descripción del problema	9
Pregunta de investigación	11
Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	12
Justificación	12
Estado del arte	16
Marco teórico	28
Antecedentes	30
Metodologías de gestión de proyectos	31
Discapacidad física	43
Metodología de la investigación	56
Alcance	56
Instrumento	56
Definición de variables y factores	58
Población objeto	60
Tamaño de muestra	61
Análisis de resultados	77
Diseño del servicio	90

Conclusiones finales	110
Futuras investigaciones	112
Referencias	113

### Índice de tablas

Tabla 1 Personas con discapacidad de 5 años o más, según sexo y actividades que les generan dificultad	11
Tabla 2 Tasas del mercado laboral, según situación de discapacidad	12
Tabla 3 Matriz análisis bibliográfico estado del arte	15
Tabla 4 Normas Técnicas Colombianas - Política de Accesibilidad	49
Tabla 5 Variables de la investigación	56
Tabla 6 Caracterización de entrevistados	59
Tabla 7 Relación de preguntas formuladas y categorizadas como motivación	69
Tabla 8 Relación de preguntas formuladas y categorizadas como motivación	70
Tabla 9 Relación de preguntas categorizadas como oportunidades del mercado	72
Tabla 10 Análisis de involucrados	89
Tabla 11 Matriz del marco lógico	92
Tabla 12 Relación de empresas a nivel mundial que prestan el servicio de colocación o agenciade empleo para personas en condición de discapacidad	101
Tabla 13 Empresas que prestan el servicio de agencia o colocación de empleo a nivel local en Colombia	102
Tabla 14 Gastos de funcionamiento	105
Tabla 15 Inversión Total y Necesidades de Financiación	106
Tabla 16 Proyección de ventas año 2024	106

Tabla 17 Proyección de ventas año 2 y 3	107
Tabla 18 Estado de Resultados	107
Tabla 19 Evaluación Financiera	109
Tabla 20 Punto de Equilibrio	108

### **Índice de figuras**

Figura 1 Estructura Metodológica del marco lógico	29
Figura 2 Etapas y fases de los proyectos de inversión	34
Figura 3 Relación entre los principios de la dirección de proyectos y los dominios de desempeño del proyecto	36
Figura 4 Interesados internos y externos al proyecto	37
Figura 5 Análisis del valor ganado que muestra la variación del cronograma y del costo	39
Figura 6 Árbol de problemas	90
Figura 7 Árbol de alternativas	91
Figura 8 Estructura analítica	92
Figura 9 Flujo del proceso del servicio	99

## 1. Resumen

La movilidad reducida; no es sinónimo de enfermedad, todas las personas merecen ser respetadas, valoradas y tener las mismas oportunidades; si bien las personas en esta condición se desplazan de manera diferente y pueden tener dificultades para alcanzar objetos, acceder a un espacio o moverse dentro del mismo; no se puede olvidar que también tienen necesidades y pueden participar activamente en la sociedad. Desafortunadamente es una problemática que las entidades gubernamentales en el país han dejado desatendida; situación que ha desencadenado pérdida de calidad de vida e indiferencia.

Buscando proponer una solución al problema de desempleo de personas en condición de discapacidad por movilidad reducida y que de acuerdo a las cifras del (DANE, 2023) con corte a mayo de 2023, la tasa de desempleo para personas en condición de discapacidad fue 1,2 puntos porcentuales mayor a la tasa de desempleo de personas sin discapacidad para un total de 11,6% durante el trimestre marzo-mayo de 2023 y la tasa global de participación de personas con discapacidad es de 25,7% contra el 74,3% de participación de personas sin discapacidad y evidenciando una oportunidad de negocio, haciendo uso de la Metodología de Marco Lógico, se formula un proyecto que consiste en el diseño de un servicio de conexión laboral que facilite la inclusión de personas en condición de movilidad reducida al mercado laboral, teniendo en cuenta la información suministrada por empresarios a través de entrevistas estructuradas con preguntas abiertas, las cuales fueron analizadas a través de la teoría fundamentada formulada por Bernie Glaser y Anselm Strauss en su libro *The Discovery of Grounded Theory* [1967] según la cual la teoría se elabora de los datos obtenidos y arroja como resultado una evidencia de interés en el servicio por parte de empresarios posibles clientes del mismo. (Álvarez & Jurgenson, 2003)

Para alcanzar el objetivo, se desarrollará un diseño metodológico cualitativo- descriptivo consistente en la revisión de literatura, análisis de entrevistas y formulación del proyecto mediante las fases de la metodología del marco lógico a través de los árboles de causas y efectos, problemas y soluciones, finalizando con la matriz de marco lógico, lo cual permite formular el diseño del servicio, determinando como entregables los análisis de contexto, de oferta y demanda, técnico y financiero como oportunidad de negocio, entregando un modelo del servicio mínimo viable y la factibilidad económica del mismo.

***Palabras clave:*** Inclusión social, calidad de vida, participación social, derecho al trabajo, capacidad, discapacidad, estigmas sociales, Metodología Marco Lógico, Formulación de proyectos.

### **1.1. Abstract**

Reduced mobility is not a synonym of sickness. All people deserve respect while having equal societal opportunities. People with mobility impairment move differently and they might have difficulties for reaching objects as well as for entering and moving through spaces. Furthermore, it is important to acknowledge that people with disabilities have also needs and, most importantly, can be active members of society. Unfortunately, there is a persistent situation in which the local government has left this population facing unattended needs as well as indifference, with a resulting loss in life quality.

In Colombia, according to figures from (DANE, 2023) as of May 2023, the unemployment rate for people with disabilities was 1.2 percentage points higher than the unemployment rate for people without disabilities for a total of 11.6% during the March-May 2023 quarter and the global participation rate of people with disabilities is 25.7% compared to 74.3% participation of people without disabilities.

This situation shows a business opportunity and as a response to this problem, the proposal arises to formulate a project that consists of the design of a job connection service that facilitates the inclusion of people with reduced mobility in the labor market using the Methodology of Logical Framework.

For the design of the service, the information provided by entrepreneurs was integrated through structured interviews with open questions, which were analyzed through the grounded theory formulated by Bernie Glaser and Anselm Strauss in their book *The Discovery of Grounded Theory* [1967] according to which the theory is developed from the data obtained and results in evidence of interest in the service on the part of business owners who are potential clients of the service. (Álvarez & Jurgenson, 2003)

To achieve the objective, a qualitative-descriptive methodological design will be developed consisting of the review of literature, analysis of interviews and formulation of the project through the phases of the logical framework methodology through the trees of causes and effects, problems and solutions, ending with the logical framework matrix, which allows formulating the design of the service, determining as deliverables the analysis of context, supply and demand, technical and financial as a business opportunity, delivering a model of the minimum viable service and the economic feasibility of the service. same.

**Keywords:** Social inclusion, quality of life, social participation, right to work, capacity, disability, social stigmas, Logical Framework Methodology, Project formulation.

## 2. Problema de Investigación

### 2.1. Antecedentes:

Conforme al informe de Boletín Poblacional: Personas con Discapacidad -PCD1 Oficina de Promoción Social I-2020 emitido por el Ministerio de Salud, en Colombia, para agosto de 2020 se contaba con un total 1.319.049 personas con discapacidad identificadas y localizadas en el registro oficial del Ministerio de Salud y Protección Social. Esta cifra equivale al 2,6% de la población total nacional. En Bogotá se concentra el 18,3% de esta población y a su vez, la discapacidad permanente relacionada con la movilidad representa un porcentaje de participación del 47,04%. (Lara, 2020)

En Bogotá, según cifras de la Alcaldía Mayor de Bogotá, con corte a diciembre de 2020 se tenían identificadas 458.088 personas en condición de discapacidad. (Manceras, 2020)

De acuerdo a las cifras expuestas por el DANE en el boletín técnico de Mercado laboral de población en condición de discapacidad publicado el 11 de julio de 2023, la tasa de desempleo para personas en condición de discapacidad fue 1,2 puntos porcentuales mayor a la tasa de desempleo de personas sin discapacidad para un total de 11,6% durante el trimestre marzo-mayo de 2023 y la tasa global de participación de personas con discapacidad es de 25,7% contra el 74,3% de participación de personas sin discapacidad. (DANE, 2023)

Se concluye este acápite con la siguiente anotación de (Chacón, 2019)

La escasez de oportunidades en los diferentes ámbitos sociales para el desarrollo integral de esta población se hace cada vez más evidente, debido que los esfuerzos que se forjan por avanzar en materia de inclusión social y económica tanto en el sector público como privado resultan en una atención desarticulada y fragmentada que no permite el desarrollo pleno y sostenible de esta población. Los espacios, fuentes, mecanismos, actores y

acciones para que las personas en situación de discapacidad, sus familias y cuidadores puedan ejercer sus derechos son insuficientes o están ausentes, pese a la normatividad y formulación de políticas públicas orientadas a la inclusión social de los grupos sociales minoritarios (pp 9-10)

## **2.2. Descripción del problema.**

Desde las primeras etapas de vida, una persona en condición de movilidad reducida encuentra barreras para acceder a diferentes actividades cotidianas, desde el acceso a las instituciones educativas para realizar sus estudios básicos, así como el acceso a educación superior y en general barreras físicas de acceso a múltiples lugares que no cuentan con las condiciones mínimas de accesibilidad a los mismos, tales como andenes, puertas, baños y zonas de espacio público en general. (Quintana & Rosas, 2020)

Pese a que desde 1985 con la resolución 14861 del mismo año, existen leyes relacionadas con la obligatoriedad de que la infraestructura de edificaciones y espacios públicos garanticen la accesibilidad de personas con movilidad reducida a los mismos, en la realidad se siguen presentando obstáculos y barreras para la integración de esta población a la sociedad. Incluso, a nivel mundial se cuenta con dos objetivos de desarrollo sostenible relacionados con trabajo decente y crecimiento económico y reducción de las desigualdades, (Naciones Unidas, 2023) sin embargo, países como el nuestro no cuenta con acciones tangibles y visibles que vayan encaminadas al cumplimiento de estos objetivos, es decir, existen normas y políticas públicas que en principio aportan a la solución del problema, pero en realidad las mismas no se ven materializadas, tal y como lo expone (Rodríguez et al., 2020)

Bogotá, la capital colombiana, posee más del 30% de las IES del país, los resultados aquí obtenidos son un llamado de atención al estado de la accesibilidad que evidencia

la ausencia de políticas, planes y soluciones claras en materia de inclusión y accesibilidad de población discapacitada en las IES. (pp 180-190)

Adicional a las barreras físicas, nos encontramos con barreras culturales y de pensamiento de la sociedad que terminan por acrecentar la dificultad de inclusión social de personas en condición de discapacidad.

Los resultados del estudio confirman hallazgos de otras investigaciones, realizadas en diferentes países (Mai, 2019; Shum et al, 2003), que muestran que las actitudes y prejuicios en torno a la discapacidad constituyen un obstáculo extendido para el acceso al empleo para la persona con discapacidad (Quintana & Rosas, 2020)

Otra de las dificultades que se les presentan a las personas con movilidad reducida se enfoca en las dificultades para acceder a un empleo formal, entre otras cosas, porque para las empresas contratar personal con esta condición, puede generar altos costos asociados a adaptación de mobiliarios, ajustes de iluminación, asignación de personal para acompañar al discapacitado como apoyo para guiar al trabajador en su puesto de trabajo y comunicarse con él, adaptar el material de oficina: incorporar teclados en braille y teléfonos con sistema de manos libres y los que pueden llegar a tener mayores costos como son la eliminación de barreras arquitectónicas que implican la adecuación de infraestructuras para que los espacios cumplan con las características de funcionalidad para las personas con limitaciones de movimiento.

Para dar un ejemplo el costo de implementación de una plataforma para personas con movilidad reducida que permita llevar una persona de un piso a otro puede rondar entre los \$ 60 millones de pesos y realizar un baño que cumpla con estas características puede tener un valor asociado a \$ 25 millones de pesos, se ha evidenciado que la mayoría de empresas no contempla realizar estas inversiones para dar respuesta a estas situaciones, a pesar de que las legislaciones

desde hace mucho tiempo han incluido normas que buscan lograr las inclusiones de las personas con discapacidad.

También, se ha identificado que la mayoría de las personas con discapacidad tienen dificultades para moverse y deben invertir mayores gastos en transportarse, algunas veces en taxi o con acompañantes y también mayores costos asociados a servicios de salud (RRHH digital, 2021)

### **2.3. Pregunta de investigación.**

¿Cómo influye de manera efectiva la Metodología de Marco Lógico para formular un proyecto de servicio que facilite la conexión laboral e inclusión de personas con movilidad reducida en el país, teniendo en cuenta sus necesidades específicas, barreras y mercado laboral cambiante?

Teniendo en cuenta que la pregunta de investigación es el núcleo del proyecto, (Delgado & Romero, 2021) las variables dependiente e independiente de la pregunta de investigación se toman del problema, objetivos y marco teórico definido a lo largo del proyecto de investigación, y las cuales se describen con mayor precisión en el acápite de variables y factores, sin embargo desde ya se identifica como variable independiente la Metodología del Marco Lógico como teoría en la formulación del proyecto y el servicio formulado como variable dependiente, ahora bien, la variable independiente definida se podría cambiar para evidenciar el impacto en la dependiente, es decir, que la formulación del proyecto del diseño del servicio puede variar en el sentido en que se varíe la teoría de gerencia de proyectos seleccionada. (Hernández & Mendoza, 2018)

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general.**

Formular un proyecto de servicio de conexión laboral mediante la metodología del marco lógico que ayude a personas en condición de movilidad reducida a vincularse laboralmente, conforme a sus necesidades específicas, barreras y mercado laboral cambiante.

### **3.2. Objetivos específicos.**

- Determinar el estado del arte de inclusión laboral de personas en condición de movilidad reducida en Colombia, Latinoamérica y países desarrollados.
- Establecer conforme al instrumento definido, las características básicas que requiere un servicio de conexión laboral para personas en condición de movilidad reducida.
- Diagnosticar las principales dificultades o falencias de la Metodología del marco lógico para formular un servicio de de conexión laboral para personas en condición de movilidad reducida.
- Proponer un modelo de servicio de conexión laboral que contenga los factores relacionados con la Metodología del Marco Lógico, para personas con movilidad reducida.

## **4. Justificación**

Conforme se vio en la descripción del problema, las cifras de personas en condición de discapacidad en la ciudad de Bogotá, no son menores:

- En Bogotá existen 458.088 personas con discapacidad. De ellas, el 56,6% son mujeres y el 43,4% son hombres.

- Kennedy es la localidad con la tasa más alta, con 917 personas con discapacidad por cada 100 mil habitantes.
- El 53% de esta población se concentran en los estratos 1 y 2; las que viven en estrato 2 representan el 43,4%
- El 12,8% está en pobreza multidimensional. (Manceras, 2020)

Por su parte el % de desempleo de personas en condición de discapacidad es superior al de las personas sin discapacidad:

De acuerdo con la información suministrada por la GEIH marco 2018, para el 2021 hay 1,9 millones de personas con discapacidad en edad de trabajar, que representan el 5,1% de la población en edad de trabajar (PET). No obstante, las personas con discapacidad representan el 1,9% de la fuerza laboral del país” (DANE, 2022). Situación que ocurre por barreras físicas, culturales y sociales, que les impiden hacer parte de población productiva del país:

El 31,06% de personas discapacitadas en el país, tienen discapacidades relacionadas con el movimiento, tal y como se evidencia en la tabla 1 mediante la cual se evidencia la distribución de personas con discapacidad, su tipo de limitación y género:

**Tabla 1**

*Personas con discapacidad de 5 años o más, según sexo y actividades que les generan dificultad (cifras en miles y porcentajes). Total nacional 2020*

Actividades que generan dificultad	Personas con discapacidad		
	Total nacional	Hombres	Mujeres

	Cantidad en miles	Distribución (%)	Cantidad en miles	Distribución (%)	Participación (%)	Cantidad en miles	Distribución (%)	Participación (%)
Total	2647		1202		45,4	1445	-	56,4
Oír la Voz o los sonidos	418	15,8	220*	18,3	52,6*	198*	13,7	47,4
Hablar o conversar	315	11,9	164*	13,6*	52,0*	151*	10,4*	47,9*
Ver de cerca, de lejos o alrededor	1499	56,6	623	51,9	41,6	876	60,6	58,4
Mover el cuerpo, caminar o subir y bajar escaleras	820	31,0	375	31,2	45,7	445	30,8	54,3
Agarrar o mover objetos con las manos	359	13,6	161*	13,4*	44,8	198*	13,7*	55,2*
Entender, aprender, recordar o tomar decisiones por sí mismo(a)	395	14,9	206*	17,1	52,2	189*	13,1*	47,8*
Comer, vestirse o bañarse por sí mismo(a)	315	11,9	143*	11,9*	45,4	172*	11,9*	54,6*
Relacionarse o interactuar con las demás personas	256	9,7	131*	10,9	51,2	125*	8,6*	48,8*

*Notas:* -Se incluyen únicamente las personas que tienen niveles de severidad 1 o 2 en estas actividades. -Los datos señalados con (\*) presentan un coeficiente de variación superior al 15%. -Por efecto del redondeo, los totales pueden diferir ligeramente. Fuente: DANE, ECV 2020

Su participación en la tasa global de participación para el año 2021 fue en promedio del 21%, como se relaciona en la tabla 2.

En la tabla 1 se caracteriza la población con discapacidad en Colombia, se muestran las actividades que le generan dificultad y la distribución poblacional por sexo. La mayoría de la

población con discapacidad se ubica dentro de la categoría de discapacidad visual, seguido por la categoría de discapacidad de movilidad.

**Tabla 2**

*Tasas del mercado laboral, según situación de discapacidad (porcentaje). Total nacional. 2021-2022*

Tasa de mercado laboral	Tasa global de participación		Tasa de ocupación		Tasa de desempleo	
	Personas con discapacidad	Personas sin discapacidad	Personas con discapacidad	Personas sin discapacidad	Personas con discapacidad	Personas sin discapacidad
Abril-Junio (2021)	23,0	63,3	19,1	53,7	17,0	15,1
Julio-septiembre (2021)	20,9	63,2	17,7	55,2	15,2	12,6
Octubre-diciembre (2021)	21,9	64,3	19,1	56,9	13,0	11,5
Diciembre-febrero (2021-2022)*	21,2	65,4	18,0	57,0	15,1	12,8

*Notas:* -: 1) Resultados anual 2021. 2) Se incluyen únicamente las personas que tienen niveles de severidad 1 o 2 en estas actividades. 3) Datos expandidos con proyecciones de población basadas en el CNPV 2018. 4) Por efecto del redondeo, los totales pueden diferir ligeramente. \*Datos de trimestre móvil. Fuente: DANE, GEIH 2021. La Tabla muestra las cifras trimestrales en 2021 de la tasa de participación en el mercado laboral a nivel País, para personas con discapacidad y es notable la brecha en su participación frente las personas sin discapacidad.

Analizados los datos, evidenciamos la necesidad de impulsar la conexión laboral de personas en condición de discapacidad con movilidad reducida, en empresas que de acuerdo con

sus actividades puedan beneficiarse de la vinculación laboral de esta población, y no solo por las ventajas tributarias que existen, sino por el desarrollo de su responsabilidad social empresarial y otras ventajas que nacen al integrar este grupo poblacional.

De acuerdo con el alcance de este proyecto, formularemos por medio de Metodología del Marco Lógico; un proyecto para un servicio que conecte personas en condición de movilidad reducida con posibles empleadores, facilitando su acceso al mercado laboral, conforme a sus necesidades, potenciales barreras y mercado laboral cambiante.

## **5. Estado del arte**

La inclusión laboral de personas con discapacidad es un tema relevante a nivel global en la sociedad actual y su análisis abarca una variedad de perspectivas y desafíos en diferentes regiones del mundo. Para el desarrollo del estado del arte como parte de los objetivos de la presente investigación, se realizó la revisión bibliográfica de 13 artículos extraídos de las bases de datos *Scopus*, *Science Direct* y *Taylor and Francis*, en donde se consideraron investigaciones de los últimos 6 años (2018-2023), a excepción de un artículo que se incluyó del 2015 para el caso latinoamericano debido a que no hay una gran variedad de información de este tema y por qué el artículo proporcionó información valiosa y relevante. La búsqueda se realizó específicamente hacia el tema de inclusión laboral de personas con discapacidad en Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Colombia. A través de este análisis, se destacarán las barreras, posibles oportunidades de inclusión laboral y factores clave que enfrentan las personas con discapacidad en el ámbito laboral, así como las oportunidades futuras para ampliar el espectro de investigaciones en este tema.

En la Tabla 3, a continuación, se detallan los artículos analizados, los principales aportes y algunos datos generales de los mismos:

**Tabla 3**

*Matriz análisis bibliográfico estado del arte*

Autor/Año/País	Título del artículo	Aportes del artículo
(Nagtegaal et al., 2023)  Países Bajos	¿Por qué los empresarios no contratan personas con discapacidad? Una revisión sistemática de capacidades oportunidades y motivaciones.	Identificación de los factores que influyen en las decisiones de contratación de los empresarios y proporcionar información para fomentar la inclusión laboral de las personas con discapacidad.  Con apoyo de la implementación del modelo COM-B (Capacidades, Oportunidades y Motivaciones se identificaron 32 factores que influyen en la contratación de personas con discapacidad, los cuales se clasificaron en factores positivos, negativos y nulos.
(Krogh, 2023)  Dinamarca	La relacionalidad de la accesibilidad en el lugar de trabajo: percepción de la accesibilidad por parte de los empresarios y su repercusión en la contratación de usuarios de sillas de ruedas	A pesar de que los empleadores se preocupan por temas de inclusión y accesibilidad la realidad es que las personas con discapacidad enfrentan barreras en el mercado laboral debido a la percepción negativa de los empleadores sobre su capacidad para realizar el trabajo y los costos de implementar ajustes razonables en la planta física de las organizaciones. La percepción de los empresarios sobre la accesibilidad del lugar de trabajo influye en la contratación de personas con discapacidad física. Como resultado de la

---

		<p>investigación realizada a los empresarios se determinó que hay 3 grandes grupos de empresarios frente a la manera en que perciben el tema de accesibilidad, el primero de ellos definitivamente descartan a las personas con discapacidad y no las tienen en cuenta en sus procesos, un segundo grupo son un poco más flexibles y estarían dispuestos a hacer ajustes si no son muy costoso y el tercer grupo están totalmente abiertos a las posibilidades de contratar personas con discapacidad y a realizar ajustes en su infraestructura.</p>
(Mahasneh et al., 2023)  Australia	<p>Aumentar la disposición de los empresarios para contratar a personas con discapacidad: la perspectiva de los proveedores de servicios de empleo para discapacitados</p>	<p>En el estudio analizado, se investigan los determinantes clave que afectan la disposición de los empresarios a emplear a individuos con discapacidad, desde la perspectiva de los proveedores de servicios de empleo para discapacitados. Se identifican tres factores significativos: actitud, normas subjetivas y control conductual percibido, que influyen en la decisión de contratar a personas con discapacidad. Además, se subraya la importancia de los proveedores de servicios de empleo para discapacitados como facilitadores y asesores para los empresarios, destacando su papel en la promoción de enfoques efectivos de marketing social, como el educativo, el relacional y el interactivo, para influir positivamente en las decisiones de contratación. Las principales barreras que persisten incluyen preocupaciones sobre responsabilidad legal, costos de adaptación del entorno de trabajo y falta de conocimiento sobre los incentivos disponibles para abordar estos desafíos.</p>

---

---

(Morris, 2023)  Jamaica	Perspectivas de empleo de las personas con discapacidad en la era posterior al covid-19 en los países en desarrollo	La pandemia del COVID 19 permitió que las empresas explorarán y normalizarán el trabajo remoto, junto con esto el desarrollo continuo de tecnologías para facilitar el trabajo en esta modalidad. Esta manera de trabajar ha permitido explorar una alternativa para que las personas con discapacidad puedan acceder a oportunidades laborales; sin embargo, a pesar de la expansión de estas herramientas tecnológicas sigue siendo visible la brecha de desigualdad para las personas discapacitadas. El artículo señala las barreras que enfrentan las personas con discapacidad y las ventajas que conlleva lograr la inclusión de las personas con discapacidad. Otro aspecto relevante que señala el artículo es como la subcontratación - outsourcing puede impulsar la inclusión laboral de personas con discapacidad al ofrecer empleos tecnológicos mejor remunerados y beneficiar a las empresas al mejorar la eficiencia y eficacia.
(Trafford et al., 2021)  Sudáfrica	Más que simples dispositivos de asistencia: Cómo una empresa social sudafricana apoya un entorno de inclusión.	En el contexto de Sudáfrica se mencionan las barreras y desafíos que enfrentan la población con discapacidad, en donde un gran porcentaje de ellos se encuentra en estado de pobreza y vulnerabilidad en términos de acceso a la atención médica, subvenciones gubernamentales y dispositivos de apoyo que faciliten la mejora de las condiciones mínimas para convivir con la discapacidad. Se destaca el trabajo de una empresa social que diseña sillas de ruedas accesibles para comunidades remotas y de bajos recursos, además de promover los derechos de las personas con discapacidad. Se

---

---

		<p>enfatan principios clave como el diseño centrado en el usuario y la inclusión, definiendo un concepto de "ecosistema de la inclusión", e donde se destaca la importancia de poder trabajar de manera holística para garantizar la inclusión de la población con discapacidad.</p>
<p>(Suarez-Balcazar et al., 2020)</p> <p>Estados Unidos</p>	<p>Barreras y facilitadores de la participación comunitaria entre migrantes latinos con discapacidades en los Estados Unidos y trabajadores migrantes latinos en Canadá: un análisis ecológico.</p>	<p>En el contexto de la migración global en busca de una mejor calidad de vida o para escapar de la pobreza y la violencia, se exploraron las barreras y facilitadores de la participación comunitaria entre inmigrantes latinos con discapacidades en EE. UU. El análisis se enfoca en los desafíos enfrentados por los migrantes latinos, especialmente aquellos con discapacidades, en cuatro dimensiones: individual (comunicación y acceso limitado a servicios), interpersonal (falta de control y desconocimiento de derechos), comunitario (barreras físicas y falta de información en su idioma), y político-social (discriminación y miedo a la deportación). Además, destaca la resiliencia y el apoyo de las redes comunitarias como facilitadores para las personas con discapacidad</p>
<p>(Jetha et al., 2023)</p> <p>Canadá</p>	<p>Divididos en una economía digital: entender el empleo para discapacitados, desigualdades derivadas de la aplicación de tecnologías</p>	<p>La adopción creciente de tecnologías digitales está transformando el entorno laboral y su impacto en las personas con discapacidad es complejo, con ventajas y desventajas. Este estudio se enfoca en la inclusión laboral de este grupo en la economía digital, investigando cómo la digitalización avanzada en el trabajo puede afectar su</p>

---

---

	avanzadas en el lugar de trabajo.	empleabilidad. Se basa en entrevistas con formuladores de políticas, proveedores de servicios de empleo y expertos en el futuro del trabajo, destacando la importancia de abordar la brecha de acceso a la tecnología, políticas de consulta efectivas con personas con discapacidad y capacitación digital para garantizar su inclusión en el mercado laboral.
(Paz-Maldonado & Silva-Peña, 2020)  Honduras	Inserción laboral de personas en situación de discapacidad en América Latina	Este artículo ofrece una visión integral sobre la actual inserción laboral de personas con discapacidad en América Latina, abordando tres aspectos cruciales. Primero, se examina el derecho al empleo establecido en las normativas de diversos países latinoamericanos. Luego, se describe la situación actual de la inserción laboral, destacando obstáculos como la falta de formación y acceso a la educación, así como el persistente estigma social. Finalmente, se subrayan los desafíos que surgen de este análisis, enfatizando la necesidad de desarrollar y fortalecer políticas y normativas más sólidas para promover la inclusión laboral y social de las personas con discapacidad en la región.
(Glen Caldwell & Cintrón Delgado, 2015)  Costa Rica	Comprender la discapacidad en la dimensión laboral: debates no resueltos que influyen en las prácticas excluyentes.	Este estudio aporta a la literatura sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en América Latina mediante la comparación de características y oportunidades laborales en seis países de la región. Los resultados señalan altos niveles de desigualdad en las oportunidades laborales para personas con discapacidad en estos países, con Colombia y Costa Rica

---

---

		<p>mostrando la mayor desventaja y Perú la menor. Las principales causas de esta desigualdad incluyen la falta de políticas de inclusión en el mercado laboral, barreras para la participación, alta informalidad laboral, insuficiente formación y capacitación, y limitado acceso a salud, rehabilitación y educación para personas con discapacidad.</p>
<p>(Pinilla Roncancio, 2018)  Colombia</p>	<p>La Realidad de la discapacidad: Pobreza multidimensional de las personas con discapacidad y sus familias en América Latina.</p>	<p>En décadas recientes, la definición de discapacidad ha evolucionado de lo médico a lo social, este paso se ha visto influenciado por promulgación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU (CDPD) de 2007, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2016) que han hecho posible que se visibilice a las personas en discapacidad y su inclusión para la evolución de la sociedad.</p> <p>Este estudio compara la pobreza multidimensional en hogares con y sin miembros con discapacidad en cinco países latinoamericanos (Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México). Los resultados resaltan que las personas con discapacidad y sus familias experimentan niveles más altos de pobreza y privación multidimensional. Además, se destaca que las mujeres y niñas con discapacidad, especialmente en áreas rurales, enfrentan una situación aún más crítica.</p>

---

---

(Pérez Medina et al., 2020)  Colombia	Personas con discapacidad: barreras de acceso al empleo y algunas alternativas de inclusión en Colombia.	<p>Este artículo aporta una contextualización en el ámbito colombiano de los factores que afectan la inclusión y empleabilidad de las personas con discapacidad. De los aspectos abordados los aportes sustanciales se enfocan en:</p> <p><b>Contextualización Normativa:</b> Se presenta la información sobre la normativa y legislación aplicable a las personas con discapacidad desde la óptica del derecho al trabajo digno. Destaca cómo estas leyes pueden crear desafíos para la inclusión laboral debido a las restricciones en los despidos y sus efectos en los empleadores.</p> <p><b>Panorama de la Empleabilidad de Personas con Discapacidad:</b> Se mencionan cifras clave sobre la situación en Colombia y a nivel mundial con respecto a las condiciones y el acceso al trabajo para personas con discapacidad.</p> <p><b>Barreras a la Inclusión Laboral:</b> se describen las barreras identificadas que deben superarse para lograr una inclusión laboral efectiva. Categoriza estas barreras en actitudinales, comunicativas, físicas, sociales y culturales.</p> <p><b>Estrategias de Minimización de Barreras:</b> Aborda de manera precisa las iniciativas en Colombia desde el ámbito estatal y de la empresa privada que han contribuido a la disminución de barreras para la inclusión de las personas con discapacidad en la sociedad y en el entorno laboral.</p>
---	--	---

---

---

(Campos et al., 2021)  Colombia	La situación laboral de las personas con discapacidad en Colombia desde un enfoque local	Se presenta un análisis detallado de la situación laboral de las personas con discapacidad en Colombia desde una perspectiva local de las 5 ciudades más grandes en el país, obteniendo como resultado una caracterización del mercado laboral de la población con discapacidad. Los resultados muestran tasas de desempleo, ocupación, informalidad e ingresos de las personas con discapacidad. De esos datos se destaca que el 69,0% de la población con discapacidad no se encuentran impedidos para trabajar pese a su discapacidad y, por tanto, representan específicamente la población que requiere contar con las oportunidades para vincularse con el mercado laboral. También aporta información acerca de algunas iniciativas que se han desarrollado en el país para hacer frente al tema de inclusión, así como los principales incentivos que ofrece el gobierno para formalizar y fomentar el empleo inclusivo.
---------------------------------------	--	--

---

*Nota.* Fuente: elaboración propia. En esta se explican en detalle los aportes más relevantes el estudio de la bibliografía a la presente investigación.

Tras el análisis de la información se puede verificar que a través de la historia la población con discapacidad ha sufrido discriminación y vulneración de sus derechos. La construcción de imaginarios sociales a lo largo de la historia ha reforzado la discriminación y estigmatización hacia las personas con discapacidad, en donde son percibidos con conceptos erróneos relacionados con inexistencia de habilidades, baja productividad, necesidad de uso de equipos especiales y costosos, así como mayores posibilidades de incapacitarse. Si bien a partir

de la promulgación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU en 2007, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2016 han contribuido a que cada vez sea más importante la promoción de los derechos de las personas con discapacidad y la inclusión en la sociedad (Pinilla, 2018), estos esfuerzos no han sido contundentes ni suficientes para ampliar la inclusión de este grupo no solo al mundo laboral sino a la igualdad de derechos frente a las personas que no presentan discapacidades y se garanticen el acceso a los demás aspectos básicos para desarrollar una vida plena, tales como la educación, la salud, el transporte, el entretenimiento, etc. El análisis de las bibliografías también permite entender que este fenómeno también se presenta en los países de desarrollados, no se encontró evidencia de que las condiciones mejoraran en estos países, siguen existiendo los estigmas y barreras diversas que abarcan las dimensiones actitudinales, comunicativas, físicas, sociales y culturales, las cuales pueden variar de una región a otra y enmarcan en la actualidad el encasillamiento social que define que puede o no hacer las personas con discapacidad. En resumen, la situación de la discapacidad nivel global sigue siendo un tema por desarrollar para encontrar alternativas que permitan la igualdad de condiciones para esta población.

También los análisis de la información evidencian que existe una estrecha relación entre discapacidad y pobreza, condición con mayor acentuación en los países latinoamericanos y en los menos desarrollados, que empeoran las condiciones de la población discapacitada. No se evidencia que ninguno de los países objetos del análisis sea líder en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad, tal vez en los países desarrollados, las subvenciones por parte del estado apoyan de mejor manera a los discapacitados y le permiten sostener un poco mejor su situación económica, sin embargo en la parte social siguen estando aislados debido a que el

trabajo juega un rol fundamental en el desarrollo del individuo y sobre todo en los aportes que la sociedad deja de recibir de este grupo poblacional.

Otros aspectos que se abarca en el análisis bibliográfico y tiene mucho camino por recorrer a nivel investigativo hace referencia a la importancia de la transformación digital y el acceso a la tecnología y como estos pueden desempeñar un papel clave en la inclusión laboral de personas con discapacidad. Las tecnologías digitales ofrecen oportunidades para el empleo remoto y la adaptación de entornos de trabajo, lo que puede superar algunas barreras físicas y geográficas. (Morris, 2023)

En los últimos 30 años la tecnología ha presentado un crecimiento exponencial, especialmente en la industria de las telecomunicaciones y esto también ha permitido que se haya avanzado en la creación de herramientas para inclusión de personas con discapacidad y se hable también del concepto de diseño universal que garantice que las nuevas tecnologías se puedan utilizar por todo el mundo. Estas condiciones se fortalecieron y se desarrollaron de manera más rápida con la pandemia del COVID-19 en el 2020, debido a que esto obligó a que muchas personas en el mundo trabajaran desde casa y se masificara el uso de herramientas tecnológicas. Sin embargo, se evidencia que especialmente para la región latinoamericana la tecnología en muchos casos se vuelve una barrera adicional para las personas con discapacidad debido a que aún en esta época muchas personas no tienen acceso a internet o a computadores, no solo en solo rurales, también en zonas urbanas marginadas, aumentando así la brecha en las oportunidades para las personas discapacitadas para acceder a un nivel de vida de calidad.

En cuanto al rol de las Políticas y la Legislación, este tema se aborda sobre todo en los documentos analizados en el contexto latinoamericano, se evidencia que los gobiernos de los

países estudiados han implementado políticas que buscan fomentar la inclusión de las personas con discapacidad. No obstante, estas políticas deben ir acompañadas de medidas concretas para garantizar su implementación efectiva, porque a la fecha las tasas de desempleo de las personas con discapacidad son altas y se han mantenido en las mismas condiciones durante varios años, demostrando que es necesario acompañar las políticas con otro tipo de acciones que generen conciencia a nivel social, debido a que esta tarea no es solo del estado el cambio de conciencia y de visión de la manera en la que se piensa y se aborda la discapacidad debe ser revaluada. En el artículo de (Mahasneh et al., 2023) se menciona el papel que juega el marketing en la creación de imaginarios sociales y menciona que por ejemplo incluyendo comerciales estratégicos en la televisión nacional se puede generar conciencia en la comunidad de la importancia de la inclusión de las personas con discapacidad y pueden llegar a gestarse cambios en los paradigmas de la sociedad, ayudando al reconocimiento de las personas con discapacidad como miembros activos de la sociedad.

Lograr una conciencia social acerca de las ventajas de la diversidad e inclusión de las personas con discapacidad son fundamentales para la inclusión laboral de personas con discapacidad. Al fomentar la diversidad, se enriquece la innovación y se mejora la toma de decisiones al aprovechar una variedad de perspectivas. Lograr este entendimiento a nivel cultural y social redundará en la promoción de la igualdad de derechos y la eliminación de barreras. Todos los estudios y aportes realizados de este tema buscan que puedan ser útiles para la toma de decisiones y construcción de iniciativas que fomenten la inclusión de las personas con discapacidad.

En cuanto a las oportunidades para realizar futuras investigaciones en el tema relacionado con discapacidad e inclusión, se puede seguir explorando en los siguientes temas:

- Realizar estudios más detallados sobre cómo diferentes tipos de discapacidad afectan las decisiones de contratación.
- Investigar más a fondo la brecha digital y sus efectos en la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Explorar enfoques efectivos para promover la inclusión laboral, como estrategias de marketing social y políticas de inclusión en el mercado laboral.
- Continuar analizando los efectos de la transformación digital en el empleo de personas con discapacidad y desarrollar estrategias para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades.
- Abordar la perspectivas y enfoques de las personas con discapacidad, debido a que la mayoría de los estudios que se encontraron se enfocan más hacia los empleadores.
- También (Pinilla & Gallardo, 2023) menciona que para el caso latinoamericano también no hay disponible mucha información acerca de la situación de empleabilidad de las personas con discapacidad.

## **6. Marco Teórico**

En este capítulo se profundizará en tres aspectos o bloques fundamentales que orientarán las bases para el desarrollo de la presente investigación que aborda la formulación de un servicio de conexión laboral para personas con movilidad reducida bajo la metodología de marco lógico, con el propósito de contribuir a la inclusión laboral de este grupo poblacional.

En primera instancia para lograr una implementación eficiente, se explorarán tres metodologías clave: La metodología del Marco Lógico, la Metodología General Ajustada

(MGA) y el *PMBOK*. El análisis de estas metodologías permitirá integrar la investigación con la gerencia de proyectos y permitirá comparar la metodología propuesta para la formulación del servicio con otras y de esta manera concluir si la metodología del marco lógico es la mejor alternativa para la formulación del proyecto, una vez se pueda concluir la conveniencia se determinarán los pilares sobre los cuales se estructurará el desarrollo de la investigación.

En un segundo bloque, se profundiza en la comprensión de la discapacidad física, un componente central en el diseño de este servicio. Se examina la evolución histórica de la discapacidad, seguida de una detallada clasificación de los diferentes tipos de discapacidad en Colombia, que abarcan desde las discapacidades físicas, mentales hasta la discapacidad múltiple. Este análisis proporciona una base sólida para comprender las necesidades específicas de las personas con movilidad reducida y orienta la adaptación del Servicio de Conexión Laboral a sus particularidades.

Finalmente, se cierra este capítulo con una reflexión sobre la inclusión de personas con discapacidad, destacando algunas generalidades sobre el término y mencionando las normativas y regulaciones jurídicas existentes en materia de protección a este colectivo. Este enfoque integral busca no solo desarrollar un proyecto eficiente, sino también contribuir al fomento de una sociedad inclusiva y equitativa.

### **6.1. Antecedentes:**

En las actividades que se realizan a diario, en donde nos vemos obligados a resolver problemas o desarrollar planes para alcanzar metas puntuales, estamos implementando metodologías para el desarrollo de proyectos; es curioso ver que esto lo hacemos sin darnos

cuenta. Tal como lo describe (Baca, 2013) “Todo empieza con una idea y cada una de las etapas siguientes es una profundización de la de la idea inicial, no sólo en lo que se refiere a conocimiento, sino también en cuanto a investigación y análisis” (p 2)

Con el paso del tiempo el hombre ha analizado los procesos necesarios para cumplir satisfactoriamente con el fin que se ha propuesto, como resultado de esto se han desarrollado y estructurando metodologías y estrategias que le permitan alcanzar sus metas de maneras más eficientes.

Es de esta manera en que empieza a consolidarse la definición de proyecto como: “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana” (Baca, 2013) y a esto que es la resolución de un problema o necesidad debemos integrar el análisis de las variables de tiempo, costos, riesgos, aspectos culturales, sociales y ambientales entre otros para entender como estos afectarán la realización de dicho proyecto.

Otro aspecto que no puede dejar de mencionarse y detallarse en la estructuración de cualquier proyecto es la realidad de la humanidad contemporánea, que se caracteriza por estar inmersa en un entorno de cambios rápidos e innovación constante que van de la mano con el desarrollo de la tecnología que a su vez ha permitido que se minimicen los riesgos y equivocaciones, así como han mejorado los tiempos de respuesta a la solución de diversas problemáticas. (E. Gómez et al., 2020)

Teniendo en cuenta este panorama, surgen las metodologías para proyectos, como respuesta a la búsqueda de integración de procesos cada vez más eficientes y flexibles que se adapten a un entorno cambiante y en la mayoría de los casos incierto, una de ellas, la que utiliza

el Gobierno de Colombia para formular proyectos de inversión social, metodología que utilizaremos para la formulación del proyecto.

Para el tema y problema de investigación planteado en este documento, en el marco teórico se analizarán 3 metodologías, aplicadas a la formulación de proyectos; la primera de ellas es la metodología del marco lógico, la segunda es la metodología general ajustada MGA y por último el PMBOK. El análisis de estas metodologías nos permitirá establecer la viabilidad para la aplicación de la Metodología del Marco Lógico, para guiar la formulación del proyecto de un servicio que conecte personas en condición de movilidad reducida con posibles empleadores, identificando las herramientas más relevantes que puedan aportar a la confirmación de un modelo de negocio que pueda adaptarse a las particularidades de este proyecto, al entorno cambiante y que generen beneficios al empleador.

## **6.2. Metodologías De Gestión De Proyectos:**

### **6.2.1. Metodología Marco Lógico:**

De acuerdo con la investigación realizada por (Cárdenas et al., 2022), en su recopilación de información se muestra que los orígenes de la metodología del marco lógico datan del año 1970, cuando la Agencia Estadounidense para el desarrollo internacional la empezó a implementar para sus programas de asistencia.

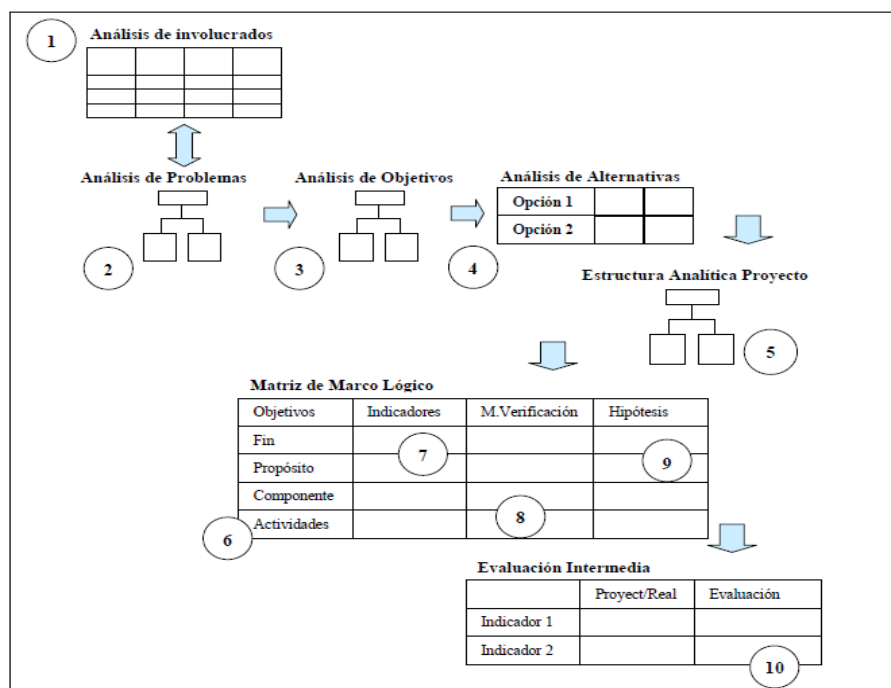
El marco lógico se puede definir como una herramienta dinámica, flexible y de gran utilidad, que puede ser usada en los ámbitos nacional e internacional en las etapas de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos y programas, mediante el establecimiento de una lógica de causa-efecto. Su construcción se lleva a cabo de manera secuencial: se inicia

con la identificación de los involucrados, luego se analizan los problemas, después se plantean los objetivos y en último término se diseñan las alternativas” (Cárdenas et al., 2022)

En resumen, en la figura 1, se puede apreciar la estructura metodológica del marco lógico.

### Figura 1

#### Estructura Metodológica del marco lógico



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

*Nota.* Adaptado de *Metodología del marco lógico para la planificación el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Imagen), (p.70) por (Ortegón et al., n.d.)2005

La anterior figura representa gráficamente las fases de la Metodología de Marco Lógico y visualmente los esquemas que se esperan tener al finalizar un proyecto mediante esta metodología.

En general el marco lógico se basa en dos etapas como se describe a continuación: en donde a su vez de esta etapa se desprenden otros aspectos que se desarrollan en esta etapa tales como:

ETAPA 1. Identificación del problema y alternativas de solución: de acuerdo con (Ortegón et al., n.d.) esta etapa se encuentra enmarcada por la consecución de los siguientes pasos:

- **Análisis de Involucrados:** La metodología del Marco Lógico enfatiza la necesidad de involucrar activamente a las partes interesadas clave desde el inicio del proceso, lo que permiten una planificación más objetiva, la promoción de acuerdos entre las partes involucradas al considerar diversas perspectivas y fomentar el sentido de pertenencia de los beneficiarios, así como minimizar los impactos negativos del proyecto. Este punto se requiere gestionar antes de la identificación del problema, aunque en cada etapa del proyecto puede dar lugar a dinámicas distintas por parte de las partes interesadas, por lo que es esencial comprender estas dinámicas a medida que avanza el proyecto y desarrollar estrategias apropiadas en consecuencia.
- **Análisis de problemas:** La definición efectiva del problema es fundamental para el éxito de un proyecto, ya que establece la estrategia fundamental de preparación, siendo esencial comprender adecuadamente el problema antes de buscar su solución satisfactoria. Con la ayuda de mecanismos como la lluvia de ideas se parte de la recolección de varios problemas para llegar a definir el problema principal o central, posteriormente se emplea la herramienta del árbol de problemas para identificar las causas y efector del problema central.

- **Análisis de Objetivos:** Para realizar este análisis se parte del árbol de problemas transformando los aspectos negativos en posibilidades en que se puede abordar el problema, es decir lo que causaban los problemas se convierten en medios los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto. Este análisis se trabaja sobre la herramienta del árbol de objetivos.

- **Identificación de alternativas de solución al problema:** En este paso se identifican las diferentes estrategias y acciones puntuales que permitirán alcanzar los objetivos del proyecto. Se trabaja sobre los medios que están en la parte inferior del árbol de objetivos.

- **Selección de la alternativa óptima:** De las alternativas revisadas en el punto anterior y teniendo en cuenta los criterios precisos, se elige la alternativa o alternativas sobre las cuales enfocarse para que el proyecto pueda materializarse.

Etapas 2 planificación.

- **Estructura Analítica del proyecto:** Esta estructura está definida por la matriz del marco lógico o matriz de planificación la cual presenta en forma sintetizada los aspectos más relevantes del proyecto. De acuerdo con (Cárdenas et al., 2022) la matriz se encuentra conformada por las siguientes cuatro columnas:

- **Resumen narrativo de objetivos (primera columna):** se compone del fin, el propósito, los componentes y actividades, para indicar la importancia, necesidad de ejecución, los resultados y las acciones que se adelantarán respectivamente en el marco de desarrollo del proyecto.

- Indicadores (segunda columna): presentan la información requerida para lograr determinar el avance hacia el logro de los objetivos planteados en el proyecto.
- Medios de verificación (tercera columna): consiste en identificar fuentes de información de modo que se le indiquen al ejecutor o evaluador datos sobre los indicadores
- Supuestos (cuarta columna): se deben identificar los riesgos en cada una de las etapas del resumen narrativo y expresarlos acontecimientos que deben cumplirse para avanzar al siguiente nivel en la jerarquía de objetivos.

El Marco Lógico es una metodología que permite entender la situación actual y definir un estado deseado futuro que requiere una intervención a través de un proyecto o programa de trabajo a corto y mediano plazo, con resultados a largo plazo. Sus ventajas incluyen la presentación de información relevante para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto, la comunicación efectiva con las partes interesadas al utilizar terminología uniforme, y la facilitación de acuerdos precisos sobre objetivos, metas y riesgos del proyecto. Su uso también promueve un proceso de aprendizaje acumulativo que mejora la gestión y la calidad de las propuestas. (Cárdenas et al., 2022)

### **6.2.2. Metodología general ajustada: MGA:**

La Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión Pública (MGA) es una abstracción de diferentes metodologías, instrumentos, herramientas y técnicas de análisis y estudio para el desarrollo que le dan un sustento conceptual para desarrollo de proyectos por parte del Gobierno de Colombia”, es una metodología en cascada que toma partes del PMBOK y que se divide en 4 grandes momentos, es una metodología tradicional que no establece tiempos ni costos de cada una de las actividades, no tiene adecuado manejo de

partes interesadas y cuenta con un solo entregable, lo que dificulta el control del proyecto y el avance del mismo de una forma más rápida. (Montenegro et al., 2019)

La Metodología General Ajustada – MGA es la metodología con la cual se deben formular los proyectos de inversión pública en Colombia. Se estructura como metodología, dado que presenta una secuencia ordenada de información que se integra de manera sistemática para facilitar la toma de decisiones y la gestión de los proyectos de inversión pública. Es general en el sentido que está concebida para registrar cualquier proyecto de inversión pública, independientemente de la fase en la que este se encuentre, del sector al que pertenezca y de las fuentes de financiación, tratándose por supuesto, del presupuesto público. Por último, por ajustada se entiende que ha venido evolucionando en el tiempo.

Esta metodología responde al mandato legal definido en el artículo 343 de la Constitución Política y particularmente en el artículo 49 de la Ley 152 de 1994 a través del cual se facultó al Departamento Nacional de Planeación para organizar las metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar los sistemas para la planeación y una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos. Bajo estas disposiciones, la Resolución 1450 de 2013 ha adoptado a la MGA como herramienta metodológica e informática para la presentación de los proyectos de inversión pública.

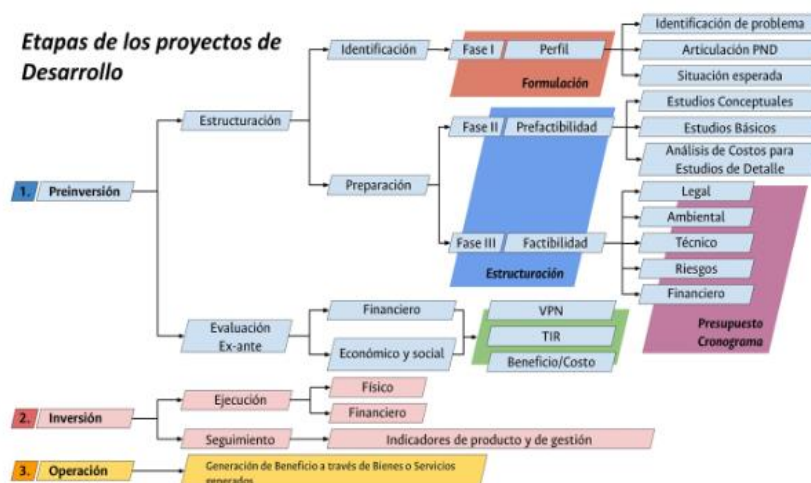
Tiene sustento conceptual en diferentes instrumentos que se trabajan internacionalmente como son la metodología de Marco Lógico<sup>1</sup> - ML, la Cadena de Valor - CV, la Estructura de Desglose de Trabajo - EDT y de principios de preparación y evaluación económica de proyectos, los cuales se adaptan a las necesidades de información y manejo operativo en Colombia y se articulan dentro de una misma Metodología.

Aunque se tienen antecedentes desde 1989, es especialmente a partir de 2003 que esta Metodología se desarrolla como aplicación informática experimentando modificaciones tanto en la composición de los formularios como en los sistemas operativos utilizados para su funcionamiento, iniciando por una serie de fichas que posteriormente evolucionaron hacia una aplicación descargable y que se instalaba por cada usuario, hasta la plataforma online con la que contamos hoy en día. (Espinoza & Muñoz, 2023a)

Considerando la importancia que representa esta Metodología para la asignación de los recursos de inversión de los presupuestos públicos, La MGA juega un papel importante durante el ciclo de la vida de los proyectos de inversión pública, si se tiene en cuenta las siguientes fases y etapas representadas en la figura 2:

**Figura 2**

Etapas y fases de los proyectos de inversión:



*Nota.* Adaptado de *etapas de los proyectos de desarrollo* (Imagen), en la resolución 03 de 2021 (Universidad Nacional, 2021)

[http://www.legal.unal.edu.co/flunal/home/doc.jsp?d\\_i=97947](http://www.legal.unal.edu.co/flunal/home/doc.jsp?d_i=97947))

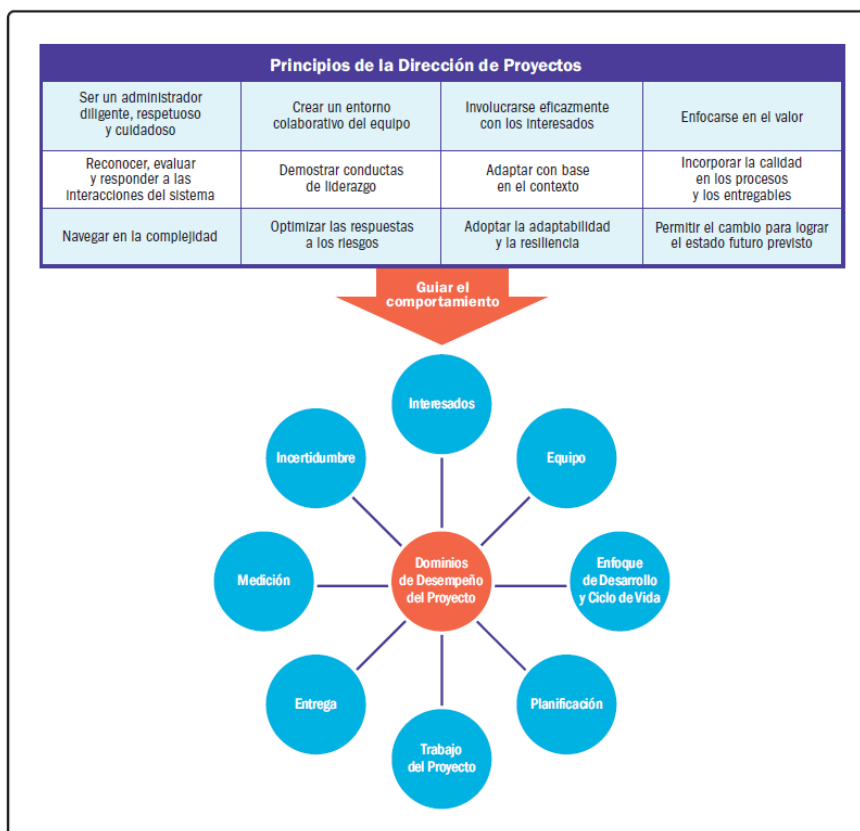
Representación gráfica de las etapas de un proyecto con base en el PMBOK.

### **6.2.3. PMBOK:**

En el año 2021 se lanzó la séptima edición del PMBOK, y se establece no como una metodología, sino como una guía en la dirección de proyectos, con 12 principios y 8 grupos de procesos, los cuales interactúan entre sí, con el fin de gestionar adecuadamente un proyecto, a la fecha se encuentra en la séptima edición. Según el PMBOK los principios son la guía de comportamiento de los miembros del equipo del proyecto de acuerdo a su rol, es decir que definen unos parámetros que se hacen visibles a lo largo del proyecto, como unas fuentes rectoras del comportamiento o parámetros del equipo, por lo tanto se encuentran en la parte superior de las interacciones de los 8 dominios de desempeños del proyecto, sin embargo, la guía no pretende determinar de forma taxativa la aplicación del mismos, ni enfocarlos a instrucciones específicas para el desempeño del proyecto, pues esto dependerá entre otras cosas: del tipo de proyecto, organización, cultura, ect, siendo entonces una guía sugerida y no prescriptiva (*Inc. Project Management Institute, 2021*)

### Figura 3

*Relación entre los principios de la dirección de proyectos y los dominios de desempeño del proyecto*



*Nota.* Adaptado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK® - Séptima edición), (p.5) por *Project Management Institute*, 2021

En esta figura se representa la relación gráfica entre los principios de la gerencia de proyectos y los 8 dominios de desempeño del PMBOK.

Por su parte los 8 dominios de desempeño “representan un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la consecución efectiva de los resultados de los proyectos” (Inc. *Project Management Institute*, 2021) concebidos de forma integrada e

interdependientes entre sí. Dicha interconexión implica que cada dominio de desempeño se vaya ejecutando de forma simultánea y sin un orden predeterminado, pues la ejecución de las actividades de cada dominio dependerá del proyecto en sí y las definiciones que del mismo realice el gerente de proyecto y su equipo de trabajo.

A continuación de forma somera, se hará referencia a cada uno de los dominios que expone el PMBOK en su séptima edición:

- **Interesados:** hace referencia a individuos, grupos u organizaciones con cierto nivel de poder o influencia sobre el proyecto, los cuales deben ser gestionados de forma adecuada para garantizar el éxito del proyecto.

#### **Figura 4**

*Interesados internos y externos al proyecto*



*Nota.* Adaptado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK® - Séptima edición), (p.9) por *Project Management Institute*, 2021

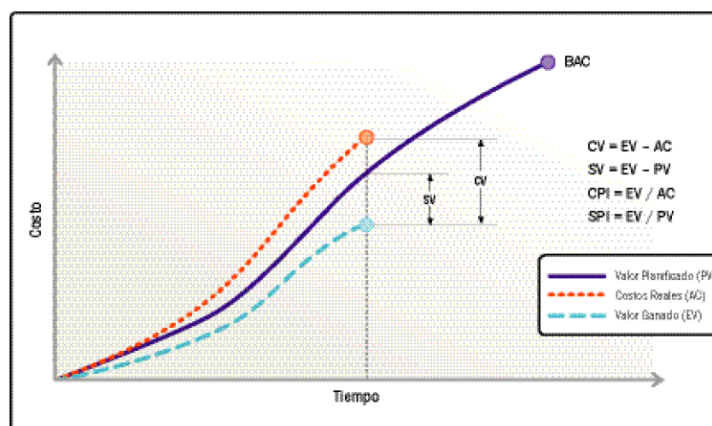
En esta figura se representan los roles de partes interesadas.

- **Desempeño del equipo:** hace referencia a las actividades y funciones específicas de cada miembro del equipo, lo que garantiza la oportunidad y calidad de los entregables (*Inc. Project Management Institute, 2021*) Este desempeño está ligado a la cultura organizacional, gestión de las emociones, comunicación y liderazgo.
- **Desempeño del enfoque de desarrollo y ciclo de vida:** Está relacionado con los momentos (tiempos) de los entregables, existiendo diferentes tipos de enfoque de desarrollo, de acuerdo, el cual se selecciona una vez validadas algunas variables del proyecto, por nombrar algunas: tipo de producto o servicio, tipo de organización, interesados, entre otras. Al igual que el ciclo de vida que puede ser de forma escalonada o adaptativa, reitero, dependiendo del tipo de proyecto y las particularidades con que cuente.
- **Desempeño de planificación:** Determina actividades y funciones, corresponde a la visión de los entregables del proyecto desde el acta de constitución del mismo y la definición de cronogramas y presupuesto conforme a las variables del proyecto en sí mismo.
- **Desempeño de la entrega:** Los proyectos se inician con un objetivo determinado y unos entregables fijados por los interesados, de los cuales se espera cumpla con ciertas condiciones de calidad conforme a la visión de cada proyecto, y está ligado a la entrega de valor a los clientes, negocio o interesados (*Inc. Project Management Institute, 2021*) el entregable es el producto, servicio o resultado en sí mismo definidos desde la constitución del proyecto.

- Desempeño de la medición: aborda la evaluación, métricas e indicadores del proyecto desde diferentes perspectivas conforme a las necesidades definidas, como por ejemplo el análisis de valor ganado:

**Figura 5**

*Análisis del valor ganado que muestra la variación del cronograma y del costo*



*Nota.* Adaptado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK® - Séptima edición), (p.101) por *Project Management Institute*, 2021.

La gráfica muestra como con la herramienta del valor ganado permite monitorear el rendimiento y ejecución del proyecto a una fecha determinada, teniendo en cuenta el presupuesto y cronogramas base, lo que permitirá al gerente de proyecto tomar decisiones a tiempo para lograr optimizar tiempos y recursos del proyecto.

En este desempeño se pueden utilizar tableros de control y seguimiento del proyecto, como el tablero KANBAN, o el que mejor se adapte al tipo de proyecto conforme a las definiciones de los interesados.

- Desempeño de la incertidumbre: Relacionado con los riesgos previsibles e imprevisibles del proyecto, así como las amenazas y la gestión de los mismos.

Ahora bien, como se evidencia en cada uno de los desempeños, estos se deben adaptar al proyecto de forma particular, una vez comprendido el entorno interno, externo, cultural, organizacional, objetivos, presupuestos y demás atributos propios del proyecto (*Inc. Project Management Institute, 2021*)

Desde el año 2001 se viene hablando de metodologías ágiles para la gestión de proyectos, como SCRUM; KANBAN, la mezcla de los anteriores SCRUMBA y XP, entre otras, las cuales se caracterizan por la flexibilización de la planeación y ejecución de actividades, permitiendo al equipo de trabajo avanzar en los entregables en la medida de la evolución del proyecto, sin que sea necesaria la finalización de una actividad para poder tener el comienzo de la siguiente, es decir, son lo opuesto de alguna manera a las metodologías en cascada con secuencia ordenada y delimitada en el tiempo. (Hernández & Bravo, 2022)

En este orden de ideas, a lo largo de este proyecto y una vez revisadas algunas de las metodologías más comunes, haremos uso de la metodología del marco lógico para formular un proyecto mediante el cual se diseñe un servicio que conecte personas con movilidad reducida con empresas para facilitar su inclusión al mercado laboral, haciendo uso de sus etapas o fases y partiendo de la base de que se trata de una metodología en cascada (Espinoza & Muñoz, 2023b)

### **6.3. Discapacidad física:**

#### **6.3.1. Contexto a través del tiempo**

De acuerdo con Barreto, J. y Prado, J. C:

El concepto discapacidad se presenta en la actualidad como el resultado de distintos factores culturales e históricos que, por medio de las costumbres, vivencias y hábitos, conforman el imaginario colectivo frente a lo que se entiende por dicho concepto. En este sentido, la concepción de la discapacidad varía necesariamente a partir tanto de las creencias como de los modelos económicos y el actuar diario de la sociedad (Barreto et al., 2020)

Para la OMS, es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de participación

Así mismo para entender el contexto y la situación es necesario revisar la evolución del concepto a través del tiempo y a la vez comprendiendo el rol del ser humano en la sociedad como individuo y las relaciones que genera con su entorno. (Peresotti, 2017)

En las primeras civilizaciones se percibía que las personas con algún tipo de limitación o discapacidad como un factor que no contribuía al desarrollo de la sociedad, de modo que, tal como lo señala la Organización de las naciones Unidas (Naciones Unidas, 2023)

En las sociedades primitivas, los discapacitados, al no poderse valer por sí mismos, y sobre todo al no poder realizar las actividades necesarias para su subsistencia, eran asesinados en virtud de su nula contribución para la prosperidad de su grupo social. (V. Gómez, 2005)

Este imaginario se ha ido transmitiendo de generación en generación debido a que se manifestaron en las expresiones culturales más comunes como el teatro, manuscritos, literatura, etc, en donde la discapacidad era vista también como un castigo de los dioses. En el trabajo compilado por los autores Barreto, J. y Prado, J. C. (2020), se muestra una síntesis de que se han encontrado evidencia antropológica y arqueológica de esqueletos que presentan amputaciones y estados avanzados de artritis, mientras que en Egipto también se han encontrado momias con

fracturas en sus extremidades inferiores e ingeniosas férulas, lo que nos deja ver que la discapacidad es un factor que es propio de la humanidad y lo ha acompañado desde sus inicios.

Durante la edad media el concepto de discapacidad seguía estando ligado a lo maligno, que debía ser castigado o purificado —un ejemplo claro de esto es la posición expuesta por el “Malleus Maleficarum” (1487), escrito por Jacob Sprenger y Heinrich Krämer, en el que se declaraba que los niños y las niñas con discapacidad eran producto de madres involucradas en la brujería y la magia (Valencia, 2014)—; y, por otro lado, la imagen que representaba a las personas con discapacidad en la que se entendía la diferencia como algo deforme y defectuoso. De hecho, este segundo imaginario ayudó a que el defecto se entendiera no solo como un castigo, sino también como objeto de burla y espectáculo.

De acuerdo con Barreto, J. y Prado, J. C. (2020), con el descubrimiento de América y el proceso de colonización, los preceptos y nociones de la discapacidad fueron cambiando de manera paulatina y se han ido enfocando hasta la actualidad en modelos que implican que por un lado la discapacidad debe ser erradicada y por el otro lado el modelo de marginación con el que se busca que las personas con discapacidad estén distanciadas del resto de la sociedad. (Palacios, 2008)

En la actualidad podemos apreciar el trabajo que han realizado organismos gubernamentales a nivel mundial como las naciones unidas que en el año 2006 han publicado la Convención de los derechos de las personas con discapacidad de las Naciones Unidas, que ha ayudado a visibilizar la situación de estas personas y a promover cambios que aporten a mejorar la calidad de vida para este grupo de la población. (Barreto et al., 2020)

### **6.3.2. Clasificación de la discapacidad en Colombia:**

Comprender y analizar la clasificación de la discapacidad adquiere una relevancia fundamental para conocer la situación de las personas con discapacidad en Colombia. Conocer estas tipologías nos permitirá entender más adelante como cada una de ellas puede tener oportunidades de inclusión laboral y permitirá tener uno de los factores determinantes para precisar las necesidades y desafíos que enfrentan las personas con discapacidad.

Para Colombia de acuerdo con lo establecido en la normatividad nacional, más exactamente en Resolución 0000113 de 2020 del ministerio de salud, se reconocen las siguientes categorías de discapacidad:

**Discapacidad Física:** En esta categoría se encuentran las personas que presentan en forma permanente deficiencias corporales funcionales a nivel musculo esquelético, neurológico, tegumentario de origen congénito o adquirido, pérdida o ausencia de alguna parte de su cuerpo, o presencia de desórdenes del movimiento corporal. Se refiere a aquellas personas que podrían presentar en el desarrollo de sus actividades cotidianas, diferentes grados de dificultad funcional para el movimiento corporal y su relación en los diversos entornos al caminar, desplazarse, cambiar o mantener posiciones del cuerpo, llevar, manipular o transportar objetos y realizar actividades de cuidado personal, o del hogar, interactuar con otros sujetos, entre otras.

Para aumentar el grado de independencia, las personas con alteraciones en su movilidad requieren, en algunos casos, de la ayuda de otras personas, al igual que de productos de apoyo como prótesis (piernas o brazos artificiales), órtesis, sillas de ruedas, bastones, caminadores o muletas, entre otros. De igual forma, para su participación en actividades personales, educativas, formativas, laborales y productivas, deportivas, culturales y sociales pueden requerir espacios físicos y transporte accesible.

Discapacidad auditiva: En esta categoría se encuentran personas que presentan en forma permanente deficiencias en las funciones sensoriales relacionadas con la percepción de los sonidos y la discriminación de su localización, tono, volumen y calidad; como consecuencia, presentan diferentes grados de dificultad en la recepción y producción de mensajes verbales y, por tanto, para la comunicación oral. Se incluye en esta categoría a las personas sordas y a las personas con hipoacusia esto es, aquellas que debido a una deficiencia en la capacidad auditiva presentan dificultades en la discriminación de sonidos, palabras, frases, conversación e incluso sonidos con mayor intensidad que la voz conversacional, según el grado de pérdida auditiva.

Discapacidad Visual: En esta categoría se incluye a aquellas personas que presentan deficiencias para percibir la luz, forma, tamaño color de los objetos. Se incluye a las personas ciegas y a las personas con baja visión, es decir, quienes, a pesar de usar gafas o lentes de contacto, o haberse practicado cirugía, tienen dificultades para distinguir formas, colores, rostros, objetos en la calle, ver en la noche, ver de lejos o de cerca, independientemente de que sea por uno o ambos ojos.

Estas personas presentan diferentes grados de dificultad en la ejecución de actividades de cuidado personal, del hogar o del trabajo, entre otras. Para una mayor independencia y autonomía, estas personas pueden requerir productos de apoyo como bastones de orientación, lentes o lupas, textos en braille, macrotipo (texto ampliado), programas lectores de pantalla, programas magnificadores o información auditiva, entre otros. Para su participación requieren contextos accesibles en los que se cuente con señales informativas, orientadoras y de prevención de situaciones de riesgo, con colores de contraste, pisos con diferentes texturas y mensajes, en braille o sonoros, entre otros.

Sordoceguera: La sordoceguera es una discapacidad única que resulta de la combinación de una deficiencia visual y una deficiencia auditiva, que genera en las personas que la presentan problemas de comunicación, orientación, movilidad y el acceso a la información. Algunas personas sordociegas son sordas y ciegas totales, mientras que otras conservan restos auditivos y/o restos visuales. Las personas sordociegas requieren de servicios especializados de guía interpretación para su desarrollo e inclusión social.

Discapacidad Intelectual: Se refiere a aquellas personas que presentan deficiencias en las capacidades mentales generales, como el razonamiento, la resolución de problemas, la planificación, el pensamiento abstracto, el juicio, el aprendizaje académico y el aprendizaje de la experiencia. Estos producen deficiencias del funcionamiento adaptativo, de tal manera que el individuo no alcanza los estándares de independencia personal y de responsabilidad social en uno o más aspectos de la vida cotidiana, incluidos la comunicación, la participación social, el funcionamiento académico u ocupacional y la independencia personal en la casa o en la comunidad (*American Psychiatric Association, 2014*). Para lograr una mayor independencia funcional y participación social, estas personas requieren de apoyos especializados terapéuticos y pedagógicos, entre otros. Es necesaria la adecuación de programas educativos o formativos adaptados a sus posibilidades y necesidades, al igual que el desarrollo de estrategias que faciliten el aprendizaje de tareas y actividades de la vida diaria, como auto cuidado, interacción con el entorno y de desempeño de roles dentro de la sociedad. Los apoyos personales son indispensables para su protección y como facilitadores en su aprendizaje y participación social.

Discapacidad Sicosocial: Resulta de la interacción entre las personas con deficiencias (alteraciones en el pensamiento, percepciones, emociones, sentimientos, comportamientos y

relaciones, considerados como signos y síntomas atendiendo a su duración, coexistencia, intensidad y afectación funcional) y las barreras del entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad. Estas barreras surgen de los límites que las diferentes culturas y sociedades imponen a la conducta y comportamiento humanos, así como por el estigma social y las actitudes discriminatorias. Para lograr una mayor independencia funcional, estas personas requieren básicamente de apoyos médicos y terapéuticos especializados de acuerdo a sus necesidades. De igual forma, para su protección y participación en actividades personales, educativas, formativas, deportivas, culturales, sociales, laborales y productivas, pueden requerir apoyo de otra persona.

Discapacidad múltiple: Presencia de dos o más deficiencias asociadas, de orden físico, sensorial, mental o intelectual, las cuales afectan significativamente el nivel de desarrollo, las posibilidades funcionales, la comunicación, la interacción social y el aprendizaje, por lo que requieren para su atención de apoyos generalizados y permanentes. Las particularidades de la discapacidad múltiple no están dadas por la sumatoria de los diferentes tipos de deficiencia, sino por la interacción que se presenta entre ellos. A través de dicha interacción se determina el nivel de desarrollo, las posibilidades funcionales, de la comunicación, de la interacción social (Santamaría et al., 2011)

Para efectos del presente proyecto de investigación, nos centramos en personas en condición de Discapacidad Física por movilidad reducida.

De acuerdo con lo analizado por (Velandia Campos et al., 2021) y a los datos extraídos del Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad que para el 2018 reúne información de 1.418.065 personas con discapacidad equivalentes al 2,8% de la población colombiana.

En la capacidad del mercado laboral para responder a las necesidades laborales de cada grupo de discapacidad se encontró que las cinco categorías de discapacidad con mayor representatividad en Colombia son (Movilidad (19,8%), Mental-Cognitivo (10,5%), Múltiple (8,4%), Visual (5,4%), Auditiva (3,6%)), en razón al tamaño de su población, coinciden con los grupos que en términos proporcionales han logrado una mayor inserción. Así mismo, también se cumple que los grupos con menor representatividad en tamaño coinciden con los grupos con menor ocupación laboral, a pesar de que algunos de estos grupos minoritarios presentan barreras muy altas de exclusión por el tipo de discapacidad como el caso de personas con discapacidad de voz y habla, lo anterior analizado sobre las cinco ciudades principales de Colombia, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y Cali” (Velandia Campos et al., 2021)

### **6.3.3. Inclusión:**

Como se explicó desde la definición de la discapacidad y la evolución del significado a través de la historia de la humanidad, en la actualidad las personas con discapacidad se siguen enfrentando a la barrera de ser vistas como personas enfermas y esto como consecuencia para el mundo de la inclusión laboral enfatiza los imaginarios sociales de que este grupo de personas se asocien con baja productividad y ausentismo. (C. Fernández et al., 2021)

Estos imaginarios se acrecientan debido a la falta de información y desconocimiento por parte de los empresarios acerca de las capacidades y habilidades que pueden desarrollar las personas con algún tipo de discapacidad. En general podemos hablar de que se piensa que discapacidad se concibe como una vulnerabilidad, pero la verdadera vulnerabilidad está en la falta de oportunidades de educación, oportunidades laborales dignas, de generación de ingresos y en últimas discriminaciones. (C. Fernández et al., 2021)

“De acuerdo con (Velandia Campos et al., 2021)

La población con discapacidad se enfrenta, generalmente a un entorno de alta vulnerabilidad socioeconómica que limita la posibilidad de alcanzar su proyecto de vida deseado. Según la Organización mundial de la salud (OMS, 2011), alrededor del 15% de la población mundial vive con algún tipo de discapacidad y tasas de pobreza más altas que las del resto de la población a causa del limitado acceso a servicios sociales, educación, empleo transporte y cobertura de salud. Además, la discapacidad dificulta la participación en la vida económica, política, social y hace que las personas especialmente vulnerables ya que tienen menos posibilidades de educarse y emplearse (Khalid, 2014)

De ahí la importancia de que los gobiernos y la sociedad pueda establecer un ecosistema de inclusión, conformado por el sector público, privado, las universidades, cámaras de comercio, fundaciones y otros que puedan aportar a la conformación de un ambiente que garantice a la personas con discapacidad el acceso a la educación y a oportunidades de trabajo que atiendan no solo la oportunidad de generar ingresos y sentir que contribuyen a la formación de la sociedad sino que también pueda responder a sus gustos y preferencias. Este ecosistema se debe incluir las herramientas necesarias para que puedan llevar a cabo sus tareas e incluir las condiciones de accesibilidad necesarias para que pueda desplazarse y acceder a los servicios que el resto de la población puede acceder. (Campos et al., 2021)

#### ***6.3.4. Normatividad colombiana de la discapacidad.***

Colombia, en los últimos años ha avanzado en la normatividad y en desarrollos de documentos técnicos, por ejemplo, en el ámbito de las normas NTC, la cuales se convierten en

una fuente de promoción e inclusión de los estándares y ambientes requeridos por las personas con discapacidad. A continuación, un resumen de las normas que se han construido por el ICONTEC en esta materia:

**Tabla 4**

*Normas Técnicas Colombianas - Política de Accesibilidad*

NORMA TÉCNICA	OBJETO DE LA NORMA
NTC 4144 de 1997	<p>Accesibilidad de las personas al medio físico, edificios y señalización: Esta norma especifica las características que deben tener las señales ubicadas en los edificios y en los espacios urbanos y rurales, utilizadas para indicar la condición de accesibilidad a todas las personas, así como también indicar aquellos lugares donde se proporcione información, asistencia, orientación y comunicación.</p>
NTC 4141 de 1997	<p>Accesibilidad de las personas al medio físico, símbolo de sordera o hipoacusia y dificultad de comunicación: Esta norma establece la imagen que contiene el símbolo usado para informar sobre la presencia de personas con hipoacusia, sordera o dificultad de comunicación y para señalar lo que es adecuado para ser usado directamente por ellas o donde se les brinda algún servicio específico.</p>
NTC 4139 de 1997	<p>Accesibilidad de las personas al medio físico, símbolo gráfico, características generales.</p>

---

NTC 4201 de 1997	Accesibilidad de las personas al medio físico, edificios, equipamientos.
NTC 4142 de 1997	Accesibilidad de las personas al medio físico, símbolo de ceguera y baja visión.
NTC 4140 de 1997	Accesibilidad de las personas al medio físico, edificios, pasillos, corredores y características generales
NTC 4349 de 1998	Accesibilidad de las personas al medio físico, edificios, ascensores
NTC 4279 de 1998	Accesibilidad de las personas al medio físico, espacios urbanos y rurales, vías de circulación peatonales planos.
NTC 4407 de 1998	Vehículos automotores, vehículos para el transporte público colectivo de todas las personas, incluidas aquellas con movilidad reducida. Capacidad mínima 19 personas.
NTC 4774 de 2000	Accesibilidad de las personas al medio físico, espacios urbanos y rurales, cruces peatonales a nivel y elevados o puentes peatonales. Manual de Accesibilidad al Espacio Público y al Transporte.

---

*Notas:* \*Norma Técnica Colombiana. Fuente: (Barreto et al., 2020) En la tabla se puede hacer una revisión de los avances en normativa de accesibilidad en los que Colombia ha avanzado.

Así, mismo se han promulgado normas relacionadas con la inclusión laboral y beneficios para las empresas que las llevan a la práctica, tales como:

Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas.  
Colombia adopta mediante Ley 1346 de 2009

Ley Estatutaria No. 1618 de febrero 2013. se garantiza y asegura el ejercicio efectivo de los derechos de las personas en situación de discapacidad, mediante la adopción de medidas de inclusión, acciones afirmativas y ajustes razonables

Ley No. 361 de 1997. Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con Discapacidad, y de manera especial el Capítulo IV del Título Segundo sobre la integración laboral de las personas con discapacidad.

Decreto 2011 del 30 de noviembre de 2017. El cual establece el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en las entidades del sector público, y se aplica a los órganos, organismos y entidades del Estado en sus tres ramas del poder público, a nivel nacional, departamental, distrital y municipal, en los sectores central y descentralizado y a los órganos autónomos e independientes.

Decreto 2177 del 22 de diciembre de 2017. Por el cual se crea el Consejo para la Inclusión de la Discapacidad y se dictan disposiciones relacionadas con su funcionamiento” y cuyo objeto es coordinar las acciones que el sector privado adelante para coadyuvar al ejercicio de los derechos y la inclusión social, laboral y productiva de las personas con discapacidad, orientadas al desarrollo de las capacidades a través de la formación para el trabajo, la producción y el empleo de las personas con discapacidad, sus familias y cuidadores.

Decreto 392 del 26 de febrero de 2018. Por el cual se establecen incentivos en los procesos de contratación a las empresas que tengan vinculadas personas con discapacidad.

En este sentido, es claro que se han promulgado normas que buscan la inclusión de personas en condición de discapacidad en el país, sin embargo, la materialización del logro no ha sido tangible, y así como lo expone Claudia Suzarte Sánchez (2020) en el capítulo significancias de las personas con discapacidad respecto de los procesos desarrollados en centros de capacitación laboral del libro *Gestión e inclusión laboral de personas en situación de discapacidad: desafíos prácticos, éticos y políticos*. (Salas & Aguayo, 2020)

Si bien en la evolución de la historia se han generado cambios que promueven no solo la inclusión social de PeSD, sino que también la inclusión laboral, aún la brecha es importante, tal como lo develan diversas estadísticas a nivel internacional y nacional (Salas & Aguayo, 2020)

Siendo importante aclarar que la inclusión laboral:

Trasciende el hecho de abrirles un espacio donde puedan aprender a trabajar en la medida de sus posibilidades... es respetarlos como personas capaces y activas, es darles la oportunidad de demostrar todas sus potencialidades, acompañándolos para que desarrollen sus capacidades de producción y de brindar servicio eficiente y responsable (Peresotti, 2017)

Bajo las líneas expuestas, vemos como no solo se requiere de políticas públicas y normas que promuevan de cierta manera la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad, sino que, además se requiere de la generación de una consciencia social y una evolución cultural que permitan ir cerrando las brechas y eliminando las barreras colectivas que existen en torno a la discapacidad. Bajo dicho enfoque tenemos como objetivo principal formular un proyecto haciendo uso de la metodología General Ajustada consistente en el diseño de un servicio que conecte personas en condición de movilidad reducida con posibles empleadores, facilitando su acceso al mercado laboral.

## **7. Metodología de la investigación:**

Conforme a (Hernández & Mendoza, 2018) el enfoque cualitativo en la investigación se orienta hacia la comprensión de los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, en su entorno y en relación con el contexto. El camino cualitativo de la investigación es más flexible, ya que no parte necesariamente de una teoría para su posterior comprobación empírica, sino que el investigador revisa simultáneamente los hechos y los estudios previos para generar teorías a partir de la información recolectada.

Dado que esta investigación aborda la viabilidad de formular mediante la Metodología del Marco Lógico, un proyecto de servicio que considera las necesidades específicas, barreras y el cambiante mercado laboral de personas con movilidad reducida, y reconociendo la necesidad de explorar perspectivas emocionales, sociales y contextuales de las partes involucradas, se ha optado por la metodología cualitativa con enfoque descriptivo como guía para el estudio, mediante la revisión de literatura y análisis de entrevistas que permitan contar con iteraciones para la formulación del proyecto.

Lo anterior dado que este tipo de investigación facilita describir el proceso de la formulación del proyecto objeto de estudio desde un enfoque empresarial de quienes haría uso del servicio una vez puesto en marcha.

### **7.1. Alcance:**

El alcance de la investigación es descriptivo, pues su enfoque es el de formular un proyecto haciendo uso de la metodología del marco lógico para diseñar un servicio de conexión laboral de personas en condición de movilidad reducida.

### **7.2. Instrumento:**

Con el fin de verificar la viabilidad del proyecto que pretendemos formular, haremos uso del método de entrevista estructurada, cualitativa, individual la cual ha sido definida por Symonds (como se citó en Hernández, 2018) como una consulta en la que el entrevistado expresa su particular punto de vista sobre un tema del que tiene conocimiento bien sea por experiencia o vivencias; para recolectar datos que nos permitan, posterior a su análisis, contar con variables necesarias en la formulación del proyecto, conforme a las evidencias que arroje el resultado del instrumento utilizado, según las percepciones, necesidades empresariales, cultura organizacional, etc.

Siendo importante, hay que mencionar que para nuestra investigación el objetivo no es obtener resultados estadísticos, dado que los resultados que necesitamos van enfocados a las emociones y percepciones de empresarios conforme al lenguaje verbal y no verbal en el curso de la entrevista, la cual se realizará en un formato previamente definido, pues se trata de una entrevista semi estructurada (ver anexo 1).

El análisis de datos se realizará conforme a la teoría fundamentada formulada por Bernie Glaser y Anselm Strauss en su libro *The Discovery of Grounded Theory [1967]* según la cual la teoría se elabora de los datos obtenidos. (Álvarez & Jurgenson, 2003)

Como se mencionó anteriormente, se seleccionó la entrevista estructurada como instrumento para la recolección de datos debido a que es una herramienta para comprender la perspectiva de las personas y obtener información relacionada con las percepciones, pensamientos, conceptos, en su contexto natural. No se trata de una experiencia aislada, ya que se analizan las experiencias individuales en relación con sus actividades diarias o profesionales, sin introducir elementos artificiales. (Carrera, 2014)

Lo anteriormente mencionado se puede comprender de manera más fácil si se toma como referencia al autor (Kvale, 2011) cuando ejemplifica con la metáfora al entrevistado como viajero, el cual comparte las experiencias aprendidas en sus viajes, lo cual permite tener una percepción cercana con la realidad del individuo en lugar de ser un proceso científico.

### **7.3. Definición de variables y factores:**

A fin de determinar la aplicación de la metodología del marco lógico a la formulación de un proyecto de servicio que facilite la conexión laboral e inclusión de personas con movilidad reducida, se revisaron en el marco teórico dos metodologías convencionales más, las cuales se analizaron de forma conceptual para ser descartadas, en ese sentido y partiendo de la base de la denominación de variable de (Hernández & Mendoza, 2018) “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” que correlacionadas entre si generan una hipótesis; nuestras variables para la obtención de resultados se expresan en la tabla N° 5.

Al realizar esta investigación, se podrá identificar que la metodología del marco lógico aportará para la formulación de un proyecto de servicio que facilite la conexión laboral e inclusión de personas con movilidad reducida, para su evaluación se establecieron veintiséis (26) entrevistas a empresarios potenciales, que desempeñan un rol importante dentro de sus organizaciones, su comunicación nos ayudará a recolectar datos que permitirán identificar factores que inciden como oportunidades, obstáculos y desafíos. Dada la importancia de esta investigación se plantearon las siguientes variables que contribuyan al resultado, para este análisis se usarán variables independientes y dependientes, que se describen en la Tabla 5.

**Tabla 5***Variables de la investigación*

<b>Variable</b>	<b>Relación de la Variable</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Unidad de Medida</b>
¿Su compañía vincularía laboralmente a personas en condición de movilidad reducida?	Independiente	Cualitativa- General	Si No Tal vez
¿Su compañía conoce los beneficios por vincular a personas con movilidad reducida?	Dependiente	Cualitativa- General	Si No Tal vez
Si su empresa participa en licitaciones públicas ¿tiene conocimiento de los puntajes adicionales que otorgan las Entidades Estatales por tener trabajadores en condición de discapacidad?	Dependiente	Cualitativa- Descriptiva	Si No Tal vez
¿Su compañía cuenta con Cultura organizacional para vincular personas con movilidad reducida?	Independiente	Cualitativa- General	Si No Se encuentra en proceso
¿Su compañía dispondría de personal de apoyo para el acompañamiento del trabajador con movilidad reducida?	Dependiente	Cualitativa- General	Si No Tal vez
Si vinculara personas con movilidad reducida ¿Qué tipo de modalidad laboral considera se adapta a su modelo de negocio?	Dependiente	Cualitativa- De Estructura	Trabajo presencial Teletrabajo Modalidad híbrida/semipresencial Ampliar respuesta
¿Su compañía cuenta con infraestructura necesaria para el acceso de personas con movilidad reducida?	Dependiente	Cualitativa- Descriptiva	Si No
¿Incluiría dentro de su rubro de costos planes de ajustes de infraestructura para facilitar el acceso a sus instalaciones a	Dependiente	Cualitativa- De Estructura	Si No Tal vez Ampliar respuesta

personas en condición de movilidad reducida?

¿Contaría con un tercero experto que realice la búsqueda y proceso de ubicación laboral de un posible trabajador en condición de movilidad reducida vs hacer el proceso directamente?	Dependiente	Cualitativa- De Estructura	Pregunta abierta
¿Qué esperaría de un servicio de conexión laboral de personas con movilidad reducida? Mencione por lo menos 3 características de importancia para usted.	Dependiente	Cualitativa- De Estructura	Pregunta abierta
¿Qué tanto impacto tendría en la imagen corporativa la vinculación de personas con movilidad reducida?	Dependiente	Cualitativa- De Estructura	Pregunta abierta
¿Cuáles considera serían los principales retos al momento de vincular personas en condición de movilidad reducida?	Dependiente	Cualitativa- De Estructura	Pregunta abierta

*Nota:* relaciona las preguntas de la entrevista, relación de las variables, tipo de variable y unidad de medida. Fuente propia.

#### **7.4. Población objeto:**

Para la recolección de datos, se plantea utilizar la muestra a expertos a fin de entender los detalles, las relaciones, el contexto de las empresas que puedan estar interesadas a contratar con personal con movilidad reducida, se determina que las empresas que participarán son empresas con más de 5 años continuos de actividad, con 50 o más empleados durante los últimos cinco años y que cuenten con un área de talento humano consolidada.

Se selecciona este grupo poblacional debido a que se considera que son quienes tienen el poder de crear oportunidades laborales para personas con movilidad reducida y estarán interesados en contratar a este grupo poblacional. Al obtener sus perspectivas, desafíos y

percepciones, se puede entender el contexto del fenómeno y sentar las bases para la etapa de formulación del proyecto.

### **7.5. Tamaño de la muestra:**

Conforme a (Hernández & Mendoza, 2018) en el enfoque cuantitativo de la investigación, se busca lograr una muestra que sea representativa de toda la población en estudio, y en contraste en la investigación cualitativa, el interés principal radica en el análisis y la exploración a fondo de casos específicos, sin que esto comprometa la integridad científica del estudio. Se hace énfasis en que para la investigación cualitativa el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, debido a que no se busca generalizar los resultados en una población amplia, más bien se busca la profundidad en el análisis de los participantes que vivencian y hacen parte del fenómeno para de esta manera comprenderlo y más adelante generar conclusiones.

Con este contexto y de acuerdo en con (Hernández & Mendoza, 2018) para la selección de la muestra se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que puedan manejarse de manera realista y de acuerdo con los recursos disponibles).
- El entendimiento del fenómeno (el número de casos que permitan responder a las preguntas de investigación).
- La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo).

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente se define un tamaño de muestra de 26 empresarios quienes desempeñan diferentes roles dentro de las organizaciones como (Representante Legal, Gerente de Operaciones, Talento Humano, Coordinadores de Seguridad en el Trabajo, Abogados, Inspector ambiental), desde luego están familiarizados con los objetivos de su organización y área funcional. La muestra seleccionada es suficiente para obtener una variedad de perspectivas y experiencias relacionadas con la inclusión laboral, este muestreo se realizará aplicando un muestreo por conveniencia conforme a la cercanía y acceso a los empresarios.

Como se mencionó anteriormente el instrumento utilizado fue la entrevista estructurada, la cual incluía preguntas abiertas sobre, vinculación laboral e infraestructura en su organización para personas con movilidad reducida y la opción de contratar a expertos para hacer el proceso laboral y asesoría. Para recolectar la información se realizó una entrevista de 12 preguntas, de las cuales 6 son de pregunta abierta para que el entrevistado ampliara su respuesta con el objetivo obtener su percepción frente al tema. En la tabla No. 6, a continuación, podemos encontrar el detalle de los entrevistados.

**Tabla 6**  
*Caracterización de entrevistados*

<b>N.</b>	<b>Nombre Completo</b>	<b>Cargo que Desempeña</b>	<b>Nombre de la Organización</b>
1	Camilo Urrea	Gerente Operaciones	Coloma Ltda.
2	Edwin Pulido	Director General	Gpdi SAS
3	Karoll Valeria Rosero Valdés	Representante Legal Suplente	Serviaseamos SAS.
4	Cesar Daniel Camargo Santamaria	Representante Legal	Acer Aseamos SAS

---

5	Bibiana Milena Rodríguez	Coordinadora De Talento Humano	Rafael Antonio Salamanca Deposito De Drogas Boyacá
6	Cristina Guarín López	Administradora Gerente de Talento Humano y	Don Juan Estudio
7	Adriana Guzmán Ávila	Transformación Organizacional	Profamilia
8	Luis Alberto Galindo Aguilar	Director Talento Humano	Pan Pa Ya Ltda.
9	Geimar Rodríguez	Gerente General	Pums Motor SAS
10	Natalia Agudelo Calle	Representante Legal	Droguería Central De Medicamentos
11	Indira Jiménez Meza	Abogada	Aritmética
12	Carlos Andrés Vallejo Clavijo	Gerente	A&T Arquitectura
13	Denise Moreno	Gerente De Talento Humano	S&A Servicios y Asesorías SAS
14	Ronald Hurtado	Director Nacional Gth	Serviespeciales SAS
15	José Adolfo Bejarano Rodríguez	Contador	Scala Soluciones Integrales SAS
16	Oscar Bohórquez	C.E.O	IN G ARK SAS
17	John Freddy Gutierrez Osorio	Gerente General	Seguridad Atempí Ltda.
18	Ángela Natalia Díaz Díaz	Consultor De Selección Recursos Humanos	Adecco
19	María Rojas	Coordinadora Recursos Humanos	Reptech Colombia SAS
20	Jenny Natalia Villafrades Vargas	Gerente General	Project Intelligence SAS
21	Heidy Vanessa Barahona Forero	Inspectora Ambiental	Permoda Ltda.
22	Vivían De León Correa	Coordinadora Sg-Sst	Flores SAS

---

23	Lorena Alferez	Jefe de gestión integral	Incolcar
24	Vivían Capera Rojas	Inspector Ambiental	Permoda
25	Erick Javier Briñez Garcia	Auxiliar logístico	Easy
26	María Teresa Valcárcel Seijas	Directora de Seguridad y Salud en el Trabajo	RCN Televisión

*Nota:* detalle de los entrevistados, cargo y empresas participantes que permiten visualizar la diversidad de la muestra. Fuente propia.

## 8. Análisis de resultados

Una vez se realizaron las entrevistas se procedió a identificar y revisar los diferentes tipos de análisis cuantitativos y diseños de análisis, existen más de 20 tipos de análisis cualitativos, y con la revisión bibliográfica realizada se encuentra que los tipos más representativos son la teoría fundamentada, estudio de caso, etnográfico, fenomenológico, lingüística, semiótica, ciencias del comportamiento, etc, en donde cada uno de ellos se rige por lineamientos diversos para el proceso de análisis, ya que los resultados que se buscan son distintos. (Hernández & Mendoza, 2018)

Adicionalmente, menciona los principales objetivos de la investigación cualitativa, los cuales se realizan en varios pasos del proceso investigativo; estos se orientan hacia la exploración exhaustiva de los datos recopilados, procediendo con la organización y estructuración de esos datos mediante la organización en unidades y categorías, lo que facilita su comprensión y posterior análisis. El análisis cualitativo se enfoca en descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones intrínsecos presentes en los datos, así como sus interconexiones, con el propósito de otorgarles significado, interpretarlos y explicarlos en consonancia con la formulación del problema de investigación y finalizar con la construcción de una teoría basada en los datos. (Hernández & Mendoza, 2018)

De acuerdo con este enfoque se decide realizar el proceso de análisis de esta investigación de acuerdo con los lineamientos de la teoría fundamentada la cual fue formulada por Strauss y Glaser en 1967. Esta teoría trabaja con un enfoque inductivo, comienza con la recolección de datos empíricos a través de la herramienta de entrevistas y a partir de los hallazgos encontrados construye las categorías y proposiciones teóricas, es decir no parte de una teoría, esta se va desarrollando a medida que se va recolectando y analizando la información, en un proceso de interacción constante durante la investigación, en donde en cualquier momento se puede regresar al punto de partida o a un punto intermedio para replantear conceptos. (Carrera, 2014)

Para el trabajo de análisis de datos de esta investigación se siguieron los pasos propios de la teoría fundamentada en donde se inicia con la correspondiente codificación abierta, en donde como su nombre lo indica se codifican los datos de acuerdo con las categorías que van surgiendo, encontrando las similitudes y repeticiones al mismo tiempo que se va comparando para ir generando una primera clasificación de la información. El paso siguiente se denomina codificación axial en donde se procede a refinar las categorías que se identificaron en la fase anterior. Esto implica una reorganización de la información, estableciendo nuevas conexiones entre los conceptos relevantes. Estas categorías seleccionadas se enriquecen mediante la inclusión de citas y fragmentos adicionales del texto original. (Carrera, 2014; Hernández & Mendoza, 2018)

Para completar el análisis se procede con la fase de codificación selectiva, la cual tiene como objetivo principal la identificación de una categoría central que sirva como punto focal para la organización y agrupación de las demás categorías. En este proceso, se analiza el fenómeno central como si fuera un caso completo, en lugar de considerar simplemente una entrevista o una persona individual. Es de esta manera como se puede llegar a la formulación de

una Teoría Formal desarrollada con mayor detalle y se comprueba de nuevo frente a los datos. El proceso de análisis finaliza cuando se llega al punto de saturación teórica, es decir cuando la elaboración de nuevas entrevistas no aporta datos nuevos. (Carrera, 2014)

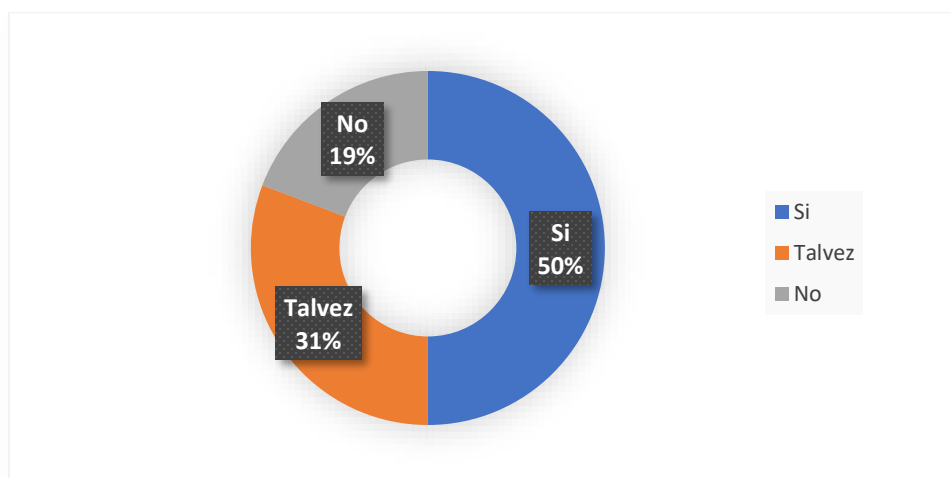
### 8.1. Configuración de Categorías

Fue importante el aporte de cada uno de los entrevistados, teniendo en cuenta su conocimiento y experiencia dentro de las organizaciones, que al dar respuestas a las preguntas formuladas contribuyeron para conocer desde cerca las dificultades que afrontan los empresarios para no sentirse incentivados al vincular personas con movilidad reducida.

En este contexto se realizaron doce (12) preguntas, de las cuales seis (6) preguntas eran para dar respuesta con un SI, NO Y TAL VEZ, pero también pidiendo al entrevistado la ampliación de cada una de las respuestas, y las otras seis (6) se realizaron con pregunta abierta.

Los resultados que se obtuvieron, luego de aplicar la entrevista como instrumento a los experimentados son los siguientes:

Gráfica 1: ¿Su compañía vincularía personas en condición de movilidad reducida?

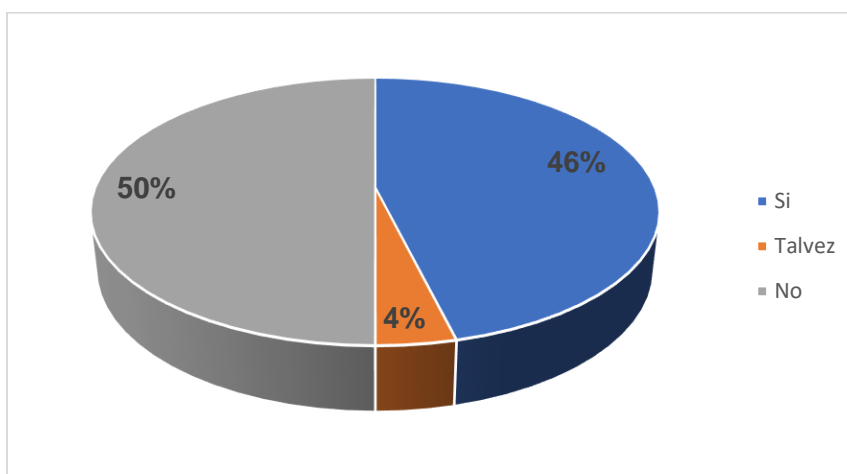


Fuente: Elaboración Propia

Al pedirles a los entrevistados que ampliaran sus respuestas, su resultado es que el 50% vincularían a personas en condición de movilidad reducida, el 31% contestaron que tal vez contarían con este personal y 19% no están dispuestas.

Es importante revisar la experiencia de los entrevistados, referente al resultado que arroja un porcentaje del 31% como tal vez; este resultado puede a futuro volverse como un SI; a fin de obtener como efecto una oportunidad de mercado, siempre y cuando se le haga acompañamiento y seguimiento a las organizaciones.

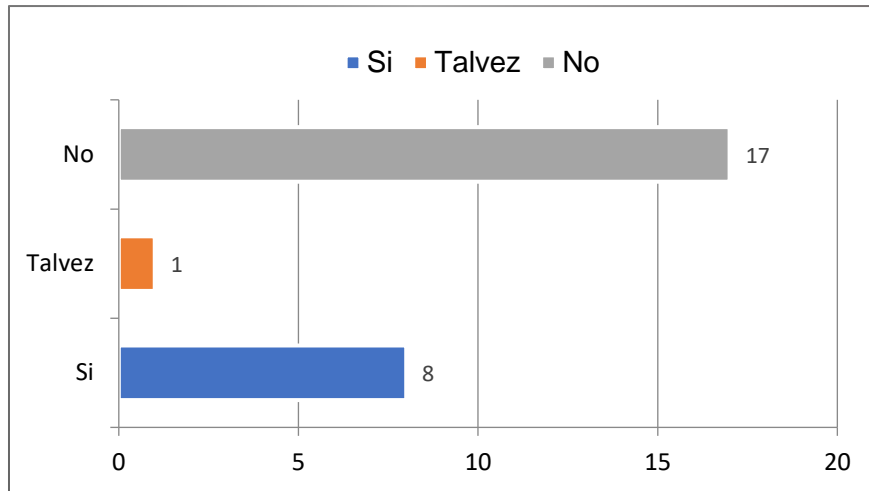
Gráfica 2: ¿Conoce los beneficios tributarios al vincular personas con discapacidad a su empresa?



Fuente:Elaboración propia

El 50% de los entrevistados no conoce los beneficios tributarios al vincular dentro de sus organizaciones a personas con movilidad reducida. Desde este punto de vista el Gobierno Nacional y las entidades estatales deben hacer promoción y divulgación de la normatividad para incentivar a los empresarios la inclusión en sus organizaciones al personal con movilidad reducida.

Gráfica 3: Si su empresa participa en licitaciones públicas ¿tiene conocimiento de los puntajes adicionales que otorgan las Entidades Estatales por tener trabajadores en condición de discapacidad?



Fuente: Elaboración propia

De veintiseis (26) entrevistados, 17 contestaron que sus organizaciones no participan en licitaciones públicas, ocho (8) contestaron que si tienen conocimiento de los puntajes adicionales que otorgan las entidades Estatales.

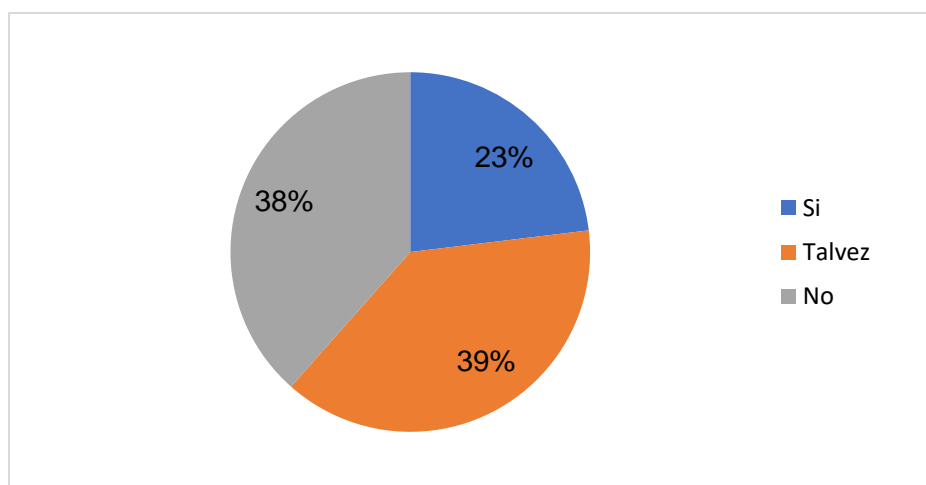
Gráfica 4: ¿Su compañía cuenta con cultura organizacional ajustada para la vinculación de personas con movilidad reducida?



Fuente: Elaboración propia

El 58% de los entrevistados contestaron que sus organizaciones no cuentan con cultura organizacional, porque les falta trabajar en este tema de inclusión o porque desafortunadamente no lo han contemplado, el 15 % se encuentra en proceso porque están desarrollando estos lineamientos que van encaminados hacia el respeto y la inclusión por cada persona que haga parte de su organización y el 27% si cuenta con esta cultura con el fin de darle participación a todas las personas que puedan ser excluidas en el mercado laboral.

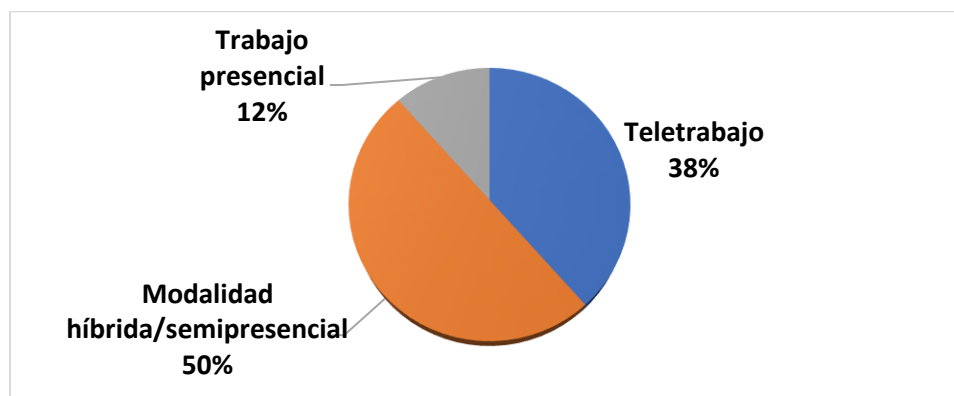
Gráfica 5: ¿Su compañía dispondría de personal de apoyo para el acompañamiento del trabajador con movilidad reducida?



Fuente: Elaboración propia.

A esta pregunta contestaron con un Si el 23% porque les permite garantizar el bienestar y calidad del entorno laboral para la permanencia del personal, con un 39% contestaron Tal vez y el 38% contestaron No, porque ambos coinciden en que su mayor obstáculo es contar con los recursos.

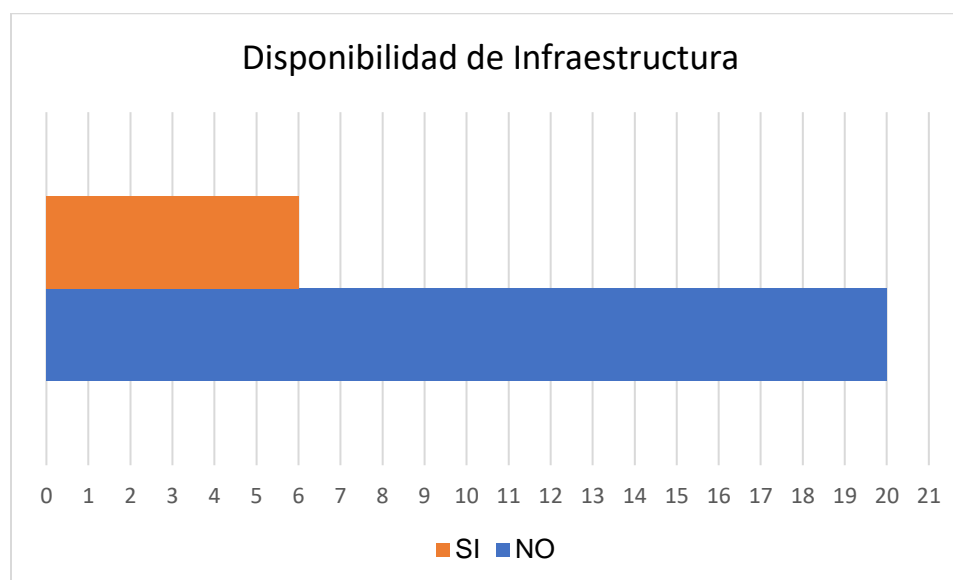
Gráfica 6: Si vinculara personas con movilidad reducida ¿Qué tipo de modalidad laboral considera se adapta a su modelo de negocio?



Fuente: elaboración propia

El 50% de los entrevistados prefieren la modalidad híbrida/semipresencial porque el contacto presencial de los empleados es fundamental con la labor de Talento Humano, el 38% contestaron Teletrabajo porque coinciden en su preocupación para que el trabajador pueda desplazarse en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que la ciudad adolece de esta infraestructura y el 12% concluyeron el trabajo presencial, por su actividad de negocio.

**Gráfica 7:** ¿Su compañía cuenta con infraestructura necesaria para el acceso de personas con movilidad reducida?



Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido de la gráfica 7 es que, de 26 organizaciones, solo seis (6) cuentan con infraestructura y veinte (20) manifestaron que no cuentan.

La configuración de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a los experimentados en sus organizaciones es la siguiente:

Con el objetivo de obtener una descripción cualitativa que permita identificar si es posible la formulación de un proyecto de un servicio que facilite la conexión laboral e inclusión de personas con movilidad reducida, se transcribieron en tres (3) categorías las respuestas obtenidas de la entrevista, para poder observar cada detalle, que pueda determinar el análisis.

✓ **Categoría 1: Motivación**

La formulación de las preguntas enfocadas a la motivación, permite encontrar si los empresarios tienen iniciativa para promover programas de inclusión laboral, dentro de sus organizaciones.

Finalmente identificar si conocen los beneficios e identificar el impacto corporativo que generan al crear posibilidades de empleo, cerrando la brecha poco a poco al que tienen derecho personas en condición de movilidad reducida.

**Tabla 7**

*Relación de preguntas formuladas y categorizadas como motivación.*

<b>Pregunta formulada</b>	<b>Resultado</b>
¿Conoce los beneficios tributarios al vincular personas con discapacidad a su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Descuento del 200% del impuesto de renta sobre los costos de ese trabajador</li> <li>➤ Otorgan puntos adicionales en procesos licitatorios</li> </ul>
Si su empresa participa en licitaciones públicas ¿tiene conocimiento de los puntajes adicionales que otorgan las Entidades Estatales por tener trabajadores en condición de discapacidad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asigna un 1 punto a quien cuente con certificado expedido por el Ministerio de Trabajo donde se evidencie la vinculación de personas discapacitadas.</li> <li>➤ Es un factor que influye al momento de otorgar puntajes</li> </ul>
¿Qué tanto impacto tendría en la imagen corporativa la vinculación de personas con movilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el mercado laboral colombiano genera una imagen de inclusión y un factor diferenciador con relación a otras compañías.</li> <li>➤ Alto impacto porque representaría que es una empresa con responsabilidad social y que contribuye a la reincorporación laboral de personal en condición de movilidad reducida.</li> <li>➤ Un proceso de mayor confianza con clientes</li> </ul>

Fuente propia.

En esta tabla se categorizan las preguntas que están relacionadas con la motivación del empresario para contratar un servicio como el que se está formulando.

✓ **Categoría 2: Desafíos**

En términos de desafíos, las preguntas están enfocadas a identificar las barreras, económicas, sociales y culturales a las que se enfrentan las organizaciones a la hora de implementar programas concretos de inserción laboral:

**Tabla N° 8**

*Relación de preguntas categorizadas como desafíos.*

Pregunta formulada	Resultado
¿Su compañía cuenta con cultura organizacional ajustada para la vinculación de personas con movilidad reducida?	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="844 882 1367 1144">➤ Dentro de la cultura organizacional existen políticas de inclusión laboral basada en un modelo de gestión por competencias, no obstante, no se diferencian políticas concretas para vinculación de personas con movilidad reducida.</li> <li data-bbox="844 1155 1367 1375">➤ IN G ARK es una empresa inclusiva en todos los aspectos. En esa perspectiva, las habilidades de las personas se miden desde la perspectiva intelectual y su motivación de ser productivos.</li> <li data-bbox="844 1386 1367 1743">➤ La empresa, hasta este momento, ha contado con unos valores encaminados hacia el respeto por cada talento que hace Se cuenta con un enfoque diferencial al momento de publicar una vacante con el fin de darle participación a todas las personas que pueden ser excluidas del mercado laboral.</li> </ul>
¿Su compañía dispondría de personal de apoyo para el acompañamiento del trabajador con movilidad reducida?	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="844 1753 1367 1875">➤ Dependiendo del costo de esta implementación.</li> </ul>

¿Incluiría dentro de su rubro de costos planes de ajustes de infraestructura para facilitar el acceso a sus instalaciones a personas en condición de movilidad reducida?

¿Cuáles considera serían los principales retos al momento de vincular personas en condición de movilidad reducida?

- El mayor reto de contratar personal con movilidad reducida es el costo asociado, en cuyo caso los incentivos taxativos no son tal vez suficientes para cubrir el costo del personal de apoyo.
  - Garantizar el bienestar y Calidad del entorno laboral que permita la correcta permanencia del personal
  - Dependiendo de la relación costo beneficio que esto tenga.
  - Es una necesidad que se requiere no solo para los trabajadores de la compañía sino también para los visitantes, tener unas instalaciones amigables y seguras que faciliten el desplazamiento.
  - Incluiría paulatinamente un rubro para que la empresa vaya generando sensibilidad frente a la inclusión de personas con movilidad reducida y se inicie la adecuación de las instalaciones.
  - Que las personas se sientan en un entorno agradable para el desarrollo de las funciones. Tener todas las instalaciones acondicionadas para garantizar la movilidad de las personas. Que los trabajadores los acepten y apoyen independientemente de su condición
  - Sensibilizar a los líderes con el tema de productividad, creo que hay mucho mito con este tema, sensibilizar a los jefes y al área jurídica por el tema de fueros de salud, desafortunadamente la legislación es muy dura con el tema de fueros.
  - Manejo de la comunicación, donde no se traspase el límite de la discriminación por su condición, pero sin que el trabajador sienta que es intocable por su condición.
-

Fuente propia.

En esta tabla se categorizan las preguntas que están relacionadas con los desafíos del empresario para contratar un servicio como el que se está formulando.

➤ **Categoría 3:** Oportunidades del mercado

Ante la falta de oportunidad laboral para personas en condición de movilidad reducida, las siguientes preguntas buscan identificar si los empresarios contarían con expertos para que apoyen el desarrollo de un programa de conexión laboral dentro de sus organizaciones; así mismo las expectativas que esperan obtener como resultado:

**Tabla N° 9**

*Relación de preguntas categorizadas como oportunidades del mercado*

Pregunta formulada	Resultado
¿Su compañía vincularía personas en condición de movilidad reducida?	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="846 1045 1367 1360">➤ Lo veo complicado porque creo que no tenemos la infraestructura adecuada, prácticamente para moverse en todas las oficinas hay que subir y bajar escaleras etc, obviamente si no lo propusiéramos lo lograríamos, pero habría que concientizar bastante a muchas personas.</li> <li data-bbox="846 1365 1367 1585">➤ El lugar de trabajo cuenta con instalaciones que las personas con movilidad reducida podrían acceder fácilmente, por lo que no tengo razones para no vincular una persona con movilidad reducida.</li> <li data-bbox="846 1589 1367 1766">➤ Mediante la aplicación de trabajo en casa es posible vincular personal con movilidad reducida, mitigando el impacto que representa el desplazarse en Bogotá.</li> </ul>

Si vinculara personas con movilidad reducida ¿Qué tipo de modalidad laboral considera se adapta a su modelo de negocio?

- El uso de la tecnología permite que las personas realicen su trabajo desde el hogar sin necesidad de estar de manera física en las instalaciones. lo anterior no implica que no sean convocados esporádicamente a las instalaciones de la compañía.
- La modalidad híbrida les permitiría tener la posibilidad de sentirse cómodos en su ambiente sabiendo que justo en su hogar tiene mayor adaptación en sus espacios.
- El contacto presencial de los empleados es fundamental en la labor de Talento Humano
- Si, es mejor debido a que de acuerdo a la experiencia hay mejores resultados así
- Sería importante el acompañamiento de un experto, pero una vez instaurado el proceso, creo se debía realizar directamente.
- Si, ya que hay compañías que son expertas en el tema y facilitan ese proceso administrativo permitiendo enfocar los recursos en la operación.
- Conocimiento del contexto, interés genuino en ayudar a las personas con discapacidad y apoyo para encontrar soluciones costo-eficientes.
- Competitividad, entrega de logros y buenos resultados y cumplimiento de objetivos corporativos.
- Que evalúe las competencias de la persona vs la necesidad de la empresa. Evaluación de la parte psicosocial del candidato ya que deberá enfrentarse a cambios importantes. Participación en el proceso de adaptación, seguimiento y evaluación de la persona

¿Preferiría contar con un tercero experto que realice la búsqueda y proceso de ubicación laboral de un posible trabajador en condición de movilidad reducida vs hacer el proceso directamente?

¿Qué esperaría de un servicio de conexión laboral de personas con movilidad reducida? Mencione por lo menos 3 características de importancia para usted.

---

Fuente propia.

En esta tabla se categorizan las preguntas que están relacionadas con las oportunidades del mercado para vender un servicio como el que se está formulando.

## **8.2. Análisis por categorías:**

Con el objetivo de obtener una descripción cualitativa que permita identificar si es posible la formulación de un proyecto de un servicio que facilite la conexión laboral e inclusión de personas con movilidad reducida, se transcribieron en tres (3) categorías las respuestas obtenidas de la entrevista, para poder observar cada detalle, que pueda determinar el análisis. (L. Fernández, 2006)

### **8.2.1. Categoría motivacional**

Hace referencia a las razones que impulsan a los empresarios a vincular personas en condición de movilidad reducida, una vez identificados los beneficios que trae consigo tal vinculación y que conforme a las respuestas de las entrevistas podemos identificar 3 inducidas en el instrumento y dos adicionales que desde la verificación teórica se incluyen en este acápite:

#### **8.2.1.1. Beneficios Tributarios.**

Conforme a lo establecido en el artículo 31 de la Ley 361 de 1997, los empleadores se pueden deducir el 200% del costo del trabajador en situación de discapacidad del impuesto de renta, aclarando que la discapacidad debe ser de por lo menos el 25%:

ARTÍCULO 31. Los empleadores que ocupen trabajadores en situación de discapacidad no inferior al 25% comprobada y que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios, tienen derecho a deducir de la renta el 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el año o período gravable a los trabajadores situación de discapacidad, mientras esta subsista. Ley 361 de 1997 (1997, 7 de febrero) Congreso de la República. Diario Oficial No. 42978 de febrero 11 de 1997.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>

Ahora bien, el 25% de discapacidad es calificado por las secretarías de salud de cada municipio conforme a los parámetros definidos en la Resolución 1239 de 2022.

#### **8.2.1.2. Licitación.**

Aquellas empresas que participan en licitaciones con Entidades del Estado se pueden beneficiar en caso de empate se le asigna un punto adicional a aquellos oferentes que cuenten con certificado de vinculación de personas en condición de discapacidad emitido por el Ministerio del Trabajo de acuerdo con las directrices y condiciones establecidas en el Decreto 392 de 2018:

ARTÍCULO 1. Adiciónese la Subsección 2 de la Sección 4 del Capítulo 2 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1082 de 2015, la cual tendrá tres nuevos artículos con el siguiente texto: "ARTÍCULO 2.2.1.2.4.2.6: En los procesos de licitaciones públicas y concursos de méritos, para incentivar el sistema de preferencias a favor de las personas con discapacidad, las entidades estatales deberán otorgar el uno por ciento (1%) del total de los puntos establecidos en el pliego de condiciones, a los proponentes que acrediten la vinculación de trabajadores con discapacidad en su planta de personal. Decreto 392 de 2018 (2018, 26 de febrero) presidente de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85399>

#### **8.2.1.3. Reputacional.**

En la actualidad, la reputación empresarial ha venido cobrando mucha fuerza en el posicionamiento en el mercado, por el impulso que ha tenido el término de Responsabilidad Social Empresarial en Colombia, que si bien es un término que en el mundo existe hace más de 100 años, en las últimas décadas se ha popularizado el término entre los empresarios y consiste

básicamente en el compromiso que tienen las empresas con la sociedad y con el medio ambiente, y en ese sentido para el tema de estudio la contratación de personas en condición de movilidad reducida genera un impacto social fuerte, a favor de las empresas inclusivas.

Ahora bien, adicional a los motivacionales expuestos, se identifican dos factores motivacionales más que se consideran de importancia:

#### **8.2.1.4. Baja rotación de personal y nivel de compromiso.**

Durante las entrevistas, dos de las empresas entrevistadas informan que tienen vinculadas personas en condición de discapacidad, y adicional a lo escrito en el formulario del instrumento utilizado manifiestan que la población que tienen vinculada son personas muy comprometidas, dan más del 100% en su trabajo y presentan una rotación mínima, lo que genera a la empresa estabilidad en su personal y consecuente conservación de conocimiento y estabilidad de procesos.

#### **8.2.1.5. Disminución de cuota de aprendices:**

Conforme a lo establecido en el párrafo único del artículo 31 de la Ley 361 de 1997, “la cuota de aprendices que está obligado a contratar el empleador se disminuirá en un 50%, si los contratados por él son personas con discapacidad comprobada no inferior al 25%” Ley 361 de 1997 (1997, 7 de febrero) Congreso de la República. Diario Oficial No. 42978 de febrero 11 de 1997. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>

Este beneficio, no fue expuesto en las entrevistas y las dos empresas que tienen personal en condición de discapacidad contratada no hacen uso del beneficio por desconocimiento, pese a que genera un ahorro en cuota de aprendizaje para el empleador.

### 8.2.2. *Categoría desafíos:*

El análisis relacionado con las categorías de desafíos, hace mención a los principales puntos que los empresarios ven como aspectos en los que se necesita trabajar con mayor esfuerzo para lograr la inserción de las personas con movilidad reducida en el mundo laboral y lograr que tengan acceso a condiciones de trabajo decente, estos factores son percibidas por los empresarios como oportunidades de mejora.

De acuerdo con los análisis de las respuestas de los empresarios se percibe la importancia que cobra el entendimiento de un entorno globalizado, en donde la adopción de la inclusión y diversidad en las empresas se vuelve esencial para estimular la productividad y promover la innovación, elementos cruciales para destacarse en el mundo empresarial actual. (Correa, 2016)

En la actualidad y con las constantes dinámicas de cambios de la sociedad enfocadas a una sociedad más incluyente, la contratación de personas con discapacidad se convierte en una ventaja competitiva, permitiendo llegar a un público más amplio y enriqueciendo la toma de decisiones al aportar perspectivas alternativas. Las sociedades cada día más apuestan más a trabajar por dejar atrás la discapacidad asociada a los términos de caridad, carencia, vulnerabilidad y pobreza, sobre todo esperando que el estado resuelva esta problemática, cada día el sector privado se interesa más en participar activamente para contribuir de manera responsable con la sociedad fomentando una cultura de la inclusión. (Correa, 2016)

Para analizar los aspectos y respuestas relacionados con los desafíos por el grupo de empresarios entrevistados la información se analizó en tres subcategorías a saber:

#### **8.2.2.1. Cultura de la inclusión y diversidad en las organizaciones**

En el entendido que las personas con discapacidad en la actualidad siguen presentando altas tasas de desempleo o empleo informal en Colombia (Campos et al., 2021) es relevante destacar las iniciativas que se han desarrollado en conjunto entre el estado y el sector privado que han buscado mejorar las condiciones y niveles de vida de las personas con discapacidad. Entre estas iniciativas se destacan el Programa pacto de Productividad integrado por varias empresas del sector privado, cajas de compensación, SENA, ministerio de trabajo y BIC, que tiene como objetivo ayudar a las empresas a estructurar procesos de incorporación laboral de personas en situación de discapacidad, favoreciendo tanto a las empresas como a las personas con discapacidad a través de un modelo que reconoce y promueve el derecho a vincularse. (Pérez et al., 2020)

Con lo anterior se muestran ejemplos de cómo estas acciones poco a poco han empezado a generar conciencia en el mundo empresarial para lograr la inserción en entornos de trabajo amigables para las personas con discapacidad, entendiendo los beneficios que traen estas acciones.

Para citar los beneficios de superar las barreras y establecer una cultura de inclusión en las organizaciones se hace una revisión general. En primer lugar, ofrece beneficios personales y económicos para los individuos con discapacidad al permitirles contribuir a la economía familiar, aumentar su autonomía y liberar a las familias de la carga de cuidado y mantención. Además, al insertarse en el mundo laboral, experimentan una mejora en su autoestima y autovaloración. En cuanto a las empresas, la inclusión de personas con discapacidad promueve la motivación de los empleados y crea un ambiente laboral más positivo, ya que los ajustes necesarios para acomodar la diversidad mejoran las relaciones internas. Esto también beneficia la reputación de la empresa, aumentando su capital simbólico y su aprobación tanto interna como externa. Además, algunas empresas informan un aumento en la productividad, ya que los trabajadores con discapacidad

pueden sobresalir en ciertas tareas y fomentar un mayor compromiso en toda la organización. A nivel social, la inclusión laboral cambia la base emocional de la exclusión al desafiar la desinformación y los prejuicios, aumenta la valoración de la diversidad y promueve una convivencia más armoniosa entre personas con y sin discapacidad. (Organización Internacional del Trabajo, 2013)

De acuerdo con las respuestas obtenidas por los empresarios entrevistados encontramos que a la fecha son pocas las empresas que cuentan con una política implementada, solo el 27% de estas empresas afirman tener políticas y prácticas inclusivas y un 15% de los encuestados están trabajando en las políticas de inclusión. Con las respuestas a esta pregunta se sigue percibiendo que, a nivel global, todavía se requiere seguir trabajando en acciones puntuales que incentiven la contratación de personas con movilidad reducida, lo cual coincide con los hallazgos encontrados en la revisión bibliográfica. El aspecto favorable para destacar es que a pesar de que un gran porcentaje de los empresarios a hoy no cuentan con políticas de inclusión si son conscientes de la importancia de contar con estas políticas y en una de las empresas en donde ya se contratan personas con movilidad reducida existen programas específicos como el enfoque diferencial en los procesos de selección de inclusión laboral y valores que promueven el respeto y la igualdad.

Aunque a pesar de que hace falta implementar acciones concretas para la inserción laboral de personas con movilidad reducida a nivel país, los empresarios entrevistados muestran que el tema no es totalmente desconocido y que algunas empresas si han empezado a trabajar en este tema, percibiendo la importancia de contar con una cultura de inclusión y diversidad,

pequeños pasos para la adaptación de la cultura organizacional para permitir el ingreso a personas con movilidad reducida.

#### **8.2.2.2. Apoyo y acompañamiento para los discapacitados**

Es crucial que las compañías cuenten con personal de apoyo para el acompañamiento de trabajadores con movilidad reducida debido a la necesidad de garantizar un ambiente laboral inclusivo y equitativo. Este apoyo no solo facilita la transición y adaptación de las personas con movilidad reducida a su entorno de trabajo, sino que también contribuye significativamente a su bienestar emocional y profesional. El personal de apoyo puede desempeñar un papel fundamental al brindar asistencia en la movilidad física, ayudar en la navegación de espacios, facilitar el acceso a tecnologías y recursos adaptados, y promover la interacción efectiva con los compañeros y la dirección. Además, fomenta un ambiente de trabajo en el que la inclusión y la diversidad son valores fundamentales, lo que beneficia a toda la organización al enriquecer la cultura laboral y promover una mayor conciencia sobre las necesidades de las personas con movilidad reducida.

Contar con el apoyo requerido para que la persona con movilidad reducida se pueda integrar al trabajo, hace parte de las acciones que van de la mano con la cultura de la organización, en donde previamente se debe sensibilizar a los colaboradores y puedan tener un acercamiento a la discapacidad y la relación de esta con los entornos de trabajo, así como las políticas de la empresa en torno a la inclusión. Llevar jornadas de sensibilización al interior de la organización permite reconocer la discapacidad como diversidad, reconocer las habilidades y fortalezas de las personas con discapacidad, así como también fortalecer las relaciones entre

diversas áreas y entender que todos trabajan por alcanzar un objetivo común dentro de la organización. (Ministerio de Trabajo, 2016)

En el caso puntual de los empresarios entrevistados encontramos una serie de consideraciones importantes por parte de las empresas. En primer lugar, una respuesta destaca un caso real de una persona con discapacidad sorda que ya trabaja en una de las organizaciones, en este ejemplo se refleja la comunicación efectiva a través de la escritura, y la disponibilidad de intérpretes en caso de ser necesario, lo que demuestra una actitud de adaptación y flexibilidad en el entorno laboral para satisfacer las necesidades individuales de los empleados con discapacidad.

Por otro lado, se menciona un desafío significativo relacionado con el costo asociado a la contratación de personal de apoyo. Esta respuesta resalta la importancia de considerar los incentivos fiscales y los aspectos económicos al abordar la inclusión de personas con movilidad reducida en el lugar de trabajo. También se resalta que este es un tema que debe ser gestionado a través de áreas como Responsabilidad Social y Talento Humano, lo que sugiere la necesidad de una colaboración interdepartamental para abordar eficazmente la inclusión laboral de personas con discapacidad y es aquí donde también se percibe una oportunidad para el servicio de conexión laboral en donde definitivamente debe incluirse la asesoría a los empresarios en temas de contratación de personas con movilidad reducida.

En conclusión, la mayoría de los encuestados 39%, responden con un tal vez que si incluirían personas para apoyar a los nuevos cargos se contraten, porque consideran que es una acción posible a pesar de que les costaría un poco de trabajo pero si existe la apertura y la conciencia para realizar esta acción, solo un 23% afirma que “si” contaría con personal para

apoyar al nuevo colaborador con discapacidad. Las respuestas reflejan la disposición de pocas empresas para adaptarse y ofrecer soluciones a las necesidades de los trabajadores con discapacidad, como la comunicación escrita o el acceso a intérpretes, en la mayoría de los casos se evidencia que la dificultad mencionada se relaciona con la parte económica que implica la contratación de personal de apoyo y resaltan la importancia de considerar aspectos fiscales y la colaboración interdepartamental para abordar adecuadamente esta cuestión.

### **8.2.2.3. Ajustes a la infraestructura**

En los últimos años en Colombia se ha despertado la conciencia de los empresarios por generar acciones que permitan implementar el concepto de responsabilidad social y también desde su propósito como organización a enfocar sus planes estratégicos acciones para contribuir con los objetivos de desarrollo sostenible, con los que se pueda generar no solo recursos económicos y ganancias, sino que también buscan generar un cambio y una huella positiva en temas de impacto social.

En general en Colombia y como se ha podido revisar en el estado del arte y en el marco teórico de la presente investigación, la accesibilidad para las personas con discapacidad ha avanzado de manera limitada tanto a nivel estatal como en el sector privado, estas barreras siguen siendo evidentes diversos en entornos como edificios, calles, transporte, escuelas y lugares de trabajo, el país aún tiene un largo camino por recorrer para convertirse en una sociedad inclusiva. (Correa, 2016)

Por otra parte, para abordar el tema de ajustes a la infraestructura es imprescindible hablar acerca de los ajustes razonables, los cuales desempeñan un papel esencial en la inclusión

efectiva de personas con movilidad reducida en el entorno laboral. Esto se debe a que, al reconocer las necesidades específicas de esta población con movilidad reducida y proporcionar las adaptaciones adecuadas, se eliminan las barreras que podrían obstaculizar su participación plena y efectiva en el mundo laboral.

Entre los principales ajustes razonables que esta población puede requerir se incluyen la accesibilidad arquitectónica, que implica la eliminación de barreras físicas en el lugar de trabajo, como rampas, ascensores o adaptaciones en los espacios de trabajo. Además, pueden necesitar adaptaciones tecnológicas, como software o hardware accesibles, que les permitan realizar tareas de manera efectiva. Asimismo, la flexibilidad en horarios o la posibilidad de trabajo a distancia pueden ser cruciales para acomodar las necesidades individuales de movilidad. (Ministerio de Trabajo, 2016)

De acuerdo con las respuestas obtenidas se percibiendo que apenas un 23% de los entrevistados cuentan con infraestructura adecuada para garantizar la accesibilidad de personas con movilidad reducida y en 53,85%, no incluirían dentro de sus rubros la modificación de la infraestructura. Esto demuestra que las inversiones requeridas en infraestructura para contratar personas con movilidad reducida se convierten en uno de los factores relevantes que los empresarios tienen en cuenta para no contratar personas con movilidad reducida.

Para los empresarios, las adecuaciones a la infraestructura necesarias para contratar personas con movilidad reducida representan una barrera multifacética. En primer lugar, los costos económicos asociados con la realización de cambios estructurales, como la instalación de rampas o ascensores, pueden ser financieramente desafiantes, especialmente para pequeñas y medianas empresas. Además, estas modificaciones requieren tiempo y recursos, lo que puede

interrumpir las operaciones habituales. La presión por cumplir con las regulaciones y leyes de accesibilidad agrega un componente legal, con posibles sanciones en caso de incumplimiento. La falta de acceso a financiamiento y apoyo por parte de entes gubernamentales también puede limitar la capacidad de las empresas para llevar a cabo estas adecuaciones. Además, la falta de conciencia y educación sobre las necesidades específicas de las personas con movilidad reducida puede llevar a malentendidos y a la percepción errónea de que las adecuaciones son más complejas o costosas de lo que realmente son. Por último, la resistencia al cambio dentro de la organización puede dificultar la implementación efectiva de estas adaptaciones, ya que algunos miembros del personal pueden no estar dispuestos a aceptarlas.

Por otro lado, algunas respuestas indican una disposición a considerar la inversión en ajustes de infraestructura, pero también reflejan la necesidad de equilibrar los costos con los beneficios y la capacidad financiera de la empresa. Esto sugiere un enfoque más pragmático, donde la inversión en accesibilidad se evalúa en función de su retorno de inversión potencial y se considera parte de la planificación financiera.

Dentro de los ajustes requeridos también en las respuestas por parte de los empresarios también se evidencia que adicional a las barreras arquitectónicas del espacio que es la principal preocupación también se mencionan se mencionan requerimientos de modificación de puestos de trabajo, factores como el transporte para la llegada al lugar del trabajo y factores asociados a saber cómo tratara a las personas con discapacidad.

### **8.2.3. Categoría oportunidad de negocio:**

Partiendo de la inclusión laboral de personas con discapacidad, el Ministerio del trabajo lleva a cabo actividades de divulgación para promover la concientización y sensibilización a la

comunidad laboral y brindar asesoría a empresarios sobre los mecanismos de inclusión laboral de las Personas con Discapacidad y de los servicios de intermediación laboral. abordando la inclusión laboral desde la Convención de los derechos de las personas con discapacidad de la ONU y desde el Modelo conceptual social de la discapacidad, rompiendo enfoques y paradigmas tradicionales en los diferentes actores que intervienen en este proceso, promoviendo el derecho a vincularse en el mercado laboral abierto, con los ajustes que garanticen entornos laborales inclusivos y accesibles, y materializando lo que implica, en la práctica, la no discriminación.

Desde esta Dirección, en cumplimiento con lo establecido en la Ley 1618 de 2013 y en el Documento CONPES 166/2013, y con el propósito de difundir, promover los principios y derechos fundamentales en el trabajo para la inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral, se han venido desarrollando las siguientes actividades principales:

- a). Sensibilizar a las empresas sobre la promoción del empleo de las personas con discapacidad y
- b). Proceso de reglamentación de los derechos y garantías de las personas con discapacidad y de la Reglamentación para la conformación y funcionamiento del Consejo para la Inclusión de la Discapacidad.

Desde este enfoque, respetando los derechos de los trabajadores, se busca formular el diseño de un servicio de conexión laboral que permita a las empresas ya constituidas en la ciudad de Bogotá y a las nuevas pymes contribuir a construir un entorno sociolaboral equitativo sin ninguna barrera, para personas con movilidad reducida.

Los beneficios que obtendrían las organizaciones al contar con un experto para la conexión laboral son:

- Generación de estrategias concretas y brindar herramientas para contribuir al desarrollo de una organización diversa e inclusiva.
- Lograr que la inclusión se institucionalice dentro de la compañía, se deben fijar como metas la comunicación de la estrategia de diversidad e inclusión de manera interna y externa en la empresa; buscando que la comunicación sea accesible e inclusiva, con el fin de disminuir las barreras existentes.
- Acompañamiento a las empresas identificando las necesidades de este mercado y sus preferencias, para incluir las personas con movilidad reducida de manera integral.
- Asesorar y acompañar en una transformación integral para que las empresas sean accesibles, teniendo en cuenta infraestructura ambiente laboral.
- Crear políticas de inclusión que aporten a desarrollar ecosistemas inclusivos, como espacios para trabajar, para seguir capacitándose, son beneficios laborales importantes para que el trabajador se sienta valorado por la empresa.
- Trabajar en los modelos de trabajo, como teletrabajo, e híbrido/semipresencial, estos dos sistemas permiten que el trabajador labore desde su casa, y no verse afectado por los tiempos y el proceso que le pueda implicar trasladarse desde su casa hasta la empresa. Estas dos modalidades deben garantizar para ambas partes, tanto beneficios, como una relación contractual que implica obligaciones y responsabilidades.

### **8.3. Análisis consolidados.**

Con el fin de cumplir con el objetivo general de la investigación para formular un proyecto de servicio de conexión laboral que ayude a personas en condición de movilidad reducida a vincularse laboralmente, se clasificaron los resultados en tres (3) importantes

categorías: motivación, desafíos y oportunidades de mercado, que enfrentan las diferentes organizaciones al contratar personas en esta condición.

Así mismo esta entrevista permite revelar porque el sector empresarial, no contrata personal o su reclutamiento es mínimo para las personas en situación de discapacidad.

El primer objetivo que se pretendía cumplir en la entrevista era conocer si los empresarios tienen disposición para contratar personal en condición de movilidad reducida, este es el primer paso para crear oportunidades de inclusión, generar valor diferencial en temas de bienestar organizacional y sobre todo para que el proyecto de la investigación sea viable.

Actualmente, el mayor desafío que mencionan las organizaciones es el alto costo asociado para implementar en infraestructura, tecnología y capacitación; bajo esta óptica los empresarios tienen razón en crear barreras para contratar personal en esta condición porque no cuentan con los recursos disponibles; sin embargo al contar con un experto que lo asesore, que le ayude a diseñar un programa de contratación de acuerdo a su actividad económica que desarrolla, con el objetivo de identificar y dar soluciones innovadoras escalables de acuerdo con su mercado, obtendría como resultado la optimización de sus recursos y generaría impacto de responsabilidad social en su compañía.

La viabilidad de un servicio de conexión laboral de personas con movilidad reducida, fue positivo para las empresas porque mencionan que este servicio les facilita el proceso administrativo y permiten enfocar los recursos en la operación; si bien hay que trabajar en la sensibilización dentro de las organizaciones con colaboradores y equipo directivo, esto también ayuda a tener un impacto favorable de adentro hacia afuera de la organización, porque este no es

solo un problema social de un trabajador si no que pueden tener clientes potenciales en esta condición.

En el entorno laboral colombiano, así como los datos encontrados de la situación a nivel global reflejan que todavía hay grandes retos que superar en el camino hacia la inclusión plena de personas con movilidad reducida. A pesar de los esfuerzos que los gobiernos han realizado y las iniciativas implementadas por algunas empresas del sector privado para promover la igualdad de oportunidades, aún existen barreras significativas que permitan la igualdad y goce pleno de los derechos fundamentales de las personas con discapacidad. Estas barreras se manifiestan en la falta de políticas de inclusión implementadas en la mayoría de las empresas, la limitación económica para proporcionar apoyo y acompañamiento necesario, y los obstáculos financieros y logísticos relacionados con la adecuación de la infraestructura.

Sin embargo, es alentador ver que se está generando conciencia en el mundo empresarial sobre la importancia de la inclusión y la diversidad. Pequeños pasos se están dando hacia la adaptación de la cultura organizacional para permitir el ingreso de personas con movilidad reducida. Las acciones concretas, como la comunicación escrita y la disponibilidad de intérpretes, demuestran una actitud de flexibilidad y adaptación en el entorno laboral.

Se resalta también que, para lograr una inclusión laboral efectiva y sostenible de personas con movilidad reducida en Colombia, se requiere un enfoque integral que aborde tanto las barreras físicas como las culturales. La sensibilización, la educación y la colaboración continua entre el estado, el sector privado y la sociedad civil son esenciales para crear un entorno laboral verdaderamente inclusivo y equitativo. A medida que se superen estos desafíos, las personas con movilidad reducida podrán integrarse en un entorno laboral libre de discriminación y en donde se

siga demostrando que cuentan con capacidades y habilidades fundamentales que aportan al desarrollo de la sociedad.

Por último, se puede evidenciar que es necesario sensibilizar a los empresarios sobre los beneficios que se tienen al vincular personas en condición de discapacidad, tales como descuentos en la renta, disminución de la cuota de aprendices SENA los cuales se pueden subcategorizar en motivacionales económicos; asignación de puntaje en licitaciones públicas e impacto positivo en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial subcategorizados en motivacionales comerciales y finalmente baja rotación de personal subcategorizado en motivacional de producción.

### **9. Diseño del servicio mediante la metodología del marco lógico:**

Conforme a las fases de la metodología seleccionada y al análisis de resultados de las entrevistas realizadas, se formula el servicio objeto de estudio, bajo los siguientes parámetros:

**9.1. Análisis de involucrados:** contempla a quienes pueden tener un interés directo o indirecto en la resolución del problema planteado, roles y participación:

**Tabla 10**

*Análisis de involucrados: Se detallan las partes involucradas y el tipo de interés en el proyecto:*

INVOLUCRADO	INTERESES
Personas en condición de movilidad reducida	Inclusión social y laboral. Ingresos económicos. Crecimiento personal
Estado	Políticas de inclusión y no discriminación.

	Disminución tasa de desempleo personas en condición de discapacidad.
Empleadores	Responsabilidad social empresarial/ aporte a la sociedad. Cultura organizacional. Beneficios tributarios.

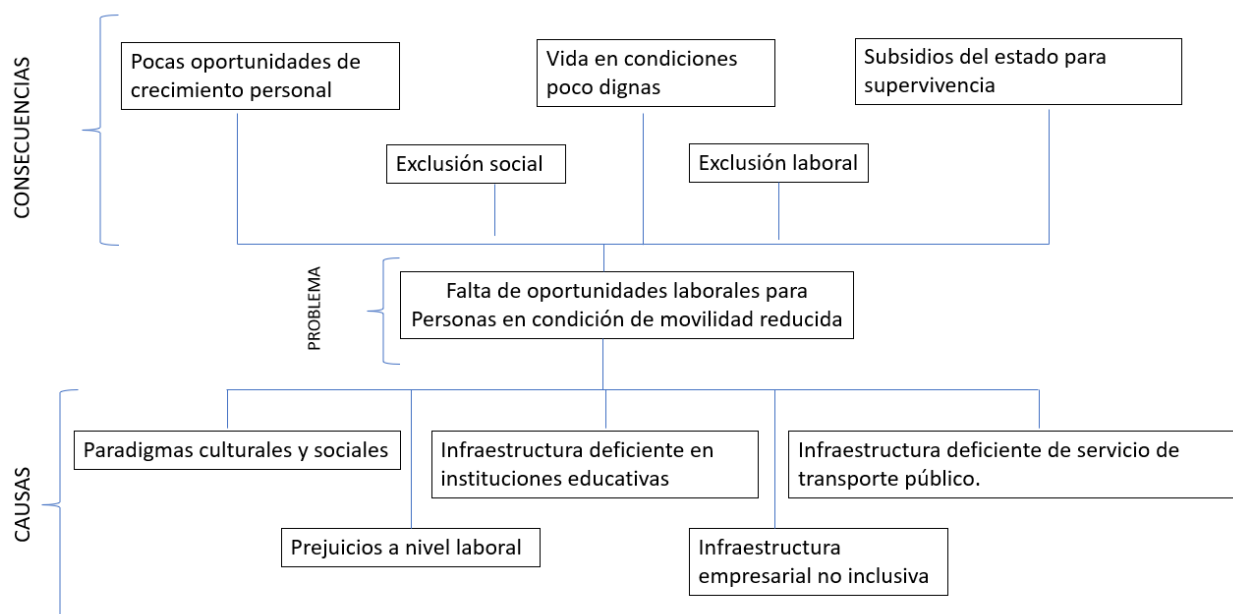
---

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* En la tabla N° 10 se evidencia cada parte interesada identificada y los intereses que presentan en un proyecto como el formulado.

**9.2. Análisis de problemas:** Conforme a lo detallado en los numerales 2.1 y 2.2 de este trabajo, en los cuales se describe el problema de investigación, y que podemos resumir en las pocas oportunidades laborales que tienen personas en condición de discapacidad por movilidad reducida, podemos detallar mediante la siguiente figura el árbol de problemas, donde las raíces son la causa, el tronco es el problema central sobre el que se trabaja y las ramificaciones son las consecuencias:

**Figura 6**  
*Árbol de problemas*



Fuente: Elaboración propia.

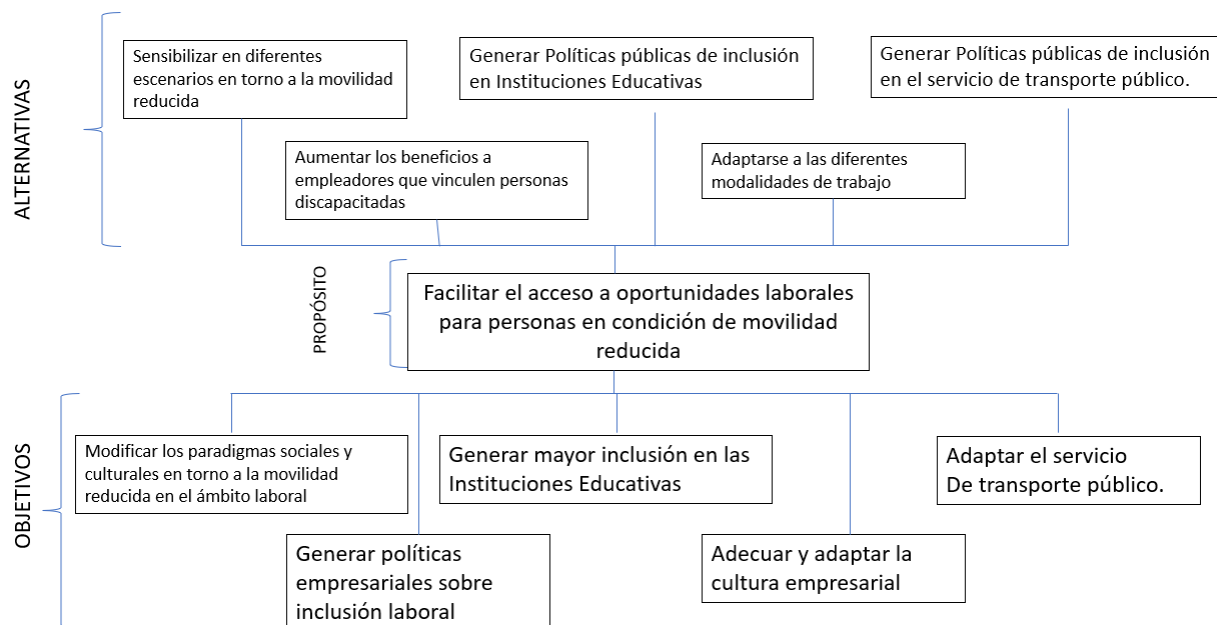
*Nota:* Describe el problema central, causas y efectos o consecuencias.

**9.3. Análisis de objetivos:** se traduce en la visualización de una situación mejor y en las posibilidades de solución del problema, los cuales se representan en la figura N° 7 como las ramas del árbol, nacientes de la solución planteada.

**9.4. Análisis de alternativas:** equivalen a las posibilidades de resolución del problema, partiendo de las causas del mismo y del objetivo que se desea alcanzar, como se detalla en la figura N° 7. Haciendo un símil la figura N° 6 era el problema en negativo y el árbol de alternativas es la solución, representada en términos positivos:

**Figura N° 7:**

*Árbol de alternativas:*

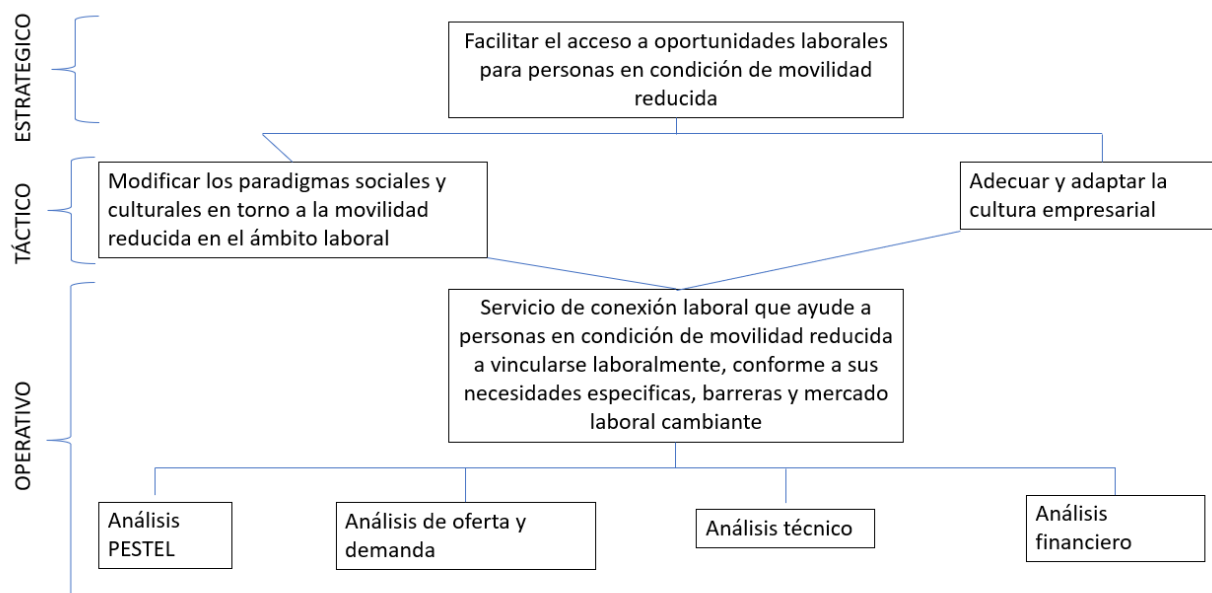


Fuente: elaboración propia.

Nota: *Detalla los objetivos para alcanzar un propósito y diferentes alternativas para alcanzarlo.*

**9.5. Estructura analítica del proyecto:** diagramada mediante un tercer árbol con 4 niveles a saber: fin, propósito, componentes y actividades, (Aldunate & Córdoba, 2011) que aporta el insumo de la matriz de marco lógico y se detalla en la figura N° 8, en el cual se seleccionan 2 objetivos de los propuestos en la figura N° 7 que se consideran alcanzables y acordes al proyecto y a partir de allí se determina un servicio que aporta a la consecución de los objetivos seleccionados.

**Figura 7**  
*Estructura analítica*



Fuente: elaboración propia.

*Nota:* Detalla la estructura analítica del proyecto, dividida en 3 niveles: estratégico, táctico y operativo:

**9.6. Matriz de marco lógico:** la cual corresponde al producto a entregar para solucionar el problema evidenciado y analizado en los pasos anteriores, resume el proyecto a ser evaluado en la siguiente fase y se resume en la tabla N° 11.

**Tabla 11**  
*Matriz del marco lógico*

	OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICACIONES	SUPUESTOS
<b>FINES</b>	Facilitar el acceso a oportunidades laborales para personas en condición de movilidad reducida	% población en condición de movilidad reducida Índice de desempleo población en condición de movilidad reducida	Informes técnicos DANE	La población en condición de movilidad reducida es excluida del ámbito laboral

<b>PROPÓSITOS</b>	Modificar los paradigmas sociales y culturales en torno a la movilidad reducida en el ámbito laboral Adecuar y adaptar la cultura empresarial	% De empresas que contratarían personas en condición de movilidad reducida	Resultados encuesta propia	A varios empleadores les interesa el servicio, pero requieren de capacitación para implementarlo
<b>COMPONENTE</b>	Diseñar un servicio de conexión laboral que ayude a personas en condición de movilidad reducida a vincularse laboralmente, conforme a sus necesidades específicas, barreras y mercado laboral cambiante	% De empresas que contratarían personas en condición de movilidad reducida % de características implementadas mínimas del PMV % de obstáculos en la implementación del servicio	Resultados entrevistas a empresarios	A varios empleadores les interesa el servicio, pero requieren de capacitación para implementarlo
<b>ACTIVIDADES</b>	Análisis PESTEL Análisis de oferta y demanda  Análisis técnico Análisis financiero	% cumplimiento de la actividad	Análisis concluido	A varios empleadores les interesa el servicio, pero requieren de capacitación para implementarlo

Fuente: elaboración propia.

Nota: Relaciona de forma gráfica los fines, propósito, componente, actividades con sus objetivos, indicadores, verificaciones y supuestos.

**9.7. Evaluación intermedia:** Corresponde a los indicadores propuestos y detallados en la tabla N° 11: Matriz de marco lógico.

**9.8. Actividades o entregables:** Conforme a la definición de la matriz del marco lógico, se definen las siguientes actividades o entregables para la formulación del proyecto:

**9.8.1. Análisis PESTEL:**

En general, la inclusión en el mundo laboral de personas en condición de movilidad reducida, puede verse influenciado por una variedad de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales. Los empleadores y el gobierno nacional deben considerar estos factores al diseñar políticas y procedimientos para minimizar el porcentaje de desempleo de este grupo poblacional.

En este orden de ideas, expones los factores que analizamos en el proceso:

- **Político:** En Colombia, el Gobierno cuenta con beneficios de tipo tributario para los empleadores que emplean personas en condición de discapacidad, así como beneficios en licitaciones públicas con asignación de puntajes de desempate para beneficiar a aquellos empleadores que se preocupan por vincular personas en condiciones ya referidas, buscando incentivar la generación de empleo para estos.

- **Económico:** Un trabajador en condición de discapacidad representa el mismo costo que un trabajador en condiciones normales, salvo por los niveles de ausentismos para asistir a controles médicos, adicionalmente, los empleadores se pueden descontar del impuesto de renta el 200% de los costos laborales de cada trabajador certificado como discapacitado.

- **Sociocultural:** Desde el punto de vista de responsabilidad social empresarial, el impacto reputacional de las empresas que vinculan personas en condición de discapacidad es percibido por la sociedad como positivo y es en realidad un aporte a mejorar las condiciones de vida de esta población vulnerable.

- **Tecnológico:** La tecnología puede jugar un papel importante en el servicio diseñado, por dos razones: la primera porque la gestión del mismo puede ser 100% virtual o híbrida y a segunda porque el trabajo mediante el uso de tecnologías de la información

será la primera alternativa para aquellos empleadores con instalaciones que cuentan con infraestructura no apta para personas en condición de movilidad reducida.

- Ambiental: No presenta un impacto directo en el servicio, más allá del uso de los recursos naturales que se lleguen a necesitar en la gestión del servicio en sí mismo.
- Legal: ver numeral 5.3.4 normatividad y regulación en la materia.

### **9.8.2. *Análisis de oferta y demanda***

Para efectuar el presente estudio de mercado, se acude a fuentes primarias de información en dos sentidos: entrevistas a posibles clientes a fin de identificar entre otras cosas: si un servicio como el propuesto les interesa, características mínimas, cuáles son los principales retos del servicio, conocimiento de beneficios, impacto y cultura. Así como validación de empresas que prestan un servicio similar al que se diseña y empresas interesadas en la vinculación de personas en condición, tanto nivel global como local.

#### **9.8.2.1. *Oferta.***

En resumen, los competidores consultados se pueden identificar en las tablas N° 12 y 13, que detallan empresas a nivel global y local que prestan un servicio como el que se propone:

#### **Tabla N° 12**

*Relación de empresas a nivel mundial que prestan el servicio de colocación o agencia de empleo para personas en condición de discapacidad.*

<i>Empresa</i>	<i>País</i>	<i>Página web</i>
Elkar integración	Madrid, España	<a href="http://www.elkarintegracion.com">www.elkarintegracion.com</a>
Socialab	Chile	<a href="http://www.senadis.socialab.com/">www.senadis.socialab.com/</a>
Fundación Universia	España	<a href="http://www.fundacionuniversia.net">www.fundacionuniversia.net</a>
Disjob	España	<a href="http://www.disjob.com">www.disjob.com</a>

Elaboración propia.

Se relacionan algunas de las empresas que prestan el servicio diseñado a nivel global.

### **Tabla N° 13**

*Empresas que prestan el servicio de agencia o colocación de empleo de personas en condición de discapacidad a nivel local en Colombia.*

<i>Empresa</i>	<i>Página web</i>
Inclúyeme	<a href="http://www.incluyeme.com.co">www.incluyeme.com.co</a>

Bess buddies	<a href="http://www.bestbuddies.org.co">www.bestbuddies.org.co</a>
Cirec	<a href="http://www.fundacioncirec.org">www.fundacioncirec.org</a> .
Fundación Saldarriaga Concha	<a href="http://www.saldarriagaconcha.org">www.saldarriagaconcha.org</a>
Cafam	<a href="http://www.cafam.com.co">www.cafam.com.co</a>
Comfandi	<a href="https://www.comfandi.com.co/">https://www.comfandi.com.co/</a>

---

Elaboración propia.

Relaciona las empresas más conocidas que prestan el servicio de colocación de empleo en el país para personas en condición de discapacidad y algunas de ellas hacen parte del pacto de productividad existente desde el año 2010 en el país.

#### **9.8.2.2. Demanda.**

En este numeral se explora la demanda del servicio y el universo de necesidades que al respecto existen, con el ánimo de identificar primero si la demanda permite pensar en la necesidad de mayor oferta del servicio y si requiere de un diferenciador, que permita desarrollar un servicio competitivo y atractivo; encontrando que a nivel global, las siguientes empresas son reconocidas por contratar personas en condición de discapacidad, entre las que se encuentran personas con movilidad reducida: *World Economic Forum, Bid Lab, Naciones Unidas Google.org, Valuable 500, Nesst, Zero Project, (Inclúyeme, 2023)*

Por su parte, a nivel local, entre las empresas que contratan personas en condición de discapacidad en el país, se encuentra: Tutto, Bancolombia, Babaria, Grupo Éxito, Nutresa, Carvajal, Grupo Familia, Pepsico, Banco de Bogotá, Colfondos, Isa, entre otros. Fundación Corona, (2023) <https://www.pactodeproductividad.com/>.

Ahora bien, entre las empresas entrevistadas el 50% manifestó que si vincularían a personas en condición de movilidad reducida, el 31% contestaron que tal vez contarían con este personal y 19% no están dispuestas.

Es importante revisar la experiencia de los entrevistados, referente al resultado que arroja un porcentaje del 31% como talvez; este resultado puede a futuro volverse como un SI; a fin de obtener como efecto una oportunidad de mercado, siempre y cuando se le haga acompañamiento y seguimiento a las organizaciones, y en especial la perspectiva cambia cuando conocen los beneficios y se ofrecen capacitaciones, alternativas de modalidad laboral y mayor orientación alrededor del servicio.

Lo anterior sumado al hecho de que con la expedición del decreto 2011 de 2017 se espera que de las plantas de personal de las entidades del sector público entre el 0,5 y el 2% de acuerdo a la cantidad de trabajadores sean personas en condición de discapacidad, situación que abre las puertas a un servicio como el que se diseña en este trabajo. Decreto 211 de 2017 (Presidente de la República, 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. 30 de noviembre de 2017.

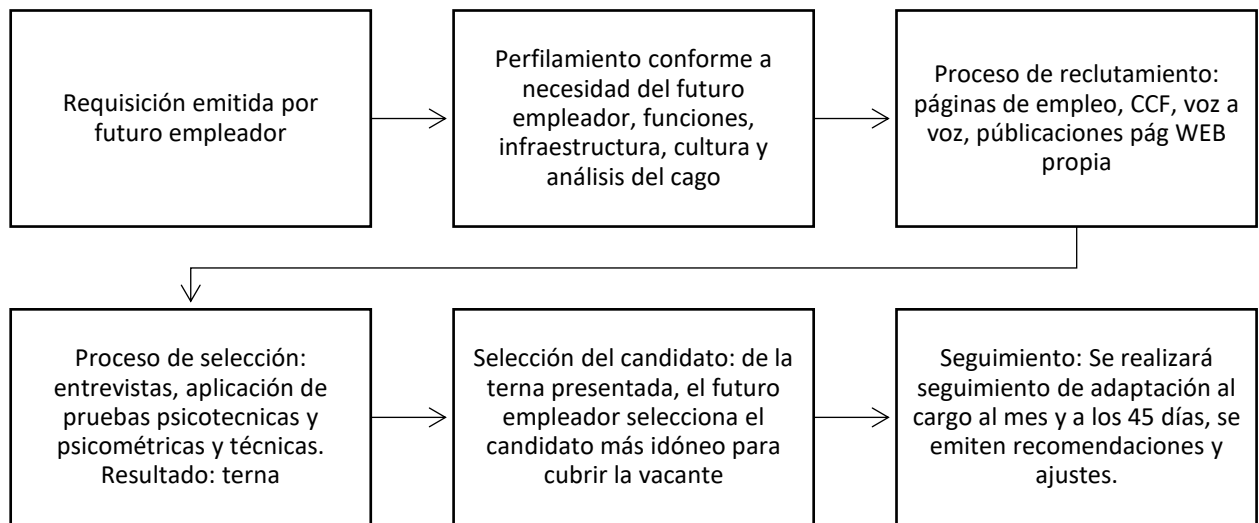
En este sentido, se evidencia que para la cantidad de personas en condición de movilidad reducida, las empresas que están dispuestas a contratar a este grupo poblacional y la oferta del servicio especializado que existe en el país, podemos concluir que existe un universo aún por explorar en un servicio diferencial y competitivo que aporte además a los objetivos de desarrollo sostenible y que va de la mano con el pacto de productividad del país, el cual tiene un enfoque hacia la promoción laboral de personas en condición de discapacidad, liderado por: la Fundación Corona, Fundación Saldarriaga Concha, Sena, Mintrabajo y varias cajas de compensación familiar del país. (Fundación Corona, (2023) <https://www.pactodeproductividad.com>.

### **9.8.3. Análisis Técnico:**

En este acápite se diagrama el paso a paso de la prestación del servicio desde el momento en que el cliente realiza la requisición de personal, que consiste en detallar la necesidad de la vacante, pasando por la fase de perfilamiento del cargo, que implica validar la necesidad del futuro empleador, verificar su cultura organizacional e infraestructura vs las funciones del cargo a cubrir por una persona en condición de movilidad reducida a desempeñar, tal y como se detalla en la figura N° 9.

### **Figura N° 9**

*Flujo del proceso del servicio:*



Fuente: Elaboración propia.

Detalla el paso a paso del servicio diseñado, siendo un prototipo de producto mínimo viable.

A continuación, se detalla cada uno de los pasos del servicio propuesto:

**9.8.3.1.**      **Requisición:** En esta fase el cliente (futuro empleador) solicita el cubrimiento de la vacante y debe suministrar los siguientes datos: denominación de cargo, funciones, modalidad laboral, salario, perfil académico, experiencia laboral requerida, demás información de importancia.

**9.8.3.2.**      **Perfilamiento:** Con la información suministrada por el cliente se describe de forma detallada el cargo a suplir y se describe el candidato ideal, tanto en habilidades duras como blandas para garantizar que existe sinergia entre el futuro trabajador, el cargo y la empresa.

Así mismo se emiten sugerencias al cliente en el perfilamiento del cargo.

**9.8.3.3.** Reclutamiento: se realiza a través de generar redes con entidades educativas a nivel técnico y profesional, cajas de compensación, convocatorias masivas, página web y otras estrategias que puedan contribuir con la atracción de candidatos calificados para los pedidos solicitados por las empresas clientes.

**9.8.3.4.** Proceso de selección: recibidas las hojas de vida de los candidatos que se postulan para cubrir la vacante se preseleccionan 6 hojas de vida, a quienes se le realiza: entrevista, pruebas técnicas y psicotécnicas, en los casos en que sea necesario se aplica estudio de seguridad, visita domiciliaria, entre otras y se seleccionan 3 personas que conforman la terna para presentarle al cliente, las cuales se socializan de parte del profesional psicólogo encargado a fin de resolver dudas, exponer percepciones y emitir recomendaciones.

**9.8.3.5.** Selección: El cliente evalúa los 3 candidatos y selecciona a quien considere el más apto para el cargo, con quien firmará contrato laboral.

**9.8.3.6.** Seguimiento: Al mes de la vinculación, se realiza un primer seguimiento y evaluación de adaptabilidad y cumplimiento de funciones, y de ser el caso se emiten recomendaciones.

A los 15 días siguientes se realiza un segundo seguimiento, en el que se define continuidad en el cargo y se revisan ajustes necesarios según sea el caso.

**9.8.3.7.** Plus del servicio: el diferenciador del servicio irá enfocado en el acompañamiento al usuario del servicio desde el diagnóstico hasta el cierre y seguimiento.

**9.8.4.** *Análisis financiero.*

Para el siguiente análisis se hizo uso del simulador financiero, desarrollado por el Magister Mauricio Reyes Giraldo, que permitirá medir la rentabilidad, la eficiencia y la capacidad que tiene la empresa para la prestación de los siguientes servicios que se prestarán con todas las garantías tanto para el trabajador como para la empresa contratante:

1. Selección e integración de personal con movilidad reducida
2. Asesoría Laboral y acompañamiento

**Tabla N. 14**

*Gastos de Funcionamiento*

Concepto	PREOPERATIVOS 2023			Total
Nomina personal	73.885.579	73.885.579	73.885.579	221.656.738
<b>Total Nomina Personal</b>	<b>73.885.579</b>	<b>73.885.579</b>	<b>73.885.579</b>	<b>221.656.738</b>
Honorarios Asesoría Contable	750.000	750.000	750.000	2.250.000
Honorarios Asesoría Jurídica	1.160.000	1.160.000	1.160.000	3.480.000
<b>Total Honorarios</b>	<b>1.910.000</b>	<b>1.910.000</b>	<b>1.910.000</b>	<b>5.730.000</b>
Arrendamiento Inmuebles	1.300.000	1.300.000	1.300.000	3.900.000
Arrendamiento de equipos de Computo	800.000	800.000	800.000	2.400.000
<b>Total Arrendamientos</b>	<b>2.100.000</b>	<b>2.100.000</b>	<b>2.100.000</b>	<b>6.300.000</b>
Licencias de software	462.000	462.000	462.000	1.386.000
<b>Total Licencias</b>	<b>462.000</b>	<b>462.000</b>	<b>462.000</b>	<b>1.386.000</b>
Energía	100.000	100.000	100.000	300.000
Acueducto	180.000	180.000	180.000	540.000
Internet	120.000	120.000	120.000	360.000
Teléfono	70.000	70.000	70.000	210.000
Servicio de Administración y Vigilancia	350.000	350.000	350.000	1.050.000
Servicio de Aseo	1.342.000	1.342.000	1.342.000	4.026.000
<b>Total Servicios</b>	<b>2.162.000</b>	<b>2.162.000</b>	<b>2.162.000</b>	<b>6.486.000</b>
Muebles y Enseres	5.000.000	5.000.000	5.000.000	15.000.000
Equipo de Oficina	3.200.000	3.200.000	3.200.000	9.600.000
<b>Total Enseres y Equipo de Oficina</b>	<b>8.200.000</b>	<b>8.200.000</b>	<b>8.200.000</b>	<b>24.600.000</b>
Papelaria		140.000		140.000
Elementos de Cafetería	50.000	50.000	50.000	150.000
Gastos Legales	208.333	208.333	208.333	625.000
Reserva para imprevistos	4.397.670			4.397.670
<b>Total Diversos</b>	<b>4.656.004</b>	<b>398.333</b>	<b>258.333</b>	<b>5.312.670</b>
<b>Total Presupuesto de gastos de funcionamiento</b>	<b>93.375.583</b>	<b>89.117.913</b>	<b>88.977.913</b>	<b>271.471.409</b>

Fuente: Elaboración propia

Los ítems descritos en la Tabla N. 14 corresponden a los gastos de funcionamiento que se requieren para iniciar la operación desde el año 2024, de **INTEGRAMOS SAS** que suman el valor de \$271.471.409.

**Tabla N. 15***Inversión Total y Necesidades de Financiación*

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN								
TOTAL INVERSIONES	\$	271.471.409	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	12,20%	AÑOS DE CRÉDITO	3		
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	6	\$ 57.750.000	2024	\$ 561.436.885	\$ 68.495.300	\$ 166.062.156	\$ 234.557.456	\$ 561.436.885
NÓMINAS	6	\$ 443.313.477	2025	\$ 395.374.730	\$ 48.235.717	\$ 186.321.739	\$ 234.557.456	\$ 395.374.730
MARKETING MIX	6	\$ 4.500.000	2026	\$ 209.052.991	\$ 25.504.465	\$ 209.052.991	\$ 234.557.456	\$ -
GASTOS FIJOS	6	\$ 34.402.000	2027	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 539.965.477</b>	2028	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSIÓN		\$ 811.436.885						
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 250.000.000						
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 561.436.885						

Fuente: formato diseñado por Magíster Mauricio Reyes Giraldo

Se estima una inversión total de \$817.436.885, este valor incluye el capital de trabajo inicial por valor total de \$545.965.477, el aporte de los socios es de \$250.000.000, y el financiamiento del proyecto a 3 años a través de un préstamo por valor de \$567.436.885 para poner en marcha el 100% el proyecto.

**Tabla N. 16.***Proyección de ventas año 2024*

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	
Selección e integración de personal con movilidad reducida	960	\$ 1.000.000	\$	960.000.000
Asesoría Integral	600	\$ 500.000	\$	300.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$</b>	<b>1.260.000.000</b>

Fuente: formato diseñado por Magíster Mauricio Reyes Giraldo

La proyección para el año 2024, que refleja la tabla N. 16, se estima vender en el año 960 servicios de selección e integración de personal con movilidad reducida y 600 servicios de Asesoría Integral, la suma de estos esfuerzos permitirá una rentabilidad en los servicios ofrecidos y una estabilidad para INTEGRAMOS SAS

**Tabla N.17***Proyección de ventas año 2 y 3*

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
<b>CRECIMIENTO %</b>	-	<b>8%</b>	<b>12%</b>	
<b>VENTAS ANUALES</b>	\$ 1.260.000.000	\$ 1.506.999.000	\$ 1.838.777.719	
<b>COSTOS ANUALES</b>	\$ 115.500.000	\$ 124.530.000	\$ 143.270.013	
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 1.144.500.000</b>	<b>\$ 1.382.469.000</b>	<b>\$ 1.695.507.706</b>	

Fuente: formato desarrollo por Magíster Mauricio Reyes Giraldo

La proyección de ventas para el año 2025 se estimaron con un crecimiento del 8%, este aumento obedece a la posición y el impacto que tendrá la compañía en el mercado, así mismo para el año 2026 se estima un crecimiento del 12%.

**Tabla N. 18***Estado de Resultados*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
VENTAS	\$ 1.260.000.000	\$ 1.506.999.000	\$ 1.838.777.719	
COSTO VENTAS	\$ 115.500.000	\$ 124.530.000	\$ 143.270.013	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.144.500.000</b>	<b>\$ 1.382.469.000</b>	<b>\$ 1.695.507.706</b>	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 886.626.953	\$ 979.722.783	\$ 1.065.056.638	
GASTOS FIJOS DEL PERIOD	\$ 68.804.000	\$ 76.028.420	\$ 82.650.495	
OTROS GASTOS	\$ 9.000.000	\$ 9.783.900	\$ 10.126.337	
DEPRECIACIÓN	\$ 54.294.282	\$ 54.294.282	\$ 54.294.282	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 125.774.765</b>	<b>\$ 262.639.615</b>	<b>\$ 483.379.955</b>	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 68.495.300	\$ 48.235.717	\$ 25.504.465	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP<sup>1</sup></b>	<b>\$ 57.279.465</b>	<b>\$ 214.403.898</b>	<b>\$ 457.875.490</b>	
IMPUESTOS	\$ 20.047.813	\$ 75.041.364	\$ 160.256.421	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 37.231.652</b>	<b>\$ 139.362.534</b>	<b>\$ 297.619.068</b>	

Fuente: Formato desarrollo por Magíster Mauricio Reyes Giraldo

El Estado de Resultados que se refleja en la Tabla N. 18, revela que las ventas que se tiene desde el año 1 y por los años 2025 y 2026 alcanzan a cubrir los costos, gastos e impuestos, dejando una utilidad neta, indicando que este proyecto es viable para INTEGRAMOS SAS.

**Tabla N. 19***Evaluación Financiera*

EVALUACIÓN FINANCIERA				
TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	15%			
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2024	2025	2026
	-5811.436.885,28	\$210.584.101	\$254.906.607	\$364.993.427
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 229.497.015			
TASA INTERNA DE RETORNO =	24,84%			
PERIODO DE RECUPERACIÓN:	3,90 AÑOS			

Fuente: formato diseñado por Magíster Mauricio Reyes Giraldo

La evaluación financiera refleja que se recupera la inversión y queda un remanente, así mismo el VPN les pertenece a los inversionistas de INTEGRAMOS SAS.

A partir del flujo proyectado se pudo medir que la TIR de este proyecto es del 24,84%, reflejando la rentabilidad promedio anual.

**Tabla N. 20***Punto de Equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO
Selección e integración de personal con movilidad reducida	\$ 900.000,00	76%	\$ 685.714,29	919,87 UNIDADES
Asesoría Integral	\$ 475.000,00	24%	\$ 113.095,24	287,46 UNIDADES
				1.207,34 UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 798.809,52	
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FLJO/MCPP =				1.207,34 UNIDADES
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)			\$ 1.063.604.926	

Fuente: formato diseñado por Magíster Mauricio Reyes Giraldo

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos del proyecto se requiere tener unas ventas por totales de \$1.063.604.926 para no perder ni ganar como se refleja la tabla N. 20; sin embargo la proyección que se tiene en las ventas, determina que la empresa en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

## 10. Conclusiones finales

En el transcurso del proceso de recolección de datos en la investigación acá presentada, se ha interrogado y comprendido el desarrollo de las condiciones y situaciones de las personas con discapacidades.

El término 'discapacidad' ha sido históricamente asociado con discriminación y estigmatización, arraigándose en un imaginario social y cultural que ha retratado a este segmento poblacional como individuos incapaces y prescindibles. Tales nociones aún persisten en algunos contextos y se erigen como los principales obstáculos que enfrentan las personas en esta condición para acceder a empleos en igualdad de condiciones, servicios inclusivos y una óptima calidad de vida.

A través de la presente investigación se ha querido contribuir a la generación de conocimiento que puede orientar futuras investigaciones relacionadas con el tema de discapacidad e inclusión en el ámbito laboral. Durante el desarrollo de este estudio se llevó a cabo la compilación y análisis de artículos científicos que delinearon el estado actual de la inclusión laboral a nivel global y latinoamericano.

El análisis obtenido de la literatura científica reveló que las brechas y desafíos que enfrentan las personas con discapacidad presentan patrones de semejanza a nivel mundial. No obstante, en el contexto de los países en vías de desarrollo estos obstáculos pueden agravarse debido a la escasez de recursos y a la falta de políticas gubernamentales sólidas.

La carencia de iniciativas gubernamentales contundentes se traduce en la ausencia de oportunidades aplicables para que las personas con discapacidad accedan a mejores condiciones de empleabilidad. Este hallazgo destaca la necesidad crítica de desarrollar y fortalecer políticas

inclusivas y estrategias respaldadas por recursos para superar las barreras que limitan el acceso de las personas con discapacidad a oportunidades laborales más equitativas y gratificantes.

El estudio hizo empleo de una metodología basada en análisis cualitativo que enfocó la investigación hacia el análisis y comprensión de los fenómenos desde la perspectiva de los participantes y su entorno. Para este caso puntual la muestra analizada permitió realizar una serie de entrevistas a un grupo empresarios, acción que facilitó conocer de primera mano el punto de vista de quienes hacen la toma de decisiones en procesos de contratación de personas con discapacidad y así conocer los aspectos relevantes que condicionan la contratación de este grupo en la ciudad de Bogotá y las características básicas que las empresas buscan en un servicio de conexión laboral.

El análisis de datos permitió identificar que una de las mayores barreras que tienen los empleadores y que no incentiva la contratación de personas con movilidad reducida, es el costo financiero relacionado con la infraestructura y la implementación de herramientas tecnológicas. No obstante, se observó apertura e interés por parte de los empresarios en buscar estrategias que permitan incluir a la población con discapacidad en sus organizaciones, creando así una oportunidad para la formulación de un servicio de ayuda a la conexión laboral como herramienta facilitadora de procesos administrativos orientados a optimizar el recurso humano.

La elección de la metodología y del marco lógico empleados en la formulación de este estudio requirió del contraste con otras dos metodologías empleadas en formulación de proyectos: La Metodología General Ajustada (MGA) y el PMBOK.

Al analizar las ventajas y desventajas de la implementación en proyectos de cada metodología, se encontró viable utilizar la Metodología del Marco Lógico para la formulación del presente estudio, lo cual es consistente con el objetivo inicial del presente trabajo. De ese

modo, la Metodología del Marco Lógico emergió como la opción más idónea en términos de aplicabilidad y eficacia para el desarrollo de un servicio de conexión laboral, debido a que su estructura es clara y se enfoca en la especificación de actividades orientadas a la consecución de resultados esperados la convierten en un marco sólido. De esta manera, su elección se fundamenta en su capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de este proyecto y su reconocida eficacia en la gestión de proyectos con objetivos claros y resultados tangibles.

Durante el desarrollo de la formulación del servicio se identificaron los interesados del proyecto, los árboles de problemas y de objetivos, así como el análisis de los factores externos e internos (PESTEL), estudio de oferta y demanda, herramientas que permitieron determinar la viabilidad del servicio de conexión laboral.

En cuanto a la demanda se encuentra una oportunidad en la prestación de servicios que se puede llegar a aprovechar el servicio de conexión laboral propuesto y tiene que ver con la necesidad de capacitar y concientizar a un porcentaje importante de las empresas y empleadores que a la fecha no contratan personas con movilidad reducida por falta de conocimientos en los beneficios de la contratación y en las modalidades que pueden emplear para vincular personal en esta situación, como es el uso de las herramientas tecnológicas.

Con respecto a la oferta el estudio de mercado revela que, a pesar de la existencia de algunas empresas que ofertan servicios similares, la demanda supera significativamente la oferta actual. Esta disparidad crea un ambiente propicio para el éxito del Servicio de Conexión Laboral propuesto, proporcionando oportunidades comerciales valiosas y sostenibles.

Se estima una inversión total de \$817.436.885, este valor incluye el capital de trabajo inicial por valor total de \$545.965.477, el aporte de los socios es de \$250.000.000, y el financiamiento del proyecto a 3 años a través de un préstamo por valor de \$567.436.885 para

poner en marcha el 100% el proyecto. El cual con una estimación de ventas para el primer año de \$1.260.000.000 y un incremento en ventas del año 2 del 8% y para el año 13 del 12%, nos arroja una TIR de 24,84%, reflejando la rentabilidad promedio anual, y la viabilidad del proyecto.

En resumen, la información recopilada durante el proceso de investigación respalda la viabilidad y necesidad del Servicio de Conexión Laboral para personas con movilidad reducida formulado bajo la metodología del Marco Lógico, no solo como modelo de negocio si no también desde el ámbito social en su contribución para ampliar de manera significativa. la inclusión laboral y social de las personas con movilidad reducida en Colombia.

## **11. Futuras investigaciones**

En cuanto a las oportunidades para realizar futuras investigaciones en el tema relacionado con discapacidad e inclusión, se puede seguir explorando en los siguientes temas:

- Realizar estudios más detallados sobre cómo diferentes tipos de discapacidad afectan las decisiones de contratación.
- Investigar más a fondo la brecha digital y sus efectos en la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Explorar enfoques efectivos para promover la inclusión laboral, como estrategias de marketing social y políticas de inclusión en el mercado laboral.
- Continuar analizando los efectos de la transformación digital en el empleo de personas con discapacidad y desarrollar estrategias para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades.

Abordar la perspectivas y enfoques de las personas con discapacidad, debido a que la mayoría de los estudios que se encontraron se enfocan más hacia los empleadores.

También (Pinilla & Gallardo, 2023) menciona que para el caso latinoamericano también no hay disponible mucha información acerca de la situación de empleabilidad de las personas con discapacidad.

## 12. Referencias

- Álvarez, J., & Jurgenson, G. (2003). *Como hacer investigación cualitativa fundamentos y metodología* (Paidós, Ed.; 1st ed.).
- Baca, Gabriel. (2013). *Evaluación de proyectos* (Septima). McGraw-Hill Interamericana.
- Barreto, J., Juan, M., & Prado, C. (2020). *Inclusión y discapacidad en Colombia Análisis y recomendaciones para la construcción de política pública*.  
<https://doi.org/10.14718/9789585133297.2020>
- Campos, V., Sebastian, J., Caicedo, C., Rodríguez, M., & James, J. (2021). La situación laboral de las personas con discapacidad en Colombia desde un enfoque local. *REVISTA DE MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA*, 31.  
[www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/4404](http://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/4404)
- Cárdenas, L., Cruz, N., & Álvarez, N. (2022). Revisión del marco lógico: conceptualización, metodología, variaciones y aplicabilidad en la gerencia de proyectos y programas. *Inquietud Empresarial*, 22(1), 117–133.  
<https://doi.org/10.19053/01211048.13408>
- Carrera, R. M. H. (2014). LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA A TRAVÉS DE ENTREVISTAS: SU ANÁLISIS MEDIANTE LA TEORÍA FUNDAMENTADA. In *Cuestiones Pedagógicas* (Vol. 23). <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9815>
- Chacón, Y. (2019). *INCLUSIÓN SOCIO-LABORAL DE LAS PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD FÍSICA A PARTIR DEL ESTUDIO DE CASO, EN LA SECRETARIA DE FAMILIA DE LA GOBERNACIÓN DEL QUINDÍO* [Universidad Externado de Colombia]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/3b2b5ea0-218e-414e-a97b-9de0932f4477/content>
- Correa, L. (2016). *DISCAPACIDAD E INCLUSIÓN SOCIAL EN COLOMBIA*. [www.saldarriagaconcha.org](http://www.saldarriagaconcha.org)
- DANE. (2022). *Estado actual de la medición de la discapacidad en Colombia*.
- Dane. (2023). *Mercado laboral población en condición de discapacidad Trimestre móvil marzo – mayo 2023*.
- Delgado, H., & Romero, G. (2021). Elaboration of a research project using qualitative methodology. *Enfermería Intensiva (English Ed.)*, 164–169.
- Espinoza, Z., & Muñoz, Á. (2023a). *Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia*. chrome-

- extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento\_conceptual\_2023.pdf
- Espinoza, Z., & Muñoz, Á. (2023b). *Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento\_conceptual\_2023.pdf
- Fernández, C., Sepúlveda, C., Viteco, J., & Restrepo, J. (2021). *Más allá de la discapacidad: una oportunidad de inclusión laboral*.
- Fernández, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?*
- Fundación Corona. (2023). *Pacto de productividad*.
- Gómez, E., Marcillo, M., & Ramírez, N. (2020). *METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS*.  
[https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2038/METODOLOGIAS\\_%C3%81GILES\\_PARA\\_DESARROLLO\\_PROYECTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2038/METODOLOGIAS_%C3%81GILES_PARA_DESARROLLO_PROYECTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, V. (2005). *La anomia para las personas con discapacidad*. Universidad de las Américas Puebla.
- Hernandez, L., & Bravo, B. (2022, July 14). Metodología AgilePM-S: Una propuesta para la gestión ágil de proyectos de software académico. *2022 17º Congreso Ibérico de Sistemas y Tecnologías de La Información (CISTI), Madrid, España, 2022*.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (McGRAW-HILL INTERAMERICANA, Ed.).
- Inclúyeme. (2023). *Inclúyeme*. Potenciando Nuestro Impacto Junto a Empresas Increíbles.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (S. L. Ediciones Morata, Ed.).
- Lara, J. (2020). *Boletines Poblacionales: Personas con Discapacidad -PCD1 Oficina de Promoción Social I-2020*.
- Mahasneh, R., Randle, M., Gordon, R., Algie, J., & Dolnicar, S. (2023). Increasing employer willingness to hire people with disability: the perspective of disability employment service providers. *Journal of Social Marketing, 13*(3), 361–379.  
<https://doi.org/10.1108/JSOCM-08-2022-0174>
- Manceras. (2020). En Bogotá, por cada 100 mil habitantes hay 6.379 personas con discapacidad. *Secretaría Distrital de Planeación*.
- Ministerio de Trabajo. (2016). *Guía Para El Proceso De Inclusión Laboral De Personas con Discapacidad*.  
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59111836/GUIA+PARA+EL+PROCESO+DE+INCLUSION+LABORAL+DE+PCD.pdf/1d8631c0-58d5-8626-69cb-780b169fcd7?version=1.0>
- Montenegro, L., Castelblanco, L., Jimenez, J., & León, M. (2019). *Propuesta de metodologías ágiles para la formulación de proyectos MGA* [Universidad EAN].  
<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9749>
- Morris, F. (2023). Prospects for employment of persons with disabilities in the post-covid-19 era in developing countries. *Disability and Society, 38*(2), 267–286.  
<https://doi.org/10.1080/09687599.2021.1932757>
- Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de desarrollo sostenible*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad*. [www.oit Chile.cl](http://www.oit Chile.cl)

- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (n.d.). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Naciones Unidas Cepal, Ed.). [www.issuu.com/publicacionescepal/stacks](http://www.issuu.com/publicacionescepal/stacks)
- Palacios, A. (2008). *El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* (1st ed.).
- Peresotti, C. (2017). *Inclusión laboral de personas con discapacidad: metodología y práctica* (Editorial Brujas, Ed.).
- Pérez, A. L., Gómez, N. E., López, D. M., & Medina, M. F. (2020). Personas con discapacidad: barreras de acceso al empleo y algunas alternativas de inclusión en Colombia. *CES Derecho*, 11(2), 3–24. <https://doi.org/10.21615/cesder.11.2.1>
- Khalid, M. (2014). *Informe sobre desarrollo humano 2014*.
- Presidente de la República. (2017). *Decreto 2011 de 2027*.
- Project Management Institute, Inc. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. ( editor. Project Management Institute, Ed.; 7th ed.).
- Quintana, A., & Rosas, E. (2020). *Caja de herramientas para la inclusión laboral de personas con discapacidad*.
- Rodríguez, D., Londoño, Y., & Jaramillo, S. (2020). Estudio de accesibilidad de personas discapacitadas o con movilidad reducida al medio físico y virtual de Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Revista de Educación Inclusiva*, 180–190.
- RRHH digital. (2021, April 1). *¿Cómo adaptar los puestos de trabajo para personas con discapacidad*. <https://Www.Hubincluye.Cl/Destacados/Como-Adaptar-Los-Puestos-de-Trabajo-Para-Personas-Con-Discapacidad/>.
- Salas, F., & Aguayo, C. (2020). *Gestión e inclusión laboral de personas en situación de discapacidad: desafíos prácticos, éticos y políticos* (RIL editores, Ed.).
- Santamaría, M., Gamboa, J., Londoño, B., Echeverry, R., & Burgos, G. (2011). *Directriz de enfoque diferencial para el goce efectivo de los derechos de las personas en situación de desplazamiento con discapacidad en Colombia*.
- Universidad Nacional. (2021). *RESOLUCIÓN 03 DE 2021*.
- Velandia Campos, J. S., Castillo Caicedo, M., & Mora Rodríguez, J. (2021). La situación laboral de las personas con discapacidad en Colombia desde un enfoque local. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 31, 280–300.