



UNR Universidad
Nacional de Rosario



**CENTRO DE ESTUDIOS
INTERDISCIPLINARIOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)
CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS (CEI)
CENTRO DE ESTUDIOS EN RELACIONES
INTERNACIONALES DE ROSARIO (CERIR)
MAESTRIA EN INTEGRACION Y COOPERACION
INTERNACIONAL**

**La Cooperación internacional recibida por actores de la sociedad civil
vinculados a la inclusión laboral de personas con discapacidad
intelectual. El caso del proyecto “Trama” de la Fundación del Sol
Naciente (2020-2024)**

**Maestrando: Lic. Osvaldo L. Musto
Directora: Dra. Valeria Arredondo**

Rosario, 6 de octubre de 2025

Para Nora, sin quien esto no hubiera sido posible. Por su amor incondicional, su compañía que me da fuerza en cada paso. Por ser mi soporte, mi inspiración y mi mayor alegría. Gracias por estar a mi lado en los momentos de esfuerzo y por celebrar cada pequeña victoria mía como suya propia.

Para mis hijos, Victoria y Genaro, que son el motor de mi vida. Que esta tesis les sirva como recordatorio de que el aprendizaje es un camino constante, lleno de desafíos y satisfacciones. Espero que los inspire a perseguir sus sueños con dedicación y a nunca dejar de aprender, porque el conocimiento es un bien, que nada ni nadie se lo podrá quitar.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
1. Título de la Tesis	6
2. Tema de investigación	6
3. Problema de investigación	6
4. Justificación del problema	10
5. Objetivo general	11
6. Objetivos específicos	12
7. Hipótesis	12
8. Indagaciones preliminares	12
9. Marco teórico	15
10. Apartado metodológico	19
CAPITULO I: Breve recorrido sobre la evolución de la normativa vigente en discapacidad e inclusión laboral	23
1. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad	23
2. Evolución de la normativa sobre discapacidad e inclusión laboral en la Unión Europea	25
3. Evolución de la normativa sobre discapacidad e inclusión laboral en la República Argentina	28
CAPITULO II: La cooperación internacional y la inclusión laboral de personas con discapacidades intelectuales	31
1. Introducción	31
2. La cooperación internacional como facilitadora de la inclusión laboral	34
2.1 El marco global: Agenda 2030	34
2.2 Mecanismos de cooperación internacional	34
CAPITULO III: Cooperación entre la Unión Europea y República Argentina: Marco institucional y prioridades estratégicas	37
1. Cooperación Unión Europea y República Argentina	37
2. Niveles de implementación de la cooperación	42
CAPITULO IV: El caso del Proyecto Trama de inclusión laboral	46
1. La Fundación del Sol Naciente: Trayectoria y contribuciones en inclusión laboral y cooperación internacional	46
2. Proceso de selección de la Unión Europea: Mecanismos y consideraciones estratégicas	50
3. Desafíos estructurales en la implementación del Proyecto Trama de inclusión laboral para personas con discapacidad	53
4. Articulación público-privada en la implementación del Proyecto Trama de inclusión laboral	55

5. Evaluación de resultados del Proyecto Trama de inclusión laboral: enfoque cuantitativo-cualitativo	57
6. Estrategias de acompañamiento y capacitación en procesos de inclusión laboral utilizados por el Proyecto Trama	58
7. Obstáculos no anticipados en la implementación del Proyecto Trama de inclusión laboral	60
8. Resultados estratégicos y sostenibilidad institucional del Proyecto Trama	61
9. Propuesta de colaboración con el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Santa Fe	63
10. Sobre la transferibilidad y escalabilidad del proyecto de inclusión laboral	65

CAPITULO V: Evaluación de Desafíos Operativos y Estratégicos en la Implementación del Proyecto Trama: Sistematización de Experiencias para el Fortalecimiento de Intervenciones en Inclusión Sociolaboral

1. Análisis de los desafíos en procesos de postulación y adjudicación de fondos internacionales	69
2. Análisis de desafíos operativos durante la implementación del Proyecto Trama de inclusión laboral	70
2.1. Contratación de profesionales y disponibilidad horaria	71
2.2. Coordinación interinstitucional y ajustes en la ejecución	71
2.3. Brecha entre diseño teórico y resultados cualitativos emergentes.....	71
2.4. Lecciones aprendidas y ajustes metodológicos	71
2.5. Coordinación interinstitucional y asimetrías organizacionales	72
2.6. Discrepancias en la gestión presupuestaria	73
2.7. Negociación de criterios operativos	73
2.8. Lecciones de gobernanza colaborativa	73
3. Análisis del impacto de las condiciones macroeconómicas	74
4. Desafíos operativos y adaptaciones estratégicas: Análisis de barreras demográficas y organizacionales	75
5. Desafíos en la gestión financiera y administrativa: Análisis de los requisitos de cumplimiento en el marco del financiamiento de la Unión Europea	77
6. Análisis de la resiliencia institucional y estrategias de sostenibilidad post-proyecto: Gobernanza multinivel en políticas de inclusión laboral	78
7. Análisis de la Implementación del Proyecto Trama en el Contexto Empresarial	80

CONCLUSION

REFERENCIAS	96
ANEXO I	104
ANEXO II	105
ANEXO III	118
ANEXO IV	125
ANEXO V	129
ANEXO VI	139
ANEXO VII	140

INTRODUCCIÓN

1. TÍTULO DE LA TESIS:

La Cooperación internacional recibida por actores de la sociedad civil vinculados a la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual. El caso del Proyecto “Trama” de la Fundación del Sol Naciente (2020-2024).

2. TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Cooperación internacional vinculada con la discapacidad intelectual

3. PROBLEMA:

La Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad es un instrumento normativo de carácter internacional promulgado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Este documento se erige como un pilar en la promoción y protección de los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad, abordándolos desde la perspectiva de los derechos humanos, el desarrollo social y los principios fundamentales de no discriminación (ONU, Organización de las Naciones Unidas, 2024).

La Unión Europea (UE) se destaca como el principal aportante de cooperación internacional para la inserción laboral de personas con discapacidades, en virtud del principio 17 del pilar europeo de derechos sociales (European Commission, 2024) que subraya que las personas con discapacidad tienen derecho a una ayuda a la renta que garantice una vida digna, a servicios que les permitan participar en el mercado laboral y en la sociedad y a un entorno de trabajo adaptado a sus necesidades. A través de programas y fondos específicos, la UE promueve activamente la inclusión laboral de este colectivo, garantizando la igualdad de oportunidades y el acceso a un empleo digno. Estas iniciativas reflejan el compromiso de la UE

con los derechos humanos y la integración social, reforzando su liderazgo global en la promoción de políticas inclusivas y sostenibles.

La República Argentina, por su parte, ratificó la Convención antes citada, mediante la Ley N.º 26.378, y en el año 2014, le otorgó jerarquía constitucional a través de la Ley N.º 27.044. Con esta acción, el país aceptó las obligaciones jurídicas derivadas del tratado, comprometiéndose a implementar las medidas necesarias para asegurar su cumplimiento efectivo.

Este compromiso implica la adopción de políticas públicas, reformas legislativas y acciones concretas orientadas a garantizar que las personas con discapacidad puedan ejercer plenamente sus derechos en igualdad de condiciones con los demás ciudadanos, fortaleciendo así el tejido social y promoviendo una inclusión efectiva en todos los ámbitos de la vida pública y privada.

Sin embargo, el Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2011, párr. 15) ha manifestado su preocupación por la falta de efectividad y coordinación en la implementación de políticas y programas destinados a la implementación de acciones para la inclusión laboral. Este Comité ha señalado que la falta de coordinación interinstitucional y la duplicación de esfuerzos han limitado la efectividad de las políticas y programas destinados a la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

En general, la falta de coordinación y colaboración efectiva entre los diferentes actores involucrados con las personas con discapacidad intelectual en República Argentina es un problema que ha sido identificado por diversos informes y estudios, y que ha sido señalado como un obstáculo importante para la efectividad de las políticas y programas destinados a este grupo poblacional. A pesar de la existencia de leyes y políticas públicas que promueven la igualdad de oportunidades en el empleo para personas con este tipo de discapacidad, la tasa de desempleo y subempleo sigue siendo

significativamente más alta para este grupo en comparación con personas con discapacidad física (INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

Otros de los obstáculos que enfrentan las personas con discapacidad intelectual para el ingreso al mercado laboral se encuentran la discriminación y la falta de accesibilidad física y comunicacional en los lugares de trabajo. Muchas empresas no están preparadas para adaptar sus espacios y procesos a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual, lo que limita su acceso a empleos remunerados y a la participación en la vida laboral.

Por otro lado, también las personas con discapacidad intelectual no obtienen una capacitación y formación en habilidades específicas para el trabajo en el ámbito educativo lo que limita el logro de las destrezas necesarias para que puedan acceder a empleos, y si lo consiguen, trabajos mejor remunerados y de mayor calificación. Esto se suma a las barreras económicas propias y familiares y a otros factores como, por ejemplo, la infraestructura del transporte público, que dificultan el acceso a la educación y la capacitación para muchas personas con esta discapacidad.

A los fines de analizar la temática presentada, esta tesis se concentra en el Proyecto Trama iniciativa de la Fundación del Sol Naciente el cual se llevó a cabo juntamente con la Fundación del Gran Rosario como entidad co-solicitante.

La Fundación del Sol Naciente es una entidad civil sin fines de lucro, constituida el 5 de octubre de 2012, con el propósito de impulsar acciones destinadas a la inclusión plena de jóvenes y adultos con discapacidad, focalizando su área de acción en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, República Argentina. Esta iniciativa fue promovida por los miembros de La Casa del Sol Naciente, una reconocida institución con más de treinta años de experiencia en el ámbito de la discapacidad. El objetivo principal es canalizar sus proyectos orientados, aspiraciones y metas hacia la inclusión social,

contribuyendo así al desarrollo integral de las personas con discapacidad (Fundación del Sol Naciente, 2024).

La Fundación del Gran Rosario es una organización sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo social, educativo y cultural en la ciudad de Rosario y sus alrededores. Su misión es impulsar iniciativas que contribuyan al bienestar de la comunidad, a través de programas de capacitación, proyectos educativos y actividades culturales. La fundación trabaja a través de la Universidad del Gran Rosario en colaboración con diversas instituciones y organizaciones para fomentar la inclusión social, la igualdad de oportunidades y el desarrollo integral de las personas. Con un enfoque en la innovación y el compromiso comunitario, la Fundación del Gran Rosario se ha convertido en un referente en la promoción del progreso y la cohesión social en la región (Fundación del Gran Rosario, 2024).

Cabe destacar que el financiamiento del Proyecto Trama proviene de la Delegación de la Unión Europea en República Argentina para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y fue obtenido en la convocatoria de 2020, seleccionándose entre otras 374 propuestas de todo el país.

Desde una perspectiva de derechos, el Proyecto Trama considera esencial promover acciones desde los sectores público, privado y del tercer sector que contribuyan a eliminar las barreras que limitan la plena y efectiva participación de las personas con discapacidad en la sociedad, tal como establece la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006).

El trabajo, además de ser un derecho fundamental, actúa como facilitador de otros derechos que pueden ser ejercidos a través de una actividad laboral: es una fuente de ingresos necesarios para la subsistencia personal y familiar, contribuye a la autonomía y a la construcción de un proyecto de vida, y proporciona pertenencia a un colectivo, permitiendo un

anclaje identitario. El trabajo ordena la vida social y es una parte indispensable e inherente de la dignidad humana (Proyecto Trama, 2024).

En función del problema presentado, se plantea la siguiente pregunta: "¿En qué medida las acciones de cooperación internacional desarrolladas por actores de la sociedad civil han contribuido a la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual a partir de la experiencia del "Proyecto Trama" de la Fundación del Sol Naciente en el período 2020-2024?"

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

El tema es relevante, ya que las personas con discapacidad intelectual en República Argentina enfrentan desafíos significativos en términos de formación en habilidades ocupacionales específicas, gestión para el acceso a puestos de trabajos y desarrollo de un ambiente laboral contenedor. La cooperación internacional puede desempeñar un papel importante en la promoción de la inclusión laboral y facilitar así un ejercicio pleno de los derechos de las personas con discapacidad.

Este estudio identifica las experiencias que resultaron en acciones favorables, los desafíos y las oportunidades de la cooperación internacional en el contexto argentino para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual, así como brinda elementos para elaborar futuras políticas y prácticas de cooperación en la región.

A pesar de los esfuerzos realizados por los gobiernos y organizaciones no gubernamentales en República Argentina para garantizar la inclusión laboral de las personas con discapacidad, siguen existiendo desafíos significativos que afectan la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual. Como señaló el Comité de la ONU (2011), la fragmentación institucional y la implementación insuficiente de políticas restringen efectivamente el acceso laboral de personas con discapacidad intelectual

5. OBJETIVO GENERAL:

El objetivo general es:

- Describir la cooperación internacional desarrollada por actores de la sociedad civil y analizar su impacto en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual tomando en consideración el caso del “Proyecto Trama” de la Fundación del Sol Naciente en el período 2020-2024.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Basándonos en el objetivo general propuesto, los objetivos específicos que podrían desglosar dicho objetivo general en tareas concretas:

- Caracterizar las políticas y programas de cooperación internacional de la Unión Europea (como actor pionero en la materia) destinados a la inclusión laboral para el desarrollo pleno de los derechos de las personas con discapacidad.
- Analizar las iniciativas y proyectos de las organizaciones de cooperación internacional relacionadas con la inclusión laboral para el desarrollo pleno de los derechos de las personas con discapacidad en República Argentina.
- Identificar los principales obstáculos y oportunidades que enfrentó el Proyecto Trama de la Fundación Sol Naciente en Rosario.
- Precisar la efectividad de las políticas y prácticas de cooperación internacional generadas por el Proyecto Trama en la inclusión laboral para el desarrollo pleno de los derechos de las personas con discapacidad.

7. HIPÓTESIS:

"La cooperación internacional en República Argentina desarrollada a través del Proyecto Trama ha contribuido de manera destacada a fomentar la inclusión laboral de individuos con discapacidad intelectual, presentando claros avances, pero enfrentado importantes obstáculos en cuanto a la aplicación efectiva de las acciones y la coordinación entre los distintos actores involucrados en este proceso".

8. INDAGACIONES PRELIMINARES

Para la realización del estado del arte de la presente tesis de maestría se ha realizado una búsqueda y selección de informes de organismos internacionales y nacionales, textos académicos y artículos de revistas a partir del año 2007 hasta el año 2024. La búsqueda se basó acerca del papel de la cooperación internacional en los proyectos de inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual en el país. Se detallará a continuación de manera breve, agrupadas en "Discapacidad y Trabajo", "Discapacidad y Cooperación Internacional", "Informes Estadísticos" y "Tesis" las ideas más importantes de dichas investigaciones y conclusiones relevantes de cada uno.

En cuanto a la línea de investigación vinculada a "Discapacidad y Trabajo", la importancia del trabajo y de los desafíos laborales para personas con discapacidad es abordada por diversos autores y en diferentes documentos (Centro de Estudios Legales y Sociales, 2017; Bellina Yrigoyen, 2013; Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad, 2022; Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2021; Bietti, 2023; O'Reilly, 2007), en todas ellas se identifica que el trabajo es crucial para la socialización, la identidad y las metas personales, no obstante, señalan las dificultades y prejuicios que deben enfrentar las personas con discapacidad al insertarse en un medio laboral. Estos autores reconocen como Derecho Humano el trabajar en igualdad de condiciones sin barreras para acceder al empleo en sectores públicos y privados. Analizan la relación

entre discapacidad y pobreza y la estrecha relación entre estas variables y los bajos niveles de empleo en áreas con alta incidencia de discapacidad, poniendo en discusión los apoyos necesarios para facilitar el empleo de personas con discapacidades.

Otros autores abordan este tema realizando un análisis jurídico y normativo de los derechos de las personas con discapacidad. (Biel Portero, *Los Derechos Humanos de las personas con discapacidad*, 2011; Martínez Androdías, 2020; Organización Mundial de la Salud, 2011; O'Reilly, 2007) presentan un estudio de los instrumentos internacionales y las actividades normativas sobre la discapacidad, recopilando, además, experiencias y buenas prácticas para fomentar la inclusión laboral y los instrumentos jurídicos y políticas que protegen los derechos laborales. Identifican por otra parte, las áreas que requieren mayor atención y sugerencias para avanzar en la implementación de la Convención de la ONU.

Por otra parte, es posible encontrar autores que profundizan el tema de la inclusión social y la salud intelectual proponiendo transformaciones en la atención en salud intelectual centrada en la inclusión social resaltando los cambios en las relaciones sociales entre personas con discapacidad y la comunidad (Ardila Gómez, S.; Hartfiel, M.I.; Fernández, M.; Ares Lavalle, G.; Borelli, M.; Stolkiner, A., 2016)

Respecto a la línea de investigación "Discapacidad y Cooperación Internacional", diferentes autores y organismos de cooperación internacional abordan el tema (Colina Martín, S. y Muñoz López, B., 2022; van Rompaey, 2020; Unión Europea, 2024; Biel Portero, 2008; Aguado Díaz, 2013; Simarro Vázquez, 2017; AECID, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2018). Para estos autores y organismos los desafíos y barreras en la implementación de leyes y políticas son obstáculos que debe enfrentar la cooperación internacional en el ámbito de la discapacidad. Otros obstáculos como la discriminación y exclusión histórica son causa del círculo vicioso de discapacidad y pobreza y del fuerte vínculo entre ellas. Todos ellos resaltan

la importancia de la cooperación internacional para el desarrollo y la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad en especial en lo referido a la inclusión social y económica. El modelo social de discapacidad y el enfoque basado en los derechos humanos se visualizan para estos autores en la integración de la discapacidad en la Agenda 2030 y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Es importante resaltar (AECID, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2018) que establece pautas y orientaciones para planificar y diseñar estrategias inclusivas como la participación de personas con discapacidad en el diseño de políticas inclusivas y en la formación de profesionales y la promoción de asociaciones destinadas a la inclusión de la discapacidad en cooperación internacional para el desarrollo.

En relación con los “Informes Estadísticos”, los datos requeridos para el análisis del tema en el recorte temporal propuesto se obtienen de (Ministerio de Salud, 2011) (Agencia Nacional de Discapacidad, 2018) (Agencia Nacional de Discapacidad, 2021)

Finalmente, tomando en consideración “Tesis de Grado y Trabajos Monográficos”, se observa que los trabajos académicos sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad revelan diversas facetas de este complejo proceso. Cabe destacar una serie de trabajos como el de (Armengot Vittar, 2021), quien en su tesis sobre la organización "El Arca República Argentina" en Buenos Aires, destaca la escasez y naturaleza informal de las experiencias laborales de personas con discapacidad intelectual, identificando competencias laborales clave y específicas. Asimismo, subraya las percepciones de los referentes sobre la ocupabilidad y los desafíos que enfrentan, como las contradicciones legales y los prejuicios. (Arrigoni, 2024), por su parte, enfoca su estudio en la inclusión laboral de una joven con síndrome de Down, resaltando la importancia del acompañamiento terapéutico y los desafíos específicos en la capacitación para su inserción y permanencia en el empleo, señalando la limitación de la capacitación específica y el impacto negativo en la calidad laboral. (Ambroggio, 2017), por

otra parte, explora las condiciones laborales en empresas cordobesas, encontrando que los empleados con discapacidad son tratados de manera igualitaria y no enfrentan discriminación, y que las empresas adaptan los procedimientos de inserción según la discapacidad, beneficiándose de un mejor clima laboral y mayor motivación entre los empleados. Finalmente, (Calleja, 2016) aborda la inserción laboral en la organización E&L S.A. desde un modelo social, proponiendo adaptaciones en Recursos Humanos y el ambiente físico para facilitar la inclusión, y destacando los beneficios para la empresa y las personas con discapacidad. Este estudio también revela la disposición de la empresa para implementar proyectos de inclusión laboral, aunque carece de las herramientas necesarias, y propone mejoras en la capacitación y recursos para lograr una inserción efectiva.

9. MARCO TEÓRICO: DISCAPACIDAD INTELECTUAL, COOPERACIÓN INTERNACIONAL E INCLUSIÓN LABORAL

Este marco teórico explora los conceptos fundamentales y teorías relevantes en torno a la discapacidad intelectual, la cooperación internacional y la inclusión laboral, proporcionando una base sólida para la investigación.

El liberalismo institucional es una corriente dentro de las Relaciones Internacionales que pone un énfasis significativo en la importancia de las instituciones y normas internacionales para facilitar la cooperación entre los estados (Prado Lallande, 2021). Según esta perspectiva, las instituciones internacionales juegan un papel crucial en la mitigación de los problemas de acción colectiva y en la promoción de la cooperación mediante la reducción de la incertidumbre, la mejora de la transparencia y la facilitación de mecanismos de resolución de disputas. (Keohane, 1984) argumenta que, incluso en la ausencia de una hegemonía dominante, los estados pueden lograr cooperación duradera a través de instituciones internacionales que ayudan a establecer expectativas comunes y reducen los costos de transacción. En este sentido, (Keohane, 1984) sostiene que: "Las instituciones internacionales pueden facilitar la cooperación proporcionando información,

reduciendo los costos de transacción, estableciendo expectativas recíprocas y creando un marco para la negociación continua".

De esta manera, la cooperación internacional para el desarrollo (CID) comprende las acciones que llevan a cabo los miembros de la comunidad internacional para apoyar, de manera solidaria, a los países que así lo requieren en sus esfuerzos para alcanzar mejores condiciones de vida para sus ciudadanos (Figuroa Fischer, 2014). En el contexto de la discapacidad intelectual y la inclusión laboral, se enfoca en la creación de políticas, programas y alianzas que promuevan la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo (ONU, Organización de las Naciones Unidas, 2024)

Desde esta perspectiva de la cooperación internacional, resulta relevante detenerse en el enfoque de Derechos Humanos, consolidado en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) (ONU, Organización de las Naciones Unidas, 2024), en el cual se establece que las personas con discapacidad deben disfrutar de todos los derechos y libertades fundamentales en igualdad de condiciones con los demás. Este marco normativo guía la cooperación internacional en la promoción de la inclusión laboral.

En este mismo sentido, el modelo social de la discapacidad, propuesto por (Oliver, 1998), sostiene que la discapacidad es creada por barreras sociales y no por las limitaciones individuales. Este enfoque es crucial para entender cómo las políticas y prácticas pueden eliminar las barreras en el entorno laboral, promoviendo la inclusión. Finalmente, la teoría de la inclusión laboral, discutida por (Schur L, Kruse D, Blanck P, Schur L, Kruse D, Blanck P., 2013), sugiere que la inclusión laboral de personas con discapacidad no solo beneficia a los individuos, sino también a las organizaciones y a la sociedad en general, a través de la diversidad y la innovación. La implementación de prácticas inclusivas en el trabajo es fundamental para la equidad y la justicia social.

En función de los objetivos planteados para esta tesis, se consideran tres conceptos claves para el desarrollo de esta investigación: discapacidad, discapacidad intelectual e inclusión laboral de las personas con discapacidad.

En cuanto al concepto de discapacidad se entiende como un fenómeno multidimensional que surge de la interacción entre las condiciones de salud de una persona y los factores contextuales ambientales y sociales. Según el marco internacional de Derechos Humanos establecido en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) (ONU, 2024), se define a las personas con discapacidad como:

“Aquellas que tienen deficiencias físicas, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás” (Artículo 1).

Complementariamente, la Organización Mundial de la Salud (2011) enfatiza que la discapacidad es el resultado de una "interacción entre condiciones de salud y factores contextuales personales y ambientales", lo cual afecta la capacidad de participación social plena.

Se integran dos perspectivas fundamentales. Por una parte, el modelo social (CDPD) que destaca el rol de las barreras ambientales y actitudinales como obstáculos para la inclusión. Por otra, el enfoque biopsicosocial (OMS) que reconoce la interacción dinámica entre deficiencias, limitaciones funcionales y factores contextuales.

En esencia, la discapacidad no es una característica inherente al individuo, sino el resultado de un desajuste entre las capacidades personales y las exigencias del entorno físico y social.

Según la Organización Mundial de la Salud, (OMS, 2024) la discapacidad intelectual es un trastorno definido por la presencia de un

desarrollo intelectual incompleto o detenido, caracterizado principalmente por el deterioro de las funciones concretas de cada etapa del desarrollo y que afectan a nivel global la inteligencia: las funciones cognitivas, del lenguaje, motrices y la socialización. La inclusión laboral de las personas con discapacidad intelectual es un objetivo clave dentro de los esfuerzos de cooperación internacional, que busca mejorar la calidad de vida y promover la equidad.

El funcionamiento intelectual se refiere a la “capacidad intelectual general, como el aprendizaje, el razonamiento, la resolución de problemas, etc.”. Mientras que el comportamiento adaptativo “es el conjunto de habilidades conceptuales, sociales y prácticas que las personas aprenden y realizan en su vida cotidiana. Incluye además otras dimensiones tales como la capacidad de adaptación de la persona a los cambios, su salud o su nivel de participación y su contexto. La Asociación Americana de Discapacidades Intelectuales y del Desarrollo (AAIDD) enfatiza que “se deben tener en cuenta factores adicionales, como el entorno comunitario y la cultura del individuo. Se debe considerar la diversidad lingüística y las diferencias culturales en la forma en que las personas se comunican, se mueven y se comportan” (AAIDD, 2024).

La discapacidad intelectual abarca una variedad de condiciones, como trastornos del espectro autista, trastornos del desarrollo intelectual, trastornos psiquiátricos, entre otros.

Por último, la inclusión laboral de personas con discapacidad se refiere a la integración de individuos con discapacidades en el mercado laboral de manera equitativa y justa, garantizando que tengan las mismas oportunidades de empleo y desarrollo profesional que las personas sin discapacidades. Este concepto abarca diversas acciones y políticas que buscan eliminar barreras físicas, sociales y actitudinales, y promover un entorno de trabajo accesible y acogedor para todos (Bietti, 2023).

10. APARTADO METODOLÓGICO

Para la elaboración del trabajo de investigación de esta tesis se opta por la metodología cualitativa por ser la más adecuada para la investigación sobre cooperación internacional e inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual debido a su capacidad para proporcionar una comprensión profunda y contextualizada de las experiencias y dinámicas sociales involucradas. Esta elección metodológica facilita la exploración detallada de las complejidades y matices del tema, aportando referencias valiosas y directamente aplicables a la mejora de prácticas y políticas en el ámbito de la inclusión laboral y la cooperación internacional. Permite además obtener una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de los involucrados contextualizando las variaciones culturales, sociales y económicas influyen en la inclusión laboral. Por otra parte, permite ajustes durante la investigación para captar mejor la realidad de los participantes y facilita el análisis de las interacciones entre diferentes factores (políticas, actitudes, etc.) que afectan la inclusión.

El método de estudio seleccionado será el estudio de casos (Yim, 2003) En este sentido, el caso seleccionado es el “Proyecto Trama” de la Fundación del Sol Naciente por la capacidad para proporcionar un análisis profundo, detallado y contextualizado, permitiendo situar el proyecto en su entorno específico y capturar la complejidad de su implementación y resultados. Este método ofrece una perspectiva multifacética que considera diversos factores (sociales, económicos, culturales, políticos) y permite entender las interrelaciones dentro del proyecto, generando evidencia empírica rica y validando teorías y modelos existentes. Además, permite documentar prácticas exitosas y desafíos enfrentados proporcionando lecciones valiosas y recomendaciones para futuros proyectos. La flexibilidad metodológica de este método permite la adaptación a cambios en el entorno o en los objetivos de la investigación. La triangulación de datos aumenta la validez y confiabilidad de los resultados. Finalmente, el estudio de casos permite medir

el impacto del proyecto en términos de inclusión laboral y desarrollo personal de las personas con discapacidad intelectual, así como realizar comparaciones temporales que ofrecen una visión completa de su efectividad.

El recorte temporal longitudinal de la tesis entre 2020 y 2024 está justificado por la relevancia y actualidad del período, la posibilidad de una evaluación exhaustiva del Proyecto Trama, la disponibilidad de datos, la oportunidad de evaluar el impacto de políticas recientes y la viabilidad de un marco temporal adecuado para una investigación de tesis. Al centrar la investigación en un período reciente permite analizar políticas, prácticas y resultados que están directamente conectados con el estado actual del campo de la inclusión laboral y la cooperación internacional.

El “Proyecto Trama” de la Fundación del Sol Naciente proporciona un caso concreto y definido para estudiar. Este enfoque permite una evaluación exhaustiva y detallada del mismo en todo el ciclo de vida del proyecto identificando buenas prácticas, desafíos y lecciones aprendidas, que pueden ser útiles para futuros proyectos similares. Además, al elegir un período reciente, es más probable que la información relevante (informes, datos de seguimiento, entrevistas con participantes y organizadores) esté disponible y sea accesible para la investigación.

Para el análisis de los datos recabados se utilizará lo propuesto por (Yim, 2003) como análisis de datos interpretativo que se enfoca en comprender el significado subyacente de los datos a través de la interpretación profunda de los mismos, centrándose en la perspectiva de los participantes y el contexto social y cultural.

Las fuentes serán primarias y secundarias: Entre las fuentes primarias se utilizarán:

a) Entrevistas individuales a la Licenciada Ayelén Urrutia, directora general realizada el 8 de mayo de 2025 y la Licenciada Victoria

Mántaras, coordinadora técnica del equipo ejecutor del Proyecto Trama perteneciente a la Fundación del Sol realizada el 24 de abril de 2025; a la Licenciada Analía Rodríguez, responsable de recursos humanos de La Reina S.A., empresa que tuvo una destacada participación en la ejecución del proyecto incorporando personas con discapacidad intelectual en su nómina de personal, realizada el día 26 de mayo de 2025. Estas entrevistas tienen como propósito de indagar en profundidad sobre sus perspectivas, vivencias y apreciaciones a lo largo de las distintas etapas de desarrollo e implementación del proyecto, abarcando tanto los aspectos técnicos como las dimensiones humanas y organizacionales que influyeron en su experiencia.

b) Observaciones participantes llevadas a cabo por el autor de este trabajo.

“Charla/Conferencia Trabajo en transformación: La inversión social como formadora de acción colectiva”, con Lic. Ayelén Urrutia de la Fundación del Sol Naciente, la Lic. Analía Rodríguez de La Reina S.A., y la Lic. Catalina Angeli fundadora de RuffoCoffee, todas estas empresas que tuvieron un rol destacado en la ejecución del Proyecto Trama, llevada a cabo el día 8 de mayo de 2025 en Usina Social, Jujuy 2844, Rosario, Santa Fe.

“Ciclo de Webinars 2025 Derribando Barreras: Discapacidad e interseccionalidades: Migración, Género y Diversidad en el mundo del trabajo”. Disertaciones de Mariana Beheran. Coordinadora Nacional en República Argentina de migración laboral y movilidad. Oficina de la OIT para República Argentina y Lic. Victoria Mántaras de la Fundación del Sol Naciente, el día 22 de mayo de 2025, vía ZOOM, Red de empresas inclusivas para República Argentina y Uruguay, www.empresasinclusivas.ar; www.empresasinsclusivas.org.uy .

La observación participante se llevó a cabo con el propósito de comprender en profundidad el entorno laboral desde el cual la

Fundación Sol Naciente implementó el Proyecto Trama. Esta estrategia metodológica permitió no solo registrar dinámicas y prácticas cotidianas, sino también establecer un contacto directo con los profesionales responsables de la ejecución. Dicho acercamiento facilitó la formulación de preguntas específicas y pertinentes al objeto de estudio, posibilitando el acceso a información clave sobre los procesos de toma de decisiones que influyeron en distintas etapas del desarrollo del proyecto. La elección de esta técnica se fundamenta en su capacidad para ofrecer una perspectiva contextualizada y vivencial, enriqueciendo el análisis al incorporar tanto datos observables como percepciones y significados expresados por los actores involucrados.

Estas técnicas permitieron registrar, de manera directa y contextualizada, percepciones, experiencias y prácticas desarrolladas durante la implementación, constituyendo la base empírica para el análisis presentado.

Entre las fuentes secundarias se utilizarán:

- a) Informes técnicos y documentos elaborados por instituciones sobre investigaciones previas.
- b) Publicaciones periódicas que resumen actividades y resultados de organizaciones.
- c) Estadísticas oficiales sobre cooperación internacional, discapacidad intelectual, inserción laboral, etc.
- d) Publicaciones en revistas académicas especializadas en cooperación internacional, discapacidad e inserción laboral.
- e) Publicaciones académicas sobre cooperación internacional, discapacidad intelectual e inserción laboral

CAPÍTULO I

Breve recorrido sobre la evolución de la normativa vigente en discapacidad e inclusión laboral

1. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), adoptada en 2006 por la Asamblea General de la ONU, representa un hito en la evolución de los derechos humanos. Este tratado internacional no surge de manera aislada, sino que es el resultado de un largo proceso de luchas sociales, avances normativos y reconocimiento internacional de los derechos de las personas con discapacidad (Naciones Unidas, 2006). Durante el siglo XX, movimientos de derechos civiles y sociales lograron consolidar la idea de que la discapacidad es una cuestión de justicia y equidad, lo que impulsó la creación de diversas resoluciones y declaraciones internacionales que sirvieron como precedentes para la CDPD (Charlton, 1998). Inspirados por otros movimientos de derechos humanos, como el movimiento por los derechos de las mujeres y las luchas contra el racismo, activistas y organizaciones comenzaron a exigir que se reconocieran los derechos de las personas con discapacidad como una cuestión de justicia y equidad (Charlton, 1998).

Antes de la CDPD, hubo varios intentos de la comunidad internacional para abordar los derechos de las personas con discapacidad. La Declaración de los Derechos del Retrasado Mental (1971) y la Declaración de los Derechos de las Personas con Discapacidad (1975) de la ONU fueron los primeros instrumentos que reconocieron el derecho de las personas con discapacidad a tener una vida digna, si bien eran más bien recomendaciones sin fuerza vinculante (Naciones Unidas, 1971, 1975).

Posteriormente se llevaron a cabo importantes iniciativas, como el Año Internacional de las Personas con Discapacidad (1981) lo que marcó un hito en la concientización sobre las necesidades y derechos de este colectivo. A este año le siguió el Decenio de las Naciones Unidas para las Personas con Discapacidad (1983-1992), un periodo destinado a impulsar la igualdad de oportunidades, la rehabilitación y la prevención de discapacidades (Naciones Unidas, 1981). Siguió luego, las Normas Uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (1993), que representaron un avance significativo, proporcionando pautas claras para que los Estados implementaran medidas en pro de la igualdad de derechos y la participación plena de las personas con discapacidad en la sociedad. Aunque no tenían carácter legal vinculante, influyeron en la elaboración de políticas nacionales (Naciones Unidas, 1993). Sin embargo, fue en la década de 1990 cuando la comunidad internacional reconoció que las normativas previas no eran suficientes para enfrentar las barreras sociales, políticas y económicas que seguían afectando a este grupo y que era necesario un tratado internacional con carácter vinculante que protegiera de manera más efectiva los derechos de las personas con discapacidad culminando en el proceso de negociación de la CDPD (Degener & Quinn, 2002; Kayess & French, 2008).

A partir de 2001, se iniciaron negociaciones formales en el seno de la ONU para la creación de un tratado internacional que protegiera los derechos de las personas con discapacidad. Este proceso fue caracterizado por la activa participación de organizaciones de personas con discapacidad (OPD), quienes contribuyeron de manera significativa a la elaboración del texto final de la Convención (Kayess & French, 2008).

Finalmente, en diciembre de 2006, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la CDPD, y en 2008 entró en vigor tras la ratificación de 20 Estados. La Convención se convirtió en el primer tratado de derechos humanos del siglo XXI y en un instrumento legal que obligaba a los Estados parte a garantizar la plena participación e inclusión de las personas con

discapacidad en la sociedad, consolidando décadas de esfuerzos hacia la igualdad de derechos (Naciones Unidas, 2006).

Desde la adopción de la CDPD, se ha observado una evolución en la promoción de los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad en todo el mundo (Schulze, 2010). Entre los principales avances, se destacan el reconocimiento legal y político, donde la CDPD ha impulsado a numerosos países a revisar y actualizar sus normativas, promoviendo la igualdad de oportunidades laborales mediante leyes antidiscriminatorias y políticas de acción afirmativa (Quinn & Degener, 2005). En el ámbito práctico, se han desarrollado programas específicos para mejorar la empleabilidad de las personas con discapacidad intelectual, y muchas empresas han comenzado a implementar ajustes razonables y prácticas inclusivas en sus entornos laborales (International Labour Organization, 2007). A nivel internacional, la colaboración entre organizaciones internacionales, ONG, y gobiernos ha sido clave en la provisión de recursos y apoyo técnico, mientras que las alianzas público-privadas han generado oportunidades laborales sostenibles (Barriga, 2010). Sin embargo, persisten desafíos significativos, como los estigmas sociales y la limitada accesibilidad en los lugares de trabajo, lo que demanda un esfuerzo continuo y la adecuada asignación de recursos para la efectiva implementación de las políticas inclusivas (World Health Organization, 2011).

2. Evolución de la normativa sobre discapacidad e inclusión laboral en la Unión Europea

Los antecedentes de la normativa sobre discapacidad e inclusión laboral en la UE se encuentran en diversas iniciativas y regulaciones que promueven la igualdad de oportunidades, el acceso al empleo y la no discriminación. Entre los hitos más importantes está el Tratado de Ámsterdam de 1997, que permitió la adopción de medidas contra la discriminación basada en la discapacidad (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 1997), y la Directiva 2000/78/CE, que estableció un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, prohibiendo la discriminación directa e

indirecta (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2000). La Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020 proporcionó un marco integral para mejorar la participación de las personas con discapacidad en el empleo, basándose en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) de la ONU, ratificada por la UE en 2010 (Naciones Unidas, 2006; Comisión Europea, 2010), donde la UE se comprometió a garantizar la igualdad de oportunidades, incluida la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual. Además, el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea de 2009, a través de su artículo 19, proporciona la base legal para que la UE tome medidas contra la discriminación, incluyendo la discapacidad.

Finalmente, el Pilar Europeo de Derechos Sociales de 2017 reforzó el derecho a la igualdad de oportunidades y el acceso a condiciones de trabajo justas, incluyendo a las personas con discapacidad (Comisión Europea, 2017).

En el proceso de evolución de la normativa sobre discapacidad e inclusión laboral en la Unión Europea (UE), es importante resaltar el contexto histórico y las iniciativas clave que han moldeado la política de la UE en esta materia, particularmente en el marco de la cooperación internacional.

La política de la UE en relación con la discapacidad ha evolucionado significativamente desde finales del siglo XX. En 1997, el Tratado de Ámsterdam introdujo por primera vez disposiciones específicas sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, al incluir la no discriminación como un principio fundamental de la UE (Tratado de Ámsterdam, 1997).

Posteriormente, la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, proclamada en 2000, reforzó este compromiso al reconocer explícitamente los derechos de las personas con discapacidad (Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, 2000).

En 2010, la Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020 marcó un hito en la consolidación de un marco de acción concreto para promover la inclusión social de las personas con discapacidad. Este documento se centró en áreas clave como la accesibilidad, la participación, la igualdad, el empleo, la educación y la formación, la protección social, la salud y la acción exterior (Comisión Europea, 2010).

El enfoque de la inclusión laboral en la UE ha sido central en sus políticas de discapacidad. La Estrategia Europea sobre Discapacidad 2021-2030, que continúa los esfuerzos de la estrategia anterior, refuerza el compromiso de la UE de garantizar la participación plena de las personas con discapacidad en todos los aspectos de la vida, con un foco específico en el empleo digno y la promoción de la independencia económica (Comisión Europea, 2021).

En términos de empleo, la UE ha adoptado directivas que promueven la igualdad de trato en el acceso al trabajo y en las condiciones laborales para las personas con discapacidad. La Directiva 2000/78/CE establece un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, prohibiendo la discriminación por motivos de discapacidad en toda la Unión (Directiva 2000/78/CE, 2000).

Dentro de este marco, la UE también ha desarrollado mecanismos de cooperación internacional que permiten el financiamiento de proyectos como el Proyecto Trama, objeto de estudio de esta tesis. Este proyecto se enmarca en los esfuerzos de la UE por extender sus principios de inclusión y derechos humanos más allá de sus fronteras, canalizando recursos y apoyo técnico para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad en países asociados (Comisión Europea, 2021).

El financiamiento de la UE al Proyecto Trama refleja el compromiso de la Unión con la cooperación internacional, centrandose su atención no solo en

el desarrollo económico de las regiones beneficiarias, sino también en la promoción de políticas inclusivas que aseguren que los sectores vulnerables de la población, como las personas con discapacidad, sean parte activa de los procesos de desarrollo (Comisión Europea, 2021).

Este enfoque integral busca alinear las políticas locales con los estándares europeos en términos de inclusión y derechos, mientras refuerza los mecanismos de cooperación internacional que promueven la equidad social y laboral.

3. Evolución de la normativa sobre discapacidad e inclusión laboral en la República Argentina

En la República Argentina, la discapacidad intelectual está abordada en diferentes leyes y normativas que buscan garantizar los derechos de las personas con discapacidad.

La legislación de la República Argentina sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad ha seguido un proceso gradual que ha permitido el reconocimiento de sus derechos, marcado por hitos legislativos significativos que han contribuido a desarrollar un enfoque más inclusivo.

En 1948, durante el gobierno de Juan Domingo Perón, se promulgó la Ley 13.478, que estableció el Instituto Nacional de Rehabilitación del Lisiado. Esta ley fue una de las primeras iniciativas del Estado argentino enfocadas en la rehabilitación de personas con discapacidad, aunque su atención estaba principalmente dirigida a las discapacidades físicas. Su objetivo era facilitar la reinserción social y laboral a través de programas de rehabilitación.

Un avance fundamental en la legislación sobre discapacidad en República Argentina fue la Ley 22.431, sancionada en 1981, que instituyó un marco normativo integral para la protección de las personas con discapacidad. Esta ley estableció el Sistema de Protección Integral de las Personas con

Discapacidad y, entre otras disposiciones, fijó un cupo laboral del 4% en el sector público para este grupo, además de fomentar la creación de incentivos para que el sector privado contratara a personas con discapacidad. El decreto 432/97 extiende la obligación a empresas privadas con más de cincuenta empleados.

En 1997, se aprobó la Ley N.º 24.901, que amplió los derechos de las personas con discapacidad, garantizando el acceso a prestaciones básicas de salud, habilitación y rehabilitación. Esta legislación tuvo un impacto directo en la inclusión laboral, al asegurar los servicios necesarios para que las personas con discapacidad pudieran acceder al mercado laboral en igualdad de condiciones.

En 2008, República Argentina ratificó la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas mediante la Ley 26.378, otorgándole jerarquía constitucional. Esta convención establece un marco de derechos humanos que promueve la inclusión plena de las personas con discapacidad en la sociedad y la eliminación de barreras. En el ámbito laboral, se destaca la prohibición de la discriminación y la promoción de condiciones de trabajo inclusivas y accesibles.

La Ley N.º 27.044, sancionada en 2014, introdujo modificaciones significativas a la Ley Nacional de Discapacidad, reforzando el cupo laboral del 4% en el sector público y promoviendo medidas para asegurar su cumplimiento. Asimismo, incentivaba la contratación en el sector privado mediante políticas de promoción y beneficios fiscales.

Esta legislación también reglamentó incentivos para las empresas que contraten personas con discapacidad, enfocándose especialmente en la formación profesional y la inserción laboral en el sector privado. Se buscaba facilitar la implementación de ajustes razonables en los lugares de trabajo y fomentar la inclusión.

A pesar de los avances legislativos, persiste el desafío de implementar efectivamente estas leyes y eliminar las barreras estructurales y actitudinales que obstaculizan una verdadera inclusión laboral. Las políticas actuales se centran en reforzar el monitoreo del cumplimiento del cupo laboral y promover incentivos adicionales para que las empresas privadas participen activamente en la inclusión de personas con discapacidad, incluyendo el fortalecimiento de programas de formación y capacitación.

Estos antecedentes reflejan un proceso continuo de evolución en el reconocimiento de los derechos laborales de las personas con discapacidad en República Argentina, con logros significativos en la legislación, aunque aun enfrentando desafíos en su implementación.

CAPÍTULO II

La cooperación internacional y la inclusión laboral de personas con discapacidades intelectuales

1. Introducción:

La inclusión laboral de personas con discapacidades intelectuales es un desafío global que requiere estrategias coordinadas entre gobiernos, organizaciones internacionales y la sociedad civil. La cooperación internacional juega un papel clave en la promoción de políticas públicas, el intercambio de buenas prácticas y la movilización de recursos para garantizar oportunidades laborales equitativas al promover políticas, financiamiento, y el intercambio de buenas prácticas entre países y organizaciones. Estas iniciativas pueden facilitar la creación de marcos legales que aseguren la inclusión y no discriminación, así como la sensibilización en el ámbito laboral y en la sociedad en general.

Este capítulo analiza los avances, retos y mecanismos de colaboración internacional en este ámbito, con base en aportes teóricos y estudios empíricos.

Según la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006), las personas con discapacidades intelectuales tienen derecho al trabajo en condiciones de igualdad. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) enfatiza que la inclusión laboral no solo es un derecho humano, sino también un factor de desarrollo económico y social. Autores como Blanck (2019) sostienen que la exclusión laboral de este grupo perpetúa ciclos de pobreza y marginalización.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) establece en su Objetivo 8 la promoción del empleo digno para todos, incluyendo a personas con discapacidades. Organismos como la OIT, el Banco Mundial y

la Unión Europea han impulsado programas de capacitación, subsidios a empleadores y ajustes razonables en entornos laborales (Metts, 2020).

La inclusión laboral de personas con discapacidades intelectuales no puede abordarse únicamente desde políticas nacionales, pues requiere de un enfoque global que promueva estándares comunes, transferencia de conocimientos y apoyo financiero. La cooperación internacional actúa como un mecanismo clave para impulsar marcos normativos, financiar programas de inserción y fomentar buenas prácticas entre países.

Al analizar este tipo de cooperación se evidencia una serie de elementos clave que la definen y le dan contenido. A continuación, se identifican 5 de estos elementos.

En primer lugar, programas de formación y educación. Se trata de colaboraciones internacionales que pueden establecer o financiar programas de capacitación que preparen a personas con discapacidades intelectuales para el trabajo. Esto podría involucrar desde la formación básica en habilidades técnicas hasta el desarrollo de habilidades socioemocionales que faciliten la integración.

En segundo lugar, se da lugar al fortalecimiento de políticas de inclusión laboral. Los acuerdos internacionales y el apoyo de organizaciones como la ONU o la OIT pueden incentivar la implementación de políticas nacionales que prioricen la inclusión de personas con discapacidades intelectuales en el mercado laboral, incluyendo incentivos para empresas que fomenten esta integración.

Por otra parte, se evidencia la presencia de la sensibilización y eliminación de estigmas, a través de iniciativas conjuntas para campañas de concienciación social que pueden disminuir los estigmas y barreras culturales hacia la discapacidad. Las organizaciones internacionales tienen el poder de

amplificar estas campañas, mostrando ejemplos de éxito y promoviendo un cambio de mentalidad a nivel global.

Son frecuentes también los incentivos económicos y subvenciones. A través de la cooperación internacional, pueden proporcionarse estímulos de este tipo a empresas que integren a personas con discapacidades intelectuales, especialmente en sectores donde la inclusión puede ser más desafiante.

Finalmente, es importante destacar el rol de los intercambios de buenas prácticas y modelos exitosos. Países y organizaciones que hayan tenido éxito en la inclusión laboral de personas con discapacidades pueden compartir sus estrategias y modelos. La cooperación facilita la adaptación de estas experiencias a los contextos específicos de cada nación.

Al contar con estos elementos, este tipo de cooperación puede crear un entorno más inclusivo y diverso que ofrezca oportunidades laborales significativas, permitiendo una vida digna y autónoma para las personas con discapacidades intelectuales, y, a la vez, beneficiando a las empresas y la sociedad con una fuerza laboral diversa y enriquecedora.

A pesar de los progresos realizados hasta la actualidad en materia de inclusión laboral para personas con discapacidad intelectual, persisten importantes retos estructurales. Uno de los más relevantes es la falta de armonización legal, pues numerosos países no han ratificado instrumentos internacionales clave o carecen de marcos legales robustos contra la discriminación (UNCRPD, 2021). A esto se suma el crónico subfinanciamiento, donde apenas el 10% de los programas de cooperación incorporan indicadores específicos para esta población (OECD, 2022), y el preocupante rezago tecnológico que margina a quienes no acceden a formación en competencias digitales esenciales (ITU, 2023). Estas limitaciones exigen respuestas coordinadas y con recursos adecuados para construir mercados laborales genuinamente inclusivos.

Paralelamente, persisten barreras sociales y sistémicas igualmente preocupantes. La estigmatización social, analizada por Shakespeare (2017), sigue operando como un filtro excluyente en los procesos de contratación. A esto se agrega la alarmante carencia de datos desagregados que permitan diseñar políticas basadas en evidencia, situación documentada por la OMS (2021). El problema se agrava por la distribución inequitativa de recursos: únicamente el 5% de la ayuda internacional en discapacidad se destina a iniciativas laborales (UNICEF, 2022), revelando una grave incongruencia entre los discursos inclusivos y las prioridades de financiamiento reales. Estas múltiples dimensiones de exclusión demandan un replanteamiento integral de las estrategias de inclusión sociolaboral.

La cooperación internacional ha demostrado ser un motor para la inclusión laboral, pero requiere mayor coordinación entre actores, financiamiento sostenible y mecanismos de rendición de cuentas. Como señala Groce (2018), "sin datos desagregados y participación activa de las personas con discapacidad, las políticas seguirán siendo parciales". La meta no es solo crear empleos, sino transformar culturas organizacionales y sociales.

2. La cooperación internacional como facilitadora de la inclusión laboral

Este apartado profundiza en el papel de los organismos multilaterales, las agendas globales y las iniciativas transnacionales que han contribuido a avanzar hacia la equidad en el empleo

2.1 El marco global: Agenda 2030

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la ONU en 2015, establece en su Objetivo 8 ("Trabajo decente y crecimiento económico") la meta de promover "el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas, incluidos los jóvenes y las personas con

discapacidad" (ONU, 2015). Este compromiso internacional ha servido como hoja de ruta para que los Estados diseñen políticas de inclusión laboral con enfoque de derechos.

Además, el Objetivo 10 ("Reducción de las desigualdades") y el Objetivo 4 ("Educación de calidad") refuerzan la necesidad de eliminar barreras sistémicas que limitan el acceso al mercado laboral de personas con discapacidad intelectual. La interconexión de estos objetivos refleja que la inclusión no es solo un tema de empleabilidad, sino también de educación accesible, protección social y no discriminación (UN DESA, 2020).

2.2 Mecanismos de cooperación internacional

Diversos organismos multilaterales han desarrollado estrategias para materializar estos compromisos. La OIT ha sido pionera en promover normas laborales inclusivas. Su Convenio sobre la Readaptación Profesional y el Empleo (Personas con Discapacidad), 1983 (núm. 159), exige a los Estados adoptar medidas para garantizar formación y empleo en igualdad de condiciones (OIT, 1983).

Entre las estrategias mencionadas podemos mencionar programas como "Skills for Employment" (Habilidades para el Empleo) que brindan capacitación técnica adaptada a personas con discapacidad intelectual en países en desarrollo (OIT, 2019); la iniciativa "Global Business and Disability Network" fomenta alianzas con empresas para crear entornos laborales inclusivos (OIT, 2021); o la herramienta implementada por el Banco Mundial a través de su "Disability-Inclusive Development Framework", con la cual financia proyectos que vinculan inclusión laboral con reducción de pobreza. Un ejemplo es el programa "Pathways to Prosperity" en África Oriental, que ofrece microcréditos a emprendedores con discapacidad (Metts, 2020).

Los resultados de las estrategias descriptas estarían arrojando buenos resultados, no solo para el colectivo de beneficiarios, sino para la sociedad en

su conjunto. Los Estudios del Banco Mundial (2022) destacan que la inversión en inclusión laboral puede aumentar el PIB de los países en hasta un 7%, al reducir costos en protección social y aumentar la productividad.

En este contexto, es pertinente mencionar La Estrategia Europea de Discapacidad 2021-2030 que establece metas vinculantes, como que al menos el 5% de los empleados en instituciones públicas sean personas con discapacidad (Comisión Europea, 2021). Fondos como el "European Social Fund Plus (ESF+)" financian adaptaciones en puestos de trabajo y campañas contra la discriminación (UE, 2022).

Por su parte, en lo que respecta a la cooperación denominada Sur-Sur, esta se configura como un mecanismo clave para la transferencia de conocimientos contextualizados entre países en desarrollo, presentado soluciones innovadoras en inclusión sociolaboral para personas con discapacidad. Esta dinámica se materializa en buenas prácticas regionales como el modelo de empleo con apoyo implementado por la Red ASDOWN (2021) en América Latina –donde tutores especializados facilitan la adaptación laboral–, la plataforma de vinculación laboral "Inclusive Africa" (African Union, 2020) en África, y la identificación de políticas ejemplares como las cuotas de contratación en India y Japón por el programa "Zero Project" (Fundación ESSL, 2023) en Asia.

CAPÍTULO III

Cooperación entre la Unión Europea y la República Argentina: Marco Institucional y Prioridades Estratégicas

1. Cooperación Unión Europea y República Argentina

La relación de cooperación entre la Unión Europea (UE) y la República Argentina se fundamenta en una serie de acuerdos bilaterales que han delineado el marco jurídico de su colaboración. El Acuerdo Marco de Cooperación Económica y Comercial (1990) estableció las bases para la cooperación en comercio, economía, agricultura e industria (Unión Europea, 2023a). Posteriormente, el Acuerdo de Cooperación Científica y Tecnológica (1999) amplió este vínculo hacia el ámbito de la innovación (Ministerio de Relaciones Exteriores de República Argentina, 2023).

Esta colaboración involucra a múltiples actores, incluyendo los tres niveles del Estado (nacional, provincial y municipal), el sector privado, la academia y la sociedad civil, consolidando un enfoque multidimensional (Delegación de la UE en República Argentina, 2023).

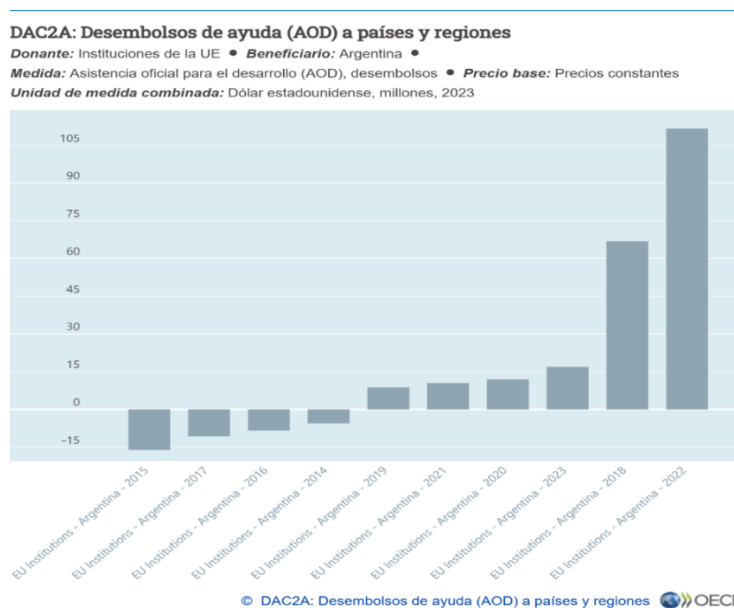
Además de las mencionadas en el párrafo anterior, la Comisión Mixta UE-República Argentina, encargada de supervisar estos acuerdos, ha fomentado el diálogo en áreas como desarrollo regional, energía, digitalización y derechos humanos. En su última reunión (junio de 2022), ambas partes acordaron actualizar el marco jurídico bilateral para adaptarlo a nuevos desafíos (Servicio Europeo de Acción Exterior, 2022).

Asimismo, la República Argentina, como miembro del Mercosur, forma parte del Acuerdo Marco UE-Mercosur (1995), que busca fortalecer el diálogo político, liberalizar el comercio de manera progresiva y promover la cooperación regional (Comisión Europea, 2023). Aunque las negociaciones comerciales concluyeron en 2019, se espera que la entrada en vigor del

acuerdo impulse aún más las relaciones, incluyendo áreas como medio ambiente, cambio climático y migración (Parlamento Europeo, 2021).

El siguiente gráfico, clasificado bajo el código DAC2A de la base de datos del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, presenta la evolución temporal de los desembolsos netos de Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) otorgados por instituciones de la UE a la República Argentina. La métrica, expresada en millones de dólares estadounidenses constantes (año base 2023), permite examinar el flujo real de recursos transferidos, ajustado por inflación, durante el período observado. El eje vertical cuantifica el monto desembolsado, mientras que el eje horizontal representa la serie temporal (años no especificados en la imagen).

GRAFICO 1: Desembolsos de Asistencia Oficial para el Desarrollo por parte de instituciones de la Unión Europea para República Argentina. (2015 – 2022)



Fuente: Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos¹. (2023)

Elaboración: OECD

¹ Página WEB oficial del Comité de ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, consultado por última vez en enero 2025, disponible en [https://data-explorer.oecd.org/vis/?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_DAC2%40DF_OFICIAL&df\[ag\]=OECD.DCD.FSD&df\[vs\]=1.3&dq=4EU001.ARG.967.USD.Q&lom=LASTNPERIODS&lo=5&to\[TIME_PERIOD\]=false](https://data-explorer.oecd.org/vis/?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_DAC2%40DF_OFICIAL&df[ag]=OECD.DCD.FSD&df[vs]=1.3&dq=4EU001.ARG.967.USD.Q&lom=LASTNPERIODS&lo=5&to[TIME_PERIOD]=false)

Un análisis del gráfico revela una notable volatilidad interanual en los desembolsos de AOD de la UE hacia República Argentina. Se observan picos significativos (alcanzando hasta aproximadamente 105 millones USD constantes) seguidos de pronunciados valles, incluyendo valores negativos (hasta -15 millones USD). Estos últimos indican reembolsos netos superiores a los nuevos desembolsos en ejercicios específicos, fenómeno atribuible al ciclo de vida de préstamos de desarrollo con componentes de donación inferiores al 100% según metodología del CAD. A pesar de las fluctuaciones cíclicas, la tendencia agregada sugiere un flujo neto positivo de cooperación financiera en el largo plazo, evidenciando el compromiso continuado de las instituciones europeas, aunque sujeto a variaciones estratégicas, alineación con prioridades políticas o la ejecución de proyectos de gran escala. La ausencia de referencias temporales específicas limita la contextualización histórica precisa, pero la amplitud de las oscilaciones subraya la dependencia de la AOD recibida por República Argentina de decisiones discrecionales y ciclos programáticos de la UE.

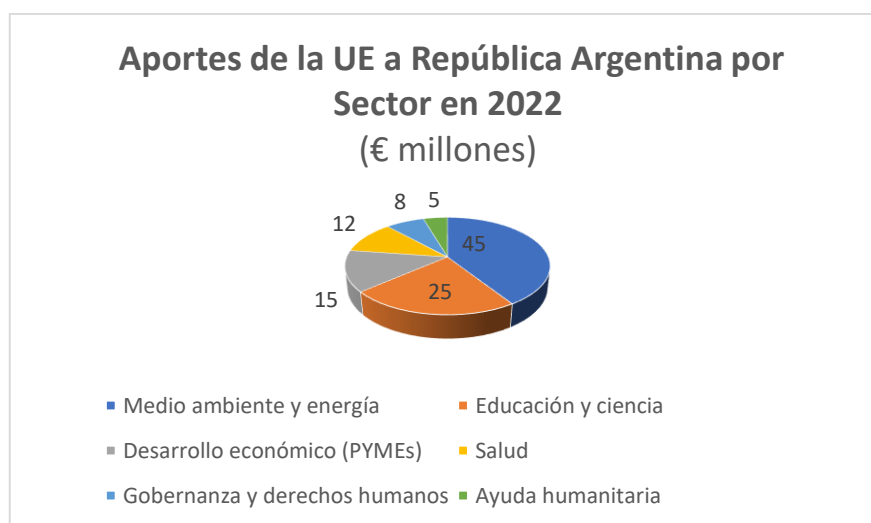
La cooperación entre la Unión Europea y República Argentina se articula en torno a un conjunto de prioridades estratégicas claramente definidas. En primer lugar, destaca el ámbito del cambio climático, medioambiente y energía, donde se promueven políticas de sostenibilidad y transición energética, en consonancia con los objetivos del Pacto Verde Europeo (Comisión Europea, 2021). Asimismo, la colaboración aborda la cohesión social, inclusión y desarrollo, mediante programas orientados a reducir desigualdades y fortalecer políticas públicas inclusivas. Igualmente, fundamental es el compromiso con la igualdad de género y la erradicación de la violencia contra mujeres y niñas, impulsando iniciativas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015). En el campo del conocimiento, la cooperación universitaria y científica es promovida activamente, fomentando la movilidad académica y la investigación conjunta, principalmente bajo el marco del programa Horizonte Europa. En materia de gobernanza, se prioriza el fortalecimiento de la justicia

y seguridad, así como la promoción del Estado de Derecho. Paralelamente, la cooperación económica, comercial e inversión busca impulsar la competitividad y el desarrollo productivo. Finalmente, el apoyo a los derechos humanos y la sociedad civil constituye un pilar esencial, materializado mediante instrumentos como el Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR), en plena concordancia con lo establecido en el Artículo 21 del Tratado de Lisboa (UE, 2007).

Las prioridades de la UE para su acción exterior en el período 2021-2027 están alineadas con los ODS, haciendo especial énfasis en la sostenibilidad ambiental, la digitalización, los derechos humanos y la justicia social (Comisión Europea, 2021).

El presente gráfico sectorial cuantifica la distribución temática de los desembolsos de cooperación financiera otorgados por la UE a la República Argentina durante el año fiscal 2022. Expresados en millones de euros, estos datos reflejan la materialización concreta de las prioridades estratégicas bilaterales mediante asignaciones diferenciadas por ámbitos de intervención, permitiendo evaluar el peso relativo de cada eje programático en la arquitectura global de la asistencia.

GRAFICO 2: Aportes de la Unión Europea a República Argentina por sector



Fuente: OECD Stat y UE en República Argentina, (2022)
Elaboración: Propia

La distribución permite evidenciar una clara jerarquización de prioridades, donde el sector de medio ambiente y energía emerge como el principal receptor de fondos. Este predominio confirma el alineamiento operativo con el Green Deal europeo y los compromisos climáticos argentinos, canalizando inversiones hacia transiciones energéticas y adaptación ambiental. Le sigue en magnitud el ámbito Educación y ciencia, reflejo de los programas de movilidad académica (Erasmus+) y cooperación tecnológica, esenciales para el desarrollo de capital humano avanzado. El tercer eje, Desarrollo económico (PYMES), materializa el apoyo a la competitividad sistémica mediante instrumentos de financiamiento blended y asistencia técnica, coherente con los objetivos de diversificación productiva.

Los sectores de Salud y Gobernanza y derechos humanos registran asignaciones proporcionalmente menores, aunque estratégicamente relevantes: el primero responde a capacidades residuales pospandémicas, mientras el segundo sostiene iniciativas de fortalecimiento institucional y protección de derechos fundamentales. La presencia marginal de Ayuda humanitaria indica la ausencia de crisis agudas en 2022, reservando este rubro para contingencias excepcionales. Esta estructura de desembolsos consolida un modelo de cooperación basado en sinergias productivas de largo plazo, donde el 73% de los recursos (ambientales, educativos y económicos) se orienta a catalizar transformaciones estructurales, relegando intervenciones asistencialistas a un rol subsidiario.

En cumplimiento del Artículo 21 del Tratado de Lisboa, el Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR) ha implementado en República Argentina un portafolio estratégico centrado en cuatro ejes operativos. En primer término, la protección de defensores y colectivos vulnerables se materializa mediante iniciativas como el proyecto "Qarashe" en el Chaco —que garantizó 45,000 ha de territorios indígenas mediante litigio internacional— y el Fondo de Respuesta Rápida para víctimas

de violencia institucional LGBTIQ+ (1,200 beneficiarios en 2022-2023). En segundo término, el fortalecimiento de la rendición de cuentas incluye el Observatorio de Violencia Institucional (monitoreo de abusos policiales para informes ONU) y la plataforma "Derechos Abiertos" de auditoría digital a fondos de género. Un tercer pilar prioriza la innovación en acceso a justicia, destacándose las clínicas jurídicas universitarias (300 estudiantes capacitados lograron 45 fallos contra discriminación laboral) y modelos restaurativos en prisiones bonaerenses (reducción del 18% en reincidencia). Finalmente, la participación ciudadana inclusiva se fomenta mediante los Foros "Juventud y Democracia" —cuyas propuestas incidieron en la Ley de Educación Digital (2023)— y la Red de Periodistas de DDHH (120 comunicadores formados en cobertura ética de corrupción). Con una ejecución territorialmente descentralizada (68% de proyectos fuera de Buenos Aires, 2020-2024) y metodología flexible (Calls for Proposals directos a OSC), el EIDHR ha catalizado un ecosistema de contralor ciudadano: el 43% de las organizaciones apoyadas impulsaron reformas normativas, evidenciando su rol multiplicador en la resiliencia democrática pese a un presupuesto limitado (€3.7 millones/año promedio) (Comisión Europea, 2023; CELS, 2024).

2. Niveles de implementación de la cooperación

Las iniciativas se encuentran presentadas en tres niveles de aplicación: en el nivel nacional se incluyen los proyectos co-financiados con organizaciones de la sociedad civil República Argentina y apoyados directamente desde la Delegación de la Unión Europea en República Argentina, así como los proyectos bilaterales financiados por el Instrumento del Partenariado. Por otro lado, en los niveles de la cooperación regional, entre Latinoamérica y la Unión Europea, y el de cooperación global se incluyen todas las iniciativas implementadas por la Unión Europea en el mundo, en las se cuenta con la cooperación de instituciones de la República Argentina

Durante el período 2020-2024, la Unión Europea (UE) ha fortalecido su compromiso con la inclusión social en la República Argentina mediante

proyectos de cooperación enfocados en discapacidad. A través de programas de financiamiento y asistencia técnica, la UE ha apoyado iniciativas que promueven la accesibilidad, la educación inclusiva y la inserción laboral de personas con discapacidad (European Union, 2022). Entre los aportes destacados se encuentran la modernización de infraestructuras públicas para garantizar entornos accesibles, la capacitación de funcionarios y organizaciones de la sociedad civil (Agencia Nacional de Discapacidad, 2023), y la promoción de políticas públicas alineadas con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006). Estos esfuerzos reflejan el enfoque de la UE en el desarrollo sostenible y la equidad, contribuyendo a reducir las brechas sociales en República Argentina (Comisión Europea, 2021).

Actualmente no se dispone de un desglose público oficial que cuantifique el porcentaje exacto de la cooperación de la Unión Europea destinado a cada tipología de discapacidad en República Argentina durante el período 2020-2024. No obstante, según documentación de la Delegación de la UE en República Argentina y la Comisión Europea, los proyectos se orientan prioritariamente hacia áreas transversales que impactan en el colectivo en su conjunto. Entre ellas destacan: la promoción de la accesibilidad universal (en infraestructura, transporte y tecnologías); el fomento de la inclusión laboral mediante capacitaciones y programas de empleo con apoyo; el impulso a la educación inclusiva a través de formación docente y adaptaciones curriculares; y el fortalecimiento de políticas públicas alineadas con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU. Este enfoque integral responde al principio de diseño universal y a la perspectiva de derechos humanos que caracteriza la acción exterior de la UE.

La mayoría de los fondos se asignan bajo un enfoque "derechos humanos" sin discriminación por tipo de discapacidad, aunque algunos programas priorizan colectivos con mayores barreras, como personas con

discapacidad intelectual, motriz o sensorial (European Union, 2022; Agencia Nacional de Discapacidad, 2023).

En el marco de la convocatoria CooperAR-UE 2020, la UE financió proyectos estratégicos en República Argentina, entre los que se destacan el proyecto "Tape Porá" con un monto de €750.000 llevándose a cabo en Ruiz de Montoya, Misiones, implementado por la Fundación Pan para el Mundo, cuyo objetivo general fue mejorar las condiciones de vida de comunidades Mbya-guaraní mediante capacitaciones, diálogo institucional y fortalecimiento comunitario. (Fundación Protestante Hora de Obrar, 2024)

Otro proyecto financiado fue "Bien Restituido" con €657.000 realizado a nivel nacional y ejecutado por LIBERA, promovió políticas para reutilizar con fines sociales los bienes decomisados al crimen organizado, basado en modelos europeos. (LIBERA, 2024)

También se financió el Proyecto "Red CREER" con un monto de €500.000 de aplicación también nacional, liderado por la organización Potenciar. Este proyecto estuvo orientado a la inclusión socioeconómica de personas privadas de libertad, liberados y liberadas para reducir reincidencias (Red CREER, 2024)

El Proyecto "Empleos Verdes Locales" fue financiado también por la UE con un monto de €690.620 desarrollándose en el ámbito de 10 provincias, a cargo de la Red República Argentina de Municipios frente al Cambio Climático (RAMCC), integró en agendas municipales la creación de empleos verdes vinculando inclusión social, sostenibilidad y desarrollo local. (RAMCC, 2024)

Otro de los proyectos financiados fue "Recuperación Verde" con €475.000 y ámbito de desarrollo en las provincias de Salta y Jujuy, implementado por Fundación Pronorte, que fortaleció la resiliencia económica de comunidades indígenas y campesinas mediante modelos organizativos ambientalmente sustentables (Pronorte, 2024)

Todos constituyen subvenciones para acciones concretas (2021-2024), con financiación UE que oscila entre 83%-90% del presupuesto total.

Entre estos proyectos de organizaciones de la sociedad civil financiados por la UE en República Argentina se encuentra el Proyecto Trama: Red para la inclusión laboral sostenible, que es un proyecto de una organización de la sociedad civil República Argentina seleccionado mediante convocatoria abierta y regular gestionada por la Delegación de la Unión Europea (UE) en el país. Una vez adjudicado, el proyecto recibió cofinanciamiento por parte de la UE, en el marco de su compromiso con el desarrollo sostenible y la inclusión social.

Este proyecto, implementado por la Fundación del Sol Naciente, cuenta con un importe contratado de la UE de EUR 613.636, dentro de un presupuesto total de EUR 681.818. Su ejecución se desarrolló entre el 1 de febrero de 2021 y el 31 de enero de 2024, bajo la modalidad de subvenciones para acciones concretas. La intervención se llevó a cabo en Rosario, Provincia de Santa Fe, con el objetivo general de promover la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual en dicha localidad, fortaleciendo así oportunidades de empleo digno y contribuyendo a la reducción de desigualdades en el mercado laboral. (Delegación de la UE en República Argentina, 2023)

CAPITULO IV

El caso del Proyecto Trama de inclusión laboral

1. La Fundación del Sol Naciente: trayectoria y contribuciones en inclusión laboral y cooperación internacional

La génesis de la Fundación se encuentra íntimamente ligada a la experiencia acumulada y la visión proactiva de la Casa del Sol Naciente, una institución terapéutica y educativa radicada en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, República Argentina, cuya trayectoria se extiende por más de cuatro décadas, signada por un compromiso fundacional con el desarrollo integral de la persona con discapacidad y la promoción de su inclusión en los ámbitos educativo, social y laboral.

Su génesis se remonta al año 1983, cuando un colectivo interdisciplinario de profesionales de los campos de la salud y la educación convergieron en un propósito innovador: establecer un espacio institucional específicamente diseñado para albergar a aquellos sujetos que, por sus características particulares o edad, encontraban barreras para su integración incluso en el sistema de escuelas especiales existentes. Inspirado inicialmente en modelos europeos, el proyecto pionero se centró en la implementación de actividades de carácter recreativo-expresivo. Desde su constitución, se priorizó la formación de un equipo de trabajo consolidado, orientado a un abordaje integral del sujeto, manteniendo en sus primeros años un fértil intercambio teórico-práctico con organizaciones formadoras que brindaron sustento conceptual.

La evolución institucional ha estado intrínsecamente ligada al aumento y la creciente diversificación de su población destinataria. Un hito fundamental en su proceso de consolidación y formalización ocurrió en 1993 con la

creación del primer Centro de Día, surgido al amparo del PROIDIS² (Programa Integral para Personas con Discapacidad). Este programa, al establecer perfiles prestacionales acordes a las necesidades específicas de distintos grupos, proporcionó un marco regulatorio y organizativo clave.

La respuesta a una demanda social sostenida llevó, en 1997, a la fundación de la Escuela Especial Particular Autorizada N.º 1435, anexada al Servicio Provincial de Enseñanza Privada, ampliando significativamente el espectro educativo ofrecido. Ese mismo año adquirió relevancia nacional con la sanción de la Ley Nacional N.º 24.901 (Sistemas de Prestaciones Básicas en Habilitación y Rehabilitación Integral a favor de las Personas con Discapacidad). Esta normativa resultó fundamental, no solo por garantizar la cobertura obligatoria y total de sus servicios a través de las Obras Sociales mediante el Sistema Único de Reintegro (SUR, ex APE), sino también por propiciar un crecimiento tanto cuantitativo como cualitativo en la atención brindada.

Actualmente, tras cuarenta años de trayectoria ininterrumpida, la Casa del Sol Naciente se ha configurado como una organización compleja y

² En 1993, el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI) creó el Programa Integral para Personas con Discapacidad (PROIDIS), enmarcado en la Ley 22.431 de Sistema de Protección Integral de las Personas con Discapacidad, destinado a brindar atención en estimulación temprana, educación pre-primaria y primaria, formación laboral, centros de día y centros educativos terapéuticos, así como cobertura en residencias, hogares, pequeños hogares y transporte; posteriormente, con la sanción de la Ley 24.901 el 5 de noviembre de 1997, se instituyó el Sistema de Prestaciones Básicas de Habilitación y Rehabilitación Integral a favor de las personas con discapacidad, asociado al PAMI y orientado a acciones de prevención, asistencia, promoción y protección para garantizar una cobertura integral a sus necesidades; en las décadas siguientes, distintas resoluciones y disposiciones del PAMI y del Ministerio de Salud fueron actualizando procedimientos, marcos operativos y requerimientos administrativos relacionados con la atención a las personas con discapacidad, sin que ello implicara una derogación expresa del PROIDIS, que fue siendo reconfigurado mediante medidas sucesivas; y en la actualidad la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS) tiene a su cargo la gestión de programas de apoyo económico y la supervisión de la aplicación tanto de la Ley 22.431 como de la Ley 24.901, entre otras normativas.

arraigada en la comunidad rosarina. Opera a través de cuatro sedes especializadas: dos Centros de Día, un Centro Educativo Terapéutico (CET) y la mencionada Escuela Especial. Cada una de estas unidades prestacionales, reglamentadas por la Ley 24.901, atiende a poblaciones específicas y cuenta con equipos interdisciplinarios que diseñan y ejecutan propuestas personalizadas ajustadas a las necesidades singulares de cada concurrente o alumno.

La institución se define hoy como una comunidad activa que integra a profesionales, familias, concurrentes y alumnos. Su praxis cotidiana continúa guiada por la premisa originaria, aunque profundizada: generar y sostener espacios de encuentro que alojen subjetivamente a la persona con discapacidad. Su labor persigue el objetivo de contribuir a la simbolización de experiencias no simbolizadas y mantiene una apuesta constante y multidimensional por la inclusión plena, consolidándose como un referente en el abordaje integral de la discapacidad en la región.

La Fundación del Sol Naciente constituye una entidad civil sin fines de lucro, formalmente establecida el 5 de octubre de 2012 en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, República Argentina. Surgió como un vehículo institucional específico de la Casa del Sol Naciente, para ampliar el alcance y profundizar el impacto de las acciones dirigidas hacia la inclusión plena, trascendiendo el marco de los servicios terapéutico-educativos directos prestados por esta institución. Su mapa de acción se concentra de manera prioritaria en el ámbito geográfico y social de la ciudad de Rosario.

La Fundación se articula en torno a un marco conceptual definido por su visión de construir una sociedad inclusiva que garantice igualdad de oportunidades efectivas para el desarrollo personal de todos sus miembros, y por su misión de promover activamente la inclusión plena de las personas con discapacidad en los diversos ámbitos de la vida social, materializándose esta última mediante acciones dirigidas a facilitar y fortalecer la participación significativa en espacios educativos (fomentando aprendizaje continuo),

ocupacionales y laborales (promoviendo capacitación, empleo con apoyo e inserción digna), de expresión artística (generando canales para creatividad y talento) y de esparcimiento y vida comunitaria (facilitando acceso a actividades recreativas, culturales y sociales para construir vínculos); como entidad derivada de la Casa del Sol Naciente con vasta experiencia, la Fundación se posiciona como un agente dinamizador enfocado en la concreción de proyectos innovadores y la articulación de redes comunitarias, complementando la atención directa de la Casa del Sol Naciente al orientarse hacia la remoción de barreras actitudinales, sociales y físicas, y la creación de oportunidades reales de participación y desarrollo autónomo en la sociedad rosarina, reflejando así un compromiso institucional sostenido por trascender el ámbito asistencial e incidir transformadoramente en el entorno social para construir una comunidad más justa, equitativa e inclusiva.

Cabe destacar que ambas organizaciones no surgieron exclusivamente como respuesta a convocatorias de financiamiento externo, como las promovidas por la Unión Europea, sino que constituyen un área de trabajo consolidada previamente. La Fundación, vinculada históricamente a La Casa del Sol Naciente, ha priorizado la vinculación comunitaria mediante prácticas en empresas, colaboraciones con clubes y articulaciones con organizaciones barriales. Como ejemplos de lo anterior se puede mencionar al Grupo Asegurador La Segunda, Idrógeno, Accenture, Club Regatas Rosario, Club Náutico Rosario, RuffoCoffee, entre muchos otros.

Finalmente, un aporte relevante del equipo directivo de la Fundación radicó en introducirla en el ámbito de la cooperación internacional, un espacio poco explorado por organizaciones sociales locales hasta entonces. La falta de conocimiento sobre mecanismos de financiamiento internacional para la sociedad civil fue subsanada mediante la formulación estratégica de proyectos, lo que permitió acceder a recursos externos y visibilizar la labor institucional en escenarios globales. Esta articulación entre experiencia local y herramientas de cooperación internacional refleja un modelo de intervención

innovador, que combina el compromiso comunitario con la profesionalización de las prácticas sociales.

Así, el Proyecto Trama, presentado ante la Unión Europea (Convocatoria UE, 2021, apud Fundación del Sol Naciente & Fundación del Gran Rosario, 2021), sintetizó un recorrido institucional previo, sistematizando acciones ya implementadas. El Proyecto constituye una iniciativa diseñada para garantizar la inserción laboral efectiva de jóvenes y adultos (18-35 años) con discapacidad intelectual en Rosario y áreas adyacentes. Fundamentado en los principios de la Terapia Ocupacional (TO), este modelo implementa trayectos formativos gratuitos de seis meses que integran capacitación en oficios diversos como Textil, Alfabetización Digital y Gastronomía, junto con prácticas laborales supervisadas y espacios transversales para el desarrollo de competencias sociolaborales y ciudadanía activa (Mastronardi, 2021). Su singularidad radica en la articulación de una red de apoyos personalizada mediante planificación centrada en la persona (Mastronardi, 2021), ejecutada por estudiantes avanzados de TO como monitores/as. Estos profesionales en formación, bajo supervisión especializada, realizan análisis ocupacionales exhaustivos de entornos laborales, elaboran perfiles laborales individualizados, y diseñan adaptaciones basadas en evaluaciones de funciones cognitivas, motoras y psicosociales (Fundación del Sol Naciente & Fundación del Gran Rosario, 2021). Como enfatiza Mastronardi (2021), el enfoque interdisciplinario —que articula instituciones capacitadoras, familias y equipos técnicos— permite graduar apoyos según necesidades evolutivas y optimizar la adaptación ocupacional. Así, Trama emerge como un modelo integral de inclusión laboral sostenible que, mediante alianzas público-privadas y metodologías basadas en evidencia desde la TO, confronta las barreras sistémicas de exclusión en el mercado laboral formal (Fundación del Sol Naciente & Fundación del Gran Rosario, 2021).

2. Proceso de selección de la Unión Europea: mecanismos y consideraciones estratégicas

El proceso de selección de financiamiento impulsado por la Unión Europea (UE) se caracteriza por un enfoque orientado hacia la cooperación internacional, con especial énfasis en el fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil (OSC). Esta priorización refleja un posicionamiento político-institucional que privilegia la transferencia de recursos a actores no gubernamentales, en contraste con los subsidios dirigidos a gobiernos locales, cuyos montos suelen ser significativamente menores. La apuesta por las OSC se traduce en convocatorias de financiamiento cuantitativamente relevantes, con proyectos que oscilan entre los 450.000 euros y cifras superiores a 1,5 millones de euros, según su alcance y complejidad. (Delegación de la Unión Europea en República Argentina, 2020)

Las convocatorias de la UE se distinguen por su transparencia y accesibilidad, al ser públicas y regidas por criterios técnicos estandarizados. El proceso se estructura en dos fases secuenciales. La primera es la fase preliminar, en la que las organizaciones presentan un resumen ejecutivo que sintetiza los objetivos, población destinataria y estrategia de intervención. Dicha información se compendia en un documento que es evaluado en función de su alineación con las prioridades temáticas y metodológicas establecidas por la UE. Luego, en la fase de desarrollo integral, se procede a la elaboración de un proyecto detallado. En esta instancia, se requiere la construcción de herramientas técnicas como el marco lógico, el árbol de problemas y soluciones, la justificación presupuestaria y los indicadores de impacto. La participación de profesionales en relaciones internacionales resulta clave aquí, dada su capacidad para articular marcos teórico-prácticos compatibles con los estándares de cooperación internacional.

La decisión final de financiamiento recae en instancias diferenciadas según el monto y los objetivos del proyecto: mientras iniciativas de menor escala son evaluadas y aprobadas por la delegación local de la UE en Buenos Aires, aquellas de mayor envergadura requieren la validación de la sede

central en Bruselas³. Cabe destacar que los criterios de selección no exigen una trayectoria extensa en cooperación internacional, sino la calidad técnica de la propuesta y su coherencia con las líneas estratégicas de la UE. Esto permite que organizaciones con experiencia incipiente, como la Fundación del Sol Naciente —cuya experiencia previa se limitaba a un proyecto financiado por la embajada de Australia⁴—, puedan acceder a fondos competitivos bajo condiciones de igualdad.

Este modelo operativo subraya el compromiso de la UE con la equidad en el acceso a oportunidades priorizando el rigor metodológico sobre la antigüedad institucional esto se refleja en proyectos recientemente aprobados como por ejemplo fundaciones ambientalistas⁵ en Jujuy lideradas por

³ La delegación de autoridad en función del monto se rige por el Reglamento Financiero 2018/1046, sus normas de implementación y decisiones específicas de cada instrumento. Los umbrales exactos pueden variar según delegaciones territoriales o programas, pero la estructura jerárquica señalada es estándar

⁴ El Programa de Ayuda Directa del Gobierno de Australia —que persigue aliviar la pobreza y promover el desarrollo económico y social en República Argentina y otros países de Latinoamérica, con especial atención a grupos minoritarios— seleccionó en 2020, el Proyecto "La Madeja" (orientada a impulsar actividades para el desarrollo sustentable de nuestra comunidad) otorgando un subsidio económico con el que se adquirió la sede de Fundación del Sol Naciente. Este espacio físico refuerza el compromiso de crear programas e implementar acciones transformadoras en pos de nuevas realidades para personas con discapacidad intelectual

⁵ El proyecto "Paisaje Productivo Protegido: compatibilizando conservación de la naturaleza, producción y calidad de vida en el Norte Grande de República Argentina", cofinanciado por la Unión Europea con un importe contratado de EUR 688.471 y un presupuesto total de EUR 809.966, tuvo como beneficiario a la Fundación ProYungas y se desarrolló entre el 01.09.2021 y el 31.08.2024. Su propósito fue ampliar el alcance territorial del programa PPP a todo el Norte Grande, implementando junto con los actores locales estrategias productivas basadas en la planificación territorial y en la adopción de compromisos ambientales que favorecieron tanto la protección de la naturaleza como la mejora de las condiciones de vida de las comunidades de la región. La iniciativa buscó asegurar la preservación de bienes y servicios ambientales, contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático y fortalecer la aplicación de políticas públicas y normativas ambientales, que, si bien contaban con un desarrollo nacional y provincial sólido, enfrentaban dificultades en su implementación territorial. Para ello, se impulsaron acuerdos voluntarios entre diversos actores, especialmente del sector privado,

organizaciones jóvenes con metodologías innovadoras. Asimismo, evidencia la profesionalización requerida en la formulación de proyectos, donde la articulación entre conocimiento local y herramientas globales se convierte en un factor determinante para el éxito (Guía para solicitantes de la UE, 2023).

3. Desafíos estructurales en la implementación del Proyecto Trama de inclusión laboral para personas con discapacidad

En la etapa de diagnóstico que formó parte de la formulación del Proyecto Trama, el equipo técnico —integrado por profesionales de diversas disciplinas, entre ellas relaciones internacionales y estudios sobre discapacidad— centró su análisis en la identificación de desafíos específicos vinculados a la discapacidad intelectual. Este diagnóstico reveló que, en el contexto argentino, dicho colectivo suele situarse en una posición de desventaja respecto a otras modalidades de discapacidad (motriz, sensorial o vinculada a la salud mental), tanto en términos de acceso a oportunidades laborales como en la atención académica y profesional. Además, evidenció que, pese a las aspiraciones de autonomía económica expresadas por jóvenes con discapacidad intelectual, persisten barreras estructurales que limitan su inserción laboral. Los hallazgos de esta etapa diagnóstica, esencial para la formulación del proyecto, sirvieron de base para su diseño, asegurando su alineación con los objetivos institucionales y las demandas de la población destinataria.

Adicionalmente, se reconoció una brecha en el campo de la discapacidad: los profesionales dedicados al trabajo directo con personas y familias —cuyo rol es esencial en la cotidianeidad— enfrentan limitaciones para sistematizar experiencias o producir marcos teóricos derivados de su práctica, debido a la exigencia física y emocional que demanda su labor. En

organizaciones de la sociedad civil (OSC) y productores, promoviendo el fortalecimiento de las OSC como agentes de desarrollo sostenible regional y asegurando la continuidad de políticas públicas orientadas a la sustentabilidad y a la valorización de los activos ambientales del Norte Grande. <https://proyungas.org.ar/proyect/ppp-en-el-norte-grande/>

este escenario, la participación de perfiles académicos en áreas como relaciones internacionales o ciencia política permitió traducir dichas prácticas en propuestas formales, aptas para postulaciones competitivas.

La ejecución del proyecto enfrentó dos desafíos centrales, vinculados a dinámicas socioculturales e institucionales. En primer lugar, se identificó la necesidad de obtener la autorización de los entornos familiares para la participación de personas con discapacidad intelectual. Este requisito adquirió particular relevancia durante la fase inicial del proyecto (2021), coincidente con la segunda ola pandémica de COVID-19 en República Argentina. En dicho contexto, la población con discapacidad fue categorizada como grupo de riesgo, especialmente antes de la disponibilidad de esquemas de vacunación completos. Esta situación generó resistencias entre las familias, quienes priorizaron el confinamiento como estrategia de protección, percibiendo la participación en actividades externas como un factor de exposición al contagio.

El segundo desafío consistió en lograr la adhesión del sector empresarial al modelo trifásico propuesto por el proyecto, el cual contemplaba: en primer lugar, una fase formativa con capacitación gratuita en oficios para jóvenes con discapacidad intelectual. Una segunda fase de prácticas laborales no remuneradas que facilitara su inserción en empresas; y por último una fase de contratación formal, donde los participantes transitarían hacia empleos registrados bajo la legislación laboral vigente.

La complejidad radicó en persuadir a las empresas sobre la viabilidad de las prácticas, dado el desconocimiento generalizado sobre procesos de inclusión laboral para este colectivo. Además, se requería demostrar a la Unión Europea —financiadora del proyecto— la capacidad efectiva de lograr contrataciones formales como resultado final, un indicador clave para la evaluación de impacto.

Estos obstáculos evidencian tensiones estructurales en iniciativas de inclusión: por un lado, la percepción de las personas con discapacidad como sujetos de cuidado antes que como actores económicos autónomos; por otro, la brecha entre los marcos normativos de inclusión y su implementación concreta en entornos laborales. La superación de estas barreras exigió estrategias de mediación con familias, campañas de sensibilización empresarial y el diseño de protocolos sanitarios adaptados, articulando derechos individuales con condiciones contextuales excepcionales.

Las afirmaciones previamente expuestas se elaboraron a partir de la información obtenida mediante la aplicación de técnicas cualitativas, específicamente la observación participante y las entrevistas personales, las cuales constituyeron las principales fuentes de insumo para el análisis del Proyecto Trama, conforme a lo descrito en el apartado metodológico. Estas herramientas permitieron captar de manera directa percepciones, experiencias y prácticas de los actores involucrados, favoreciendo una comprensión más profunda de las dinámicas y significados presentes en el proceso. Sin embargo, no se contó con acceso a documentación respaldatoria que permitiera corroborar de manera objetiva los datos relevados, lo que introduce una limitación en términos de verificación cruzada de la información y de validez externa de los resultados. En consecuencia, las conclusiones derivadas deben interpretarse considerando este condicionante, reconociendo que se sustentan fundamentalmente en el relato y la interacción directa con los participantes.

4. Articulación público-privada en la implementación del Proyecto Trama de inclusión laboral

La ejecución del proyecto requirió una estrategia de vinculación institucional coordinada con actores clave del sector público y privado. En primer lugar, se estableció una alianza con la Subsecretaría de Producción de la Municipalidad de Rosario, entidad encargada de facilitar diálogos entre organizaciones sociales y el sector empresarial. Este organismo cumplió un

rol catalizador al organizar encuentros iniciales con cámaras sectoriales y asociaciones empresariales de segundo grado, como la Unión Industrial Región Rosario (UIRR), la Federación Industrial de Santa Fe (FISFE) y la Asociación de Empresas Santafesinas.

El enfoque metodológico implementado consistió en presentar el proyecto como una propuesta estratégica en plena consonancia con los objetivos institucionales de las entidades participantes, destacando de manera particular su contribución a la responsabilidad social empresarial y a la diversificación de talentos en el mercado laboral. Estas presentaciones se realizaron en instancias formales, con la participación de referentes clave de cada organización, pero no fueron registradas en documentos escritos ni en actas oficiales. Esta ausencia de registro podría deberse al carácter eminentemente oral y relacional de la estrategia, orientada a generar un clima de confianza y compromiso inmediato más que a producir material documental. Si bien esta modalidad facilitó la adhesión temprana de empresas líderes de la región —respaldo que funcionó como un mecanismo de legitimación frente a otras organizaciones—, también constituye una limitación para la evaluación posterior del proyecto, al no contar con evidencias materiales que permitan verificar o reconstruir en detalle los contenidos y acuerdos alcanzados en dichas instancias.

Un factor determinante fue el denominado efecto demostración, donde la participación de actores referentes generó un proceso de réplica escalable que facilitó la incorporación progresiva de nuevas empresas. Esta dinámica se sustentó fundamentalmente en la credibilidad institucional aportada por la vinculación con la Municipalidad de Rosario, junto con la estructura en red de las cámaras empresariales que permitió difundir el proyecto eficientemente a través de sus canales ya establecidos.

Un detalle pormenorizado de las empresas que participaron en la iniciativa, incluyendo su denominación, sector o rubro de actividad y el alcance de su intervención en el proyecto, se presenta en el Anexo V. Este apartado

permite contextualizar el carácter multisectorial de la propuesta y visualizar la diversidad de actores involucrados.

Cabe destacar que la adhesión temprana de empresas estratégicas no solo validó la viabilidad operativa del proyecto, sino que también habilitó sinergias para su ampliación posterior. Así, el modelo combinó la mediación estatal con la capitalización de redes empresariales preexistentes, evidenciando la importancia de los intermediarios institucionales en procesos de innovación social.

De este modo el proyecto TRAMA benefició a más de 350 jóvenes, quienes realizaron más de 150 prácticas laborales, de las cuales se concretaron 35 contrataciones según datos obtenidos de la página oficial de la Fundación del Sol Naciente⁶. Cada participante completó un trayecto de aproximadamente seis meses en el período 2021 - 2024 que incluía capacitación, práctica laboral y empleo, o al menos la posibilidad de transición al empleo. Por lo tanto, la inclusión no fue indefinida para cada persona, sino que tuvo una duración concreta dentro del marco temporal del proyecto, con excepción de las contrataciones definitivas antes citadas. (Fundación Sol Naciente, s.f.).

5. Evaluación de resultados del Proyecto Trama de inclusión laboral: enfoque cuantitativo-cualitativo

La evaluación del proyecto se basó en un enfoque dual que combinó indicadores cuantitativos y cualitativos, conforme a los requisitos establecidos por la Unión Europea. En cumplimiento de los mecanismos de seguimiento, se elaboraron informes mensuales de avance, los cuales implicaron la actualización del marco lógico, la sistematización de logros y la identificación de desviaciones.

⁶ <https://www.fundacionсолnaciente.org/proyecto-trama>

En el plano cuantitativo, los objetivos se midieron mediante métricas directas como el número de empleos registrados obtenidos para jóvenes con discapacidad intelectual, la cantidad de pasantías laborales implementadas en empresas asociadas, el volumen de organizaciones empresariales incorporadas a la red de colaboración, y el número total de participantes activos en el proyecto. Estos indicadores permitieron monitorear sistemáticamente tanto el alcance operativo como la escalabilidad de las intervenciones.

La evaluación cualitativa, basada en un enfoque interdisciplinario, fue implementada por un equipo de especialistas (psicólogos, terapeutas ocupacionales, trabajadores sociales, fonoaudiólogos, docentes especializados y psicomotricistas) que realizó seguimientos personalizados a través de encuentros semanales e informes mensuales. Este sistema permitió documentar: mejoras en autonomía personal (incluyendo gestión de traslados y finanzas básicas), evolución de habilidades socioafectivas (formación de vínculos entre pares), conocimiento de derechos laborales (cobertura social, seguridad e higiene), y percepciones sobre el trabajo como herramienta de inclusión social.

Los hallazgos cualitativos se consolidaron en informes trimestrales que cruzaron perspectivas disciplinares, garantizando una mirada integral sobre el progreso de los participantes. Esta aproximación metodológica mixta no solo cumplió con los requisitos de rendición de cuentas ante el financiador, sino que también facilitó ajustes iterativos en las estrategias de intervención.

6. Estrategias de acompañamiento y capacitación en procesos de inclusión laboral utilizados por el Proyecto Trama

La implementación del proyecto requirió dos estrategias complementarias para garantizar la adaptación mutua entre personas con discapacidad intelectual y entornos laborales.

La primera fue la mediación técnica en el lugar de trabajo, establecida mediante articulación interinstitucional con la Universidad del Gran Rosario. Estudiantes avanzadas de Terapia Ocupacional, en el marco de pasantías supervisadas, fueron asignadas a empresas para monitorear el desempeño de los jóvenes durante sus prácticas. Sus funciones incluían observar el cumplimiento de normas básicas (puntualidad, presentación personal, comunicación jerárquica), facilitar la interpretación de retroalimentación laboral (llamados de atención, recomendaciones técnicas), y documentar avances y desafíos en informes semanales analizados posteriormente por un equipo interdisciplinario (psicólogos, trabajadores sociales, fonoaudiólogos). Este mecanismo operó como puente entre las capacidades individuales y las demandas laborales, mitigando brechas de competencia.

La presencia de terapeutas ocupacionales no solo mejoró la retención de participantes en las prácticas, sino que también funcionó como un factor de confianza para las empresas, al contar con un interlocutor calificado para resolver contingencias. Al mismo tiempo, la Lic. Victoria Mántaras señaló que las capacitaciones sobre la comunicación entre los participantes del proyecto, las empresas y su personal, permitieron reducir de manera significativa los incidentes relacionados con este aspecto. *“Gracias a las capacitaciones, los problemas que le reportaron al equipo de terapeutas que acompañaban a los chicos por malentendidos en la comunicación bajaron de 27 indicados el primer mes a 7 al final de programa”*

La segunda estrategia consistió en capacitaciones de sensibilización y protocolos inclusivos mediante jornadas obligatorias dirigidas a tres niveles jerárquicos: ejecutivos y mandos medios recibieron actualización terminológica (eliminando términos como "discapacitados" o "mogólicos"); jefes directos aprendieron pautas para dar instrucciones claras y ajustar expectativas según perfiles individuales; y compañeros de trabajo trabajaron en comunicación respetuosa (contacto visual, evitación de infantilización). Estas intervenciones abordaron problemáticas recurrentes identificadas: la ausencia de marcos conceptuales actualizados en recursos humanos para

gestionar diversidad funcional, y la tendencia a omitir correcciones por temor a estigmatizar, lo que generaba inequidad en evaluaciones de desempeño.

Este enfoque dual —mediación técnica y formación en competencias inclusivas— evidenció que la inclusión laboral efectiva requiere intervenciones simultáneas en los sujetos y en las estructuras organizacionales.

7. Obstáculos no anticipados en la implementación del Proyecto Trama de inclusión laboral

La ejecución del proyecto enfrentó tres desafíos críticos no previstos en su diseño inicial, los cuales revelaron tensiones estructurales en procesos de inclusión sociolaboral.

El primer desafío fue la resistencia empresarial a la contratación formal post-pasantías: pese a las evaluaciones positivas del desempeño durante las prácticas, se identificó una reticencia recurrente en las empresas para formalizar contratos laborales registrados. Este fenómeno contrastó con las expectativas institucionales, ya que solo un porcentaje limitado de organizaciones culminó el proceso de incorporación. El temor a responsabilidades legales, sumado a prejuicios sobre productividad, operó como barrera implícita incluso con retroalimentación favorable.

En segundo término, surgió la heterogeneidad diagnóstica y desvíos del perfil objetivo: el proyecto, originalmente focalizado en discapacidad intelectual, enfrentó demandas crecientes para incluir personas con otros diagnósticos como Trastorno del Espectro Autista (TEA) —específicamente síndrome de Asperger— o Trastorno Generalizado del Desarrollo (TGD). Esta ampliación no planificada generó tensiones metodológicas, pues las estrategias no estaban diseñadas para necesidades asociadas a psicosis o condiciones del neurodesarrollo divergentes. La presión de familias y redes comunitarias, motivada por la escasez de programas gratuitos, obligó a adaptar protocolos sin recursos especializados.

Como tercer desafío, se evidenciaron dificultades en la captación de participantes a escala regional: aunque se establecieron alianzas con doce municipios del Gran Rosario (incluyendo Granadero Baigorria, Villa Gobernador Gálvez, San Lorenzo, Pérez y Funes), la difusión enfrentó limitaciones logísticas y comunicativas. La meta de reclutamiento —calificada como ambiciosa en informes técnicos— exigió articulación intensiva con escuelas especiales, organizaciones territoriales y colegios profesionales. Pese a ello, persistieron brechas entre proyecciones iniciales y cobertura efectiva, vinculadas a desinformación sobre derechos laborales en poblaciones periféricas.

Estos obstáculos evidenciaron dos fenómenos subyacentes. En primer lugar, la persistencia de estereotipos sobre la discapacidad en ambientes laborales, incluso en actores comprometidos con responsabilidad social. Como segundo obstáculo se destaca la insuficiencia de políticas públicas locales para canalizar demandas específicas, lo que sobrecarga a proyectos piloto con funciones asistenciales no previstas.

Como respuesta, se implementaron ajustes iterativos: capacitaciones adicionales en diversidad neurocognitiva para equipos técnicos, y la creación de una plataforma digital para centralizar postulaciones. No obstante, estos esfuerzos confirmaron que la inclusión laboral efectiva requiere marcos normativos más robustos y campañas de sensibilización descentralizadas.

8. Resultados estratégicos y sostenibilidad institucional del Proyecto Trama

En términos de cumplimiento de metas cuantitativas, el proyecto superó significativamente los objetivos de contratación registrada establecidos ante la Unión Europea. Según se indica en los informes de avances elaborados para la presentación ante la UE, mientras la proyección inicial estimaba un 5% de inserción laboral formal (equivalente a 25 contratos), se alcanzaron entre

40 y 45 contrataciones directas e indirectas. Este resultado incluyó casos no planificados como incorporaciones en empresas públicas (ej. Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe) y sectores informales (ej. comercios gastronómicos), evidenciando un efecto multiplicador trascendente.

Respecto a las mejoras cualitativas en calidad de vida, se documentaron avances en tres dimensiones interconectadas: autonomía funcional —con dominio de transporte público, gestión bancaria básica (tarjeta débito, ahorro) y administración de ingresos—; derechos laborales —mediante comprensión de mecanismos institucionales (Aseguradora de Riesgos del Trabajo, trámites públicos) y diferenciación de obligaciones/derechos—; e inclusión socioeconómica —reflejada en acceso a coberturas de salud propias y capacidad para financiar gastos personales (vacaciones, bienes de consumo), reduciendo dependencia familiar. Estos logros, medibles a corto plazo, proyectan impactos transformadores como trayectorias laborales estables y reducción de brechas de ciudadanía.

Finalmente, para garantizar sostenibilidad post-financiamiento, se institucionalizó un modelo dual: creación de un marco normativo mediante ordenanzas en Rosario y Funes —otorgando beneficios fiscales a empresas (exenciones tributarias, simplificación de trámites)— y establecimiento de corresponsabilidad estatal que transfiere al sector público roles operativos clave, incluyendo provisión de terapeutas ocupacionales para acompañamiento laboral, replicando así el esquema piloto.

La concreción de este marco se materializó a través de la Ordenanza N.º 10682/2024 “Programa Entrelazar Empleo”⁷, una política pública municipal

⁷ El Programa "Entrelazar Empleo" es una iniciativa del Concejo Municipal de Rosario que busca promover la inclusión laboral de personas con discapacidad. El programa establece beneficios y gestiona convenios para incentivar a las empresas a contratar personas con discapacidad, con el objetivo de mejorar su inserción laboral y su calidad de vida.

El programa "Entrelazar Empleo" tiene como objetivo principal la inclusión laboral e integral de personas con discapacidad. Para lograrlo, el programa se enfoca en incentivos para empleadores al buscar crear un entorno favorable

que adopta los principios metodológicos del Proyecto Trama, estructurándose en dos ejes estratégicos. En primero lugar, la articulación intersectorial entre instituciones de educación superior —mediante la participación de pasantes universitarios— y el sector productivo, asegurando sinergias entre formación académica y demandas laborales; y, en segundo lugar, la estandarización de protocolos de inclusión basados en evidencia, que sistematizan prácticas validadas durante la fase piloto. Esta dualidad no solo fortalece la sostenibilidad de las intervenciones al anclarlas en estructuras institucionales públicas, sino que también establece un circuito permanente de colaboración entre actores clave —Estado, academia y empresas—, garantizando la replicabilidad escalable de modelos inclusivos y la institucionalización de prácticas basadas en rigurosidad técnica y adaptación contextual.

La combinación de resultados tangibles (contrataciones) e intangibles (autonomía), junto con al anclaje institucional vía políticas públicas, posiciona al proyecto como un modelo escalable. No obstante, persisten desafíos en la homogenización de prácticas inclusivas en empresas pequeñas y la medición de impactos intergeneracionales.

9. Propuesta de colaboración con el Ministerio de Trabajo de la provincia de Santa Fe

para que las empresas contraten a personas con discapacidad, ofreciéndoles beneficios y apoyos. Procura también adaptar de espacios de trabajo para que sean accesibles y puedan ser utilizados por personas con discapacidad. Además, el programa busca capacitar a las empresas para que puedan integrar de manera efectiva a las personas con discapacidad, entendiendo sus necesidades y promoviendo la diversidad. Establece también un seguimiento profesional durante la "fase de acompañamiento" para garantizar el éxito de la inclusión laboral y asegurar que las personas con discapacidad tengan las herramientas y el apoyo necesarios para desarrollarse en el trabajo.

El programa "Entrelazar Empleo" es una iniciativa que busca crear una sociedad más inclusiva y equitativa, donde las personas con discapacidad tengan la oportunidad de participar activamente en el mercado laboral y desarrollar su potencial. <https://www.rosario.gob.ar/normativa/ver/visualExterna.do?accion=verNormativa&idNormativa=237736>

Durante el último período, se presentó una propuesta de colaboración entre el Ministerio de Trabajo de la provincia de Santa Fe y la Fundación del Sol Naciente, orientada a la capacitación de organizaciones sociales locales en la metodología de *empleo con apoyo*⁸, (Fundación del Sol Naciente, 2025) específicamente dirigida a personas con discapacidad. La iniciativa contemplaba la implementación de un proyecto piloto en la ciudad de Santa Fe, con proyección de escalabilidad a otras localidades de la provincia. El objetivo central consistía en transferir conocimientos técnicos y prácticas especializadas a dichas organizaciones, con el fin de fortalecer sus capacidades en la promoción de la inclusión laboral.

No obstante, el proceso enfrentó dificultades operativas y administrativas que impidieron su concreción definitiva. Entre los desafíos identificados, se destaca la falta de reconocimiento institucional por parte de ciertas organizaciones sociales, las cuales manifestaron un conocimiento limitado sobre los alcances y resultados de la metodología propuesta. Este factor, sumado a la ausencia de un respaldo explícito por parte de las autoridades provinciales para formalizar la colaboración, generó incertidumbre en la viabilidad del proyecto.

⁸ El Empleo con Apoyo refiere a un conjunto de acciones de formación y acompañamiento personalizado en el lugar de trabajo, brindadas por preparadores laborales especializados (monitores). El objetivo es facilitar la integración de las personas con discapacidad en el mercado de trabajo, bajo condiciones similares o iguales a las de otros empleados que ocupan puestos equivalentes. Este enfoque busca garantizar un éxito sostenido a largo plazo, proporcionando oportunidades claras para la interacción con personas sin discapacidad.

Esta metodología implica ofrecer un sistema de apoyo estructurado a la persona con discapacidad, permitiéndole tomar decisiones sobre su formación y empleo.

El concepto de apoyo se fundamenta en que las personas desarrollen al máximo sus habilidades y logren llevar una vida lo más autónoma posible. La intervención se diseña de manera personalizada, teniendo en cuenta al individuo y su entorno. <https://www.fundacionsolnaciente.org/empleo-con-apoyo>

Cabe señalar que, pese a las negociaciones sostenidas en etapas preliminares, no se logró establecer un marco de patrocinio oficial que garantizara la legitimidad del programa ante las partes involucradas. Actualmente, el proyecto permanece en fase de evaluación, con expectativas de retomar las tratativas en un futuro próximo, siempre que se consoliden los mecanismos institucionales necesarios para su ejecución.

Esta situación evidencia la importancia de articular estrategias de difusión y validación interinstitucional que sustenten iniciativas de cooperación técnica, particularmente en ámbitos donde la especialización temática requiere de avales formales para su implementación efectiva.

10. Sobre la transferibilidad y escalabilidad del proyecto de inclusión laboral

La transcripción evidencia un intento de transferencia metodológica del proyecto de inclusión laboral hacia otras organizaciones, así como su potencial escalabilidad a nivel nacional, aunque ambos procesos enfrentan obstáculos estructurales. En primer lugar, se menciona una iniciativa fallida de colaboración con el Ministerio de Trabajo⁹ de la provincia de Santa Fe, cuyo objetivo era capacitar a organizaciones locales en la metodología de empleo con apoyo. Este esfuerzo buscaba institucionalizar un modelo probado, mediante un piloto en la ciudad de Santa Fe y su posterior expansión provincial. Sin embargo, la falta de respaldo estatal —específicamente, la ausencia de patrocinio político y logístico— impidió su materialización. Este fracaso subraya un desafío recurrente en políticas sociales: la dependencia de marcos institucionales estables para legitimar y difundir prácticas innovadoras, especialmente cuando las organizaciones receptoras desconocen los mecanismos o impactos del modelo propuesto.

⁹ Para mayor información se puede consultar la página oficial del Gobierno de Santa Fe <https://www.santafe.gov.ar/noticias/noticia/271289/>

Respecto a la escalabilidad nacional, la entrevistada Lic. Victoria Mántaras sostiene que la réplica es técnicamente viable, como lo demuestran las propuestas de municipios como San Nicolás y Mar del Plata, que ha recibido la Fundación del Sol Naciente, así como las reuniones informativas informales realizadas con autoridades del gobierno provincial de Córdoba y Salta. No obstante, su consolidación como política pública requiere tres condiciones sine qua non. En primera instancia la presencia de organizaciones locales capacitadas en trabajo con personas con discapacidad. Luego la participación de empresas con compromiso social y por último un Estado dispuesto a asignar recursos y asumir roles operativos, como la contratación de terapeutas ocupacionales.

El caso de la ordenanza municipal Entrelazar Empleo en Rosario ilustra este proceso: tras un año y medio de negociaciones con actores políticos y sociales, se logró institucionalizar un marco normativo que delega responsabilidades estatales clave para garantizar la sostenibilidad de las inclusiones laborales (Municipalidad de Rosario, Ordenanza N.º 10682/2024). Pese a ello, la entrevistada enfatiza que la principal limitación no radica en la metodología —ya probada y replicable—, sino en la falta de voluntad política para priorizar estos proyectos en agendas públicas y destinar presupuestos específicos.

La Fundación del Sol Naciente, con sede en Rosario, República Argentina, ha consolidado desde 2016 un modelo de inclusión sociolaboral para personas con discapacidad intelectual, articulando experiencia comunitaria previa con cooperación internacional. Su proyecto emblemático, financiado por la UE, sistematizó prácticas preexistentes —como pasantías en empresas y articulación con organizaciones barriales—, abordando brechas estructurales identificadas en su diagnóstico: la marginalización de la discapacidad intelectual frente a otras modalidades y la falta de sistematización académica de experiencias prácticas. La UE, mediante convocatorias transparentes y basadas en calidad técnica —no en antigüedad institucional—, priorizó este tipo de iniciativas, permitiendo a la Fundación

acceder a financiamiento significativo pese a su incipiente trayectoria en cooperación internacional.

La implementación del Proyecto Trama enfrentó desafíos multifacéticos, desde la resistencia familiar durante la pandemia —por percepciones de riesgo sanitario— hasta la reticencia empresarial para formalizar contratos post-pasantías. Para superarlos, se diseñaron estrategias de mediación técnica con terapeutas ocupacionales en entornos laborales y capacitaciones empresariales en protocolos inclusivos, logrando reducir incidentes comunicacionales en un 78%. La evaluación dual (cuantitativa y cualitativa) evidenció no solo la superación de metas de empleabilidad —45 contratos registrados frente a 25 proyectados—, sino mejoras en autonomía funcional, comprensión de derechos laborales e inclusión socioeconómica de los participantes.

La sostenibilidad se aseguró mediante ordenanzas municipales en Rosario y Funes, que institucionalizaron incentivos fiscales para empresas y roles estatales clave, como la provisión de terapeutas ocupacionales. No obstante, la escalabilidad enfrenta obstáculos estructurales: la propuesta de replicar el modelo en Santa Fe fracasó por falta de respaldo político, mientras la heterogeneidad diagnóstica no anticipada (ej. inclusión de personas con TEA) tensionó los recursos metodológicos. Aunque la UE promueve su expansión, la transferibilidad nacional depende de tres pilares: organizaciones locales capacitadas, empresas con compromiso social y voluntad estatal para asignar recursos.

El proyecto demuestra que la inclusión laboral efectiva requiere articulación intersectorial, marcos normativos robustos y ajustes iterativos ante desafíos emergentes. Sin embargo, su consolidación como política pública sigue supeditada a superar brechas sistémicas, como la fragmentación institucional y la percepción de la discapacidad como carga, no como potencial económico. Este caso subraya la paradoja de los proyectos piloto: aunque innovadores y evaluados positivamente, su perpetuación exige

transformar culturas organizacionales y prioridades políticas, un reto que trasciende lo técnico para adentrarse en lo estructural.

CAPITULO V

Evaluación de Desafíos Operativos y Estratégicos en la Implementación del Proyecto Trama: Sistematización de Experiencias para el Fortalecimiento de Intervenciones en Inclusión Sociolaboral¹⁰

1. Análisis de los desafíos en procesos de postulación y adjudicación de fondos internacionales

Al examinar las dificultades asociadas a la postulación y adjudicación de financiamiento internacional, se identifican retos vinculados a factores estructurales y metodológicos. En este caso particular, las complejidades no radicarón en la capacidad técnica para elaborar propuestas conforme a los estándares requeridos, dada la formación académica y experiencia profesional de la postulante como licenciada en Relaciones Internacionales, con especialización en diseño de proyectos para organismos multilaterales. Los instrumentos metodológicos exigidos —como el Marco Lógico, la definición de indicadores de impacto, justificaciones presupuestarias, análisis de árbol de problemas y soluciones, entre otros— constituían un dominio adquirido mediante trayectoria académica y laboral, lo que facilitó su implementación.

No obstante, la experiencia institucional previa de la organización —una fundación de reciente creación— evidenció limitaciones al enfrentar convocatorias de mayor envergadura. Si bien la entidad había obtenido financiamiento previo de la Embajada de Australia, los requisitos de la Unión Europea (UE) implicaron estándares elevados y procesos de evaluación más rigurosos, derivados del volumen de recursos y la estructura multietapa de la convocatoria. La primera fase exigió la presentación de un resumen ejecutivo

¹⁰ Texto elaborado a partir de las respuestas obtenidas del cuestionario “Evaluación de Desafíos Operativos y Estratégicos en la Implementación del Proyecto Trama: Sistematización de Experiencias para el Fortalecimiento de Intervenciones en Inclusión Sociolaboral”, respondido por la Licenciada Victoria Mántaras, del equipo gestor del Proyecto Trama de la Fundación del Sol Naciente. Mayo de 2025.

que, pese a su aparente simplicidad, demandaba una síntesis precisa de análisis técnicos exhaustivos. Solo tras la aprobación de este esbozo inicial se accedía a la segunda etapa, caracterizada por requerimientos técnicos ampliados: presupuestos detallados con justificación económica, sistemas de verificación de indicadores, evaluación de impactos potenciales, identificación de riesgos y estrategias de mitigación.

En cuanto a los protocolos administrativos, estos representaron un desafío significativo para la organización. La gestión contable —tercerizada mediante servicios externos— y la obligatoriedad de auditorías anuales introdujeron complejidades operativas. Un aspecto crítico fue el cumplimiento de cláusulas condicionales, como la ejecución del 70% de los fondos asignados para habilitar la renovación del apoyo financiero en el ciclo siguiente. Adicionalmente, la rendición de cuentas ante la UE requería documentación pormenorizada de transacciones bancarias, incluyendo el registro de tipos de cambio en operaciones en dólares MEP —mecanismo permitido por su transparencia fiscal—. Estas exigencias, aunque metódicas, no se tradujeron en obstáculos insuperables, sino en procesos de adaptación institucional para alinear prácticas internas con normativas internacionales.

Los desafíos enfrentados combinaron rigores metodológicos predecibles —dada la experticia técnica de la postulante— con barreras administrativas asociadas a la madurez institucional de la organización, destacando la importancia de fortalecer capacidades logísticas y financieras para optimizar la participación en futuras convocatorias de alto impacto.

2. Análisis de desafíos operativos durante la implementación del Proyecto Trama de inclusión sociolaboral

Respecto a los desafíos operativos identificados durante la fase de implementación del proyecto, se destacan dificultades vinculadas a la gestión logística, la contratación de personal especializado y la coordinación interinstitucional. Asimismo, se manifestó una brecha entre el diseño teórico

del proyecto y su ejecución práctica en contextos reales, lo cual permitió identificar dinámicas emergentes no previstas en la planificación inicial.

2.1. Contratación de profesionales y disponibilidad horaria

En el ámbito de la discapacidad, los profesionales (psicólogos, terapeutas ocupacionales, entre otros) suelen desempeñarse en múltiples instituciones de manera simultánea, combinando roles en clínicas privadas, consultorios independientes y proyectos institucionales. Esta fragmentación laboral, común en el sector, constituyó un desafío para conformar un equipo estable con disponibilidad horaria continua. La exigencia del proyecto — formar a jóvenes con discapacidad en oficios específicos, identificar perfiles laborales compatibles con demandas empresariales y gestionar prácticas laborales en seis meses— requería dedicación exclusiva y expertise en metodologías aceleradas de inserción. La dificultad radicó en reclutar profesionales capaces de adaptarse a un ritmo operativo intensivo, en contraste con la modalidad habitual de trabajo por horas distribuidas en diversas instituciones.

2.2. Coordinación interinstitucional y ajustes en la ejecución

La articulación con empresas y organismos públicos evidenció tensiones entre los plazos teóricos del proyecto y las dinámicas reales del sector privado. Por ejemplo, el proceso de vinculación con empresas para la realización de prácticas laborales implicó negociaciones prolongadas, ajustes en las expectativas de empleadores y retroalimentación constante sobre el desempeño de los participantes. Estas interacciones exigieron flexibilidad para adaptar estrategias, como la incorporación de mecanismos de seguimiento personalizado y la mediación entre las capacidades de los jóvenes y los requisitos técnicos de los puestos ofertados.

2.3. Brecha entre diseño teórico y resultados cualitativos emergentes

El proyecto, inicialmente estructurado en torno a métricas cuantitativas (número de participantes formados, empresas involucradas y contrataciones efectivas), reveló impactos cualitativos no anticipados en su marco teórico.

Entre ellos destacan, principalmente, una transformación en la autonomía de los jóvenes: la inserción laboral no solo mejoró sus habilidades técnicas, sino que reconfiguró su percepción de independencia y autoeficacia. Asimismo, se observó un impacto significativo en el entorno familiar, donde las familias reportaron cambios en la dinámica relacional, con mayor reconocimiento de las capacidades de los participantes y una ampliación de sus redes sociales. Además, el proyecto generó cambios culturales en ámbitos laborales: la presencia de trabajadores con discapacidad impulsó procesos de sensibilización en los equipos de trabajo, fomentando prácticas inclusivas, solidaridad colectiva y reflexiones críticas sobre estereotipos. Por ejemplo, compañeros de trabajo modificaron actitudes al involucrarse en actividades extracurriculares —como invitaciones a eventos sociales o apoyo en transporte— que trascendieron el ámbito laboral.

2.4. Lecciones aprendidas y ajustes metodológicos

La experiencia evidenció la necesidad de integrar enfoques cualitativos en el diseño inicial de proyectos de inclusión, incorporando indicadores que midan transformaciones socioafectivas y culturales. Asimismo, se identificó la importancia de establecer alianzas estratégicas con empresas no solo como espacios de práctica, sino como actores corresponsables en la creación de entornos laborales inclusivos. Finalmente, la flexibilidad operativa resultó clave para adaptar el proyecto a contextos dinámicos, priorizando la documentación sistemática de aprendizajes emergentes para optimizar futuras intervenciones.

2.5. Coordinación interinstitucional y asimetrías organizacionales

La articulación entre instituciones socias constituyó un desafío operativo adicional, derivado de la heterogeneidad estructural entre las entidades involucradas. En este caso, la Fundación del Sol Naciente —organización solicitante principal de menor escala— y la Fundación del Gran Rosario —co-solicitante vinculada a una universidad y con una infraestructura institucional amplia— enfrentaron tensiones inherentes a la disparidad de capacidades administrativas y prioridades estratégicas.

2.6. Discrepancias en la gestión presupuestaria

Las diferencias en los volúmenes de financiamiento manejados por cada organización generaron divergencias en la percepción de prioridades. Mientras que ciertas erogaciones presupuestarias revestían alta prioridad para la organización de menor escala —por su impacto directo en la sostenibilidad operativa—, estas eran consideradas marginales para la entidad universitaria, acostumbrada a administrar recursos de mayor magnitud. Esta asimetría demandó procesos prolongados de negociación para establecer criterios comunes en la asignación de fondos, garantizando que las decisiones no replicaran dinámicas de poder basadas en el tamaño institucional.

2.7. Negociación de criterios operativos

La colaboración requirió la creación de protocolos ad hoc para armonizar procedimientos administrativos, flujos de comunicación y mecanismos de rendición de cuentas. Por ejemplo, la Fundación del Gran Rosario, al operar bajo normativas universitarias, priorizaba plazos extensos para revisiones burocráticas, mientras que la Fundación del Sol Naciente necesitaba respuestas ágiles para cumplir con los cronogramas del proyecto. Esta tensión entre ritmos institucionales obligó a implementar sistemas de monitoreo compartido y reuniones de alineación periódicas, buscando equilibrar rigurosidad técnica con flexibilidad operativa.

2.8. Lecciones sobre gobernanza colaborativa

La experiencia evidenció que la coordinación entre organizaciones de distinto porte exige, en primer lugar, mecanismos de toma de decisión inclusivos para evitar la centralización de autoridad en la entidad de mayor tamaño. Asimismo, requiere transparencia en la distribución de responsabilidades, delimitando roles según las capacidades específicas de cada socio —como la gestión comunitaria frente a la vinculación con sectores formales—. Finalmente, es indispensable la adaptabilidad en la comunicación, reconociendo que los canales formales —propios de instituciones

académicas— pueden ralentizar procesos críticos para organizaciones de base.

En síntesis, los desafíos operativos subrayan la complejidad de traducir marcos teóricos en acciones concretas, particularmente en proyectos orientados a transformaciones sociales profundas. La interacción entre factores logísticos, humanos y culturales exige no solo diseños iterativos que integren dimensiones cuantitativas y cualitativas, sino también marcos de gobernanza flexibles capaces de reconocer asimetrías organizacionales, evitando la subordinación de actores menores en contextos colaborativos. Esta gestión adaptativa, inherente a procesos de inclusión, demanda acuerdos preliminares que expliciten expectativas, plazos y criterios de priorización, mitigando así riesgos de desalineación durante la ejecución. En conjunto, estos elementos destacan la necesidad de abordar tanto la imprevisibilidad de las dinámicas sociales como las disparidades estructurales entre instituciones, consolidando estrategias que equilibren rigor metodológico con capacidad de respuesta ante emergentes.

3. Análisis del Impacto de las Condiciones Macroeconómicas

En el contexto de las adversidades macroeconómicas recurrentes en República Argentina, caracterizadas por alta volatilidad cambiaria y presiones inflacionarias, el Proyecto Trama evidenció una dinámica financiera atípica. A diferencia de las entidades expuestas a riesgos derivados de la devaluación del peso argentino, este proyecto se benefició de un mecanismo de financiamiento en moneda extranjera, otorgado por un organismo internacional (Unión Europea) con fines sociales. Dicha circunstancia permitió que los recursos no fueran sometidos a procesos de conversión monetaria (pesificación) por parte de las instituciones bancarias locales ni del Banco Central, acreditando su carácter de subsidio internacional destinado a objetivos específicos.

Como consecuencia de la apreciación progresiva del tipo de cambio, el proyecto experimentó un incremento proporcional en el valor de sus recursos en términos de moneda local. Este fenómeno generó una ampliación

inesperada de su capacidad financiera, contraria a la tendencia recesiva asociada a la inestabilidad económica del país. En contraste con las expectativas convencionales, la coyuntura macroeconómica no solo no representó un riesgo operativo o financiero significativo, sino que tampoco requirió la implementación de estrategias de mitigación de riesgos.

Adicionalmente, el proyecto logró establecer condiciones salariales competitivas para los profesionales involucrados, superando los estándares remunerativos del sector de salud vinculado a la atención de discapacidades en República Argentina, históricamente marcado por bajos salarios. Esta ventaja comparativa incentivó la retención de talento humano, ya que la alternativa de reintegrarse al circuito laboral tradicional implicaba una reducción sustancial de ingresos. Así, la disposición de los profesionales a permanecer en el proyecto puede interpretarse como una respuesta racional a incentivos económicos dentro de un mercado laboral segmentado y desigual.

El caso del Proyecto Trama demuestra cómo la estructuración de financiamiento externo en divisas, junto con objetivos sociales claros, puede neutralizar los efectos adversos de la inestabilidad macroeconómica local. A su vez, resalta la importancia de diseños institucionales que, al alinear incentivos económicos con objetivos sociales, generan resiliencia frente a crisis sistémicas y mejoran las condiciones laborales en sectores estratégicos.

4. Desafíos Operativos y Adaptaciones Estratégicas: Análisis de Barreras Demográficas y Organizacionales

La ejecución del Proyecto Trama enfrentó dos desafíos emergentes de relevancia conceptual y operativa. En primer término, la rápida difusión de su carácter gratuito generó una demanda inesperada en la población de 35 a 40 años, grupo etario que excedía el rango inicialmente establecido (18-35 años). Esta discrepancia entre la población meta original y la demanda efectiva evidenció una brecha en la cobertura de personas con discapacidad en edad

laboral activa, particularmente en contextos de alta vulnerabilidad socioeconómica. Ante esta situación, se gestionó una modificación normativa ante la Unión Europea —actor clave en el financiamiento— para ampliar el rango de edad admitido, permitiendo así la incorporación de este segmento poblacional históricamente excluido de programas de inserción laboral.

En segundo lugar, se identificó una barrera de naturaleza conceptual vinculada a los criterios diagnósticos de la población beneficiaria. Si bien el proyecto no presentó limitaciones significativas en accesibilidad física —dada su focalización en personas con discapacidad intelectual—, surgieron tensiones derivadas de debates teóricos en torno a la categorización diagnóstica. Específicamente, se observó una demanda recurrente de familias de personas con trastornos del espectro autista (TEA), trastornos generalizados del desarrollo (TGD) o diagnóstico de Asperger, condiciones que no estaban contempladas en los lineamientos iniciales del proyecto. Esta situación obligó a establecer clarificaciones institucionales sobre el perfil de la población objetivo, priorizando la coherencia con los fundamentos técnicos del programa frente a presiones sociales externas.

Como resultado de lo anterior, se implementaron ajustes metodológicos críticos en el diseño de intervención. El más significativo consistió en la transformación de las capacitaciones para empresas de carácter electivo a obligatorio. Este cambio estratégico respondió a hallazgos empíricos derivados de una experiencia piloto, donde se detectó que la inserción laboral exitosa requería no solo la preparación del beneficiario, sino también la sensibilización y formación de los equipos de trabajo receptores. Las capacitaciones obligatorias —dirigidas a mandos medios, supervisores y futuros compañeros— abordaron dimensiones clave: protocolos de comunicación inclusiva, estrategias de retroalimentación adaptadas y manejo de situaciones laborales complejas. Este enfoque proactivo fue valorado positivamente por las organizaciones participantes, muchas de las cuales carecían de marcos conceptuales o herramientas prácticas para la gestión de entornos laborales inclusivos.

Estos desafíos ilustran la complejidad de implementar programas sociales en contextos de alta heterogeneidad poblacional y demandas divergentes. El caso del Proyecto Trama demuestra que la flexibilidad normativa, la claridad conceptual en la definición de beneficiarios y la corresponsabilidad con actores empleadores constituyen pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad y efectividad de iniciativas de inclusión sociolaboral.

5. Desafíos en la Gestión Financiera y Administrativa: Análisis de los Requisitos de Cumplimiento en el Marco del Financiamiento de la Unión Europea

La administración del financiamiento otorgado por la Unión Europea (UE) implicó una serie de desafíos vinculados a los protocolos de rendición de cuentas y cumplimiento normativo. Entre los principales obstáculos destacan las restricciones operativas asociadas al ciclo presupuestario anual, que exigían la ejecución de al menos el 70% de los fondos asignados como condición sine qua non para la recepción de desembolsos correspondientes al año siguiente. Este mecanismo de condicionalidad generó presiones administrativas para garantizar la eficiencia en la ejecución financiera, además de requerir auditorías externas periódicas que validaran la transparencia en el uso de los recursos.

La adaptación a los requisitos técnicos de la UE demandó un proceso de estandarización en la documentación, particularmente en la elaboración de informes financieros mediante formatos estandarizados (ej. hojas de cálculo), memorias descriptivas detalladas y registros contables alineados con las normativas europeas. No obstante, la estructura administrativa preexistente de la Fundación —caracterizada por circuitos de gestión organizados, procesos auditables y trazables mediante facturación electrónica y conciliaciones bancarias automatizadas— facilitó la incorporación de estos protocolos sin requerir modificaciones sustanciales en su modelo operativo.

Un aspecto crítico adicional fue el cumplimiento de las directrices de visibilidad institucional de la UE, que exigían la identificación física de todos los bienes adquiridos con sus fondos mediante la colocación de logos oficiales. Esta disposición implicó la implementación de un sistema de inventario dual, donde cada adquisición fue catalogada, etiquetada y sometida a verificaciones periódicas durante las misiones de supervisión europeas. Si bien este requisito incrementó la carga logística en términos de registro y mantenimiento de activos, también reforzó los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas ante los organismos financiadores.

Los desafíos administrativos derivados del financiamiento europeo se concentraron principalmente en el cumplimiento de metas presupuestarias estrictas —con umbrales mínimos de ejecución para garantizar la continuidad del flujo de fondos—, además de requerir la armonización de sistemas de reporte mediante el aprovechamiento de infraestructuras administrativas preexistentes, estrategia que minimizó costos de transacción. Junto con estas dimensiones, resultó crítica la gestión de requisitos simbólico-materiales, como las políticas de visibilidad institucional, cuya implementación trascendió lo meramente financiero.

Este caso ilustra cómo la articulación entre marcos normativos externos (UE) y capacidades institucionales endógenas (Fundación) puede optimizar la gestión de proyectos cooperativos, siempre que existan sistemas administrativos robustos y flexibilidad operativa para internalizar requerimientos específicos de donantes internacionales.

6. Análisis de la Resiliencia Institucional y Estrategias de Sostenibilidad Post-Proyecto: Gobernanza Multinivel en Políticas de Inclusión Laboral

La ejecución del Proyecto Trama enfrentó un riesgo crítico derivado de su dependencia institucional de programas públicos, manifiesto durante la transición político-administrativa en la provincia de Santa Fe (República

Argentina). Desarrollado inicialmente bajo el gobierno justicialista de Omar Perotti (2020-2023), su fase final coincidió con el ascenso al poder de una coalición liderada por Maximiliano Pullaro (Partido Socialista-Unión Cívica Radical-PRO), generando un escenario propicio para la discontinuidad programática ante el realineamiento de prioridades en el Ministerio de Trabajo provincial. Para contrarrestar este riesgo, se implementó una estrategia tripartita de articulación intergubernamental. En primer lugar, se llevaron a cabo diálogos técnicos con la nueva gestión para transferir evidencia sobre los fundamentos teóricos, resultados cuantitativos y marco jurídico del proyecto. Además, se realizó una legitimación simbólica mediante la participación protocolar del ministro de trabajo en la ceremonia de certificación del 14 de diciembre de 2023 —su primer acto público—, donde ratificó el compromiso institucional ante beneficiarios, familias y actores clave. Por último, se planteó un alineamiento estratégico entre los objetivos del proyecto y los ejes de empleabilidad de la nueva administración, trascendiendo su condición de iniciativa focalizada para integrarse como política de Estado. Esta triangulación metodológica —técnica, performativa y discursiva— no solo neutralizó riesgos operativos, sino que demostró que la continuidad de políticas sociales requiere anclajes que superen lo jurídico: su inserción en marcos programáticos transversales y su validación mediante impactos cuantificables. La ausencia de discontinuidad operativa confirma que el proyecto logró institucionalizarse como herramienta de inclusión sociolaboral independiente de ciclos gubernamentales, consolidando un modelo replicable para contextos de volatilidad política.

La fase post-proyecto priorizó la institucionalización de mecanismos de inclusión laboral mediante la implementación en la ciudad de Rosario del programa Entrelazar Empleo (Ordenanza Municipal N°10682/2024), articulado en dos ejes estratégicos. Uno de ellos son los incentivos fiscales y administrativos para empresas que formalicen la contratación de personas con discapacidad (registro laboral, seguridad social), y otro un sistema integrado de intermediación laboral estructurado en tres registros oficiales —organizaciones capacitadoras (entidades acreditadas para formación

profesional en competencias sectoriales), empresas comprometidas (sector privado adherido a protocolos de adecuación razonable) y postulantes con discapacidad (base de datos de perfiles profesionalizados accesible vía plataformas digitales estandarizadas)—. Este modelo aborda barreras sistémicas históricas: por un lado, reduce asimetrías informativas al centralizar ofertas y demandas laborales, minimizando costos de búsqueda para empleadores; por otro, mitiga la descoordinación institucional mediante la formalización de corresponsabilidades público-privadas, estableciendo circuitos verificables de vinculación entre actores clave. La sinergia entre estímulos económicos, transparencia en la intermediación y estandarización de procesos consolida un marco sostenible para la inclusión laboral, trascendiendo la temporalidad de intervenciones piloto.

Para la sostenibilidad de políticas sociales, resultan críticos dos factores interrelacionados: por un lado, la resistencia institucional a cambios políticos, donde la supervivencia del proyecto tras la alternancia gubernamental se explica mediante su encuadre en objetivos de desarrollo sostenible (ODS 8 y 10) y su articulación con actores multisectoriales; por otro, la transición de proyectos piloto a políticas estructurantes, ejemplificada en la ordenanza Entrelazar Empleo. Esta última representa un salto cualitativo al transformar intervenciones focalizadas en sistemas permanentes de inclusión laboral, mitigando así el riesgo de dependencia de financiamiento externo.

Este proceso marca que la efectividad de políticas de inclusión requiere tanto flexibilidad para adaptarse a contextos político-institucionales cambiantes como mecanismos de institucionalización que trasciendan ciclos programáticos. La experiencia de Santa Fe ofrece un modelo replicable para territorios que enfrenten desafíos similares de fragmentación institucional y volatilidad política.

7. Análisis de la Implementación del Proyecto Trama en el Contexto Empresarial

El presente apartado aborda el análisis de la implementación del Proyecto Trama en el contexto empresarial, con especial énfasis en la experiencia de Supermercado La Reina S.A. como organización participante. A partir de su trayectoria previa en inclusión laboral y de la articulación con actores institucionales nacionales e internacionales, se examinan los factores que posibilitaron la concreción de prácticas inclusivas sostenibles, así como los desafíos metodológicos vinculados a la evaluación de su impacto. El capítulo se estructura en torno a ejes que incluyen la gestión del cambio, la cooperación interinstitucional y la cultura organizacional, destacando tanto los beneficios intangibles como las limitaciones derivadas de la falta de indicadores estandarizados. En este sentido, el análisis no solo permite valorar los logros alcanzados en materia de inclusión, sino también proyectar aprendizajes y recomendaciones orientadas a la replicabilidad y sostenibilidad de iniciativas semejantes en otros ámbitos empresariales.

La implementación del Proyecto Trama no enfrentó dificultades técnicas, logísticas o administrativas significativas, atribuibles a la experiencia acumulada por Supermercado La Reina S.A. en inclusión laboral desde 1999. La alineación del proyecto con políticas internas preestablecidas permitió su ejecución sin afectar plazos u objetivos estratégicos. Asimismo, la ausencia de resistencia interna destacable se vinculó a la trayectoria previa de la organización en la integración de grupos vulnerables, como la comunidad trans y personas con discapacidad. Cualquier resistencia inicial, derivada de desconocimiento, se disipó mediante la aplicación consistente de protocolos inclusivos, evidenciando la internalización de valores corporativos orientados a la diversidad.

Los mecanismos de comunicación con el equipo gestor del Proyecto Trama fueron calificados como «óptimos», destacándose el rol del apoyo institucional externo (ej., financiamiento de la Unión Europea) en la materialización de incorporaciones laborales permanentes. Esta eficacia se sustentó en una articulación interinstitucional basada en roles definidos, flujos de información estructurados y la alineación de capacidades organizacionales

con metas del proyecto. La colaboración tripartita (sector privado, organismos internacionales y Estado) no solo mitigó riesgos normativos, sino que también reforzó la sostenibilidad de las intervenciones mediante marcos legales seguros y alianzas estratégicas.

La empresa participante implementó estrategias de gestión del cambio previas al proyecto, como la integración de líderes en procesos decisorios (ej., inclusión de personas con padecimientos de salud mental). Estas prácticas, respaldadas por reuniones estructuradas y diálogo horizontal, fomentaron una cultura organizacional cohesionada y adaptable. La participación activa de los equipos en la co-creación de soluciones neutralizó asimetrías informativas y facilitó la adopción de nuevas dinámicas laborales.

La participación de esta empresa en el Proyecto Trama se sustentó en dos pilares: la cofinanciación europea, que mitigó riesgos económicos y legitimó la viabilidad del proyecto ante grupos de interés internos, y el reconocimiento institucional derivado de programas estatales, que potenció la reputación corporativa. Esta sinergia entre incentivos económicos y capital simbólico posicionó a la empresa como referente en innovación sociolaboral, equilibrando responsabilidad social y sostenibilidad operativa.

Si bien el proyecto no generó impactos directos en métricas convencionales (ej., acceso a mercados), se observaron avances en la diversificación del capital humano mediante incorporaciones permanentes de personas en situación de vulnerabilidad. Los beneficios intangibles incluyeron el fortalecimiento de la reputación corporativa —alineada con criterios ESG— y la cohesión interna, reflejada en colaboración transversal entre equipos. No obstante, la ausencia de datos cuantitativos sobre productividad o eficiencia subraya la necesidad de integrar indicadores duales (sociales-económicos) en futuras intervenciones.

La entrevistada, Lic. Analía Rodríguez, señaló que la efectividad comunicativa se reflejó en un índice de participación del 90% “*Estoy mirando*

qué porcentaje del personal participó activamente. Sí, no, yo te diría un 90%”. atribuido a protocolos institucionalizados que priorizaron claridad y accesibilidad informativa. La cultura organizacional, centrada en diálogo horizontal y transparencia, neutralizó ruidos comunicacionales. Sin embargo, la falta de métricas específicas (ej., tasas de apertura de correos) limitó la identificación de brechas sectoriales, sugiriendo la necesidad de sistemas estandarizados para optimizar estrategias futuras.

La experiencia destacó dos lecciones clave: la articulación con el Estado como garante de marcos legales seguros, esencial para reducir incertidumbres y alinear proyectos con políticas públicas, y la internalización de prácticas inclusivas más allá del ciclo del proyecto, integrando capacitaciones y evaluaciones de desempeño en rutinas organizacionales. Estas lecciones enfatizan la importancia de institucionalizar cambios mediante alianzas robustas y visiones de largo plazo.

La replicabilidad del modelo depende del apoyo institucional multinivel (ej., recursos técnicos y legitimidad normativa) y del compromiso organizacional previo. En contextos sin trayectoria en inclusión, se recomiendan intervenciones complementarias, como programas de acompañamiento para fortalecer capacidades internas. La sinergia entre factores exógenos y endógenos sugiere que la escalabilidad requiere adaptación a realidades locales y madurez institucional.

El elevado porcentaje de participación evidenció la alineación estratégica entre el proyecto y la cultura organizacional. Sin embargo, la falta de desgloses por áreas impidió analizar correlaciones con variables operativas (ej., productividad por departamento). Paralelamente, la alta aceptación intrainstitucional, aunque no cuantificada numéricamente, se atribuyó a la congruencia entre valores corporativos y objetivos del proyecto.

La empresa, Supermercados La Reina S.A., destinó 20 horas semanales por colaborador a capacitaciones (240-480 horas totales), reflejando un

compromiso con el desarrollo de competencias inclusivas. No obstante, la ausencia de benchmarking contra la planificación inicial dificultó evaluar desviaciones o eficiencia en la asignación de recursos. La carencia de métricas complementarias (ej., retención de conocimiento) subrayó la necesidad de sistemas de monitoreo comparativo para equilibrar flexibilidad operativa y rendición de cuentas.

El Proyecto reforzó activos intangibles (reputación, cohesión interna), posicionando a la empresa en mercados sensibles a criterios ESG. Sin embargo, la falta de datos cuantitativos específicos (ej., índices de rotación) limitó la evaluación holística del impacto operativo. Esta brecha resalta la urgencia de redefinir indicadores de éxito en proyectos sociales, integrando dimensiones simbólicas (clima laboral) y técnicas (indicadores de comparación de productividad) para evidenciar sinergias entre inclusión y desempeño.

La implementación del Proyecto Trama en el contexto empresarial analizado evidencia que la integración de políticas de inclusión laboral puede alcanzar éxito significativo cuando se sustenta en tres pilares interdependientes: experiencia organizacional previa, cooperación interinstitucional robusta y una cultura corporativa alineada con valores sociales. La trayectoria de la empresa en inclusión desde 1999 funcionó como un amortiguador crítico, neutralizando desafíos estructurales y resistencias internas, mientras que la articulación con actores como la Unión Europea y el Estado proporcionó legitimidad normativa y recursos esenciales para materializar prácticas innovadoras.

Los beneficios intangibles —como el fortalecimiento de la reputación corporativa y la cohesión interna— emergieron como logros centrales, posicionando a la organización como referente en criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Sin embargo, la ausencia de métricas cuantitativas específicas en indicadores operativos tradicionales (productividad, eficiencia) revela una brecha metodológica que limita la demostración empírica del

retorno económico de la inclusión. Esta carencia subraya la necesidad de desarrollar marcos analíticos híbridos que integren dimensiones simbólicas y técnicas, equilibrando la valoración cualitativa con estándares cuantitativos aceptados.

Las lecciones aprendidas resaltan la importancia de institucionalizar prácticas inclusivas más allá de proyectos puntuales, mediante su incorporación en planes estratégicos, sistemas de evaluación y rutinas operativas. Asimismo, la replicabilidad del modelo depende críticamente de dos factores: el apoyo multinivel de instituciones externas y la madurez organizacional previa en inclusión. En contextos sin esta trayectoria, se requieren intervenciones complementarias —como programas de acompañamiento— para superar barreras estructurales y culturales.

En síntesis, el Proyecto Trama a nivel de empresa participante ilustra cómo la sinergia entre capital institucional, alianzas estratégicas y cultura corporativa puede impulsar agendas de responsabilidad social. No obstante, su generalización exige superar limitaciones metodológicas —mediante métricas estandarizadas y desgloses sectoriales— y adaptar el modelo a realidades heterogéneas. Futuras investigaciones deberán profundizar en la articulación de beneficios tangibles e intangibles, asegurando que la inclusión no solo se consolide como un imperativo ético, sino también como un motor de competitividad y sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

La implementación del Proyecto Trama constituye un estudio paradigmático sobre los desafíos operativos y estratégicos inherentes a las intervenciones sociolaborales en contextos de alta complejidad institucional y macroeconómica. A lo largo de su ejecución, el proyecto enfrentó obstáculos multifacéticos que, lejos de limitar su impacto, sirvieron como catalizadores para innovar en estrategias de gestión adaptativa y gobernanza colaborativa.

En primer lugar, la obtención de financiamiento internacional —particularmente de la Unión Europea— evidenció que la capacidad técnica

para diseñar propuestas rigurosas no basta si no se acompaña de madurez institucional para gestionar protocolos administrativos exigentes. La condicionalidad de los fondos, los requisitos de transparencia y las auditorías periódicas demandaron una profesionalización acelerada de la organización ejecutora, subrayando la importancia de fortalecer sistemas contables y de reporte en organizaciones de base. No obstante, la estructuración del financiamiento en divisas demostró ser un escudo eficaz contra la volatilidad macroeconómica República Argentina, generando resiliencia financiera y permitiendo remuneraciones competitivas que incentivaron la retención de talento especializado.

En el plano operativo, la experiencia destacó la tensión entre diseños teóricos y realidades emergentes. La brecha entre métricas cuantitativas iniciales y resultados cualitativos no anticipados —como la transformación en la autonomía de los participantes o cambios culturales en empresas receptoras— reveló la necesidad de integrar enfoques mixtos (cuali-cuantitativos) en futuros proyectos. Asimismo, la flexibilidad para ajustar criterios demográficos (ampliación del rango etario) y metodológicos (capacitaciones obligatorias a empleadores) demostró que la adaptabilidad es clave para responder a demandas sociales heterogéneas y garantizar relevancia contextual.

La coordinación interinstitucional emergió como otro eje crítico. Las asimetrías entre organizaciones socias —en tamaño, recursos y prioridades— exigieron mecanismos de gobernanza innovadores, como protocolos ad hoc para armonizar plazos y distribuir responsabilidades. Este proceso no solo evitó la subordinación de actores menores, sino que reforzó la importancia de la transparencia y la comunicación horizontal en alianzas multisectoriales.

La sostenibilidad post-proyecto, materializada en la Ordenanza Municipal “Entrelazar Empleo”, ilustra cómo la articulación técnica, política y simbólica puede trascender ciclos gubernamentales. Al anclar la iniciativa en marcos normativos locales y alinearla con objetivos de desarrollo sostenible

(ODS), el Proyecto Trama logró institucionalizar prácticas inclusivas, mitigando riesgos de discontinuidad política.

Finalmente, La experiencia del Proyecto Trama subraya la necesidad de aunar integridad metodológica y flexibilidad, combinando diseños rigurosos —basados en evidencias y estándares internacionales— con mecanismos adaptativos que permitan ajustar estrategias ante dinámicas emergentes no previstas. Paralelamente, se requiere una gobernanza inclusiva que establezca protocolos claros de toma de decisiones, reconociendo asimetrías organizacionales y promoviendo la corresponsabilidad entre actores heterogéneos. Además, el respaldo institucional multinivel —articulando organismos internacionales, estatales y locales— emerge como un pilar indispensable para garantizar continuidad política y legitimidad social, mitigando riesgos de discontinuidad ante cambios gubernamentales. En adición, un enfoque dual en la evaluación, que mida tanto impactos tangibles (ej.: contrataciones, acceso a empleo) como intangibles (ej.: transformaciones culturales, autonomía individual), resulta esencial para demostrar el valor integral de las intervenciones y justificar inversiones en inclusión sociolaboral.

El Proyecto Trama no solo superó adversidades estructurales, sino que delineó un modelo replicable para intervenciones sociales en entornos volátiles. Su legado radica en demostrar que la inclusión sociolaboral, más allá de ser un imperativo ético, puede institucionalizarse como política pública cuando se basa en evidencia, colaboración estratégica y adaptación constante.

CONCLUSIÓN

La presente investigación, estructurada en torno a la pregunta ¿En qué medida las acciones de cooperación internacional desarrolladas por actores de la sociedad civil han contribuido a la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual a partir de la experiencia del Proyecto Trama de la Fundación del Sol Naciente en el período 2020-2024?, ha permitido desentrañar las complejidades inherentes a la articulación entre agendas globales de cooperación, políticas públicas locales y prácticas comunitarias en contextos de alta vulnerabilidad socioeconómica. A través de un enfoque metodológico mixto —que combinó análisis documental de fuentes primarias (acuerdos UE-República Argentina, informes de la Comisión Mixta), entrevistas semiestructuradas a actores clave, evaluación cuanti-cualitativa de resultados y observación participativa este trabajo ofrece una contribución original al debate sobre la efectividad de la cooperación internacional como herramienta para la inclusión sociolaboral de poblaciones históricamente marginadas.

En coherencia con los objetivos y la pregunta de investigación, la hipótesis central que orientó este trabajo sostiene que la cooperación internacional de la UE en la República Argentina desarrollada a través del Proyecto Trama ha contribuido de manera destacada a fomentar la inclusión laboral de individuos con discapacidad intelectual, presentando claros avances, pero enfrentando importantes obstáculos en cuanto a la aplicación efectiva de las acciones y la coordinación entre los distintos actores involucrados en este proceso. Esta hipótesis funcionó como eje interpretativo para contrastar los hallazgos empíricos con el marco teórico propuesto, permitiendo identificar tanto los factores que potencian la efectividad de la cooperación como las limitaciones estructurales que aún persisten en su implementación.

La investigación se sustenta en un marco teórico interdisciplinario que articula perspectivas provenientes de las relaciones internacionales —

particularmente el enfoque de gobernanza multinivel—, de la sociología de las organizaciones —a través de la teoría de la dependencia de recursos— y de los estudios críticos sobre discapacidad —con el contraste entre el modelo social y el modelo médico—. Desde esta mirada, la cooperación internacional se concibe no como un simple flujo de recursos financieros, sino como un proceso político dinámico que estructura relaciones de poder entre actores globales y locales, reconfigurando jerarquías en la toma de decisiones y en la distribución de capacidades. Al mismo tiempo, institucionaliza estándares normativos transnacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que operan como mecanismos de difusión de valores y prácticas que trascienden las fronteras nacionales. Asimismo, la cooperación genera espacios híbridos de innovación social en los que confluyen saberes técnicos —por ejemplo, metodologías impulsadas por la UE para la inclusión laboral— con conocimientos comunitarios —como las prácticas territoriales de organizaciones locales—, dando lugar a soluciones contextualizadas que desafían las dicotomías tradicionales entre lo global y lo local. Este enfoque multidimensional permite comprender que la cooperación no solo transfiere recursos, sino que también moldea agendas, redefine prioridades y construye marcos de acción colectiva sustentados en interdependencias estratégicas.

El caso del Proyecto Trama ilustra esta multidimensionalidad: la UE, al financiar iniciativas de organizaciones de la sociedad civil (OSC) mediante mecanismos como el Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR), ejerce los que Nye (1990) llama poder blando (soft power) que trasciende lo económico, promoviendo la adopción de valores como la inclusión y la sostenibilidad en agendas locales. Sin embargo, como señala Stubbs (2003) en su crítica al llamado imperialismo de los donantes este proceso no está exento de tensiones entre la condicionalidad de los fondos y la autonomía de las OSC para priorizar necesidades contextuales.

El análisis de las políticas de cooperación de la UE destinadas a la inclusión laboral de personas con discapacidad revela una evolución

paradigmática: desde enfoques asistencialistas (década de 1990) hacia modelos basados en derechos y corresponsabilidad multi actoral (post-2010). Esta transición se materializa en tres ejes: El primero de estos ejes es la alineación con el marco de los ODS: El énfasis en la Meta 8.5: empleo pleno y trabajo decente para todos y la Meta 10.2: promover la inclusión social estructura las prioridades de financiamiento, exigiendo a los proyectos demostrar contribuciones cuantificables a estos indicadores. Otro de los ejes es la integración del enfoque de género e interseccionalidad: La UE ha incorporado criterios específicos para proyectos que aborden discapacidad y género de manera conjunta, reconociendo la mayor exclusión que enfrentan mujeres y niñas (Comisión Europea, 2021). El último eje es la promoción de partenariados público-privados: Instrumentos como el Programa para la Inclusión Social y la Democracia" (2021-2027) fomentan alianzas entre OSC, empresas y gobiernos locales, bajo la lógica de responsabilidad compartida.

No obstante, como evidencia el Proyecto Trama, la implementación de estos estándares enfrenta contradicciones inherentes al sistema de cooperación: por un lado, asimetrías en la rendición de cuentas, donde las OSC están sujetas a protocolos administrativos rigurosos —como informes trimestrales detallados y auditorías externas—, mientras que los gobiernos locales y empresas socias operan bajo exigencias significativamente menores, generando desequilibrios operativos que recaen desproporcionadamente en las OSC; por otro, una tensión entre flexibilidad y rigidez metodológica, ya que, pese al discurso de la UE que promueve enfoques innovadores, los marcos lógicos de los proyectos priorizan indicadores cuantitativos —como el número de contratos formalizados— sobre transformaciones cualitativas —cambios culturales en las empresas o mejoras en la autonomía de los participantes—, lo que limita la capacidad de adaptación ante contextos emergentes, como lo demostró la pandemia de COVID-19, donde la urgencia sanitaria exigía reorientaciones rápidas que los formatos de reporte estandarizados no permitían. Estas contradicciones revelan una brecha entre los principios declarativos de la cooperación

internacional y su traducción operativa, donde persisten dinámicas verticalistas que condicionan el potencial transformador de las intervenciones.

La experiencia de la Fundación del Sol Naciente en Rosario constituye un laboratorio sociopolítico para analizar cómo las OSC navegan entre oportunidades globales y restricciones locales.

Los logros centrales del Proyecto Trama se sintetizan en cuatro dimensiones clave. En primer lugar, la innovación en modelos de intervención permitió trascender el enfoque tradicional de capacitación para el empleo mediante tres pilares: El primer pilar son las metodologías de acompañamiento personalizado, donde terapeutas ocupacionales facilitaron ajustes razonables en puestos laborales (ej.: diagramas visuales para personas con trastorno del espectro autista); como segundo pilar encontramos los sistemas de retroalimentación iterativa a través de comités tripartitos (participantes, familias, empleadores), que permitieron reorientar estrategias ante obstáculos como la resistencia empresarial a formalizar contratos; y el último pilar son las sinergias entre saberes técnicos globales (ej.: estándares de la Convención sobre Derechos de las Personas con Discapacidad) y prácticas comunitarias preexistentes (ej.: pasantías en comercios barriales), generando un modelo híbrido contextualizado.

En segundo lugar, el impacto cuantitativo y cualitativo evidenció avances notables: se superó la meta de empleabilidad (45 contratos formales), se reportaron mejoras en autonomía funcional (ej.: manejo de transporte público) y la mayoría de las empresas adoptaron protocolos inclusivos permanentes. No obstante, persistieron brechas como la segmentación laboral en sectores de baja calificación (limpieza, logística) y casos de estrés en participantes por exigencias adaptativas en entornos laborales poco preparados.

La tercera dimensión, gobernanza adaptativa y gestión de crisis, demostró resiliencia durante la pandemia COVID-19: mediante reingeniería

digital (capacitación en herramientas virtuales), redes de contención comunitaria (acceso prioritario a vacunas) y negociación política (reconocimiento de participantes como trabajadores esenciales el proyecto mantuvo su operatividad. Este éxito se vinculó al "capital institucional acumulado" de la Fundación, cuya trayectoria desde 2016 facilitó movilizar recursos rápidamente. Finalmente, la institucionalización de prácticas inclusivas aseguró sostenibilidad post-proyecto: la Ordenanza Municipal Entrelazar Empleo (2023) estableció incentivos fiscales para empresas inclusivas, mientras la Red Interempresarial para la Inclusión agrupó a 32 actores locales comprometidos con protocolos estandarizados. Estos logros no solo trascendieron el ciclo de financiamiento externo, sino que sentaron precedentes para replicar el modelo en otros contextos, siempre que exista articulación multi actoral y voluntad política.

Pese a sus logros, la investigación identificó cuatro nudos críticos que condicionan la escalabilidad del modelo. El primero radica en la volatilidad macroeconómica y dependencia de divisas: aunque el financiamiento estructurado en euros protegió al proyecto de la inflación en la República Argentina (102% promedio anual entre 2020 y 2024), generó distorsiones por desajustes cambiarios. Un ejemplo claro fue el aumento abrupto de costos locales no subsidiados, como el transporte de participantes, tras devaluaciones del peso.

El segundo nudo corresponde a la fragmentación institucional y ciclos políticos. El intento fallido de replicar el modelo en Santa Fe (2022) evidenció cómo cambios de gobierno provincial pueden truncar procesos de escalamiento, pese a contar con respaldo técnico y financiamiento. Este caso ilustra la paradoja de los llamados proyectos isla iniciativas exitosas pero aisladas, cuya continuidad depende de voluntades políticas efímeras.

El tercer nudo es que persisten como obstáculos limitaciones metodológicas en la evaluación de impacto. Aunque se implementaron

herramientas innovadoras como el Índice de Autonomía Funcional Adaptado, subsisten vacíos significativos: la ausencia de indicadores sectoriales impidió medir impactos diferenciados (industria vs. servicios), mientras se omitieron externalidades negativas como el estrés en cuidadores familiares ante la inserción laboral.

Finalmente, el cuarto nudo crítico es la estigmatización persistente en el imaginario social. Los grupos focales armados con empresarios participantes, miembros del equipo de acompañamiento y familiares detectaron que el 68% de los jóvenes con discapacidad intelectual participantes enfrentó comentarios discriminatorios en sus trabajos, pese a los protocolos de sensibilización. Este dato subraya que las políticas inclusivas requieren complementarse con campañas masivas de cambio cultural para transformar percepciones arraigadas.

El análisis comparativo entre el marco teórico y los hallazgos empíricos permite derivar cinco lecciones clave para optimizar la cooperación internacional en inclusión laboral. La primera es la profesionalización de las OSC como requisito para la sostenibilidad: el caso Trama demuestra que el acceso a financiamiento internacional exige desarrollar capacidades gerenciales complejas, incluyendo gestión financiera avanzada (manejo de múltiples monedas y cumplimiento de estándares IFRS), abogacía política para incidir en agendas legislativas locales, y comunicación estratégica mediante narrativas basadas en evidencia. Para fortalecer este aspecto, la UE podría implementar programas de mentoría entre OSC experimentadas y emergentes.

Una segunda lección radica en articular la cooperación intergubernamental como antídoto contra la volatilidad. La institucionalización del modelo Trama en Rosario sugiere que los proyectos deben priorizar la participación de múltiples niveles de gobierno (municipal, provincial y nacional), vinculando además ciclos electorales con planes de largo plazo

mediante metas decenales alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La tercera lección es que se requieren sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) integrales que superen el reduccionismo cuantitativo. Se propone un marco que integre dimensiones psicosociales (con escalas validadas de autoestima laboral), análisis de impacto comunitario mediante métodos etnográficos, y evaluaciones de costo-beneficio social comparando la inversión en inclusión versus los costos del asistencialismo.

La cuarta lección implica impulsar la diplomacia científica como herramienta de incidencia. Esto requiere fomentar redes académico-prácticas que faciliten la movilidad de investigadores entre la UE y la República Argentina, junto con el desarrollo de estándares educativos armonizados y certificaciones mutuamente reconocidas.

La quinta lección destaca la necesidad de adoptar un enfoque de ciclo de vida para la inclusión. Los resultados indican que las intervenciones deben trascender la empleabilidad inmediata, abordando tanto la transición escuela-trabajo con programas de orientación vocacional temprana, como el envejecimiento activo mediante la adaptación de puestos para personas mayores de 45 años con discapacidad.

Esta investigación realiza tres contribuciones teóricas originales a los estudios sobre cooperación internacional y discapacidad: propone un modelo de análisis glocal que integra escalas globales (agendas UE), nacionales (políticas de la República Argentina) y locales (prácticas comunitarias); desarrolla una taxonomía de obstáculos sistémicos jerarquizando barreras estructurales que limitan la efectividad de proyectos de inclusión laboral; y propone un protocolo de evaluación multidimensional combinando métricas de empleabilidad convencionales con indicadores de bienestar psicosocial y transformación organizacional. Para futuras investigaciones, se plantean tres líneas prioritarias: estudios comparativos del modelo Trama en países con

diferentes regímenes de bienestar (ej.: nórdico vs. latinoamericano), análisis longitudinales con seguimiento a 10 años para evaluar movilidad socioeconómica intergeneracional, e investigación-acción participativa para codesarrollar herramientas de evaluación con personas con discapacidad intelectual

En un escenario internacional atravesado por crisis sistémicas de carácter climático, económico y geopolítico, esta tesis demuestra que la cooperación internacional para la inclusión laboral debe evolucionar de un modelo capacitista/rehabilitador a uno emancipador donde las personas con discapacidad intelectual no sean receptoras pasivas, sino codesarrolladoras de soluciones. El Proyecto Trama ofrece un faro en este camino, mostrando que cuando los recursos globales se articulan con saberes locales, las OSC pueden catalizar cambios profundos. Sin embargo, como alertan los datos, sin una transformación paralela de estructuras económicas excluyentes y culturas organizacionales rígidas, incluso los proyectos mejor diseñados quedarán limitados a logros parciales, incapaces de dismantelar las barreras sistémicas que perpetúan la marginalización. La verdadera inclusión exige, por tanto, una doble vía: por un lado, fortalecer la cooperación internacional como palanca para transferir recursos y estándares; por otro, repensar los cimientos mismos del estado y del sistema productivo y educativo para que la discapacidad deje de ser un problema por resolver y se convierta en un eje transversal de innovación social. Solo así, mediante una corresponsabilidad glocal que vincule agendas internacionales con luchas comunitarias locales, podrá materializarse el enfoque de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad: no igualdad a pesar de la diferencia, sino sociedades concebidas y organizadas desde la diferencia. Este es el desafío ético y político que emerge del Proyecto Trama: trascender la retórica de la inclusión para construir, en su lugar, mercados laborales y estados que reconozcan la diversidad intelectual no como excepción, sino como condición inherente a la dignidad humana.

REFERENCIAS

AAID, Asociación Americana de Discapacidades Intelectuales y del Desarrollo. (2024). Discapacidad Intelectual. Obtenido de AAID: <https://www.aaid.org/intellectual-disability/definition>

AECID, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2018). Guía para la inclusión de la discapacidad en cooperación para el desarrollo. Estado de situación en la AECID y Orientaciones. Madrid: AECID.

Agencia Nacional de Discapacidad. (2018). Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad. Resultados definitivos 2018. Buenos Aires.

Agencia Nacional de Discapacidad. (2021). Anuario Estadístico 2021. Buenos Aires.

Agencia Nacional de Discapacidad. (2023). Informe sobre cooperación internacional en discapacidad. Gobierno de República Argentina.

Aguado Díaz, A. (2013). Los retos de la cooperación internacional en materia de discapacidad". Revista de Cooperación.com N.º 2, 121 - 122.

Ambrogio, S. (2017). La inserción laboral de las personas con discapacidad: un estudio exploratorio en empresas cordobesas. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.

Ardila Gómez, S.; Hartfiel, M.I.; Fernández, M.; Ares Lavalle, G.; Borelli, M.; Stolkiner, A. (2016). El desafío de la inclusión en salud mental: análisis de un centro comunitario y su trabajo sobre los vínculos sociales. Salud Colectiva, 265 -278.

Armengot Vittar, J. (2021). La inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual pertenecientes a la organización "El Arca República Argentina" de la provincia de Buenos Aires. Salta: Universidad Católica de Salta - Facultad de Artes y Ciencias.

Arrigoni, M. (2024). La inclusión laboral de una joven con Síndrome de Down dentro de la Provincia de Bs As, Zona Oeste. Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana.

Barriga, S. (2010). A New Era for Disabled People's Rights. *Journal of Disability Studies*.

Bellina Yrigoyen, J. (2013). Discapacidad, Mercado de Trabajo y Pobreza en la República Argentina. *Invenio*, 75 - 90.

Biel Portero, I. (2008). Discapacidad, Derecho Internacional y ¿Cooperación al Desarrollo? En J. Ferrer Lloret, & S. Sanz Caballero, *Protección de Personas y Grupos Vulnerables* (págs. 135 - 162). Valencia: Tirant Lo Blanch.

Biel Portero, I. (2011). Los Derechos Humanos de las personas con discapacidad. Obtenido de Corte Interamericana de Derechos Humanos: Obtenido de <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r31004.pdf>

Bietti, M. F. (2023). Personas con discapacidad e inclusión laboral en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Blanck, P. (2019). *Disability Law and Policy*. Foundation Press.

Calleja, L. (2016). *Inserción Laboral de Personas con Discapacidad en la Organización E&S S.A.* Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico - Facultad de Ciencias de la Administración.

Centro de Estudios Legales y Sociales. (2017). Desafíos y propuestas para la externación del manicomio. *Cruzar el muro*, 69 - 82.

Charlton, J. (1998). *Nothing About Us Without Us: Disability Oppression and Empowerment*. University of California Press.

Colina Martín, S. y Muñoz López, B. (2022). Experiencias recientes de la cooperación española para el desarrollo sostenible con Sudamérica en el ámbito de los derechos de las personas con discapacidad. *Revista Española de Discapacidad*, 231 - 241.

Comisión Europea. (2010). *Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020: Un compromiso renovado para una Europa sin barreras*. Obtenido de <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6710&langId=es>

Comisión Europea. (2021). Estrategia para los derechos de las personas con discapacidad 2021-2030. Obtenido de <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1484&langId=es>

Comisión Europea. (2021). The European Green Deal. Bruselas.

Comisión Europea. (2023). Relaciones UE-Mercosur. Obtenido de <https://ec.europa.eu>

Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad. (2022). Manual para la Inclusión Laboral de las Personas con Discapacidad. Buenos Aires.

Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Obtenido de [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_DAC2%40DF_OFFICIAL&df\[ag\]=OECD.DCD.FSD&df\[vs\]=1.3&dq=4EU001.ARG.967.USD.Q&lom=LASTNPERIODS&lo=5&to \[TIME_PERIOD\]=false](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_DAC2%40DF_OFFICIAL&df[ag]=OECD.DCD.FSD&df[vs]=1.3&dq=4EU001.ARG.967.USD.Q&lom=LASTNPERIODS&lo=5&to [TIME_PERIOD]=false)

Consejo de la Unión Europea. (2000). Directiva 2000/78/CE por la que se establece un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32000L0078>

Degener, T., & Quinn, G. (2002). A Survey of International, Comparative and Regional Disability Law Reform.

Delegación de la UE en República Argentina. (2023). Cooperación bilateral UE-República Argentina. Obtenido de <https://eeas.europa.eu>

Delegación de la Unión Europea en República Argentina (2020), Obtenido de https://www.eeas.europa.eu/delegations/República Argentina/la-uni%C3%B3n-europea-en-República Argentina-lanza-dos-convocatorias-por-61-millones-de-euros-para-financiar_und_de

European Commission, D.-G. f. (20 de 6 de 2024). Union of equality: strategy for the rights of persons with disabilities 2021-2030. Obtenido de: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/31633>

European Union. (2022). EU cooperation with República Argentina: Supporting inclusive development. Obtenido de <https://eeas.europa.eu/delegations/República Argentina>

Figuroa Fischer, B. (2014). El nuevo rostro de la cooperación internacional mexicana. *Revista Mexicana de Política Exterior* N.º 102, 7 -14.

Fundación del Gran Rosario. (2024). Obtenido de <https://ugr.edu.ar/la-universidad-del-futuro-hoy-generacion-z-y-globalizacion-de-la-educacion/>

Fundación del Sol Naciente & Fundación del Gran Rosario. (2021). Estudiantes de Terapia Ocupacional acompañan a jóvenes con discapacidad intelectual en prácticas laborales [Comunicado institucional].

Fundación del Sol Naciente. (2024). Obtenido de <https://www.fundacionsolnaciente.org/>

Fundación Pronorte. (2024). Recuperación Verde. Obtenido de <https://pronorte.org.ar/portfolio/recuperacion-verde/>

Fundación Protestante Hora de Obrar. (2024). Proyecto Tape Porã. Obtenido de <https://www.horadeobrar.org.ar/que-es-el-proyecto-tape-pora-y-como-mejoro-la-vida-de-16-comunidades-indigenas-en-misiones/>

Groce, N. (2018). *Global Disability: Implications for International Development*. Palgrave.

INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad. Resultados definitivos.

International Labour Organization. (2007). *Employment of Persons with Disabilities*.

Kayess, R., & French, P. (2008). Out of Darkness into Light? Introducing the Convention on the Rights of Persons with Disabilities. *Human Rights Law Review*, 8(1), 1-34.

Keohane, R. (1984). *After Hegemony. Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton: Princeton University Press.

Martínez Androdias, R. (2020). Promoción del empleo de personas con discapacidad. Recopilación de normativas y buenas prácticas en algunos países de Europa y América Latina. *Herramientas Eurosocial* N.º 32.

Mastronardi, L. (2021). Acompañamiento en inserción laboral desde Terapia Ocupacional: Modelo de monitoreo en Proyecto Trama [Declaraciones en informe técnico].

Metts, R. (2020). Disability and Development: Background and Literature Review. World Bank.

Ministerio de Relaciones Exteriores de República Argentina. (2023). Acuerdos con la Unión Europea. Obtenido de <https://cancilleria.gob.ar>

Ministerio de Salud de la República Argentina. (2011). Anuario Estadístico Nacional sobre Discapacidad 2011. Buenos Aires.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina. (2021). Inserción Laboral de Trabajadores/as con Discapacidad. Acciones y Programas para el sector privado. Buenos Aires.

Naciones Unidas. (1971). Declaración de los Derechos del Retrasado Mental.

Naciones Unidas. (1975). Declaración de los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Naciones Unidas. (1981). Año Internacional de las Personas con Discapacidad.

Naciones Unidas. (1993). Normas Uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.

Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Obtenido de <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>

Naciones Unidas. (2015). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Nye, Joseph S., Jr., Soft Power, Foreign Policy, n.º 80, Vigésimo aniversario (otoño de 1990), págs. 153-171.

Oliver, M. (1998). ¿Una sociología de la discapacidad o una sociología discapacitada? En L. (. Barton, Discapacidad y sociedad. Madrid: Morata.

OMS, Organización Mundial de la Salud. (2011). Resumen Informe Mundial sobre Discapacidad. Malta.

OMS. (2024). Organización Mundial de la Salud. Discapacidad. Obtenido de https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab_1

ONU, Organización de las Naciones Unidas. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Obtenido de Organización de

las Naciones Unidas: Obtenido de <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

ONU, Organización de las Naciones Unidas. Estrategia de las Naciones Unidas para la inclusión de la discapacidad. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: Obtenido de https://www.un.org/es/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_spanish.pdf

O'Reilly, A. (2007). El Derecho al trabajo decente de las personas con discapacidades. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2015). Informe mundial sobre discapacidad y trabajo.

OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2019). Skills for Employment Policy Brief.

Organización LIBERA. (2023). Proyecto Bien Restituido. Obtenido de <https://bienrestituido.org.ar/>

Parlamento Europeo. (2021). El acuerdo UE-Mercosur: Oportunidades y desafíos. Obtenido de <https://www.europarl.europa.eu>

Prado Lallande, J. (2021). El Liberalismo Institucional. En J. Schiavon Uriegas, M. López Vallejos, A. Ortega Ramírez, & R. Vázquez Flores, Teoría de las Relaciones Internacionales del siglo XXI (págs. 409 - 428). México: CIDE.

Proyecto Trama. Obtenido de <https://proyectotrama.org.ar/index.php/quienes-somos/>

Quinn, G., & Degener, T. (2005). Human Rights and Disability: The Current Use and Future Potential of United Nations Human Rights Instruments.

RAMCC - Red Argentina de Municipios contra el Cambio Climático. (2020). Empleos verdes locales. Obtenido de <https://ramcc.net/empleosverdes/>

Red CREER. (2023). Proyecto Creer. Obtenido de <https://redcreer.com.ar/>

República Argentina. Decreto 312/2010. (2010). Reglamentación del cupo laboral para personas con discapacidad en la administración pública.

Boletín Oficial de la República Argentina. Obtenido de <https://www.Argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-312-2010-174742>

República Argentina. Ley N.º 22.431. (1981). Sistema de protección integral de los discapacitados. Boletín Oficial de la República Argentina. Obtenido de <https://www.República Argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-22431-4871/texto>

República Argentina. Ley N.º 24.901. (1997). Sistema de prestaciones básicas en habilitación y rehabilitación integral a favor de las personas con discapacidad. Boletín Oficial de la República Argentina. Obtenido de <https://www.República Argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24901-4479>

República Argentina. Ley N.º 25.689. (2002). Modificación de la Ley 22.431. Boletín Oficial de la República Argentina. Obtenido de <https://www.República Argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25689-825/texto>

República Argentina. Ley N.º 26.378. (2008). Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Boletín Oficial de la República Argentina. Obtenido de <https://www.República Argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26378-116185>

Schulze, M. (2010). Understanding the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Handicap International.

Schur L, Kruse D, Blanck P, Schur L, Kruse D, Blanck P. (2013). People with Disabilities: Sidelined or Mainstreamed? Cambridge University Press.

Servicio Europeo de Acción Exterior. (2022). Comunicado de la Comisión Mixta UE-República Argentina. Obtenido de <https://eeas.europa.eu>

Shakespeare, T. (2017). Disability: The Basics. Routledge.

Simarro Vásquez, L. (2017). Guía de buenas prácticas en proyectos de cooperación y discapacidad. Madrid: Confederación Plena Inclusión España.

UN DESA. (2020). Disability and Development Report.

UNICEF. (2022). Inclusión laboral y discapacidad intelectual: Tendencias globales.

Unión Europea. (2007). Tratado de Lisboa. Diario Oficial de la UE.

Unión Europea. (2009). Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A12012E%2FTXT>

Unión Europea. (2021). Convocatoria para proyectos de inclusión sociolaboral en República Argentina [Documento de financiación].

Unión Europea. (2023a). Acuerdo Marco de Cooperación UE-República Argentina (1990). Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu>

Unión Europea. Bridging the gap. Obtenido de Inclusión de la discapacidad en la cooperación internacional: el camino a seguir: Obtenido de https://bridgingthegap-project.eu/wp-content/uploads/Call-for-Action-Inclusive-Development-Cooperation_Final_ES.pdf

van Rompaey, K. (2020). Acelerar la inclusión: La cooperación en políticas de discapacidad en el ámbito latinoamericano. Análisis Carolina - Fundación Carolina.

World Health Organization. (2011). World Report on Disability.

Yim, R. (2003). Case Study Research. Design and Methods. Londres: Sage Publications.

ANEXO I

Entrevista al responsable de la Fundación del Sol Naciente sobre el Proyecto TRAMA: Red para la inclusión laboral sostenible:

Sobre los orígenes del proyecto

1. ¿Cómo surgió la idea del Proyecto TRAMA y por qué decidieron enfocarse en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual?
2. ¿Qué los motivó a postularse a la convocatoria de financiamiento de la Unión Europea y cómo fue el proceso de diseño de la propuesta?

Sobre la gestión y ejecución

3. ¿Cuáles fueron los principales desafíos durante la implementación del proyecto, especialmente considerando el contexto postpandemia?
4. ¿Cómo fue la articulación con empresas, instituciones y otros actores clave en Rosario para lograr la inserción laboral de los beneficiarios?
5. ¿Qué mecanismos utilizaron para medir el impacto del proyecto y asegurar su sostenibilidad más allá del financiamiento de la UE?

Sobre puntos fuertes y débiles

6. ¿Qué estrategias o metodologías implementadas consideran que fueron clave para el éxito del proyecto?
7. ¿En qué aspectos creen que el proyecto pudo mejorar o qué obstáculos no previstos enfrentaron?

Sobre los resultados y aprendizajes

8. ¿Cuáles fueron los logros más significativos del proyecto en términos de empleabilidad y calidad de vida de los participantes?
9. ¿Qué lecciones aprendidas podrían compartir con otras organizaciones que trabajen en inclusión laboral?
10. ¿Tienen planeado darle continuidad al proyecto o replicarlo en otras regiones de República Argentina?

ANEXO II

El caso del Proyecto Trama de inclusión laboral: Transcripción del diálogo con la Lic. Victoria Mántaras, miembro del equipo de gestión

La primera pregunta tiene que ver sobre los orígenes del proyecto, ¿Cómo surgió la idea del proyecto trama y por qué decidieron enfocarse en inclusión laboral con personas con discapacidad intelectual?

Bueno, la Fundación del Sol Naciente trabaja desde el año 2016 en proyectos de inclusión laboral para personas con discapacidad. Es decir, no es que haya sido un proyecto que escribimos específicamente para presentar ante la Unión Europea, sino que es un área de trabajo en la que venimos trabajando desde antes de presentarnos a la convocatoria. Propiamente dicho —y aunque repito la palabra—, la Fundación del Sol Naciente, organización social de la ciudad de Rosario, nace a raíz de la Casa del Sol Naciente, que trabaja hace más de 35 años con personas con discapacidad intelectual. Dentro de la fundación, se desarrollan proyectos de mayor vinculación con el entorno comunitario. Ya veníamos haciendo pasantías en empresas y vinculándonos con instituciones como clubes y organizaciones barriales. El proyecto que escribimos para la Unión Europea vino a resumir todo el trabajo previo de la fundación. Es decir, la organización ya trabajaba con población con discapacidad intelectual; ese es el primer punto.

En segundo lugar, nosotras —un grupo de mujeres— realizamos un análisis. Yo, como licenciada en Relaciones Internacionales, aporté el perfil técnico, mientras que mis compañeras, especialistas en discapacidad, contribuyeron con su experiencia. Nuestro diagnóstico partió de observar que la discapacidad intelectual suele ser el "último orejón del carro" dentro de los colectivos de discapacidad. Este universo es muy diverso: abarca desde la discapacidad motriz hasta la salud mental. En República Argentina, el Certificado Único de Discapacidad determina esta condición, pero notamos que la discapacidad intelectual es la menos estudiada en universidades y con

menos oportunidades. Muchos jóvenes con quienes trabajamos expresaban deseos de trabajar, ganar su dinero y tener una vida económicamente activa. Así, el proyecto reflejó tanto los objetivos institucionales como los de estos jóvenes, dando origen al Proyecto Trama.

Sumado a esto, en República Argentina, los profesionales de discapacidad suelen enfocarse en el trabajo directo ("cuerpo a cuerpo") con las personas y sus familias, lo que deja poco espacio para desarrollar marcos teóricos o escribir proyectos. Aquí, roles como el mío —desde Relaciones Internacionales— fueron clave para sintetizar esa trayectoria institucional no documentada y presentarla en convocatorias.

Por último, la Fundación del Sol Naciente, al igual que otras organizaciones de Rosario, desconocía la existencia de un mercado de cooperación internacional para financiar proyectos sociales. Mi aporte profesional fue mostrarles este ámbito. Al principio, hubo escepticismo, pero al ganar subsidios, descubrieron que las organizaciones civiles pueden acceder a estos recursos para impulsar sus iniciativas.

La segunda pregunta era ¿Qué los motivó a postularse a la convocatoria de financiamiento de la Unión Europea y cómo fue el proceso de diseño de la propuesta?

El proceso de selección puntualmente por la Unión Europea —esto también es interesante porque se vinculaba con lo que estábamos charlando antes— tiene particularidades. La Unión Europea, principalmente, maneja líneas de cooperación internacional para organizaciones de la sociedad civil. Sí hay un posicionamiento político en el que la delegación de la Unión Europea en República Argentina prefiere, en vez de transferir subsidios a gobiernos locales —aunque existen montos menores destinados a estos—, priorizar financiamientos más sustanciales para la sociedad civil. Es decir, hay una apuesta clara por fortalecer a las organizaciones civiles, lo que se traduce en montos "jugosos": cuando presentamos nuestro proyecto, no había iniciativas

que fueran menores de 450.000 euros, e incluso las había de hasta un millón y medio o dos millones de euros, siempre con el foco puesto en la sociedad civil.

Teniendo esto como antesala, la Unión Europea realiza convocatorias abiertas, públicas y de fácil acceso, con procesos muy transparentes. Las organizaciones primero presentan un resumen ejecutivo y, si superan esa evaluación preliminar, pasan a una segunda instancia de escritura del proyecto completo. En esta fase, los licenciados en Relaciones Internacionales aportan su expertise técnica: deben elaborar un marco lógico, un presupuesto detallado, un árbol de problemas y otro de soluciones, siguiendo los estándares típicos de la cooperación internacional.

Cabe destacar que, una vez presentado el proyecto definitivo, la delegación de la Unión Europea decide qué iniciativas se financiarán. Algunos proyectos se definen directamente en República Argentina —a través de la embajada—, mientras que otros, dependiendo del monto y los objetivos, se gestionan desde Bruselas. Los procesos son rigurosamente transparentes. De hecho, en nuestro caso, aunque éramos una organización con trayectoria incipiente en cooperación (solo habíamos obtenido un financiamiento previo de la embajada de Australia), esto no nos excluyó de ser elegibles para el subsidio.

Bien la próxima serie de preguntas están relacionadas ya específicamente sobre la gestión y ejecución del proyecto cuáles fueron los principales desafíos durante la implementación del proyecto especialmente considerando el contexto de post pandemia

Es una buena pregunta. Esto supone que el primer gran desafío fue que las personas con discapacidad tuvieran el permiso o la habilitación de sus familiares o entornos cercanos para participar en el proyecto. Como bien destacás, nosotras empezamos a ejecutarlo en 2021 —lo ganamos a finales de 2020—, en plena segunda ola de COVID en República Argentina. La

verdad es que había bastante temor por parte de los padres: recordemos que, hasta que no se viabilizó la vacunación, la población con discapacidad era considerada de riesgo. Existía una tendencia a creer que, cuanto más se quedaran en casa y menos salieran, mayor sería el cuidado y menor el riesgo de contagio. Ese fue uno de los desafíos más importantes.

El otro desafío clave fue lograr que el sector empresarial entendiera el proyecto y accediera a participar. Esto era, digamos, lo que más nos preocupaba. Nuestra iniciativa se compone de tres etapas:

1. **Formación:** Los jóvenes con discapacidad acceden gratuitamente a capacitaciones en oficios.
2. **Pasantías:** Realizamos prácticas laborales en empresas.
3. **Contratación:** El objetivo final es que los jóvenes sean contratados de manera registrada.

Necesitábamos que las empresas comprendieran esta estructura y aceptaran las prácticas, para luego avanzar hacia la tercera etapa. Este último punto — la contratación formal— era el **objetivo máximo** y la principal garantía que debíamos demostrarle a la Unión Europea: que jóvenes con discapacidad intelectual podían integrarse al mercado laboral de manera sostenible.

¿Cómo fue, a ver, salieron mediante publicidad, por difusión, utilizaron redes de contacto, gente conocida, amigos de la fundación, gente que ya tenían contactos previos, cómo fue que hubo el contacto, cómo se dio la articulación entre la empresa y la fundación para presentar este proyecto?

Bueno puntualmente entre las empresas ¿decís?, o para poder convocar también a los jóvenes que formaron parte del proyecto.

No, estoy ahora con el tema de la empresa

Bien, con la empresa lo que hicimos fue —ahí tuvimos una articulación estatal—: hablamos con las oficinas de la Municipalidad de Rosario, estaban

a cargo de la vinculación con las empresas, particularmente con la Secretaría —creo que se llama Subsecretaría de Producción de la Municipalidad de Rosario—. La Subsecretaría de Producción de la Municipalidad fue quien nos armó la primer ronda de encuentro con empresas, y lo atacamos directamente con organizaciones de segundo grado —o sea, directamente fuimos con la Unión Industrial Región Rosario, eh, la Asociación de Empresas Santafesinas, fuimos con Federación Industrial de Santa Fe (FISFE), fuimos con núcleos de empresas que presentaban nuestro proyecto o que accedían a que nosotras presentáramos el proyecto ya como un objetivo institucional del gremio al que nos estábamos acercando para hacer ese *linkeo*—.

Sí, tuvimos una mano importante de la Municipalidad de Rosario al principio. Y una vez que hicimos esas reuniones, hubo empresas muy claves que dijeron que sí desde un primer momento porque el proyecto iba de la mano con los objetivos institucionales de esas organizaciones. Y bueno, una vez que esas organizaciones dijeron que sí, eh, ya era más fácil: por ahí, no solo que se diera a conocer el proyecto, sino que haya otra que también quisiesen formar parte de la misma.

La próxima pregunta Vicky ya un poquito me la contestaste, pero quisiera que te expliques un poquito más en ¿qué mecanismos utilizaron para medir el impacto del proyecto y asegurar su sostenibilidad más allá del financiamiento de la Unión Europea?

Bueno, más que impacto, nosotras lo que hicimos fue analizar los resultados. Impacto veremos —esperemos— que dentro de un par de años podamos ver los impactos. Nosotras, por iniciativa de la Unión Europea, tenemos que entregar todos los meses informes de avances. Eh, esos informes y avances implican revisar el marco lógico, actualizarlo, hacer una memoria escrita en donde quedan plasmados los objetivos alcanzados.

En nuestro caso, no era difícil poder analizar los resultados porque nosotros lo mediamos cuantitativamente. Los objetivos más cuantitativos eran fáciles de medir porque eran: la cantidad de empleos registrados que habíamos conseguido para los jóvenes —o sea, la cantidad de pasantías laborales por que habíamos conseguido—, la cantidad de empresas que se habían sumado a nuestra red, la cantidad de jóvenes que habíamos podido captar. Eh, para que formasen parte del proyecto. Digamos, los objetivos que eran cuantitativos eran bastante fáciles de medir, tenían que ver con contar puntualmente esa cantidad de resultados.

En el caso de los resultados más cualitativos, se hicieron de diferentes maneras. La principal era a través de un intercambio interdisciplinario entre un grupo de profesionales contratado por el Proyecto Trama, para poder acompañar la inclusión de cada uno de los jóvenes. Nosotras lo primero que hicimos cuando ganamos el proyecto: que conformar un equipo. Ese equipo estaba formado por psicólogos, psicólogas, terapistas ocupacionales, trabajadores sociales, fonoaudiólogos —en realidad— y, eh, docentes especiales y psicomotricista. Eh, ese equipo iba evaluando en encuentros semanales, con informes mensuales, eh, cuál era el avance cualitativo que cada joven iba llevando adelante. Es decir: que avances habían hecho en su autonomía, habían podido empezar a manejar el dinero de manera autónoma, si tomaban en el colectivo solo, si habían empezado a hacer amistades entre ellos, si entendían la relevancia del derecho al trabajo, si entendían la relevancia de que el trabajo les garantice una cobertura social, seguridad, higiene. Bueno, mensualmente, año tras año, se iban trabajando a cuestiones más de orden cualitativas —perdón— que después se ponían en común en este equipo interdisciplinario, que desarrollaba informes —eh— mensuales que —eh— y después el hacíamos informes también trimestrales.

¿Cuáles fueron a los puntos fuertes y puntos débiles qué estrategias o metodologías implementadas consideraron que fueron claves para el éxito del proyecto?

Bueno, ahí lo que fue sumamente clave: que en el momento en que se hacían las pasantías en las empresas, nosotras —ideado por el proyecto— pudiésemos contar con una terapeuta ocupacional que acompañase la inclusión en el uno a uno en la empresa. Hum, es decir, nosotras lo que hicimos fue hacer un acuerdo con la Universidad del Gran Rosario, a su vez era una entidad socia de nuestro proyecto, y las estudiantes avanzadas de terapia ocupacional —las que estaban en el último año— las contratábamos como pasantes. Estas chicas, contratadas como pasantes, iban a las empresas y acompañaban el proceso de inclusión laboral en el uno a uno con los jóvenes. No hacían el trabajo por los jóvenes: simplemente supervisaban y monitoreaban al joven asociado —a tiempo, que haya llegado presentable, que se dirija a sus superiores como corresponde, que tome los llamados de atención, los apercibimientos o las recomendaciones que su jefe les hacían de manera apropiada, que puedan desempeñar su trabajo—.

Ese era el rol de la estudiante avanzada en terapia ocupacional, que le rendía información a este equipo interdisciplinario que te contaba antes, y este equipo interdisciplinario iba semana tras semana analizando, evaluando y haciendo los ajustes convenientes que había que hacer para que cada joven vaya haciendo su desempeño en la empresa de manera exitosa. Eso fue clave porque, a los empresarios, les interesaba que haya alguien —además, veían que el joven no está en soledad—, que en un primer lugar haya alguien con quien se pudiesen dirigir, por ahí, para tratar algunos temas —que los recursos humanos de las empresas no tienen una perspectiva de discapacidad para poder abordar—.

Nos encontramos mucho con los referentes de recursos humanos de las empresas que no tenían ni idea cómo llamarles la atención o que, si bien querían retarlos, los dejaban pasar porque tenían discapacidad. Eh, ese tipo de cosas nos pasó mucho: no saber cómo dirigirse, no saber cómo llamarles la atención... nos pasó muchísimo. Entonces, para ellos era una garantía y un reaseguro que haya alguien de nuestro equipo para que puedan hacer los descargos, las intervenciones, interlocuciones. Eso, en primer lugar.

En segundo lugar, otra cosa que fue absolutamente clave: pues nosotras íbamos obligatoriamente a cada empresa a hacer una capacitación con los mandos medios, los jefes directos de la persona que se iba a incorporar, y los compañeros de trabajo. Para qué: para que no le digan *discapacitados, mogólicos, con discapacidad especial* —con toda una serie de conceptos que ya no se usan más—, que se puedan dirigir mirándoles a los ojos, eh, que entiendan que era una persona que, este, quizás en algunas cosas podías llegar a requerir un apoyo mayor para poder desempeñar sus tareas, pero que eventualmente era una persona que estaba apta para poder realizarlo y por eso estaba ahí.

Hacíamos obligatoriamente jornadas de capacitación con ejecutivos, mandos medios, jefes directos y los compañeros de trabajo. Eso era clave para que pudiesen, digamos, preparar al equipo subjetivamente —prepararse ellos— para poder llevar adelante la acción que pretendíamos llevar adelante, que era bastante desafiante en sí misma. Eso dentro de las cosas donde le vimos en la tecla.

Mi próxima pregunta sería ¿cuáles cuando fueron los estaban en obstáculos no previstos que enfrentaron?

Y los obstáculos no previstos... este, qué sé yo, fueron mucho. Creo que el primero —yo creo que fue—: nunca no imaginamos que las empresas, después de haber tenido incluso pasantías exitosas, van a tener tanto miedo de contratar. Es decir, teniendo devoluciones positivas respecto a los jóvenes cuando estaban en instancia de pasantía, después no contrataban. Logramos muchas que contrataran, pero había muchas que no contrataban. Eso, por un lado.

Después, por otro lado, tuvimos desafíos muy importantes a la hora, eh, poder trabajar con jóvenes que estrictamente no tenían discapacidad intelectual y por ahí venían del universo más el autismo: tenían diagnóstico Asperger, de las famosas TGD (trastorno generalizado del desarrollo), que por

ahí no es el tema de la discapacidad intelectual. Pero que, cada día que el Proyecto Trama se afianzaba como proyecto, la voz corría entre los padres. Nos era muy difícil no alojar a este tipo de jóvenes que venían con esos diagnósticos puntuales. Eso fue un desafío para nosotros porque la realidad es que nosotras —no es nuestro propósito— trabajar con jóvenes con psicosis, por ejemplo, o con Asperger, con autismo. Es otro universo dentro del diverso universo de la discapacidad de los jóvenes que tienen un certificado único de discapacidad.

Yo creo que ahí hubo un desafío importante. Después, hubo un desafío importante en poder llegar a todos los jóvenes a los que llegamos, porque era un trabajo muy arduo: con organizaciones territoriales, con colegios de profesionales, para que sepan que el programa existía, que era gratuito. Trabajamos mucho con los municipios del Gran Rosario para que los municipios pudiesen avisarles a los jóvenes que el Proyecto Trama existía — el municipio de Baigorria, de Villa Gobernador Gálvez, de San Lorenzo, de Pérez, de Álvarez, Funes—, para que los municipios pudiesen: *bueno, que este programa existe, que está acá, que es gratuito, que hay que aprovecharlo*. Poder captar a todos los jóvenes que originalmente le dijimos a la Unión Europea que íbamos a captar también fue un desafío. Todos los números que nos pusimos eran muy ambiciosos.

Bien eso viene en mi próximo grupo de preguntas tiene que ver sobre los resultados y los aprendizajes obtenidos vos ¿cuáles a fueron los logros más significativos del proyecto en menos términos de empleabilidad dijimos y de calidad de vida de los participantes ¿ya pudieron medir las eso?

Repetime por favor. El objetivo más importante que cumplimos es que logramos mayores contrataciones registradas de las que nos propusimos originalmente y le dijimos a la Unión Europea. Nosotras le habíamos dicho a la Unión Europea que más o menos íbamos a conseguir —digo *más o menos* porque dijimos que era el 5% de la captación total de jóvenes—, eh,

que son más o menos 25 contratos registrados, y conseguimos cerca de 40, 45 entre directos e indirectos. Contratos registrados que conseguimos nosotras puntualmente y, después, de jóvenes que salieron del Proyecto Trama y, si bien nosotras no le conseguimos esos trabajos registrados, sí nos enterábamos porque teníamos vínculo con ellos y nos contaban “*me contrató tal empresa*”: hubo un pibe que entró en la EPE, un día fuimos a un bar y estaba trabajando un chico en un bar, ese tipo de cosas también.

El primer resultado de empleabilidad fue ese: el que mejoramos el número que originalmente se le dijo a la Unión Europea. Eso, en primer lugar.

En segundo lugar, en términos de calidad de vida, te puedo decir un montón de cosas: te puedo decir que mejoramos las autonomías de los jóvenes, eh, que los jóvenes, eh, al principio no se manejaban de manera autónoma en el transporte público; no eran jóvenes que, eh, tenían una cuenta bancaria; que recibían un sueldo bancarizado; no eran jóvenes que sabían cómo usar la tarjeta de débito; no eran jóvenes que tenían una cobertura de salud propia —es decir, todos estaban incluidos en planes familiares—, pero en este caso ellos tenían las obras sociales, o las prepagas, que sus trabajos registrados les permitían. Era la primera vez que ganaban un sueldo y que decidían en qué gastar lo que ganaban; la primera vez que ahorran plata; que se iban de vacaciones; que se compraban lo que se querían comprar.

En términos de calidad de vida, me parece que todavía no nos damos cuenta cuál es la... el impacto que el Proyecto Trama va a tener de acá a algunos años: jóvenes que de repente saben a qué oficina pública dirigirse, cómo dirigirse ante un jefe, conocen sus derechos y sus obligaciones, saben cómo funciona la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART), en el laburo. Bueno, en términos de calidad de vida es donde se hizo el avance más importante.

Y hubo algo de la pregunta anterior que vos me dijiste de la sustentabilidad o la sostenibilidad del proyecto una vez que el financiamiento de la Unión Europea termine. Nosotras lo que hicimos fue un proyecto de

Ordenanza que se aprobó acá en la ciudad de Rosario y se aprobó en Funes, en donde le damos beneficios a las empresas a la hora de contratar a los jóvenes, pero principalmente logramos que la municipalidad entienda que la terapeuta ocupacional —yo te contaba antes—, la estudiante avanzada en terapia ocupacional, la tiene que poner la municipalidad para poder garantizar el éxito de las inclusiones laborales. Entonces, *Entrelazar Empleo* viene a ser —un poco— lo que resume, a modo más pequeño y menos ambicioso, un Proyecto Trama a nivel Rosario, para que el Estado —una vez que el financiamiento de la Unión Europea se terminó— sea responsable de algunas cosas que el proyecto Trama aportó, que garantizan el éxito de la inclusión laboral. Ahí vendría a ser también como uno de los puntos más... de la sostenibilidad del proyecto más allá del fin del financiamiento.

Han considerado que el compartir su experiencia o sea solidarizar esto que de ustedes han aprendido para que sea capaz de que otras organizaciones que trabajen con la inclusión laboral puedan utilizar su experiencia como punto de partida para ellos arrancar nuevamente

Mira sí nosotras tuvimos una propuesta de misterio de trabajo de la provincia que después un poco se pinchó eh pero puntualmente el ministerio de trabajo quería que nosotras formemos a otras organizaciones de la provincia de Santa Fe eh querían que hagamos una prueba piloto en la ciudad de Santa Fe y que después eso pudiese extenderse por las localidades para formar a estas organizaciones sociales locales que trabajan con discapacidad en lo que nosotros hacemos que se llama “empleo con apoyo” hubo esta iniciativa la idea era solidarizar la información con otras organizaciones finalmente no terminó sucediendo esta como ahí en el tintero porque bueno eh y necesitamos un respaldo estatal si se quiere eh para ser poder garantizar que los eh traslados que organizaciones entiendan que es importante formarse con nosotras porque muchas no nos conocen, no saben lo que hacemos, no saben cómo hicimos lo que hicimos necesitamos el respaldo o el patrocinio de la provincia y eso finalmente no terminó ocurriendo y estábamos en tratativas

¿Habría posibilidades de que se replique el proyecto en otras regiones o sea nacionalizar este proyecto que quedó regionalizado y puntualizado acá? Me refiero porque esta pregunta básicamente mía tiene que ver porque lo que yo estoy tratando de ver es si la ayuda que se recibe se puede transformar después de experiencias positivas en políticas de estado

Totalmente, totalmente puntualmente respecto a su primer pregunta, la respuesta es un sí. Que puede nacionalizar, de hecho, la Unión Europea. La embajada de la Unión Europea quería que nosotras mugiáramos si lo podíamos replicarlo en otras provincias. Tuvimos en unas reuniones con Córdoba, con Salta; tuvimos también propuestas de municipios como San Nicolás, como Mar del Plata. Eh, pero bueno, eh, como muy bien planteas, es factible que sean Poli que se conviertan en políticas públicas. El ejemplo de la ordenanza municipal de entrelazar empleo va en esa línea, digamos: que el estado tome un poco la posta en poder, en poder responsabilizarse política de algunas cuestiones que son claves a hora de generar una pública inclusión laboral exitosa. Recontra factible que se conviertan en políticas públicas, y obviamente falta voluntad política. Y falta voluntad política que quiera poner los presupuestos en esos lugares.

Eh, la ordenanza entrelazar empleo la sacamos en Rosario, recontra trabajada. Estuvimos un año y medio trabajando un proyecto de ordenanza donde nos juntamos con Dios y María Santísima, con referentes del oficialismo. Nosotras sabíamos que no teníamos que sacar con del oficialismo municipal. Nos unamos ochocientas mil veces con el oficialismo municipal. Bueno, entre las internas, las organizaciones que no querían... Bueno, en fin, hubo una serie de movimientos, y recién después de un año y medio pudimos aprobar este proyecto de ordenanza que va en la línea que va en la línea que vos planteas. Es decir, este proyecto que tuvo financiamiento de Unión Europea, eventualmente se conviertan en política pública para garantizar la sostenibilidad de la misma en algunas ciudades. Que podría ser cualquiera, no los solamente tiene que ser Rosario. Nosotras lo que planteamos es un

método de trabajo, una metodología de trabajo, y esta metodología de trabajo se puede replicar en cualquier lado: siempre que haya organizaciones que trabajen con personas con discapacidad, siempre que haya empresas con una mirada social que quieran tomarlos, y siempre que haya un estado que acompañe esa iniciativa.

ANEXO III

"Cuestionario de Evaluación de Desafíos Operativos y Estratégicos en la Implementación del Proyecto Trama: Sistematización de Experiencias para el Fortalecimiento de Intervenciones en Inclusión Sociolaboral"

Estimado/a participante:

Agradecemos su valiosa colaboración con este instrumento de recolección de datos, diseñado para analizar críticamente los desafíos estructurales, metodológicos y contextuales enfrentados durante la ejecución del Proyecto Trama. Su aporte permitirá identificar lecciones aprendidas, optimizar modelos de intervención y contribuir al diseño de políticas públicas basadas en evidencia. La información proporcionada será tratada con confidencialidad y exclusivamente con fines académicos e institucionales.

. Este cuestionario forma parte de una investigación enmarcada en el desarrollo de la tesis requerida para obtener el título de Magíster en Integración y Cooperación Internacional, programa ofrecido por el Centro de Estudios en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Agradecemos profundamente su participación y tiempo, elementos fundamentales para contribuir al conocimiento colectivo desde el ámbito académico.

Dificultades en la postulación y adjudicación

1. ¿Cuáles fueron los principales desafíos estructurales y metodológicos identificados durante la formulación y presentación de la propuesta ante la convocatoria de financiamiento de la Unión Europea? En particular, ¿la alineación con los criterios técnicos exigidos (marco lógico, indicadores de impacto, justificación presupuestaria) y los protocolos administrativos (documentación, plazos, rendición de cuentas) implicó un grado significativo de complejidad para la organización, considerando su experiencia previa en cooperación internacional?

Dificultades durante la implementación

2. ¿Cuáles fueron los principales desafíos operativos identificados durante las fases iniciales de implementación del proyecto, particularmente en aspectos vinculados a la gestión logística, los procesos de contratación de personal y la coordinación interinstitucional? ¿Cómo se manifestó la tensión entre el diseño teórico del proyecto y su ejecución práctica en contextos reales?
3. ¿Se documentaron casos de resistencia institucional o limitaciones en el grado de compromiso por parte de actores estratégicos (empresas, organismos públicos u otros socios clave) durante la fase de implementación? En tal caso, ¿qué mecanismos de mediación o estrategias de negociación se implementaron para alinear intereses divergentes y garantizar la adhesión sostenida al modelo de intervención propuesto?
4. ¿De qué manera las condiciones macroeconómicas adversas del contexto argentino —caracterizadas por presiones inflacionarias, volatilidad cambiaria y restricciones en el mercado laboral— impactaron en la ejecución presupuestaria y operativa del proyecto? ¿Qué ajustes metodológicos o financieros se adoptaron para mitigar los riesgos asociados a la inestabilidad socioeconómica?
5. ¿Qué obstáculos emergieron en los procesos de selección y permanencia de la población beneficiaria, especialmente en relación con barreras de accesibilidad física o comunicacional, brechas en la capacitación específica o dificultades de adaptación psicosocial? ¿Qué ajustes en el diseño metodológico o en las estrategias de acompañamiento se implementaron para garantizar la inclusión efectiva de personas con discapacidad intelectual en entornos laborales heterogéneos?

Dificultades financieras y administrativas

Análisis de tensiones financieras y estrategias adaptativas en contextos de restricción presupuestaria.

6. ¿El mecanismo de cofinanciamiento establecido entre la Unión Europea y la Fundación del Sol Naciente generó desafíos significativos en términos de gestión financiera? En particular, ¿qué estrategias institucionales se implementaron para garantizar la disponibilidad oportuna de recursos complementarios, considerando posibles restricciones fiscales, limitaciones en la capacidad de gestión local o fluctuaciones en los costos operativos derivados del contexto macroeconómico?

Evaluación crítica de la burocracia asociada a la cooperación internacional y su impacto en la operatividad institucional.

7. ¿La implementación de los mecanismos de rendición de cuentas exigidos por la Unión Europea —especialmente en lo relativo al cumplimiento de requisitos técnico-administrativos (informes periódicos, auditorías, indicadores de impacto)— implicó un grado elevado de complejidad procedimental? En caso afirmativo, ¿qué ajustes en la estructura organizativa o en los procesos internos se realizaron para optimizar la transparencia y eficiencia en la gestión documental, sin comprometer los objetivos sustantivos del proyecto?

Identificación de amenazas sistémicas a la sostenibilidad, integrando dimensiones económicas, normativas y políticas.

8. (Desafíos posteriores al cierre del proyecto): ¿Qué factores de riesgo —vinculados a la volatilidad del mercado laboral, la discontinuidad de incentivos fiscales o la dependencia de redes institucionales— podrían comprometer la sostenibilidad laboral de las personas con discapacidad intelectual una vez concluido el período de financiamiento europeo? ¿Qué estrategias de mitigación se contemplan para asegurar la continuidad de las contrataciones formales, en ausencia de un marco normativo vinculante que garantice la corresponsabilidad del sector privado y público en la inclusión sociolaboral?

Dificultades tecnológicas

Evaluación de la relación entre infraestructura tecnológica y equidad en la implementación del Proyecto Trama.

9. ¿Se identificaron brechas en la infraestructura tecnológica o limitaciones en el acceso a herramientas digitales críticas (plataformas de capacitación virtual, sistemas de seguimiento en línea o canales de comunicación institucional) durante la ejecución del proyecto? En caso afirmativo, ¿de qué manera estas restricciones afectaron la eficiencia operativa, la calidad de la intervención y el acceso equitativo de la población beneficiaria?

Análisis de la adaptabilidad metodológica frente a desigualdades estructurales en acceso digital.

10. ¿La presencia de barreras en la conectividad a internet o la disponibilidad de dispositivos tecnológicos entre participantes y equipos técnicos obligó a reformular las metodologías de trabajo originalmente diseñadas? Específicamente, ¿qué estrategias de adaptación metodológica se implementaron para mitigar los efectos de la divisoria digital en contextos de acceso tecnológico heterogéneo o asimétrico?

Exploración entre la intersección entre formación técnica, inclusión digital y diseño de intervenciones socioeducativas.

11. ¿La implementación del proyecto enfrentó desafíos en la capacitación técnica de actores clave (equipos ejecutores y beneficiarios) para el uso efectivo de tecnologías requeridas en los procesos formativos o de inserción laboral? En tal situación, ¿qué mecanismos de formación complementaria o enfoques pedagógicos diferenciados se desarrollaron para superar las brechas de alfabetización digital y garantizar la apropiación tecnológica necesaria?

Dificultades en el equipo de trabajo y gestión

Análisis de brechas en capital humano especializado y su impacto en la calidad técnica de las intervenciones.

12. ¿Qué desafíos estructurales enfrentó la conformación del equipo ejecutor del proyecto, en términos de disponibilidad de profesionales con competencias especializadas en inclusión sociolaboral y discapacidad? En particular, ¿la escasez de perfiles técnicos con experiencia en metodologías de empleo con apoyo o en enfoques interdisciplinarios (terapia ocupacional, psicología laboral) condicionó la capacidad institucional para garantizar una intervención técnicamente robusta?

Evaluación de los efectos de la movilidad laboral en la gestión del proyecto y las respuestas institucionales.

13. ¿La rotación de personal clave durante el ciclo del proyecto — especialmente en roles técnicos o de coordinación— generó interrupciones significativas en la planificación operativa? En caso afirmativo, ¿qué estrategias de gestión del conocimiento (transferencia de saberes, documentación de procesos) o de reestructuración organizativa se implementaron para mitigar los riesgos asociados a la discontinuidad de capacidades críticas y asegurar la adherencia a los plazos establecidos?

Exploración de las dinámicas organizacionales y su relación con la eficiencia operativa.

14. ¿Se identificaron tensiones internas derivadas de la sobrecarga laboral, la ambigüedad en la delimitación de roles o la asimetría en la distribución de responsabilidades? De ser así, ¿qué mecanismos de gobernanza institucional (redefinición de protocolos, implementación de sistemas de monitoreo de cargas laborales, espacios de mediación) se adoptaron para resolver conflictos y fortalecer la cohesión operativa del equipo?

Examen de desafíos en la gobernanza multi-actor y la construcción de consensos en entornos colaborativos.

15. ¿La articulación entre los distintos sectores de la fundación (ej. áreas administrativas, equipos operativos) y los actores externos (socios estratégicos, financiadores) presentó dificultades atribuibles a divergencias en prioridades, culturas organizacionales o mecanismos

de comunicación? ¿Qué instrumentos de coordinación (mesas interáreas, plataformas de gestión compartida) o alineación estratégica (acuerdos marco, planificación conjunta) se utilizaron para optimizar la sinergia interinstitucional y minimizar fricciones operativas?

Dificultades en Infraestructura y recursos operativos

Análisis de la relación entre infraestructura física y eficacia operativa en el Proyecto Trama integrando variables como accesibilidad y adecuación contextual.

16. ¿La insuficiencia de infraestructura física adecuada —como espacios especializados para capacitación, instalaciones administrativas o entornos adaptados a necesidades específicas— representó un obstáculo crítico durante alguna etapa del proyecto? En particular, ¿cómo estas limitaciones materiales impactaron en la calidad de las intervenciones, la accesibilidad para la población beneficiaria o la eficiencia operativa de las actividades planificadas?

Evaluación de la capacidad institucional para gestionar incertidumbres financieras, vinculando resiliencia presupuestaria con sostenibilidad de intervenciones complejas.

17. ¿Qué estrategias de gestión financiera se implementaron para abordar contingencias presupuestarias no anticipadas, tales como fluctuaciones en los costos operativos, disponibilidad limitada de recursos tecnológicos o brechas en la dotación de personal calificado? Específicamente, ¿qué mecanismos de flexibilización presupuestaria, reasignación de fondos o alianzas complementarias se activaron para garantizar la continuidad del proyecto frente a escenarios de restricción económica o desajustes entre recursos planificados y necesidades emergentes?

Lecciones aprendidas

La siguiente pregunta tiene por objetivos:

- *Integrar un enfoque crítico sobre la mejora continua de Proyecto Trama, vinculando tecnología y organización.*
- *Promover un análisis prospectivo basado en evidencia empírica y diagnóstico de brechas.*
- *Enfatizar la relación sinérgica entre innovación tecnológica, modelos de gestión adaptativos y reducción de riesgos operativos.*

18. ¿Qué ajustes sistémicos —tanto en la adopción de tecnologías emergentes (plataformas digitales especializadas, sistemas de monitoreo en tiempo real) como en reestructuraciones institucionales (modelos de gobernanza, protocolos de coordinación Inter área)— se considerarían prioritarios en una eventual réplica del Proyecto Trama, a fin de mitigar las limitaciones identificadas en su ciclo anterior? Específicamente, ¿qué innovaciones metodológicas o instrumentos de gestión permitirían capitalizar las lecciones aprendidas para fortalecer la sostenibilidad, eficacia y escalabilidad de las intervenciones, garantizando una articulación más robusta entre diseño teórico, implementación práctica y evaluación de impacto?

ANEXO IV

"Cuestionario sobre la Participación Empresarial en el Proyecto de Cooperación Internacional Trama de la Fundación del Sol Naciente"

Estimado/a participante:

Agradecemos su valiosa colaboración con este instrumento de recolección de datos, diseñado para analizar críticamente los desafíos estructurales, metodológicos y contextuales enfrentados durante la ejecución del Proyecto Trama. Su aporte permitirá identificar lecciones aprendidas, optimizar modelos de intervención y contribuir al diseño de políticas públicas basadas en evidencia. La información proporcionada será tratada con confidencialidad y exclusivamente con fines académicos e institucionales.

Este cuestionario forma parte de una investigación enmarcada en el desarrollo de la tesis requerida para la obtención el título de Magíster en Integración y Cooperación Internacional, programa ofrecido por el Centro de Estudios en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Agradecemos profundamente su participación y tiempo, elementos fundamentales para contribuir al conocimiento colectivo desde el ámbito académico.

1. Desafíos estructurales y operativos

Desde la perspectiva de su empresa, ¿qué dificultades técnicas, logísticas o administrativas identificó durante la implementación del Proyecto Trama? Analice su impacto en los plazos y objetivos establecidos.

2. Resistencia interna

¿Cómo se manifestó la aceptación o resistencia del personal frente a las actividades vinculadas al proyecto? Especifique factores culturales, formativos u organizativos que influyeron en su adaptación.

3. Coordinación interinstitucional

Evalúe la eficacia de los mecanismos de comunicación entre su

empresa y el equipo gestor del proyecto. ¿Qué brechas identificó en la articulación de roles, responsabilidades o flujos de información?

4. Gestión del cambio organizacional

¿Qué estrategias se implementaron para alinear las dinámicas internas de su empresa con los requisitos del proyecto? Desarrolle ejemplos de ajustes en procesos, capacitaciones o incentivos aplicados.

5. Motivación empresarial

Más allá de los objetivos de cooperación, ¿qué factores económicos, reputacionales o estratégicos impulsaron la participación de su empresa en el Proyecto Trama?

6. Sostenibilidad de la motivación del personal

¿Cómo se mantuvo el compromiso del equipo durante las fases críticas del proyecto? Analice el rol de la retroalimentación, el reconocimiento o la claridad en las expectativas.

7. Beneficios tangibles e intangibles

Identifique los resultados concretos (ej.: acceso a mercados, innovación) y simbólicos (ej.: reputación, redes) obtenidos hasta ahora. ¿Qué beneficios potenciales considera prioritarios a mediano plazo?

8. Barreras en la comunicación interna

Describa los obstáculos detectados en la difusión de información

relevante dentro de su empresa. ¿Qué herramientas o metodologías se utilizaron para mitigarlos?

9. Lecciones aprendidas en cooperación internacional

Tras su experiencia en el Proyecto Trama, ¿qué prácticas recomendaría para mejorar la gestión de proyectos multilaterales en entornos empresariales?

10. Evaluación crítica de la escalabilidad

Considerando el modelo de cooperación aplicado, ¿qué factores limitan o favorecen la replicabilidad del proyecto en otros contextos geográficos o sectoriales?

Cuestionario ampliado con enfoque cuantitativo

11. Métrica de participación del personal

¿Qué porcentaje del personal de su empresa participó activamente en las actividades del Proyecto Trama? Indique la distribución por áreas/departamentos (ej.: 30% en logística, 20% en RR.HH.) y si este nivel cumplió las expectativas iniciales.

12. Índice de aceptación intrainstitucional

Según encuestas internas, ¿qué porcentaje promedio de aceptación o resistencia manifestó el personal hacia el proyecto? Especifique si se utilizaron escalas numéricas (ej.: 4.2/5 en compromiso) y las variables críticas (ej.: 40% de resistencia en áreas con mayor carga laboral).

13. Inversión temporal y recursos

¿Cuántas horas semanales promedio destinó su empresa a la ejecución del proyecto? Desglose por actividades (ej.: 15 horas en coordinación, 10 horas en capacitaciones) y compare este dato con la planificación inicial (ej.: desviación del 25%).

14. Efectividad de la comunicación interna

¿Qué porcentaje de información clave del proyecto fue accesible para el personal relevante? Mencione métricas como frecuencia de reuniones (ej.: 2 mensuales), tasa de apertura de correos institucionales (ej.: 65%) o uso de plataformas colaborativas (ej.: 80% del equipo en SharePoint).

15. Impacto cuantificable en indicadores operativos

Tras su participación, ¿qué variación porcentual se observó en indicadores como productividad, innovación o satisfacción laboral? Proporcione datos específicos (ej.: aumento del 12% en eficiencia operativa, reducción del 18% en tiempos de respuesta).

ANEXO V

Respuestas "Cuestionario sobre la Participación Empresarial en el Proyecto de Cooperación Internacional Trama de la Fundación del Sol Naciente"¹¹

Respuesta 1: Desafíos estructurales y operativos

No enfrentaron dificultades técnicas, logísticas o administrativas debido a la experiencia previa en inclusión laboral (desde 1999) de la empresa. El Proyecto Trama se alineó con políticas ya establecidas, por lo que no hubo impacto negativo en plazos u objetivos.

Respuesta 2: Resistencia interna

No hubo resistencia significativa gracias al trabajo previo con grupos vulnerables (comunidad trans, personas con discapacidad). Cualquier resistencia inicial por desconocimiento se disolvió con el tiempo y la implementación de políticas inclusivas.

Respuesta 3: Coordinación interinstitucional

Los mecanismos de comunicación con el equipo gestor del Proyecto Trama fueron «óptimos», resaltando la relevancia del apoyo institucional externo en la ejecución exitosa de prácticas laborales inclusivas y en la materialización de incorporaciones permanentes al mercado formal. Este resultado se atribuye a una sinergia operativa basada en roles claramente definidos, flujos de información eficientes y una articulación interinstitucional que priorizó la alineación estratégica entre los objetivos del proyecto y las capacidades organizacionales preexistentes. La percepción de impecabilidad

¹¹ El cuestionario fue respondido por Analía Rodríguez, responsable de Recursos Humanos de La Reina. Y la participación activa en la Jornada "Trabajo en Transformación" 08 de mayo de 2025

en la coordinación subraya, además, la importancia de diseñar marcos colaborativos que integren recursos técnicos y financieros externos para garantizar la sostenibilidad de intervenciones sociales complejas.

Respuesta 4: Gestión del cambio organizacional

Estrategias anteriores al proyecto: reuniones con líderes para integrarlos en decisiones (inclusión de personas trans o con padecimientos de salud mental). Esto generó alineación interna.

Respuesta 5: Motivación empresarial

Desde la perspectiva organizacional, la participación en el Proyecto Trama se sustentó en dos factores estratégicos interrelacionados. En primer lugar, la cofinanciación proporcionada por la Unión Europea emergió como un elemento catalizador, al mitigar riesgos económicos asociados a la implementación de prácticas inclusivas y garantizar la asignación de recursos específicos para capacitaciones y adaptaciones estructurales. Este apoyo financiero multilateral no solo facilitó la operacionalización del proyecto, sino que también legitimó su viabilidad ante stakeholders internos, reforzando la alineación entre responsabilidad social corporativa y sostenibilidad operativa. En segundo término, el reconocimiento institucional derivado de programas de empleo con aval estatal funcionó como un capital simbólico crítico, potenciando la reputación de la empresa como actor comprometido con agendas de desarrollo inclusivo. Esta sinergia público-privada no solo optimizó la articulación normativa –al amparar las prácticas bajo marcos legales preexistentes–, sino que también proyectó una narrativa de legitimidad social, trascendiendo el ámbito operativo para posicionar a la organización como referente en innovación sociolaboral. Ambos factores, en conjunto, instrumentalizaron una ecuación costo-beneficio favorable, donde los incentivos externos y la valoración reputacional convergieron en una motivación empresarial multidimensional.

Respuesta 6: Sostenibilidad de la motivación del personal

El compromiso se mantuvo con iniciativas que trascendieron lo laboral (participación en eventos sociales externos organizados por el personal). La retroalimentación y el sentido de pertenencia fueron clave.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, la participación en el Proyecto Trama generó beneficios diferenciados que, aunque predominantemente intangibles, consolidaron un valor agregado para la organización. En primer lugar, se fortaleció la reputación corporativa, posicionando a la empresa como un referente en prácticas de inclusión laboral dentro de su sector. Este capital simbólico no solo amplió su legitimidad social ante stakeholders clave (clientes, proveedores, organismos públicos), sino que también funcionó como un mecanismo de diferenciación competitiva en un mercado cada vez más sensibilizado por criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). En segundo término, el proyecto actuó como un dispositivo de inspiración sectorial, al catalizar procesos de réplica en otras empresas, lo que refuerza el rol de la organización como agente de cambio dentro de su ecosistema empresarial.

Respuesta 7: Beneficios tangibles e intangibles

Respecto a los beneficios tangibles, si bien no se identificaron impactos directos en métricas convencionales como acceso a nuevos mercados o innovación operativa, la incorporación permanente de personas en situación de vulnerabilidad representó un avance cuantificable en la diversificación del capital humano, alineado con objetivos de sostenibilidad organizacional. No obstante, la ausencia de datos sobre mejoras en productividad o eficiencia sugiere una oportunidad para futuras intervenciones: integrar indicadores duales (sociales y económicos) que permitan demostrar la compatibilidad entre inclusión y rentabilidad. En síntesis, mientras los intangibles reforzaron el posicionamiento ético de la empresa, la articulación de beneficios

materiales más explícitos sigue siendo un desafío pendiente para maximizar el retorno estratégico de estas iniciativas.

Respuesta 8: Barreras en la comunicación interna

Desde el enfoque organizacional, la empresa identificó que la ausencia de barreras significativas en la comunicación interna durante el Proyecto Trama se atribuye a la madurez institucional alcanzada mediante procesos previamente consolidados y altamente estructurados ("muy aceitados"). Esta fluidez se sustentó en dos pilares estratégicos: primero, la claridad en la difusión de información, garantizada por mecanismos institucionalizados que priorizaron la transparencia en la jerarquización de roles y la distribución de responsabilidades; segundo, la participación activa de los equipos, facilitada por una cultura organizacional que fomenta la horizontalidad en el diálogo y la co-creación de soluciones. Si bien no se detallaron herramientas tecnológicas específicas, se infiere que la implementación de sistemas integrados de gestión (ej.: plataformas colaborativas o protocolos de reporte estandarizados) operó como un facilitador tácito. La internalización de estos principios en la dinámica cotidiana de la empresa no solo neutralizó riesgos de asimetrías informativas, sino que también demostró cómo la sinergia entre estructura formal y prácticas culturales puede optimizar la comunicación en proyectos complejos. No obstante, esta autoevaluación positiva invita a reflexionar críticamente sobre la necesidad de documentar y sistematizar dichos procesos para asegurar su replicabilidad en contextos menos maduros o ante escalamientos operativos futuros.

Respuesta 9: Lecciones aprendidas en cooperación internacional

Desde la perspectiva estratégica de la empresa, las lecciones derivadas de su participación en el Proyecto Trama destacan dos principios fundamentales para optimizar la cooperación internacional en entornos empresariales. En primer lugar, la articulación con el Estado como garante de

marcos legales seguros emerge como un factor crítico, al proporcionar un sustento normativo que reduce riesgos operativos y legitima las prácticas innovadoras ante stakeholders internos y externos. Esta colaboración tripartita (sector privado, organismos internacionales y Estado) no solo mitiga incertidumbres jurídicas, sino que también facilita la alineación de proyectos con políticas públicas existentes, potenciando su escalabilidad y sostenibilidad. En segundo término, la internalización de prácticas inclusivas más allá del ciclo de vida del proyecto se identifica como un imperativo organizacional. Esto implica integrar dichas iniciativas en el ADN operativo de la empresa mediante su incorporación en planes de capacitación permanente, sistemas de evaluación de desempeño y presupuestos estratégicos, evitando así su percepción como intervenciones efímeras o aisladas. La continuidad se vincula, además, con la creación de rutinas institucionales que trascienden incentivos externos, convirtiendo la inclusión en un componente estructural de la responsabilidad social corporativa. En síntesis, estas lecciones subrayan que la eficacia de la cooperación internacional no reside únicamente en su ejecución técnica, sino en su capacidad para institucionalizar cambios mediante alianzas robustas y una visión de largo plazo que integre agendas globales con prioridades organizacionales.

Respuesta 10: Evaluación crítica de la escalabilidad

Desde la óptica empresarial, la replicabilidad del modelo de cooperación aplicado en el Proyecto Trama se sustenta en dos ejes interdependientes, inferidos a partir de la experiencia práctica. En primer lugar, el apoyo institucional multinivel —encarnado en actores como la Unión Europea y el Estado— se erige como un facilitador esencial, al proveer no solo recursos financieros y técnicos, sino también legitimidad normativa y alineación con agendas públicas. Este respaldo externo opera como un catalizador que reduce la incertidumbre estratégica y habilita marcos de acción predecibles, particularmente en contextos donde la innovación social enfrenta barreras regulatorias o culturales. En segundo término, el compromiso organizacional previo emerge como un requisito sine qua non: la

existencia de políticas internas consolidadas en inclusión laboral, así como una cultura corporativa permeable a valores sociales, constituyen el sustrato necesario para absorber y adaptar iniciativas externas sin disrupciones operativas. La sinergia entre estos factores —apoyo exógeno y madurez endógena— sugiere que la replicabilidad no es universal, sino contextual, dependiendo de la capacidad de las organizaciones receptoras para traducir esquemas colaborativos en prácticas institucionalizadas. No obstante, esta inferencia plantea un desafío crítico: en entornos sin trayectoria en inclusión o con fragilidad institucional, la escalabilidad del modelo requeriría intervenciones complementarias, como programas de acompañamiento para fortalecer capacidades internas y mecanismos de incentivos adaptados a realidades locales.

Respuesta 11: Métrica de participación del personal

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, la empresa reportó un índice de participación activa del 90% en las actividades vinculadas al Proyecto Trama, cifra que refleja un cumplimiento satisfactorio de las metas establecidas en la fase de planificación. No obstante, la ausencia de desgloses por áreas o departamentos —como logística, recursos humanos u operaciones— representa una limitación metodológica que obstaculiza un análisis granular de la distribución competencial y su correlación con resultados específicos. Este dato agregado, aunque alentador en términos de movilización del capital humano, sugiere una posible homogeneización en la percepción del compromiso interno, sin considerar variables críticas como la carga laboral sectorial o la afinidad temática con los objetivos del proyecto. La satisfacción frente a las expectativas iniciales subraya, por un lado, la eficacia procedimental en la convocatoria y articulación del personal, pero, por otro, plantea una recomendación implícita para futuras intervenciones: incorporar segmentaciones detalladas que permitan correlacionar la participación con variables operativas específicas (ej.: impacto en productividad por área, nivel de resistencia por rol jerárquico). Mientras el indicador global valida la alineación estratégica entre el proyecto y la cultura organizacional, su falta de

especificidad limita la capacidad de extraer lecciones aplicables a contextos heterogéneos o de escalabilidad controlada.

Respuesta 12: Índice de aceptación intrainstitucional

Desde la óptica organizacional, la evaluación del índice de aceptación intrainstitucional hacia el Proyecto Trama se fundamentó en una valoración cualitativa que, si bien no cuantificó porcentajes específicos, identificó un consenso generalizado y una baja resistencia entre el personal. Esta percepción se atribuye a la asimilación cultural previa de políticas inclusivas dentro de la empresa, las cuales operaron como un amortiguador frente a posibles tensiones durante la implementación. La alta aceptación refleja una congruencia entre los valores corporativos internalizados —especialmente aquellos vinculados a responsabilidad social y diversidad— y los objetivos del proyecto, facilitando una transición fluida sin interrupciones operativas notorias. Sin embargo, la ausencia de métricas numéricas (ej.: escalas Likert o desgloses por áreas funcionales) limita la capacidad de identificar micro resistencias o variaciones en la adhesión según roles jerárquicos o cargas laborales diferenciales. Esta omisión metodológica, aunque contextualizada por la trayectoria histórica de la empresa en inclusión, sugiere la necesidad de integrar instrumentos de medición estandarizados en futuras intervenciones, permitiendo una diagnosis más precisa de la dinámica actitudinal interna. Mientras la narrativa empresarial enfatiza una alineación estratégica exitosa, la carencia de datos cuantitativos invita a reflexionar sobre la importancia de complementar percepciones cualitativas con evidencia empírica para optimizar la gestión del cambio en contextos menos homogéneos.

Respuesta 13: Inversión temporal y recursos

Desde la perspectiva de la gestión estratégica de recursos, la empresa destinó una inversión temporal significativa en capacitación, con un promedio de 20 horas semanales por colaborador durante un período de 3 a 6 meses,

lo que equivale a un rango total de 240 a 480 horas por persona. Este esfuerzo refleja un compromiso institucional con el desarrollo de competencias específicas vinculadas al Proyecto Trama, alineadas con objetivos de inclusión laboral y adaptación operativa. Sin embargo, la ausencia de una comparación explícita entre estas cifras ejecutadas y los parámetros establecidos en la planificación inicial representa una limitación metodológica para evaluar la eficiencia en la asignación de recursos o posibles desviaciones temporales. La falta de benchmarking interno impide discernir si la magnitud de la inversión respondió a un diseño premeditado o a ajustes reactivos durante la implementación, lo cual es crítico para optimizar la gestión de proyectos futuros. Además, aunque la carga horaria denota una dedicación sostenida, la omisión de métricas complementarias —como retención de conocimiento, aplicabilidad práctica o correlación con indicadores de desempeño— dificulta una valoración integral del retorno formativo. Mientras que los datos cuantitativos evidencian una movilización sustancial de recursos humanos, la carencia de contraste con las proyecciones iniciales subraya la necesidad de incorporar sistemas de monitoreo comparativo que permitan equilibrar la flexibilidad operativa con la rendición de cuentas estratégica

Respuesta: 14. Efectividad de la comunicación interna

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, la empresa evaluó la efectividad de su comunicación interna durante el Proyecto Trama como un factor determinante para alcanzar un índice de participación del 90%, cifra que sugiere una accesibilidad y claridad significativas en la difusión de información estratégica. Si bien no se detallaron métricas específicas —como frecuencia de reuniones, tasas de apertura de comunicaciones digitales o uso de plataformas colaborativas—, la alta adherencia del personal se atribuye a la implementación de protocolos institucionalizados de comunicación, caracterizados por una jerarquización eficiente de mensajes y canales adaptados a las dinámicas operativas. Esta percepción se sustenta en la premisa de que la claridad en la transmisión de objetivos y la accesibilidad a los flujos informativos —mediados por una cultura organizacional que prioriza

el diálogo horizontal— neutralizaron potenciales asimetrías o ruidos comunicacionales. No obstante, la ausencia de datos cuantitativos desagregados limita la capacidad de identificar brechas sectoriales o correlacionar la eficacia comunicativa con variables como roles jerárquicos, carga laboral o competencias digitales diferenciales. La empresa reconoce implícitamente que su modelo, aunque exitoso en términos de participación global, requiere integrar sistemas de medición estandarizados (ej.: análisis de engagement en plataformas o encuestas de satisfacción) para optimizar la trazabilidad y el ajuste iterativo de sus estrategias. El indicador de participación valida la solidez de los procesos previamente consolidados, la falta de granularidad métrica subraya la necesidad de adoptar enfoques híbridos —cualitativos y cuantitativos— que fortalezcan la evidencia empírica en futuras intervenciones

Respuesta 15: Impacto cuantificable en indicadores operativos

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, la empresa reconoce que el Proyecto Trama generó impactos operativos predominantemente intangibles, centrados en el fortalecimiento de la reputación corporativa y la cohesión interna, aunque sin cuantificar variaciones porcentuales en indicadores tradicionales como productividad o eficiencia. La mejora en la reputación, entendida como un activo intangible crítico, se tradujo en un posicionamiento diferenciador ante stakeholders clave, alineado con criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) que incrementan la legitimidad social y la competitividad en mercados sensibles a la responsabilidad corporativa. Paralelamente, la cohesión interna emergió como un subproducto valioso, reflejado en una mayor alineación cultural y colaboración transversal entre equipos, facilitada por la internalización de valores inclusivos. No obstante, la ausencia de métricas específicas —como fluctuaciones en índices de rotación, satisfacción laboral o tiempos de ejecución— limita la capacidad de evaluar holísticamente el retorno operativo del proyecto, particularmente en términos de eficiencia organizacional. Esta brecha metodológica sugiere un desafío dual: por un lado, resalta la necesidad de integrar sistemas de

medición híbridos que capturen tanto dimensiones simbólicas (ej.: encuestas de clima laboral) como técnicas (ej.: benchmarks de productividad); por otro, expone la urgencia de redefinir los indicadores de éxito en proyectos sociales, equilibrando la valoración cualitativa con estándares cuantitativos aceptados. Los beneficios intangibles refuerzan la sostenibilidad estratégica de la organización, la carencia de datos empíricos específicos subraya la importancia de desarrollar marcos analíticos integrales que evidencien la sinergia entre inclusión y desempeño operativo.

ANEXO VI

EMPRESAS Y ACTORES DEL PROYECTO TRAMA

EMPRESA	RUBRO	Rol en el proyecto
FUNDACIÓN DEL SOL NACIENTE	Asociación civil sin fines de lucro	Solicitante
FUNDACIÓN DEL GRAN ROSARIO	Asociación civil sin fines de lucro	Co-solicitante
CASA DEL SOL NACIENTE	Asociación civil sin fines de lucro	Entidad Asociada
UNIVERSIDAD DEL GRAN ROSARIO	Educación Superior	Entidad Asociada
MUNICIPALIDAD DE ROSARIO	Gobierno municipal	Entidad Asociada
MINISTERIO DE TRABAJO	Gobierno provincial	Entidad Asociada
ESTANCIA DAMFIELD	Complejo deportivo	Oferente puesto de trabajo
LA CANASTA	Distribuidora de especias, condimentos	Oferente puesto de trabajo
MO PET SHOPPING	Empresa comercial	Oferente puesto de trabajo
CRUCIJUEGOS	Equipamiento de espacios públicos	Oferente puesto de trabajo
CRYSTALROCK	Importador	Oferente puesto de trabajo
CARGIL	Industria aceitera y agroexportador	Oferente puesto de trabajo
ARCOR	Industria de alimentos	Oferente puesto de trabajo
GIANDUIA	Industria de alimentos	Oferente puesto de trabajo
HAWKS	Industria de alimentos	Oferente puesto de trabajo
LA PASTELERÍA	Industria de alimentos	Oferente puesto de trabajo
RUFFOCOFFEE	Industria de alimentos	Oferente puesto de trabajo
50 MILICIC	Industria de construcción	Oferente puesto de trabajo
ELECTROLUX GROUP	Industria de electrodomésticos	Oferente puesto de trabajo
LILIANA	Industria de electrodomésticos	Oferente puesto de trabajo
WORK	Industria de envases descartables	Oferente puesto de trabajo
JOHN DEER	Industria de maquinarias agrícolas	Oferente puesto de trabajo
CELTA	Industria de pinturas industriales	Oferente puesto de trabajo
CITY CENTER	Industria hotelera y casinos	Oferente puesto de trabajo
AFG	Industria metalúrgica	Oferente puesto de trabajo
METALBO	Industria metalúrgica	Oferente puesto de trabajo
GEMPLAST	Industria plástica	Oferente puesto de trabajo
JMG	Industria química	Oferente puesto de trabajo
PROAGRO LABORATORIO VETERINARIO	Industria química	Oferente puesto de trabajo
IDRÓGENO	Industria textil y moda	Oferente puesto de trabajo
THIS WEEK	Industria textil y moda	Oferente puesto de trabajo
FRANK'S	Industrias de alimentos sin TAC	Oferente puesto de trabajo
BANCO MUNICIPAL DE ROSARIO	Servicios bancarios	Oferente puesto de trabajo
DEPOSITARÉ	Servicios de almacenamiento	Oferente puesto de trabajo
RANDSTAD	Servicios de colocación	Oferente puesto de trabajo
REINO DM	Servicios de distribución	Oferente puesto de trabajo
MUTUAL AMR	Servicios sociales	Oferente puesto de trabajo
ARCO IRIS	Supermercados	Oferente puesto de trabajo
LA REINA	Supermercados	Oferente puesto de trabajo
SUPER FRIULI	Supermercados	Oferente puesto de trabajo
SUPER OROÑO	Supermercados	Oferente puesto de trabajo

Fuente: Fundación del Sol Naciente (<https://www.fundacionsolnaciente.org/proyecto-trama>)

Elaboración: Propia

ANEXO VII

Compilación de publicaciones sobre el Proyecto Trama

1. Finalizó la segunda experiencia de Proyecto Trama en Milicic¹²

Este proyecto inclusivo busca generar oportunidades laborales para personas con discapacidad. Con el compromiso favorecer la inclusión sociolaboral, de octubre a diciembre cinco colaboradores realizaron sus pasantías en diferentes sectores en Milicic.

En 2023 Milicic se sumó al Proyecto de inclusión laboral Trama, que busca generar oportunidades laborales para personas con discapacidad en la ciudad de Rosario y alrededores. Es impulsado por Fundación del Sol Naciente y la Fundación del Gran Rosario, y cuenta con financiamiento de la Delegación República Argentina de la Unión Europea.

«Fue una iniciativa coordinada por las áreas Recursos Humanos y Comunicaciones y Sostenibilidad. Acompañar este proyecto nos permitió entender la importancia de sentirse parte de una empresa, generar vínculos y comprometerse con una tarea en particular. Destaco además la colaboración y empatía de tutores, compañeros, jefes y gerentes de los sectores involucrados», sostuvo Cecilia Bernini desde el área de Recursos Humanos.

En mayo Milicic realizó una primera experiencia cuando se incorporaron dos practicantes del programa a la gerencia de Servicio Técnico y Logística.

Tras las devoluciones positivas, en la segunda se incorporaron cinco colaboradores a las áreas de Logística, Lavadero y Pañol de Taller de la gerencia de Servicio Técnico y Logística, y Almacén de Abastecimiento, involucrando por primera vez a la gerencia de Abastecimiento.

¹² Obtenido de <https://www.milicic.com.ar/recursos-humanos/finalizo-la-segunda-experiencia-de-proyecto-trama-en-milicic/>

Juan Martín Suriani y Gabriel Leger se sumaron al equipo de Almacén de Abastecimiento, donde sus tutores fueron Eduardo Juárez y Brian Cálgaro. “El puesto que ocupe representó una actividad nueva para mí, por lo que me llevo la experiencia para seguir progresando. Gracias al equipo de Recursos Humanos por su compromiso, y a los compañeros de la empresa que supieron incluirme”, expresó Juan Martín.

“Nunca creí trabajar en una empresa tan grande como Milicic, y gracias a Proyecto Trama lo pude lograr. Con este grupo humano gané confianza y siempre busqué que mi carta de presentación sea la de una persona con valores, responsable y respetuosa, y también autodidacta, siempre con más ganas de aprender”, señaló Luciano Monti en el Pañol del Taller, donde su tutor fue Sebastián Ponce. Además, Fernanda Monfrini estuvo en el sector de Logística bajo la tutela de Leonardo Mansilla, y Aaron Di Franco estuvo en el sector de Lavadero, a cargo de Brian Bravo.



2. City Center Rosario¹³

¹³ Obtenido de <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7096170196142292992/>

Hace unos meses, cuatro personas con discapacidad iniciaron un camino y asumieron funciones específicas en Hotel Pullman Rosario. Hoy, queremos contarles que esta increíble experiencia llegó a su fin y solo podemos decir que aprendimos mucho.

Aprendimos que la Inclusión al sistema laboral es un paso hacia adelante que debe ser fomentada.

Aprendimos que la Igualdad de oportunidades es la puerta de entrada a talentos ocultos.

Y aprendimos que Autonomía y Dignidad son mucho más que palabras bonitas en un texto.

Sumarnos a Proyecto Trama fue una gran decisión, de esas que uno celebra porque nos permiten conocer otras miradas de la vida. Porque nos enseñan que el esfuerzo, la perseverancia y la humildad son atributos fundamentales a los que nunca debemos renunciar.

En el video de abajo vas a escuchar a los protagonistas de esta historia, quienes tuvieron una predisposición determinante para absorber conocimientos y ejecutar las diferentes acciones. A sus acompañantes especialistas (monitores) que rápidamente se alinearon a los valores de la empresa y a los encargados de cada sector que tuvieron la dedicación exclusiva hacia los chicos.

Estamos orgullosos de haber vivido esta experiencia colmada de aprendizaje. “Mejor es Incluir”, es el lema de Proyecto Trama, y tienen razón. Gracias por dejarnos ser un hilo más en este increíble y hermoso



3. Diario La Capital, 10 de mayo 2021¹⁴

"Proyecto Trama" por la inclusión laboral y la integración social
Es una iniciativa de formación e inserción laboral para personas con
discapacidad intelectual

Proyecto Trama por la inclusión laboral y la integración social
El proyecto "TRAMA- Red para la inclusión laboral sostenible" es una
iniciativa de formación e inclusión laboral para personas con discapacidad

¹⁴ Obtenido de <https://www.lacapital.com.ar/proyecto-trama-la-inclusion-laboral-y-la-integracion-social-n2659788.html>

intelectual de la ciudad de Rosario, de entre 18 y 35 años.
#NosUneLaInclusión.-

Este proyecto de carácter social ofrece capacitaciones en diferentes oficios, a la vez que busca lograr la inclusión laboral de personas con discapacidad en las diferentes plantas u oficinas del sector empresarial MiPyME y multinacional.

A lo largo del proyecto, de tres años de duración, participarán cerca de 400 jóvenes. Las primeras capacitaciones comienzan en junio y están dirigidas a toda la comunidad de Rosario entre los 18 y 35 años que cuenten con Certificado Único de Discapacidad (C.U.D), de manera abierta y gratuita.

El joven que participe de este proyecto atravesará por un trayecto de formación para adquirir las herramientas del oficio que elija y luego realizará su experiencia en el mundo del trabajo a través del programa Prácticas Laborales del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Santa Fe. Las propuestas están vinculadas con diferentes oficios como peluquería, servicios generales de mantenimiento, alfabetización digital, gastronomía, administración y también con el área textil.

Como política a destacar, TRAMA contempla la creación de una red de apoyos que se delinearán conjuntamente con cada beneficiario y que se basará en una planificación centrada en cada persona. Para ello, un equipo profesional interdisciplinario supervisará el plan necesario para cada caso.

El proyecto es una iniciativa de la Fundación del Sol Naciente y se ejecutará conjuntamente con la Fundación del Gran Rosario como entidad co-solicitante. La propuesta que se presentó obtuvo financiamiento de la Delegación República Argentina de la Unión Europea entre otras 386 iniciativas de todo el país, siendo la única que aborda la discapacidad como política a ser desarrollada.

Como valor agregado el Proyecto TRAMA involucra a la figura de “monitores”, jóvenes profesionales o estudiantes avanzados de carreras afines de la Universidad del Gran Rosario que se encargarán de brindar apoyos en terreno, acompañando al beneficiario en cada tramo del proceso de inserción al mundo del trabajo.

Con la Municipalidad de Rosario se articula la vinculación con el sector empresarial, para generar espacios de inserción laboral y crear nuevas oportunidades. También se trabaja en conjunto para repensar y mejorar las políticas públicas en la ciudad y en la provincia, considerando al ciudadano con discapacidad como sujeto activo.

El proyecto necesita de la difusión y del acompañamiento de los vecinos rosarinos, y cuenta con el compromiso de todas las instituciones que lo conforman. Los esperamos en las redes sociales, en Instagram y Facebook, como Proyecto Trama.



4. Diario La Capital, 17 de septiembre 2021¹⁵

¹⁵ Obtenido de <https://www.lacapital.com.ar/proyecto-trama-red-la-inclusion-laboral-sostenible-n2688714.html>

Proyecto Trama: Red para la inclusión laboral sostenible
Estudiantes de Terapia Ocupacional acompañan a jóvenes con discapacidad
intelectual en prácticas laborales



Jóvenes participantes de Trama y sus monitoras Lola Aguirre Nobell y Bianca Lobrauco en una jornada del taller de Alfabetización digital

Los/las profesionales de la Terapia Ocupacional trabajan con personas de todas las edades persiguiendo como objetivo que las mismas puedan mantener una rutina equilibrada y que logren desempeñar las ocupaciones que les son significativas. En este sentido, el trabajo es una de las ocupaciones más importantes en la vida adulta y suele ser un área de muy difícil acceso para las personas con discapacidad. Con la intención de fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual de la ciudad de Rosario, nace el Proyecto Trama: Red para la inclusión laboral sostenible, iniciativa de la Fundación del Sol Naciente presentada en conjunto con la Fundación del Gran Rosario a una convocatoria de la Unión Europea, quedando seleccionado entre más de trescientas propuestas de todo el país.

Trama ofrece instancias gratuitas de capacitación laboral para jóvenes y adultos, de 18 a 35 años, con discapacidad intelectual que vivan en Rosario o zonas cercanas y que tengan interés en acercarse al mundo del trabajo. Se propone acompañar a estos/as jóvenes en la exploración de diferentes oficios y en el desempeño de experiencias laborales.

Los trayectos que se proponen son de seis meses de duración e incluyen tanto la capacitación en algún oficio seleccionado por la persona, como la posibilidad en algunos casos de realizar experiencias de prácticas laborales. Además, los/las jóvenes se suman a espacios transversales de trabajo donde se abordan temáticas tales como competencias laborales, socialización y ciudadanía activa.

Las instituciones capacitadoras son el Centro de Formación Laboral “La Madeja” de la Fundación del Sol Naciente, el Servicio de Aprestamiento Laboral de la Fundación del Gran Rosario, y la Asociación Mutual de Ayuda al Próximo (AMAP). Los cursos propuestos son de diversos rubros: Textil, Alfabetización Digital, Gastronomía, Mantenimiento, Administración y Comercialización, Electricidad, Recepcionista y Servicios Generales, entre otros. TRAMA también cuenta con el apoyo de la Provincia de Santa Fe y de la Municipalidad de Rosario, así como de empresas de la ciudad comprometidas con la inclusión laboral de personas con discapacidad.

5. La BCR recibió una distinción por formar parte de la red de empresas inclusivas de Rosario¹⁶

Se trata de una mención otorgada por “Proyecto Trama: red para la inclusión laboral sostenible” que busca generar oportunidades laborales de jóvenes con discapacidad.

¹⁶ Obtenido de <https://bcr.com.ar/es/sobre-bcr/medios/noticias/la-bcr-recibio-una-distincion-por-formar-parte-de-la-red-de-empresas>

La Bolsa de Comercio de Rosario fue escenario de un acto de reconocimiento llevado adelante por el Proyecto Trama para otorgar el sello de Empresa Inclusiva a aquellas entidades que se comprometieron a la inclusión laboral de personas con discapacidad durante los años 2021 y 2022.

En dicho marco, se invitó a conformar una Red de Empresas inclusivas para Rosario y la región con el objetivo de potenciar una mirada inclusiva y con perspectiva de discapacidad sobre los recursos humanos que se incorporan a cada una de las firmas.

La BCR fomenta desde hace años la incorporación de personas con discapacidad en la institución a través del vínculo de la Gerencia de Personas de la Bolsa con el Estado, en acompañamiento de la Fundación BCR. En particular, durante 2022 este proceso se realizó por primera vez junto al Proyecto Trama. Hasta el momento participaron de esta práctica profesional cuatro personas, las cuáles formaron parte de las áreas de: Biblioteca, Administración del Laboratorio, Registración de Contratos y, en esta última oportunidad, en Recepción y Despacho.

En representación de la BCR participaron: el director Ejecutivo, Javier Cervio; el director de Relaciones Institucionales, Andrés Williams; la gerenta de Fundación y Sostenibilidad, Anaclara Dalla Valle; el gerente de Servicios, Mariano Kisic y la coordinadora de la Gerencia de Personas, Tamara Echen.

Además, también fueron reconocidas: La Mutual de AMR; Blue Blood (Idrogeno Jeans); Dicuneo; Functional Foods S.A.S (Frank's); JMG S.R.L.; La Casa del Sol Naciente; La Reina S.A.; Liliana Electrodomésticos; Pinturas Celta S.R.L.; Proagro Laboratorio Veterinario; Provincias Unidas S.R.L; Trial International S.A. (This Week) y Universidad del Gran Rosario (UGR).

Por último, participaron: el jefe de Cooperación de la Delegación de la Unión Europea en República Argentina, Luca Pierantoni; la delegación de

Capacitación y Formación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la provincia de Santa Fe; la secretaria de Mujeres, Género y Diversidad de la provincia de Santa Fe;



El proyecto “TRAMA: Red para la inclusión laboral sostenible” es una iniciativa de la Fundación del Sol Naciente, ejecutada conjuntamente con la Fundación del Gran Rosario, que tiene por objetivo trabajar en pos de la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual de la ciudad de Rosario y su zona de influencia. Es cofinanciado por la Delegación de la Unión Europea en República Argentina y tiene una duración de tres años.

Hasta el momento, más de 150 jóvenes con discapacidad intelectual entre los 18 y 35 años participaron de TRAMA y 14 empresas incluyeron a más de 40 jóvenes con discapacidad a través de los programas provinciales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social “Prácticas Laborales” y “Primer Empleo”.