



**Inclusión laboral en el caso de las personas con discapacidad en el sector público en
Colombia**

Autora

Alejandra María Ramírez Blanco

Artículo presentado para optar al título de Abogado

Director

Eddison David Castrillón García, Doctor (PhD) en Derecho Procesal Contemporáneo

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Derecho y Ciencias Políticas

Derecho

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Alejandra Ramírez B

Firma del estudiante

Sumario

Resumen

Introducción

1. Marco normativo de la garantía de derechos de personas con discapacidad en Colombia.
2. Retos y desafíos de la inclusión laboral en el sector público en Colombia: De la norma a la realidad
3. Medidas para generar un fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y cumplimiento.

Conclusiones

Referencias Bibliográficas

INCLUSIÓN LABORAL EN EL CASO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO EN COLOMBIA

Resumen

La inclusión laboral de las personas con discapacidad en el sector público en Colombia se encuentra regulado por un marco normativo que incluye tanto la Constitución Política de 1991, leyes y decretos, estos establecen mecanismos para garantizar su derecho al trabajo en igualdad de condiciones, así mismo se dice que existe un porcentaje mínimo de vinculación de personas con discapacidad en entidades estatales, promoviendo el principio de igualdad. Sin embargo, a pesar de estas normativas, existen barreras que dificultan el acceso y la permanencia de estas personas en el ámbito laboral, tales como barreras estructurales, culturales, administrativas y ausencia de políticas efectivas de inclusión.

El inconveniente radica en la existencia de la brecha entre la normativa y su aplicación efectiva, lo que limita la inserción laboral, la falta de cumplimiento de las cuotas de empleo y la persistencia de prácticas discriminatoria.

Esto evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de supervisión y cumplimiento de la legislación vigente, así como promover programas de sensibilización y formación dirigidos a compañeros y servidores públicos, además es fundamental mejorar los sistemas de incentivos para las entidades que cumplan con los criterios de inclusión, así como optimizar los procedimientos de selección y adaptación de puestos de trabajo, todo esto para garantizar un entorno laboral más inclusivo.

Palabras clave: Inclusión laboral, Discapacidad, Colombia, Sector público

Introducción

La inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público colombiano es un tema de gran relevancia y pertinencia, ya que busca garantizar el derecho al trabajo en igualdad de condiciones y fomentar una sociedad más justa y equitativa. A pesar de la existencia de un robusto marco normativo, que incluye la Constitución Política de 1991 y

leyes como la 1618 de 2013 y la 361 de 1997, persisten barreras estructurales, culturales y administrativas que limitan la inserción y permanencia de esta población en el ámbito laboral. En efecto, la brecha entre la normativa y su aplicación efectiva se manifiesta en el incumplimiento de las cuotas de empleo y la persistencia de prácticas discriminatorias.

El presente artículo tiene como propósito analizar cómo el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y cumplimiento normativo puede contribuir a mejorar la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el sector público en Colombia. La justificación de este análisis radica en la necesidad de visibilizar las habilidades y talentos de las personas con discapacidad, enriquecer el sector público con su participación, y asegurar que las políticas públicas respondan a las necesidades de toda la población. El sector público, como principal empleador, tiene la responsabilidad de liderar este cambio cultural y servir de ejemplo para el sector privado.

Desde una perspectiva teórica, se examina la garantía de derechos de las personas con discapacidad en Colombia, destacando la evolución normativa desde la Constitución de 1991 y tratados internacionales como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Se abordan las barreras existentes en el acceso a la educación y al empleo, a pesar de las leyes que promueven su vinculación laboral. En cuanto a la inclusión laboral en el sector público, se reconoce como un pilar fundamental para una sociedad justa y democrática, si bien se identifican retos relacionados con la accesibilidad, la falta de sensibilización y la discriminación. Finalmente, se profundiza en el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y cumplimiento, resaltando la necesidad de sistemas de seguimiento, auditorías y sanciones efectivas, así como la importancia de la articulación entre el sector público y los organismos de control.

En términos metodológicos, la investigación de la cual da cuenta el presente artículo fue de tipo cualitativa, con métodos hermenéuticos y exegeticos, mediante entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos legales. y métodos inductivos, hermenéuticos y dialécticos para analizar informes, sentencias judiciales y testimonios, contrastando diversas perspectivas.

Es así como para lograr el propósito de este artículo, en un primer apartado se estudiará el marco normativo que garantiza los derechos de las personas con discapacidad en

Colombia; en un segundo apartado se analizarán los retos y desafíos de la inclusión laboral en el sector público en Colombia; y en un tercer apartado se propondrán medidas para generar un fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y cumplimiento; Finalmente se presentarán las conclusiones.

1. Marco normativo de la garantía de derechos de personas con discapacidad en Colombia

La garantía de los derechos de las personas con discapacidad en Colombia constituye un pilar fundamental para la construcción de una sociedad equitativa e inclusiva. A lo largo de las últimas décadas, el país ha avanzado significativamente en la creación de un robusto marco normativo que busca asegurar la plena participación e igualdad de oportunidades para esta población. Este esfuerzo legislativo y jurisprudencial se ha visto impulsado tanto por compromisos internacionales como por la evolución interna de la concepción de la discapacidad, pasando de un enfoque meramente asistencialista a uno basado en derechos humanos. Sin embargo, a pesar de los importantes logros en la configuración de este entramado legal, persisten desafíos significativos en su implementación efectiva, lo que genera una brecha entre la normativa y la realidad social.

1.1. Fundamentos constitucionales y principios generales

La Constitución Política de Colombia de 1991 se rige como el punto de partida esencial para la garantía de los derechos de las personas con discapacidad en el país. Desde su Preámbulo, la Carta Magna establece el propósito de asegurar a todos sus integrantes, sin distinción, la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz. Este compromiso con la igualdad y la no discriminación permea toda la estructura constitucional y es la base sobre la cual se han desarrollado las normativas específicas para la población con discapacidad.

El artículo 13 de la Constitución Política de 1991 es de particular relevancia, ya que reconoce la igualdad de derechos y oportunidades para todas las personas, incluyendo aquellas con discapacidad. Este principio fundamental prohíbe cualquier forma de discriminación y obliga al Estado a promover las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva, adoptando medidas en favor de grupos discriminados o marginados. En este sentido,

las personas con discapacidad son reconocidas como sujetos de especial protección constitucional, lo que implica un deber reforzado por parte del Estado para garantizar sus derechos y eliminar las barreras que impidan su plena inclusión.

Además del artículo 13, diversos principios fundamentales consagrados en el Título I de la Constitución (artículos 1 al 4) refuerzan este compromiso. La dignidad humana, el respeto por la autonomía individual y la solidaridad social son valores intrínsecos que orientan la interpretación y aplicación de las normas relacionadas con la discapacidad. La Constitución también aborda la garantía de derechos sociales, económicos y culturales, como se evidencia en los artículos 42, 44, 48, 49, 53 y 67, que, si bien no mencionan explícitamente la discapacidad, sientan las bases para el acceso a la salud, la educación, el trabajo y la seguridad social en igualdad de condiciones. Estos artículos son fundamentales para entender el alcance de los derechos protegidos y la obligación del Estado de asegurar su materialización para todas las personas, incluyendo aquellas con discapacidad.

La Constitución Política de 1991 no solo establece principios, sino que también crea mecanismos de protección y aplicación de los derechos. El artículo 86 consagra la acción de tutela como un recurso preferente y sumario para la protección inmediata de los derechos fundamentales cuando resulten amenazados o vulnerados. Esta herramienta ha sido crucial para que las personas con discapacidad puedan exigir el cumplimiento de sus derechos ante la justicia, en casos donde las entidades públicas o privadas no garanticen su inclusión o enfrenten prácticas discriminatorias.

1.2. Instrumentos internacionales y su incorporación al derecho interno

La normativa colombiana en materia de discapacidad se ha nutrido significativamente de los instrumentos internacionales de derechos humanos, que han impulsado una concepción de la discapacidad basada en el modelo social y de derechos humanos. Estos tratados, una vez ratificados por Colombia, se incorporan al bloque de constitucionalidad, adquiriendo una jerarquía normativa superior o equivalente a la Constitución, lo que refuerza su obligatoriedad y aplicación directa en el ordenamiento jurídico interno.

El instrumento internacional de mayor trascendencia en este ámbito es la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) de las Naciones Unidas, adoptada en 2006 y aprobada por Colombia mediante la Ley 1346 de 2009. Esta Convención

representa un cambio paradigmático, al pasar de un enfoque médico-rehabilitador a uno de derechos humanos, reconociendo a las personas con discapacidad como titulares de derechos plenos y no como objetos de caridad o tratamientos médicos. La CDPD busca promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad, y promover el respeto de su dignidad inherente.

La Ley 1346 de 2009, al aprobar la Convención, vincula al Estado colombiano a una serie de obligaciones específicas. Entre ellas, se destacan la adopción de medidas legislativas, administrativas y de otra índole para asegurar los derechos reconocidos en la Convención, la eliminación de la discriminación, la realización de ajustes razonables, y la promoción de la participación e inclusión de las personas con discapacidad en todos los ámbitos de la sociedad. La Convención aborda una amplia gama de derechos específicos, incluyendo el derecho a la vida, la protección contra la tortura, el acceso a la justicia, la libertad y seguridad de la persona, la movilidad personal, la educación, la salud, el trabajo y el empleo, y la participación en la vida política y pública. La influencia de la CDPD es palpable en la legislación posterior colombiana, que ha buscado armonizarse con sus principios y directrices.

Además de la CDPD, otros tratados internacionales de derechos humanos, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP), también tienen un impacto indirecto pero significativo en la garantía de los derechos de las personas con discapacidad. Estos instrumentos establecen principios generales de igualdad y no discriminación que son aplicables a todas las personas, incluyendo aquellas con discapacidad, y sientan las bases para el desarrollo de derechos específicos en la legislación nacional.

La incorporación de estos instrumentos internacionales al ordenamiento jurídico colombiano ha fortalecido el marco normativo de la discapacidad, dotándolo de un sustento sólido en el derecho internacional y de un enfoque de derechos humanos que trasciende las visiones limitadas de la discapacidad. Esto no solo genera obligaciones para el Estado, sino

que también proporciona a las personas con discapacidad herramientas legales adicionales para la defensa y exigibilidad de sus derechos.

1.3. Desarrollo legal específico: leyes clave en discapacidad

Tras la Constitución de 1991 y la ratificación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Colombia ha promulgado diversas leyes que buscan desarrollar y materializar los derechos de esta población en diferentes ámbitos. Estas leyes, junto con sus decretos reglamentarios, conforman el entramado jurídico específico para la inclusión de las personas con discapacidad.

Una de las primeras leyes fundamentales en este ámbito es la Ley 361 de 1997, la cual establece mecanismos de integración social de las personas en situación de discapacidad y dicta otras disposiciones. Esta ley reconoce los derechos específicos de las personas con discapacidad, como el acceso a la salud, la educación, el trabajo y la protección social. Además, impone obligaciones al Estado en cuanto a la formulación de políticas públicas, la coordinación interinstitucional y el monitoreo y evaluación de las mismas. La Ley 361 de 1997 también establece beneficios para la contratación de personas con discapacidad en el ámbito laboral, buscando incentivar su vinculación al mercado de trabajo. Si bien fue un avance importante, con el tiempo se evidenció la necesidad de una normativa más acorde con el enfoque de derechos humanos de la CDPD.

En este contexto, la Ley 1618 de 2013 emerge como una de las normativas más comprehensivas y actualizadas, estableciendo las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad en condiciones de igualdad de oportunidades. Esta ley se alinea con los principios de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, enfatizando la dignidad humana, la no discriminación, la igualdad de oportunidades, la accesibilidad y la participación e inclusión. La Ley 1618 de 2013 aborda una multiplicidad de aspectos, incluyendo medidas para la inclusión en la educación, la salud, el empleo, la accesibilidad, la participación política y cultural, entre otros. También refuerza la obligación del Estado y de las empresas de promover la vinculación laboral de personas con discapacidad, estableciendo un porcentaje mínimo de vinculación en entidades estatales.

Complementariamente, la Ley 1145 de 2007 es crucial porque organiza el Sistema Nacional de Discapacidad (SND) y dicta otras disposiciones. Esta ley impulsa la formulación e implementación de políticas públicas en discapacidad, fomentando la coordinación entre entidades públicas, organizaciones de personas con discapacidad y la sociedad civil. La Ley 1145 de 2007 busca la autonomía, participación y equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad, tomando medidas para eliminar barreras de acceso. Además, establece la estructura del Sistema Nacional de Discapacidad, incluyendo niveles como el Ministerio de la Protección Social (ahora Ministerio de Salud y Protección Social), el Consejo Nacional de Discapacidad (CND), Comités Departamentales y Distritales de Discapacidad (CDD), y Comités Municipales y Locales (CMD o CLD), definiendo las funciones de cada uno. Este sistema busca garantizar una acción coordinada y efectiva del Estado en la promoción de los derechos de las personas con discapacidad.

A pesar de la existencia de estas normativas, se puede decir que persisten barreras que dificultan el acceso y la permanencia de las personas con discapacidad en el ámbito laboral, tales como barreras estructurales, culturales, administrativas y la ausencia de políticas efectivas de inclusión. Esto evidencia una brecha entre la normativa y su aplicación efectiva, limitando la inserción laboral y la persistencia de prácticas discriminatorias. La falta de adaptaciones en los lugares de trabajo, la accesibilidad, la comunicación y los prejuicios son aspectos que aún dificultan el acceso a oportunidades dignas, a pesar de lo estipulado en la Ley 361 de 1997 y la Ley 1618 de 2013.

El marco normativo colombiano en materia de discapacidad también podríamos decir que no solo se ha construido a partir de leyes nacionales, sino que también se ha fortalecido con la ratificación de instrumentos internacionales. Un hito crucial fue la Ley 762 de 2002, la cual aprueba la Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad. Esta ley es fundamental porque compromete al Estado colombiano a adoptar medidas para prevenir y eliminar la discriminación, y a garantizar la plena inclusión social de las personas con discapacidad. La convención establece la obligación de legislar y crear políticas públicas que remuevan barreras de acceso, lo que refuerza el espíritu de las leyes nacionales existentes, además de esto cabe resaltar que se han tenido avances recientes de la capacidad legal a la inclusión efectiva esto debido a que en aspectos clave como la capacidad jurídica y la inclusión en la

planificación estatal. La Ley 1996 de 2019, en su artículo 1, marca un cambio de paradigma al establecer un nuevo régimen para el ejercicio de la capacidad legal de las personas con discapacidad. Esta ley elimina la figura de la interdicción y la sustituye por un sistema de apoyos y salvaguardias para que las personas con discapacidad puedan tomar decisiones autónomas y participar en la vida jurídica en igualdad de condiciones. Este avance es crucial, ya que el reconocimiento de la capacidad jurídica es un prerrequisito para el ejercicio de otros derechos, como el acceso al empleo formal y la participación en la vida económica.

En el ámbito de la planificación nacional, la Ley 2294 de 2022, que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo "Colombia Potencia Mundial de la Vida", dedica un capítulo entero a las garantías hacia un mundo sin barreras para las personas con discapacidad. El artículo 1, en su capítulo 7, establece la obligatoriedad de que las entidades territoriales y nacionales, en la formulación de sus planes de desarrollo, incluyan acciones afirmativas para la población con discapacidad. Esto asegura que la inclusión no sea un tema aislado, sino una prioridad transversal en la agenda pública, con especial énfasis en la superación de barreras que impiden el acceso pleno a los derechos.

Complementando lo anterior, la Ley 2281 de 2023 establece disposiciones para garantizar el derecho al trabajo de las personas con discapacidad. Específicamente, sus artículos 1 y 3 se centran en la protección de la inclusión laboral en el sector público. Esta ley refuerza el porcentaje mínimo de vinculación laboral y establece incentivos y sanciones para asegurar su cumplimiento. Además, promueve la creación de entornos laborales accesibles y la implementación de ajustes razonables, elementos clave para la permanencia de esta población en los empleos.

El Decreto 1075 de 2023 tiene una relevancia particular al modificar la estructura del Ministerio de Salud y Protección Social y asignar nuevas funciones relacionadas con la discapacidad. Este decreto reorganiza la manera en que se implementan las políticas públicas, fortaleciendo la coordinación interinstitucional y la gestión de recursos para programas de inclusión. Esto refleja la necesidad de una estructura administrativa y especializada que garantice la materialización de los derechos consagrados en la ley, particularmente aquellos relacionados con la salud, el bienestar y el acceso al trabajo.

Finalmente podemos ver que uno de los avances legislativos más recientes y significativos en la materia es la Reforma Laboral, materializada en la Ley 2466 de 2025. Esta norma representa un hito al establecer obligaciones directas para las empresas, complementando las políticas de incentivos y porcentajes mínimos que ya existían en el sector público. El numeral 17 del artículo 15 de esta ley es particularmente relevante, ya que introduce un mandato claro y escalonado para la contratación de personas con discapacidad en el sector privado.

Este artículo establece que las medianas y grandes empresas deben garantizar la inclusión de personas con discapacidad en su fuerza laboral. Para las empresas con hasta 500 trabajadores, se establece una cuota de al menos dos (2) trabajadores con discapacidad por cada 100 trabajadores. En el caso de las empresas que superen los 501 trabajadores, la obligación se incrementa a un (1) trabajador con discapacidad adicional por cada tramo de 100 trabajadores. Es importante destacar que esta obligación aplica al total de trabajadores de carácter permanente de la empresa y no impide que, de forma voluntaria, se contrate un número mayor al mínimo exigido. Para que una persona sea considerada dentro de esta cuota, debe contar con la certificación expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social, que valida su condición de discapacidad.

La inclusión de esta obligación en la reforma laboral evidencia un cambio de enfoque: se pasa de la mera promoción y los incentivos a una exigencia legal y vinculante para el sector privado. Este paso busca reducir la brecha entre la normativa y la realidad, garantizando que el derecho al trabajo para las personas con discapacidad se materialice en el mercado laboral formal. Estos avances legales, tanto en el ámbito público como en el privado, demuestran un proceso evolutivo y cada vez más detallado del marco legal colombiano. A pesar de la robustez de este marco normativo, el desafío principal sigue siendo la brecha entre la ley y su aplicación efectiva. La persistencia de barreras estructurales, culturales y la falta de implementación adecuada de las políticas públicas continúan siendo los principales obstáculos para la plena inclusión laboral de las personas con discapacidad, evidenciando los retos y desafíos que aún enfrenta la inclusión laboral en el sector público en Colombia.

2. Retos y desafíos de la inclusión laboral en el sector público en Colombia

La inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público en Colombia es un pilar fundamental para la construcción de una sociedad más justa e igualitaria, alineada con los principios de derechos humanos y no discriminación. Aunque el país cuenta con un marco normativo amplio que incluye la Constitución Política de 1991, la Ley 361 de 1997, la Ley 1618 de 2013, y la ratificación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) (Ley 1346 de 2009), la implementación efectiva de estas leyes enfrenta barreras estructurales y culturales que limitan el acceso y el desarrollo profesional de esta población. Como referente social y principal empleador, el Estado tiene la responsabilidad de liderar con el ejemplo, superando los desafíos que persisten entre el ideal normativo y la realidad práctica.

A pesar de este sólido marco normativo, la implementación efectiva de estas disposiciones enfrenta desafíos persistentes. La brecha entre la letra de la ley y su aplicación en la práctica se manifiesta en barreras estructurales, culturales y administrativas que limitan el acceso y la permanencia de las personas con discapacidad en el ámbito laboral, especialmente en el sector público. La garantía de los derechos de las personas con discapacidad en Colombia no es solo una cuestión de cumplimiento legal, sino un imperativo ético y social, ya que un sector público verdaderamente inclusivo no solo cumple con su deber legal, sino que también se enriquece con la diversidad de talentos y perspectivas, mejorando la calidad de sus servicios y fortaleciendo la democracia.

Uno de los principales desafíos en el sector público es garantizar la estabilidad laboral reforzada, un principio que la Corte Constitucional ha desarrollado ampliamente. La Sentencia SU-049 de 2017 es un hito en esta materia, ya que amplió el concepto de esta protección. La Corte reconoció que no se limita solo a quienes tienen una calificación de discapacidad formal, sino a cualquier persona que se encuentre en una situación de "debilidad manifiesta" que le impida su desempeño laboral en igualdad de condiciones (Corte Constitucional de Colombia, Sentencia SU-049 de 2017). Sin embargo, la aplicación de este principio en la práctica administrativa presenta retos, ya que a menudo las entidades no reconocen esta protección si no hay un diagnóstico formal de discapacidad, dejando a muchos trabajadores en una situación de vulnerabilidad.

Relacionado con esto, la adaptación de los puestos de trabajo sigue siendo una barrera significativa. La Sentencia T-254 de 2016 analizó la importancia de la estabilidad laboral reforzada y la necesidad de buscar alternativas de flexibilización. En este caso, la Corte se centró en cómo el teletrabajo puede ser una herramienta fundamental para garantizar la inclusión y el desempeño de un trabajador con discapacidad (Corte Constitucional de Colombia, Sentencia T-254 de 2016). A pesar de esta jurisprudencia, muchas entidades públicas no han adoptado el teletrabajo como una opción viable para sus empleados con discapacidad, lo que demuestra la falta de políticas internas claras y la renuencia a romper con esquemas laborales tradicionales.

El desafío no se limita a la contratación, sino que se extiende a la permanencia. Las barreras en el lugar de trabajo, como la falta de accesibilidad física o tecnológica, dificultan el desempeño de las funciones, lo que puede llevar a la persona a ser vista como menos eficiente. Esto crea un ciclo de exclusión: la persona puede ser contratada, pero las barreras en su entorno laboral le impiden rendir al máximo de su potencial, lo que a su vez alimenta el prejuicio de que "no pueden hacerlo".

Sin embargo, podemos ver que el muro de la percepción cultural y la falta de sensibilización en las barreras culturales son a menudo más difíciles de superar que las estructurales. Persisten los prejuicios y el estigma, donde las personas con discapacidad son vistas a través del lente de sus limitaciones y no de sus capacidades. En el sector público, donde los procesos de selección están regidos por la meritocracia, la discriminación puede ser sutil, pero igualmente dañina. Un ejemplo de esto es la falta de sensibilización entre los funcionarios y directivos encargados de los procesos de selección, quienes pueden tener concepciones erróneas sobre las capacidades de los aspirantes con discapacidad.

La ausencia de programas de capacitación en diversidad e inclusión en las entidades públicas perpetúa la ignorancia. Los funcionarios no están formados para entender el modelo social de la discapacidad, un concepto clave que subraya que la discapacidad no es un problema individual, sino el resultado de las barreras del entorno. Sin esta comprensión, es difícil que se implementen medidas proactivas para la inclusión.

Podemos decir entonces que para que la inclusión laboral en el sector público en Colombia pasa de la norma a la realidad, se requiere un enfoque multidimensional que vaya

más allá del mero cumplimiento de la ley. Es imperativo que el Estado invierta en la eliminación de barreras estructurales, asignando presupuestos específicos para la accesibilidad física y tecnológica. Sin embargo, el cambio más profundo debe ser cultural. Es necesario educar y sensibilizar a los funcionarios públicos sobre el valor de la diversidad y el potencial de las personas con discapacidad. Solo cuando se derriben los muros del prejuicio y la ignorancia, y se adopte plenamente el modelo social de la discapacidad, se podrá construir un sector público que no solo cumpla con la ley, sino que también celebre y aproveche la riqueza de la diversidad humana.

2.1. Barreras estructurales y culturales en el acceso al empleo público

La inclusión laboral de las personas con discapacidad en el sector público en Colombia, a pesar de contar con un marco normativo robusto, enfrenta obstáculos significativos que se manifiestan en dos niveles interconectados: el estructural y el cultural. Estas barreras operan de forma simultánea, debilitando la efectividad de las leyes y perpetuando la exclusión.

Las barreras estructurales son los impedimentos físicos y tecnológicos que limitan o imposibilitan la participación de las personas con discapacidad en los entornos laborales. Aunque la Ley 361 de 1997 y la Ley 1618 de 2013 establecen la obligatoriedad de los "ajustes razonables," su implementación efectiva es deficiente. Este concepto fundamental para la inclusión implica que las entidades públicas deben realizar modificaciones necesarias y adecuadas, sin imponer una carga desproporcionada o indebida, para garantizar que las personas con discapacidad puedan ejercer sus derechos en igualdad de condiciones.

En la práctica, la falta de estos ajustes es una realidad palpable. Según testimonios de personas con discapacidad, muchos lugares no han adecuado ni sus procesos de selección ni sus instalaciones, lo que se traduce en edificios, puestos de trabajo y plataformas de comunicación inaccesibles. La Sentencia T-257 de 2018 de la Corte Constitucional es enfática al señalar que el entorno físico, concebido para individuos sin limitaciones, se convierte en una barrera discriminatoria (Corte Constitucional de Colombia, Sentencia T-257 de 2018). Esta sentencia es crucial porque aborda la necesidad de eliminar las barreras arquitectónicas y de acceso en el transporte y otros espacios, reconociendo que la capacidad

de una persona para llegar y desempeñar un trabajo está intrínsecamente ligada a la accesibilidad del entorno.

La infraestructura física y tecnológica de la mayoría de las entidades públicas no está diseñada bajo un enfoque de accesibilidad universal, un principio que busca crear entornos y productos utilizables por todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación. Un estudio del Observatorio Nacional de Discapacidad confirma que esta deficiencia dificulta la participación plena de las personas con discapacidad, desde el proceso de postulación hasta el desempeño de sus funciones una vez sean contratadas (DAFP, 2022). Esto no solo incluye la falta de rampas, ascensores y baños accesibles, sino también la ausencia de software y plataformas de comunicación adaptadas para personas con discapacidad visual o auditiva, lo que limita su capacidad para postularse, realizar entrevistas virtuales o acceder a información interna.

Además, la falta de políticas internas claras para la implementación de ajustes razonables y la gestión de la inclusión, a pesar de estar contempladas en normativas como el Decreto 1075 de 2023, sigue siendo un obstáculo importante. La ausencia de protocolos definidos y la falta de un presupuesto asignado para estas adecuaciones hacen que las leyes queden en el papel. Esto contrasta con el espíritu de la Ley 2294 de 2022 (Plan Nacional de Desarrollo), que busca transversalizar la inclusión en todas las políticas públicas. Sin embargo, sin la asignación presupuestal adecuada y la voluntad política para su ejecución, las normativas se convierten en meras declaraciones de buenas intenciones. Como se señala en la investigación de la Universidad CES, las barreras persisten debido a la falta de implementación efectiva y a la necesidad de crear puentes más sólidos entre la educación inclusiva y el empleo, lo que demuestra que el problema va más allá de la simple existencia de una norma.

En cuanto a las barreras culturales son, quizás, las más difíciles de superar, ya que se manifiestan en la persistencia de prejuicios, estigmas y la falta de sensibilización entre los funcionarios públicos y directivos. Estas actitudes limitantes son un reflejo de un modelo de pensamiento obsoleto que se enfoca en las limitaciones de la persona en lugar de en sus capacidades y talentos.

A pesar de mandatos como el del Decreto 1075 de 2023, que promueve la coordinación y la gestión de la inclusión, la discriminación sutil o explícita durante los procesos de selección sigue siendo una realidad. Las concepciones erróneas sobre las capacidades de las personas con discapacidad son un obstáculo persistente que contribuye a la exclusión. La investigación "Limitantes para la vinculación laboral de personas con discapacidad física en organizaciones de servicio público" (Pérez, et al., 2023) subraya estas percepciones culturales, donde la creencia de que "no hay trabajo ni siquiera para una persona sana" limita drásticamente las oportunidades para quienes tienen una discapacidad. Este estudio evidencia que las limitaciones prácticas y las actitudes negativas son una barrera tan significativa como la falta de infraestructura (Pérez, et al., 2023).

La formación y sensibilización en diversidad e inclusión no son una práctica generalizada en el sector público, lo que perpetúa la ignorancia y el miedo a lo desconocido, creando un ambiente poco propicio para la verdadera integración (Ministerio del Trabajo, 2023). La falta de conocimiento sobre las adaptaciones que puede requerir un empleado con discapacidad y las suposiciones infundadas sobre su productividad generan un clima de desconfianza que se opone al espíritu de la Ley 1346 de 2009. Esta ley, al ratificar la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, obliga al Estado a garantizar el pleno goce de los derechos en condiciones de igualdad, lo que implica un cambio de mentalidad y un compromiso activo con la inclusión.

En este sentido, la Sentencia C-804 de 2009 es fundamental. Aunque se relaciona con el derecho a la adopción, esta sentencia utiliza el modelo social de la discapacidad, un concepto que ha sido clave en la jurisprudencia colombiana. Este modelo señala que las barreras se generan por el contexto, no por la persona (Corte Constitucional de Colombia, Sentencia C-804 de 2009). A diferencia del modelo médico o de caridad, que se centra en "reparar" a la persona con discapacidad, el modelo social exige a la sociedad y al Estado la eliminación de las barreras para que la persona pueda participar plenamente. Esta interpretación ha sido crucial para que la Corte Constitucional exija al Estado la adopción de medidas afirmativas y la eliminación de barreras en todos los ámbitos, incluyendo el laboral, lo que resalta que la responsabilidad de la inclusión recae en el sistema y no en el individuo.

La persistencia de las barreras estructurales y culturales en el acceso al empleo público para las personas con discapacidad en Colombia demuestra que las leyes por sí solas no son suficientes. Si bien el país ha avanzado en la creación de un marco normativo favorable, la falta de asignación presupuestal, la débil implementación de los ajustes razonables y la profunda arraigada cultura de prejuicios impiden que la inclusión sea una realidad. La jurisprudencia, con sentencias como la T-257 de 2018 y la C-804 de 2009, ha sentado las bases para un cambio de paradigma, pero la verdadera transformación requiere un compromiso integral del Estado y la sociedad. Se necesita una mayor inversión en accesibilidad, la implementación de políticas internas claras y, sobre todo, una campaña sostenida de sensibilización que derribe los mitos y los estigmas, reconociendo que la diversidad, lejos de ser un obstáculo, es un valor que enriquece a las organizaciones públicas y a la sociedad en su conjunto.

2.2. El rol de la capacitación, la permanencia y el desarrollo profesional

La inclusión laboral en el sector público colombiano, si bien ha avanzado en términos de acceso gracias a medidas de acción afirmativa, se enfrenta al desafío crucial de garantizar la permanencia y el desarrollo profesional de las personas con discapacidad. La vinculación inicial, amparada por normativas como la Ley 361 de 1997, es solo el primer paso. La verdadera inclusión se materializa en la capacidad de la administración pública para integrar a estas personas bajo condiciones de equidad, lo que implica una inversión sostenida en capacitación y el ofrecimiento de trayectorias de desarrollo profesional justas.

La capacitación y la formación continua no son meros beneficios; constituyen un deber reforzado del Estado, crucial para superar las barreras estructurales que limitan el crecimiento de las personas con discapacidad (PCD). Lo que se pretende hacer ver en este apartado es que la escasez de programas de capacitación especializada limita el crecimiento y la posibilidad de ascenso. Esta realidad se contrapone directamente a los postulados del derecho internacional y nacional.

En el ámbito supranacional, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), aprobada por la Ley 1346 de 2009, exige a los Estados Parte reconocer el derecho de las personas con discapacidad a trabajar en igualdad de condiciones (Art. 27). Este derecho implica la obligación de proporcionar oportunidades de formación

profesional y continua (Organización de las Naciones Unidas, 2006). A su vez, el Convenio OIT No. 159 (ratificado por Colombia) aborda la readaptación profesional, insistiendo en la necesidad de que esta inicie lo antes posible, ligando intrínsecamente la formación con el empleo y el desarrollo de habilidades (Organización Internacional del Trabajo, 1983).

A nivel interno, la Ley 1618 de 2013 establece la obligación de garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, haciendo énfasis en la inclusión y la acción afirmativa. No obstante, si bien la Ley enfatiza la igualdad de oportunidades, la implementación práctica de programas de desarrollo profesional adaptados es escasa, tal como lo indican los estudios sobre la brecha post - contratación. La igualdad formal de oportunidades debe traducirse en igualdad material, lo que requiere que las entidades públicas diseñen currículos de formación ajustados y provean los ajustes razonables necesarios para que las personas con discapacidad puedan acceder a la cualificación de sus capacidades, evitando así el estancamiento profesional que se produce cuando la persona, una vez vinculada, carece de oportunidades de ascenso y formación continua (DAFP y Observatorio Nacional de Discapacidad, citado *en* el texto original).

La jurisprudencia de la Corte Constitucional respalda esta visión. Las sentencias sobre acciones afirmativas (por ejemplo, Sentencia C-048 de 2020) exigen al Estado contrarrestar las desigualdades sociales y ofrecer las oportunidades necesarias para desarrollar aptitudes (Corte Constitucional, Sentencia C-048 de 2020). Por lo tanto, una persona con discapacidad que es excluido de programas de capacitación o ascenso por falta de adaptabilidad del programa no solo sufre un estancamiento, sino que se enfrenta a una potencial discriminación indirecta por omisión del deber estatal de garantizar la igualdad material.

La permanencia en el empleo público es la segunda dimensión crítica para una inclusión efectiva. La estabilidad laboral de las personas con discapacidad está amparada por un régimen de protección especial reforzada que se irradia desde la Constitución Política, la CDPD y, de manera particular, la Ley 361 de 1997.

El artículo 26 de la Ley 361 de 1997 es el pilar de esta protección, al establecer que la discapacidad no podrá ser motivo para obstaculizar una vinculación laboral, ni para una desvinculación, salvo que la limitación sea incompatible e insuperable para el cargo. Esta disposición, interpretada de forma sistemática con el derecho a la igualdad y el deber de

solidaridad, ha dado lugar a la doctrina de la estabilidad laboral reforzada. La Corte Constitucional, en numerosas sentencias de tutela (ej. Sentencia T-141 de 2016), ha enfatizado que esta protección garantiza la permanencia en el empleo y se extiende a trabajadores con diversos grados de limitación (Corte Constitucional, Sentencia T-141 de 2016).

No obstante, como bien se menciona en su argumento, la estabilidad se ve amenazada por la falta de comprensión y las interpretaciones erróneas de la normativa por parte de las entidades públicas. Esto no es solo una barrera administrativa, sino un reto de gestión del talento humano que debe ser superado mediante la capacitación de directivos y funcionarios del área. La simple existencia de la norma (Ley 361/97, Art. 26) no garantiza su cumplimiento si la entidad omite el proceso de solicitar la autorización de desvinculación ante el Ministerio del Trabajo, lo cual la jurisprudencia presume como un acto discriminatorio.

Para mitigar este riesgo, es fundamental fortalecer los mecanismos de supervisión y control establecidos por el marco legal. La Ley 1145 de 2007, que organiza el Sistema Nacional de Discapacidad (SND), provee el andamiaje institucional para el monitoreo y la verificación de la política pública. La efectividad de este sistema depende de la articulación real entre los organismos de control y las entidades públicas, así como de la participación activa de las organizaciones de la sociedad civil y las propias personas con discapacidad en la vigilancia del cumplimiento (Ley 1145 de 2007). Solo un proceso continuo y vigilado de inclusión, que trascienda la contratación para asegurar la capacitación y la permanencia en condiciones dignas y equitativas, generará un impacto real y sostenible en la vida de los servidores públicos con discapacidad.

2.3. La gestión pública y la coordinación interinstitucional para la inclusión: pilares para una inclusión laboral efectiva

La inclusión laboral de las personas con discapacidad en el sector público colombiano es un imperativo ético y legal que se cimienta en dos pilares fundamentales: una gestión pública robusta y una coordinación interinstitucional efectiva. La mera existencia de un marco normativo amplio, que va desde la Ley 361 de 1997 hasta la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), no garantiza la materialización de los

derechos si los aparatos administrativos operan de forma fragmentada o con gestión deficiente. El desafío actual reside en cerrar la brecha entre la ley y la realidad, transformando las obligaciones formales en resultados concretos.

2.3.1 El Imperativo de la Coordinación Interinstitucional en el Marco del Sistema Nacional de Discapacidad

La coordinación interinstitucional es, por definición legal, la piedra angular de la política de discapacidad. La Ley 1145 de 2007 crea el Sistema Nacional de Discapacidad (SND), cuyo propósito explícito es impulsar la política pública de manera coordinada entre las entidades públicas del orden nacional, regional y local (Ley 1145 de 2007, Art. 1°). Este principio de Coordinación busca que las políticas sectoriales e institucionales se subordinen a las metas comunes del sistema (Ley 1145 de 2007, Art. 3°).

Sin embargo, su argumento inicial resalta la principal debilidad: la operación aislada de las entidades gubernamentales. Esta descoordinación se evidencia, por ejemplo, en la escasa comunicación entre las entidades de control y las oficinas de talento humano, dificultando el seguimiento del cumplimiento de la cuota de empleo. Si bien el Decreto 2011 de 2017 (que adiciona el DUR 1083 de 2015) establece un porcentaje de vinculación en el sector público, el seguimiento real de esta acción afirmativa requiere una articulación activa entre el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el Ministerio del Trabajo y las entidades, tal como lo exige el Artículo 13, numeral 2 de la Ley 1618 de 2013. Una gestión descoordinada transforma esta cuota de inclusión en un mero indicador sin impacto, incapaz de garantizar la permanencia o el desarrollo profesional.

Además, la jurisprudencia constitucional subraya el carácter sistémico de la inclusión. La Corte, en sentencias como la T-254 de 2016, ha exigido al Estado (incluyendo a la Defensoría del Pueblo y entidades como el DAFP y MINTIC) promover las actuaciones requeridas para asegurar la inclusión laboral mediante instrumentos como el teletrabajo. Este orden judicial es un reconocimiento directo de que la materialización del derecho al trabajo no recae en una sola entidad, sino en la responsabilidad compartida de múltiples actores que deben actuar de forma articulada.

2.3.2 Gestión pública estratégica, recursos y el enfoque de derechos

Una gestión pública efectiva debe trascender la visión de la discapacidad como un asunto de beneficencia para adoptarla como un enfoque de derechos humanos, tal como lo exige la Ley 1618 de 2013. Esta transformación requiere tres componentes críticos que su argumento plantea como desafíos: compromiso directivo, asignación presupuestal y ajustes razonables.

❖ **Liderazgo y cambio cultural**

El rol de los líderes y directivos públicos es crucial. La gestión estratégica del talento humano en el sector público debe considerar la inclusión como un pilar, superando la visión de la Ley 361 de 1997 (Art. 22) como un mero requisito de concurso de méritos. La Sentencia C-149 de 2018, aunque enfocada en educación, refuerza el Modelo Social de la Discapacidad, exigiendo a la gestión pública ir más allá de la simple vinculación e incorporar el reconocimiento y participación activa de las PCD en el diseño e implementación de las políticas (Corte Constitucional, 2018). La inclusión se convierte así en un principio de buena administración, donde los directivos deben asumir la responsabilidad de crear ambientes laborales seguros y equitativos (Defensoría del Pueblo, 2023)

❖ **Presupuesto y ajustes razonables**

La retórica legal de la inclusión se debilita ante la realidad de los recursos insuficientes. El argumento señala que, sin presupuestos adecuados para programas y ajustes razonables, las normativas se convierten en "meras declaraciones de intenciones". Esta situación contraviene la CDPD (Ley 1346 de 2009), que obliga al Estado a garantizar el pleno goce de los derechos en igualdad de condiciones (Organización de las Naciones Unidas, 2006).

El concepto de ajustes razonables no es un costo opcional, sino un deber legal ineludible. La jurisprudencia de la Corte Constitucional, particularmente las sentencias T-679 de 2016 y T-049 de 2025 (por analogía al ámbito educativo), reitera la obligación de las entidades de garantizar estos ajustes. El deber de gestión pública en el sector laboral exige que las entidades no solo reserven partidas presupuestales para la adecuación del puesto de trabajo o la provisión de apoyos técnicos y humanos, sino que también implementen sistemas internos coordinados para su identificación y suministro.

Cabe anotar que el fortalecimiento de la inclusión laboral en el sector público requiere una acción integral y sistémica. Es imperativo que la gestión pública articule sus instrumentos de planeación (PAI) y presupuestación (Ley 2294 de 2022) con las directrices del SND. Solo una coordinación interinstitucional efectiva, respaldada por un liderazgo comprometido y la asignación real de recursos para los ajustes razonables, podrá cerrar la brecha entre la ambición de la ley y la plena participación laboral de las personas con discapacidad en Colombia.

3. Medidas para generar un fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y cumplimiento

La consolidación del derecho fundamental al trabajo de las personas con discapacidad (PCD) en el sector público colombiano no puede depender únicamente de la existencia de un marco normativo (Ley 1618 de 2013). La experiencia ha demostrado que la disparidad entre la norma y la realidad el fenómeno de la ineficacia legal se debe a la debilidad o inexistencia de mecanismos rigurosos de supervisión y un régimen sancionatorio que disuada el incumplimiento (Salazar y Franco, 2022). En consecuencia, este capítulo se dedica a proponer y fundamentar un conjunto de medidas estructurales, normativas y de gestión que, al articular la jurisprudencia más reciente y la nueva legislación, buscan generar un modelo de gestión pública proactivo e interinstitucional para el cumplimiento de la inclusión laboral (MGP-CIL). Este modelo se articula en torno a tres EJES de acción estratégicos y se proyecta como el desarrollo concreto que el Sistema Nacional de Discapacidad (SND) necesita para garantizar la igualdad material.

3.1. EJE I: Mutación del paradigma de acceso: de la cuota de empleo a la reserva de plazas como garantía de igualdad material

La base del deber estatal en materia de inclusión laboral se encuentra en la Ley 1618 de 2013 (Art. 13, núm. 2), que establece la obligación de garantizar un porcentaje mínimo de vinculación laboral de PCD en las entidades públicas. Esta "cuota" fue reglamentada por el Decreto 2011 de 2017, fijando los porcentajes obligatorios (2%, 1% o 0.5% según el tamaño de la planta) y exigiendo a las entidades un alistamiento administrativo que incluyera la provisión de ajustes razonables. No obstante, la cuota, al ser un mecanismo de cumplimiento

meramente numérico, ha demostrado ser insuficiente para combatir las barreras de acceso arraigadas, pues no asegura la provisión efectiva de los cargos, sino que solo obliga a las entidades a mantener un número mínimo de personas (Tesis de 2020 sobre Inclusión Laboral).

3.1.1. La reserva de plazas como acción afirmativa reforzada y directa

El avance más significativo en la superación del modelo de cuota ha sido la Ley 2418 de 2024, denominada "Ley de Reserva de Plazas". Esta ley, al modificar el régimen de carrera administrativa, establece la reserva obligatoria de plazas para personas con discapacidad dentro de los concursos públicos. Este mecanismo traslada la política de inclusión desde un cumplimiento reactivo y discrecional (contratar para cumplir la cuota si se da la oportunidad) a una garantía de acceso proactiva e ineludible (reservar las vacantes antes de iniciar el concurso).

La reserva de plazas se fundamenta en la doctrina constitucional de las acciones afirmativas reforzadas. La Corte Constitucional, en la Sentencia C-048 de 2020, reafirmó la constitucionalidad de estas medidas, señalando que el Estado tiene un deber reforzado de garantizar la igualdad material de grupos históricamente discriminados. La reserva de plazas se erige como una manifestación concreta de este deber, actuando como un instrumento de justicia correctiva que compensa la desventaja histórica y sistémica que enfrentan las PCD en el acceso al mérito. Argumentar la superioridad de la reserva implica reconocer que esta última no solo cuenta, sino que garantiza la provisión de cargos, obligando al sistema de empleo público (Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC) a adaptar sus procesos de selección desde el diseño, y no solo en la etapa de vinculación (Congreso de Colombia, 2024).

3.1.2. Recalibración de los incentivos: complemento de la reserva, no sustituto

El sistema de preferencias establecido en el Decreto 392 de 2018 (que otorga puntajes adicionales en la contratación pública a empresas que vinculen PCD) debe ser reevaluado a la luz de la Ley 2418 de 2024. Anteriormente, estos incentivos buscaban motivar a las entidades a cumplir la cuota. Sin embargo, en el marco del nuevo modelo, el incentivo debe premiar no solo el número de vinculados, sino la calidad de la inclusión y el cumplimiento proactivo de la reserva.

Se propone que el DAFP, como entidad fiscalizadora (a través del SIGEP), no solo verifique el cumplimiento del porcentaje de vinculación (Decreto 2011 de 2017), sino que también audite la correcta inclusión de la reserva de plazas en la Oferta Pública de Empleo (OPEC). El incumplimiento de la reserva debe ser considerado una falta grave que inhabilite a la entidad para acceder a los beneficios del Decreto 392 de 2018, reforzando el mensaje de que la acción afirmativa de acceso es prioritaria sobre cualquier incentivo económico indirecto (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

3.2. EJE II: Protocolización e institucionalización de los ajustes razonables:

Superando el déficit jurisprudencial

La mayor debilidad en la implementación de la política de inclusión laboral ha sido la omisión administrativa en la provisión de los ajustes razonables. La Corte Constitucional ha sido enfática en señalar este déficit de protección por omisión reglamentaria, indicando que las entidades carecen de lineamientos claros sobre cómo tramitar, diseñar e implementar las modificaciones necesarias para garantizar el trabajo en igualdad de condiciones.

3.2.1. El mandato de la calidad de la inclusión y la exigibilidad del ajuste

El ajuste razonable, definido como el estándar de valoración para eliminar barreras (Vélez, 2020), ha pasado de ser una recomendación a un deber constitucionalmente exigible. La Sentencia T-425 de 2022 es crucial, ya que aborda el caso de un trabajador con discapacidad cognitiva y subraya dos puntos vitales: 1) la legislación laboral carece de una regulación expresa de los ajustes razonables para las diversas tipologías de discapacidad (por ejemplo, cognitiva); y 2) no existe un modelo de apoyos estandarizado. Esta ausencia de protocolos permite que la provisión del ajuste quede a la discreción del directivo o de la capacidad presupuestal de cada entidad, lo cual es inaceptable para un derecho fundamental.

Para cerrar esta brecha, la tesis propone la creación de un Observatorio Interinstitucional de Cumplimiento Laboral (OICLD) dentro del SND, cuyo antecedente inmediato es el Decreto 1263 de 2021, que creó el Observatorio Nacional de Inclusión Social y Productiva para PCD. La labor del Observatorio Interinstitucional de Cumplimiento Laboral no debe limitarse a la estadística, sino a la gobernanza de la información y la creación de estándares operativos.

3.2.2. La creación de los PIARL y la analogía con el sistema educativo

El Observatorio Interinstitucional de Cumplimiento Laboral (OICLD) debe desarrollar e implementar la figura del Plan Individual de Ajustes Razonables Laborales (PIARL), tomándolo como una analogía obligatoria del PIAR (Plan Individual de Ajustes Razonables) del ámbito educativo. La jurisprudencia reciente (Sentencias T-415 de 2024 y T-171 de 2025) subraya el deber de articulación, supervisión y seguimiento de los ajustes razonables por parte de las entidades públicas. La aplicación de este principio al ámbito laboral requiere:

- ❖ **Protocolos de valoración unificados:** Creación de guías estandarizadas para que los equipos de Talento Humano y Seguridad y Salud en el Trabajo puedan valorar los ajustes (físicos, tecnológicos, comunicacionales) de manera objetiva, conforme al artículo de Vélez (2020).
- ❖ **Seguimiento por el SIU:** El Sistema de Información Único (SIU) propuesto, liderado por el DAFP, debe integrar el PIARL de cada servidor. La entidad deberá reportar el estado de cumplimiento del PIARL, de manera que la fiscalización no solo se centre en el número de PCD vinculadas, sino en el porcentaje de PIARL implementados correctamente.

3.2.3. Flexibilización laboral y el enfoque de cuidado

La implementación de los ajustes razonables debe institucionalizar la flexibilización laboral como una herramienta de protección y permanencia.

- ❖ **Teletrabajo y Modelos Híbridos:** La Sentencia T-254 de 2016 ya reconoció el teletrabajo como un ajuste razonable válido para servidores públicos con discapacidad. El Observatorio Interinstitucional de Cumplimiento Laboral OICLD debe emitir lineamientos obligatorios para que esta modalidad sea la opción por defecto, y no la excepción, cuando sea compatible con el cargo. La omisión de ofrecer o facilitar el teletrabajo, cuando el cargo lo permite, debe ser considerado un acto discriminatorio por omisión.
- ❖ **Deber de cuidado y corresponsabilidad:** La Ley 2466 de 2025 (Reforma Laboral) introduce el Art. 47, que establece la flexibilidad de horario para personas que son

cuidadoras de PCD, y refuerza el Parágrafo 3° con ajustes en el debido proceso disciplinario. Esta norma se articula con la Ley 2281 de 2023 (Creación del Ministerio de Igualdad y Equidad), que dirige el Sistema Nacional del Cuidado.

La fiscalización de la inclusión debe ser un proceso coordinado. El Ministerio de Igualdad y Equidad, al gestionar el Sistema Nacional del Cuidado, debe participar en la auditoría de los ajustes razonables, garantizando que el entorno laboral del sector público no solo acoja a las PCD, sino que también soporte las necesidades de sus redes de apoyo.

3.3. EJE III: Fortalecimiento de la fiscalización y el régimen sancionatorio progresivo

Para que el Modelo de Gestión Pública Proactivo e Interinstitucional para el Cumplimiento de la Inclusión Laboral (MGP-CIL) sea efectivo, se requiere una reestructuración de la supervisión que migre de un control pasivo (solo se fiscaliza el número reportado en el SIGEP) a un control activo y preventivo que articule el régimen disciplinario y el judicial.

3.3.1. Articulación interinstitucional y supervisión dual

La fiscalización debe ser asumida por una Mesa Interinstitucional de Cumplimiento (MIC), liderada por el OICLD, e integrada por el DAFP (supervisor de la cuota/reserva), el Ministerio del Trabajo (supervisor de la estabilidad laboral reforzada), y la Procuraduría General de la Nación (supervisor de la conducta de los servidores públicos).

- ❖ **DAFP y el SIU:** El DAFP, a través del SIGEP, debe ampliar su función de fiscalización. El SIU debe consolidar la información del cumplimiento cuantitativo (cuota y reserva) con el cumplimiento cualitativo (estado de los PIARL y reportes de la Comisión de Personal).
- ❖ **Procuraduría General de la Nación (PGN):** La PGN debe asumir un rol central en el régimen sancionatorio. El incumplimiento sistemático de la cuota o la omisión probada en la provisión de ajustes razonables deben ser tipificados como faltas gravísimas en el Código Disciplinario Único, tipificadas como discriminación por omisión del deber funcional contra los directivos responsables.

- ❖ **Ministerio del Trabajo:** Su función de conceder la autorización para el despido (Ley 361 de 1997, Art. 26; SU-049 de 2017) debe ser reforzada. El Parágrafo 3° de la Ley 2466 de 2025 (ajustes en el debido proceso) le da herramientas para auditar los procedimientos disciplinarios internos de las entidades, garantizando que el despido por justa causa no se convierta en una herramienta de discriminación indirecta. La Sentencia T-141 de 2016 amplía la protección a toda limitación funcional, obligando al Ministerio a tener una visión amplia al evaluar la procedencia del despido.

3.3.2. Sanciones progresivas y el fondo de inclusión laboral

El régimen sancionatorio debe ser progresivo, pecuniario y finalista. La sola sanción de nulidad del despido (Ley 361 de 1997) ha sido insuficiente.

Tabla No. 1. Sanciones y el fondo de inclusión laboral

Sanción pecuniaria directa	Fondo de Inclusión Laboral (FIL)	Sanción de Gestión
Las multas por incumplimiento de la cuota/reserva (DAFP) o por desvinculación ilegal (Ministerio del Trabajo) deben ser sustanciales y automáticas.	Se propone que las multas recaudadas por las entidades de control no ingresen al presupuesto general, sino que sean destinadas a la creación de un Fondo de Inclusión Laboral (FIL), administrado por el OICLD. Este fondo debe financiar: a) la provisión de ajustes razonables costosos para entidades pequeñas con presupuesto limitado; y b) programas de capacitación y empleo con apoyo, siguiendo la lógica de la incentivación económica dirigida analizada en la Tesis de 2020.	El incumplimiento debe generar una calificación desfavorable en el Índice de Desempeño Institucional (IDI) del DAFP y una pérdida de puntaje en la evaluación de la gestión de los directivos.

Fuente: Elaboración propia

El diseño del régimen sancionatorio del Modelo de Gestión Pública Proactivo e Interinstitucional para el Cumplimiento de la Inclusión Laboral (MGP-CIL) busca asegurar que el incumplimiento de las normas de inclusión tenga consecuencias que trasciendan la simple amonestación. Para ello, se establece un sistema de sanciones progresivas, pecuniarias y finalistas.

El componente de Sanción pecuniaria directa garantiza que las multas por la inobservancia de la cuota/reserva (fiscalizada por el DAFP) o por la desvinculación discriminatoria de un servidor con discapacidad (autorizada por el Ministerio del Trabajo) sean sustanciales y de aplicación automática. No obstante, la principal innovación reside en la creación del Fondo de Inclusión Laboral (FIL). Este mecanismo finalista asegura que los recursos recaudados por estas multas no se diluyan en el presupuesto general de la nación, sino que se reviertan directamente al sistema de inclusión. El FIL, administrado por el Observatorio Interinstitucional de Cumplimiento Laboral (OICLD), tendrá la función primordial de financiar la provisión de ajustes razonables costosos para aquellas entidades públicas pequeñas que alegan déficit presupuestal, y de invertir en programas de capacitación y empleo con apoyo, transformando así la sanción en una fuente de financiación para la inclusión efectiva. Por último, la Sanción de Gestión actúa como un mecanismo preventivo al vincular el incumplimiento de la inclusión con la calificación del Índice de Desempeño Institucional (IDI) del DAFP, garantizando que la equidad laboral se convierta en una prioridad de gestión y una métrica indispensable para la evaluación y permanencia de los directivos públicos.

3.4. El modelo de gestión pública proactivo: Llevando la inclusión a la cultura organizacional

La fiscalización punitiva debe ser complementada con un modelo de gestión preventiva que integre la inclusión a la cultura organizacional, basándose en el enfoque metodológico propuesto:

3.4.1. El Heptálogo metodológico del OICLD

El OICLD debe promover la adopción del Heptálogo metodológico para la inclusión (Reyes-Bachiller, 2022). Este modelo sugiere siete pasos para la transformación organizacional, que se adaptan perfectamente al contexto público:

- ❖ **Diseño de una política de inclusión:** Creación de una política interna que supere el mero cumplimiento de la cuota y se centre en el desarrollo de capacidades.

La creación de una política interna de inclusión dentro de cada entidad pública debe superar la mera certificación de la cuota. Esta política debe ser un documento vinculante que establezca la visión, los principios y las metas cualitativas de la entidad en materia

de discapacidad, centrándose en el desarrollo de capacidades del servidor público con discapacidad. Jurídicamente, esta política debe estar alineada con el Modelo Social de la Discapacidad (Sentencia C-804 de 2009), asegurando que los programas internos identifiquen y eliminen barreras, en lugar de enfocarse en las limitaciones individuales. Es el compromiso formal de la alta dirección para liderar el cambio cultural

- ❖ **Estructuración de comités:** Creación de Comités de Ajustes Razonables dentro de las Comisiones de Personal.

Se propone la creación obligatoria de un Comité de Ajustes Razonables como un órgano dependiente de las Comisiones de Personal. Su función principal no es solo la de recibir peticiones, sino la de diseñar, presupuestar y auditar la provisión de los ajustes. Al estar en la órbita de las Comisiones de Personal, se garantiza la participación de los empleados (incluyendo la representación de la PCD) y se dota al Comité de una vigilancia interna efectiva, asegurando que el proceso de ajuste razonable (PIARL) no sea burocrático, sino ágil y técnicamente fundado, tal como lo exige la doctrina de la debida diligencia en la inclusión.

- ❖ **Valoración interna:** Auditoría de accesibilidad física, comunicacional y tecnológica (basada en el PIARL).

Este pilar requiere que las entidades realicen una Auditoría de Accesibilidad periódica. Dicha valoración interna debe ser exhaustiva, cubriendo la accesibilidad física (infraestructura), comunicacional (lenguaje claro, formatos alternativos) y tecnológica (software y plataformas). El resultado de esta auditoría servirá como la base diagnóstica para la formulación de los Planes Individuales de Ajustes Razonables Laborales (PIARL), tal como lo exige el estándar jurisprudencial. Al basarse en el PIARL, la auditoría garantiza que la inversión en accesibilidad se realice con un enfoque de pertinencia y necesidad real, y no como gasto genérico.

- ❖ **Establecimiento de un programa:** Creación de programas de mentoría y empleo con apoyo.

Para garantizar la permanencia y la adaptación la entidad debe implementar programas de mentoría especializada y empleo con apoyo. La mentoría empareja a un servidor público experimentado con el nuevo empleado con discapacidad, facilitando la

socialización y el aprendizaje de la cultura organizacional. El empleo con apoyo es fundamental para personas con discapacidad cognitiva o psicosocial, proporcionando un acompañamiento técnico y humano que facilita la adaptación al puesto y maximiza el rendimiento, un deber que se desprende directamente del mandato de solidaridad social (C.P., Art. 1°).

- ❖ **Identificación de medidas positivas:** Aplicación de los incentivos del Decreto 392 de 2018 y uso de la Ley 2418 de 2024.

Este punto exige que la entidad identifique y aplique proactivamente los incentivos económicos y contractuales existentes. Esto incluye hacer uso de las ventajas del Decreto 392 de 2018 (puntajes adicionales en contratación pública) y, crucialmente, la correcta aplicación de la Ley 2418 de 2024 (Reserva de Plazas). El enfoque es utilizar la potestad administrativa para favorecer a las PCD, convirtiendo los incentivos no solo en beneficios para la entidad, sino en herramientas de gestión activa para la provisión de los cargos reservados.

- ❖ **Ajuste a perfiles de trabajo:** Revisión de manuales de funciones con perspectiva de capacidades diversas (Guzmán y Pinilla, 2023).

La inclusión cultural requiere un cambio desde el diseño de los cargos. Se debe exigir a las entidades una revisión de los Manuales de Funciones y Competencias Laborales con una perspectiva de capacidades diversas. Esto implica eliminar los requisitos funcionales innecesariamente restrictivos que excluyen a las PCD (ej. "visión 20/20" para un cargo administrativo que puede usar un lector de pantalla). La revisión garantiza que los procesos de selección midan las competencias esenciales del cargo y no las limitaciones físicas o sensoriales no pertinentes, alineándose con el principio de igualdad de oportunidades en el acceso al mérito (Guzmán y Pinilla, 2023).

- ❖ **Creación de rutas de contratación y formación:** Adaptación de los programas de capacitación y ascenso.

El Heptálogo exige la adaptación de los programas de capacitación y ascenso dentro del servicio. La discriminación indirecta se produce cuando un programa de formación no es accesible. Las entidades, bajo la supervisión del OICLD, deben garantizar que la formación continua y las oportunidades de ascenso incluyan ajustes razonables

garantizados (intérpretes de lengua de señas, materiales en Braille, tiempo adicional). Esto materializa la estabilidad laboral reforzada más allá de la simple permanencia, asegurando el derecho al desarrollo profesional del servidor público con discapacidad (CDPD, Art. 27).

3.4.2. Planes de desarrollo profesional e inversión en capital humano

La inactividad administrativa frente al desarrollo profesional de los servidores con discapacidad es una forma de discriminación indirecta. El Observatorio Interinstitucional de Cumplimiento Laboral (OICLD) debe obligar a las entidades a implementar:

- ❖ **Planes de capacitación adaptados:** La exclusión de programas de capacitación por falta de adaptabilidad constituye un freno al ascenso, contraviniendo el derecho a trabajar en igualdad de condiciones (CDPD, Art. 27).
- ❖ **Certificación de "Gestión Incluyente":** Creación de un sello de calidad, liderado por el DAFP, que reconozca a las entidades con inversión verificable en capacitación adaptada y cumplimiento superior de la cuota/reserva. Este sello serviría como un incentivo no monetario y una referencia de buena gestión pública.

El fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y cumplimiento exige una ruptura paradigmática en el sector público. La inclusión laboral debe migrar de ser una carga administrativa periférica (la cuota) a una estrategia de gestión pública central (la reserva, el PIARL, el MGP-CIL). El modelo propuesto articulando la Ley 2418 de 2024, la Ley 2466 de 2025 y la jurisprudencia del déficit de ajustes razonables busca unificar la fiscalización, profesionalizar la provisión de ajustes y dotar al régimen sancionatorio de un carácter ejemplarizante y finalista. Solo así, mediante la integración de un control externo férreo con un compromiso interno inquebrantable, se logrará que el sector público se convierta en un verdadero motor de equidad, cerrando la brecha entre el deber constitucional y la realidad cotidiana.

3.4.3. Recomendaciones frente al modelo para la Implementación del MGP-CIL

Para garantizar la transición efectiva del marco normativo existente a un modelo de gestión proactivo y permanente, el Modelo de Gestión Pública Proactivo e Interinstitucional para el

Cumplimiento de la Inclusión Laboral (MGP-CIL) requiere la adopción urgente de las siguientes tres recomendaciones estructurales:

- ❖ **Prioridad presupuestal y trazabilidad de recursos:** Es imperativo establecer la asignación presupuestal permanente y de carácter obligatorio para el financiamiento de los Planes Individuales de Ajustes Razonables Laborales (PIARL) en todas las entidades territoriales y nacionales. Esta asignación debe ser rastreable mediante el Sistema de Información Único (SIU) propuesto, asegurando que el rubro para los ajustes sea inejecutable para otros fines y poniendo fin al argumento de la carga desproporcionada o indebida por falta de recursos.
- ❖ **Unificación normativa y operativa interinstitucional:** Se debe expedir un acto administrativo unificado (Decreto Único) que regule la operación de la Mesa Interinstitucional de Cumplimiento (MIC). Dicho decreto debe formalizar la división de roles de supervisión entre el DAFP, la Procuraduría y el Ministerio del Trabajo, y establecer la metodología de la sanción progresiva y el funcionamiento del Fondo de Inclusión Laboral (FIL). Esto es vital para superar la fragmentación de la política pública y asegurar la articulación sistémica que exige la Ley 1145 de 2007.
- ❖ **Formación directiva obligatoria y cambio cultural:** La capacitación en el Heptálogo Metodológico y el Modelo Social de la Discapacidad debe ser incorporada como un requisito *sine qua non* para el ingreso o ascenso a cualquier cargo directivo o de gestión de talento humano en el sector público. Este mandato busca erradicar las barreras culturales y los prejuicios identificados en el diagnóstico (Capítulo 2), garantizando que los tomadores de decisiones asuman la inclusión no solo como un cumplimiento legal, sino como un principio de buen gobierno y gestión pública efectiva.

El éxito del Modelo de Gestión Pública Proactivo e Interinstitucional para el Cumplimiento de la Inclusión Laboral (MGP-CIL) se fundamenta en la superación de la inercia administrativa a través de la institucionalización de recursos y la coordinación operativa. Es esencial que la inclusión deje de ser un gasto discrecional para convertirse en una prioridad financiera ineludible. Esto se logra mediante la asignación presupuestal permanente y obligatoria para el financiamiento de los Planes Individuales de Ajustes

Razonables Laborales (PIARL), garantizando que estos recursos sean rastreables a través del Sistema de Información Único (SIU) y blindados contra el desvío presupuestal, eliminando así el argumento persistente de la carga desproporcionada.

De manera paralela, la articulación sistémica debe ser forzada mediante la expedición de un Decreto Único que formalice la operación de la Mesa Interinstitucional de Cumplimiento (MIC). Este acto administrativo debe delinear las responsabilidades de fiscalización entre el DAFP, la Procuraduría y el Ministerio del Trabajo, y reglamentar la aplicación de la sanción progresiva y el funcionamiento del Fondo de Inclusión Laboral (FIL). Finalmente, la formación directiva obligatoria en el Modelo Social de la Discapacidad y el Heptálogo Metodológico se postula como un requisito sine qua non para el ascenso a cargos de gestión, asegurando que la inclusión sea adoptada como un principio de buen gobierno y erradicando las barreras culturales desde la cúpula administrativa.

Conclusiones

La revisión del sólido marco normativo colombiano (C.P. 1991, Ley 361/97, Ley 1618/13 y la CDPD) demuestra que el derecho a la inclusión laboral de las personas con discapacidad (PCD) en el sector público no es una carencia legal, sino un imperativo constitucional plenamente reconocido. Se evidenció que el país ha transitado desde un enfoque de caridad a un Modelo Social de la Discapacidad, siendo la estabilidad laboral reforzada la doctrina clave para la protección de la permanencia. Este análisis preliminar confirma que la brecha identificada entre la norma y la realidad no se debe a un vacío legislativo, sino a la inercia administrativa y a la ausencia de mecanismos de exigibilidad y control eficaces. Por lo tanto, el foco de la política pública debe trasladarse de la promulgación de leyes a la fiscalización rigurosa de su cumplimiento material.

La disparidad entre la letra de la ley y su implementación práctica se debe a la persistencia simultánea de barreras estructurales, culturales y administrativas. El acceso al empleo público para las PCD está limitado por la omisión en la provisión de ajustes razonables y por la falta de presupuestos específicos para accesibilidad. Este diagnóstico subraya que el desafío más profundo es el cultural, manifestado en el prejuicio directivo y la falta de capacitación en el Modelo Social, lo que obstaculiza la permanencia y el desarrollo

profesional. La evidencia jurisprudencial (Sentencias SU-049/17 y T-254/16) ha señalado reiteradamente este déficit de protección por omisión en la gestión pública, confirmando la tesis central de este trabajo: la debilidad del sistema de supervisión es el factor crítico que perpetúa la exclusión.

La investigación concluye que para cerrar la brecha entre el ideal normativo y la realidad se requiere la implementación del Modelo de Gestión Pública Proactivo e Interinstitucional para el Cumplimiento de la Inclusión Laboral (MGP-CIL). Este modelo se materializa con la mutación del paradigma de la cuota al de la reserva de plazas (Ley 2418/24) y la protocolización del Plan Individual de Ajustes Razonables Laborales (PIARL), garantizando la calidad de la inclusión. El fortalecimiento propuesto, centrado en la Mesa Interinstitucional de Cumplimiento (MIC) y un régimen sancionatorio progresivo con la creación del Fondo de Inclusión Laboral (FIL), asegura que la supervisión sea activa, coordinada y financieramente finalista. Este esquema no solo castiga la omisión, sino que garantiza los recursos y la articulación necesaria para la igualdad material en el empleo público.

El presente estudio demuestra que, a pesar de contar con un marco legal de vanguardia y una jurisprudencia progresista, la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público colombiano sigue siendo un derecho formal sin plena garantía material. La insuficiencia de la supervisión y la ausencia de un régimen sancionatorio finalista han permitido la elusión sistemática del deber estatal. La implementación integral del Modelo de Gestión Pública Proactivo e Interinstitucional (MGP-CIL), basado en la reserva de plazas y la fiscalización interinstitucional (MIC), es la solución estructural propuesta para cerrar la brecha entre la norma y la realidad. Por lo tanto, este trabajo concluye que la adopción inmediata y total del MGP-CIL es la vía asertiva y no negociable para la materialización de este derecho. Solo a través de la protocolización obligatoria de los Planes Individuales de Ajustes Razonables Laborales (PIARL), la financiación finalista asegurada por el Fondo de Inclusión Laboral (FIL), y la coordinación estricta de la Mesa Interinstitucional de Cumplimiento (MIC), se logrará transformar la inclusión de una meta transitoria a una prioridad de gestión inmutable. La asunción de estas medidas estructurales garantizará que el Estado Colombiano cumpla con su deber constitucional, elevando la inclusión a un principio rector del buen gobierno y de la gestión del talento humano.

Referencias

- Aristizábal, K. (2020) Inclusión Laboral y Discapacidad: Una revisión teórica y una caracterización. [Tesis de Doctorado, Fundación Universitaria del Norte]. Repositorio Institucional. Fundación Universitaria del Norte. <https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/8818?show=full>.
- Congreso de Colombia. (1997). Ley 361 de 1997. Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas en situación de discapacidad y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 42.978. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>.
- Congreso de Colombia. (2007). Ley 1145 de 2007. Por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad y se dictan otras disposiciones. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201145%20DE%202007.pdf.
- Congreso de Colombia. (2009). Ley 1346 de 2009. Por medio de la cual se aprueba la “Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad”, hecha en Nueva York, el 13 de diciembre de 2006. Diario Oficial N.º 47.433.
- Congreso de Colombia. (2013). Ley 1618 de 2013. Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las Personas con Discapacidad. Diario Oficial N.º 48.718.
- Congreso de Colombia. (2022). Ley 2294 de 2022. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”. Diario Oficial N.º 52.051.
- Congreso de Colombia. (2023). Ley 2281 de 2023: Por medio de la cual se crea el Ministerio de Igualdad y Equidad y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 52.277.
- Congreso de Colombia. (2024). Ley 2418 de 2024: Por medio de la cual se modifica el régimen de acceso y ascenso en el sistema general de carrera administrativa, se crea la reserva de plazas para las personas con discapacidad, se establece la gratuidad de la inscripción para este segmento poblacional y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 52.846.

Congreso de Colombia. (2025). Ley 2466 de 2025: Por medio de la cual se modifica parcialmente normas laborales y se adopta una Reforma Laboral para el trabajo decente y digno en Colombia. Diario Oficial No. 52.956.

Corte Constitucional de Colombia. (2007). Sentencia C-810 de 2007 (M.P. Marco Gerardo Monroy Cabra).

Corte Constitucional de Colombia. (2009). Sentencia C-804 de 2009. (M.P. María Victoria Calle).

Corte Constitucional de Colombia. (2015). Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015 del Sector de Función Pública. Diario Oficial N.º 49.523.

Corte Constitucional de Colombia. (2016). Sentencia T-141 de 2016 (M.P. Alberto Rojas Ríos).

Corte Constitucional de Colombia. (2016). Sentencia T-254 de 2016 (M.P. Gloria Stella Ortiz Delgado).

Corte Constitucional de Colombia. (2016). Sentencia T-679 de 2016 (M.P. Aquiles Arrieta Gómez).

Corte Constitucional de Colombia. (2017). Decreto 2011 de 2017. Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, reglamentario único del sector de Función Pública. Diario Oficial N.º 50.435.

Corte Constitucional de Colombia. (2017). Sentencia SU-049 de 2017. (M.P. María Victoria Calle).

Corte Constitucional de Colombia. (2018). Sentencia C-149 de 2018 (M.P. Cristina Pardo Schlesinger).

Corte Constitucional de Colombia. (2018). Sentencia T-257 de 2018. (M.P. José Reyes Cuartas).

Corte Constitucional de Colombia. (2020). Pronunciamiento General sobre Ajustes Razonables (Mencionado en *Ámbito Jurídico* sobre la falta de lineamientos claros).

Corte Constitucional de Colombia. (2020). Sentencia C-048 de 2020 (M.P. Diana Fajardo Rivera).

- Corte Constitucional de Colombia. (2022). Sentencia T-425 de 2022 (M.P. José Fernando Reyes Cuartas).
- Corte Constitucional de Colombia. (2024). Sentencia T-171 de 2025. (M.P. Juan Cortés González).
- Corte Constitucional de Colombia. (2024). Sentencia T-415 de 2024 (M.P. Jorge Enrique Ibáñez Najjar).
- Corte Constitucional de Colombia. (2025). Sentencia T-049 de 2025 (M.P. Alejandro Linares Cantillo).
- Defensoría del Pueblo. (2023). Informe sobre inclusión laboral y no discriminación.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) & Observatorio Nacional de Discapacidad. (s.f.). Estudios sobre inclusión laboral en el sector público.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2018). Decreto 392 de 2018: Por el cual se adiciona el Decreto 1082 de 2015, Reglamentario Único del Sector Administrativo de Planeación Nacional, en lo relacionado con el sistema de preferencias a favor de las personas con discapacidad en la contratación pública. Diario Oficial No. 50.522.
- Gómez, N. E., Pérez, A. L., López, D. M., & Medina, M. F. (2020). Personas con discapacidad: Barreras de acceso al empleo y algunas alternativas de inclusión en Colombia. *Revista CES Derecho*, 11(2), 3-24. <https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/6020/3265>.
- Guzmán Pacheco, J. F., & Pinilla Diaz, C. A. (2023). Diseño de Estrategias para la Inclusión Laboral de Personas con Diversidad Funcional Cognitiva en la segunda Ciudad más importante del Huila. *El Ágora USB*, 22(2), 632–665.
- Ministerio del Interior. (2021). Decreto 1263 de 2021: Por medio del cual se adiciona el Decreto 1066 de 2015, en lo relacionado con el Observatorio Nacional de Inclusión Social y Productiva para Personas con Discapacidad. Diario Oficial No. 51.782.
- Moreno-Tapia, L. M., & Caisachana-Ortiz, C. G. (2021). La inserción laboral en el sector público de las personas con capacidades diferentes y su impacto en el entorno social. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 1080-1095.

- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1983). Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo de personas inválidas, 1983 (núm. 159).
- Pérez, M. C., et al. (2023). Limitantes para la vinculación laboral de personas con discapacidad física en organizaciones de servicio público. *Revista Innovar*, 33(87), 133-146. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/101191/83798>.
- Reyes-Bachiller, J. D. (2024). Propuesta de incorporación de la perspectiva de inclusión laboral a personas en condición de discapacidad para la metodología de levantamiento de perfiles aplicada en Colombia para el año 2024. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/items/a865c128-d31b-4c0e-950d-b387f1634085>.
- Salazar Franco, C. A., & Franco, M. (2022). Inclusión laboral de personas con discapacidad en Colombia, implementación, manejo y protección [Tesis de pregrado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/items/633ad28d-d7d1-42b9-8070-1a95a79eed23>.
- Secretaría del Senado. (2019). Constitución Política de 1991. Senado de la República. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html#13.
- Vélez, E. (2020). Los ajustes razonables: Estrategia de inclusión laboral para las personas con diversidad funcional en Colombia. *Jurídicas CUC*, 17(1), 13–30. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/juridicascuc/article/view/2856/3007>.