Cofinanciado por la Unión Europea

Informe transnacional integral sobre la Formación Profesional inclusiva y los entornos laborales inclusivos

N. º de proyecto: 2025-1-BG01-KA220-VET-000349810

- Versión: 3.0
- Fecha: 8.5.2026
- Autoría: Viktoria Filimonova, NASOR; Martin Svirchev & Zornitsa Staneva, CuBuFoundation
- Revisión: Martin Svirchev & Zornitsa Staneva, CuBuFoundation
- Países cubiertos: Bulgaria, Bélgica, Grecia, Francia, Irlanda, Italia, Polonia, Eslovenia, España, Lituania, Portugal, Rumanía

Consorcio:

CuBuFo Embrace the idea	CUBUFO, Bulgaria
NASOR България	NASOR, Bulgaria
Docete Omnes Fundación	Fundación Docete Omnes, España
ofensiva tinerilor	Ofensiva Tinerilor, Rumanía
eMundus	VsI eMundus, Lituania
ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΑ ΠΑΝΑΓΙΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ	Panagia Evagelistria, Grecia
Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti Sezione territoriale di Firenze	Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti Firenze, Italia
VIEWS	VIEWS International, Bélgica

Contenido:

RESUMEN EJECUTIVO 5

CÓMO LEER ESTE INFORME 10

1. MARCO Y MÉTODO 12

1.1 PROPÓSITO, ALCANCE Y PERSONAS DESTINATARIAS 12

1.1.1 Propósito 12

1.1.2 Alcance 13

1.1.3 Personas destinatarias 14

1.2 METODOLOGÍA 15

1.2.1 Protocolo de investigación documental 15

1.2.2 Cuestionarios y entrevistas 18

1.2.3 Estudios de caso. Selección y calidad 19

PARTE 2. Formación Profesional: DUA, inclusión, accesibilidad en la FP 22

2.1 SÍNTESIS EUROPEA 22

2.2 BUENAS PRÁCTICAS INCLUSIVAS EN FORMACIÓN PROFESIONAL 40

BP1: Escuela Profesional Superior de Silvicultura y Carpintería "Nikolay Haytov" (Bulgaria) 40

BP2: Modelo de transición con apoyo WALK PEER (Irlanda) 46

BP3: Grupo de Expertos – CDP La Blanca Paloma (España) 52

BP4: Inclusión Práctica – Modelo colaborativo entre proveedores de formación profesional y estructuras de apoyo a la discapacidad en Grecia (Grecia) 58

BP5: Apoyo Integrado al Alumnado con Discapacidad Visual y Diversidad Pedagógica (Eslovenia) 65

BP6: De receptores pasivos a líderes activos: el modelo de autodeterminación de apiDV para la FP inclusiva y el empleo (Francia) 72

BP7: Formación Profesional inclusiva mediante apoyo individualizado, colaboración multidisciplinar y entornos de aprendizaje adaptados en los centros de FP lituanos (Lituania) 80

BP8: Formación Profesional inclusiva mediante apoyo individualizado, colaboración multidisciplinar y entornos de aprendizaje adaptados (Portugal) 88

BP9: Inclusión en los Proyectos de Movilidad Erasmus+ FP (Rumanía) 92

PARTE 3. EMPLEADORES: Lugares de trabajo inclusivos, diseño universal para el empleo 97

3.1 SÍNTESIS EUROPEA. 97

3.2 BUENAS PRÁCTICAS INCLUSIVAS EN EL EMPLEO 112

BP1: Agencia para el Desarrollo Social "Visión" (Visión ASD) (Bulgaria) 112

BP2: Banco de Irlanda (BoI) (Irlanda) 116

BP3: Ecosistema integrado para el empleo inclusivo de profesionales ciegos y con baja visión: desde la tecnología de apoyo hasta el éxito comercial (Polonia) 120

BP4: Empleo inclusivo e igualdad de oportunidades (Rumanía) 124

BP5: El ecosistema del "proyecto individualizado": un modelo de gobernanza para la integración profesional a gran escala y la continuidad a largo plazo (Italia) 129

BP6: La persona adecuada en el lugar adecuado, independientemente de su diferencia o discapacidad (Bélgica) 134

BP7: El modelo portugués del sector privado: Ofrecer empleo inclusivo mediante cuotas legales, ajustes razonables y neuroinclusión bajo la Ley Europea de Accesibilidad (Portugal) 139

BP8: "Pareaki" Social Café – Un centro de inclusión vocacional e integración comunitaria (Grecia) 144

PARTE 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. PUENTE A WP3 150

4.1 Conclusiones y recomendaciones para el programa formativo dirigido al sector de la FP 150

4.2 Conclusiones y recomendaciones para el programa formativo dirigido a empleadores 153

4.3 Conclusiones y recomendaciones para el programa de formación para personas con discapacidad y sus servicios de apoyo 157

4.4 Conclusiones y recomendaciones para los responsables políticos y de toma de decisiones y los intermediarios del sector social 160

REFERENCIAS 164

ANEXOS 167

Anexo 1: Formularios de Google utilizados para encuestas y entrevistas (proveedores y empleadores de FP) 167

1. Cuestionario para proveedores de FP 167

2. Cuestionario para empleadores 168

Anexo 2: Plantillas para la descripción de buenas prácticas e informes nacionales 169

1. Plantilla para la descripción de buenas prácticas 170

2. Plantilla para los Informes Nacionales 171

Valor metodológico de las plantillas 171

Anexo 3: Definiciones 172

CONTROL DOCUMENTAL	
Historial de versiones	9.4.2026 – Versión 1.0 27.4.2026 – Versión 2.0 8.5.2026 – Versión 3.0
Revisión y registro de aprobación	26.4.2026 – Primera revisión 8.5.2026 – Aprobación final

RESUMEN EJECUTIVO

En diciembre de 2017, el Consejo Europeo, el Parlamento Europeo y la Comisión aprobaron la adopción del Pilar Europeo de Derechos Sociales (PEDS). El acuerdo destaca la importancia de las dimensiones sociales, educativas y culturales de las políticas de la Unión Europea (UE) para construir un futuro europeo común. El PEDS sigue siendo un marco central que guía la política social de la UE, y su implementación continúa a través del Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales, que establece objetivos hasta 2030.

El primero de los 20 principios del PEDS subraya que: "Todas las personas tienen derecho a una educación, formación y aprendizaje permanente inclusivos y de calidad para mantener y adquirir habilidades que les permitan participar plenamente en la sociedad y gestionar transiciones exitosas en el mercado laboral".

A principios de 2026, la UE está priorizando un cambio de la estandarización a vías de formación profesional personalizadas y flexibles, enfatizando que la educación inclusiva es fundamental para abordar la escasez de mano de obra. Este cambio apoya directamente la misión del proyecto W.I.N. de promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa dentro de la formación profesional y el empleo.

Las legislaciones nacionales de los países de la UE están en consonancia con las directivas europeas en materia de educación inclusiva, aunque presentan algunas particularidades. Los enlaces a los respectivos marcos legislativos nacionales sobre educación inclusiva se incluirán en el programa formativo correspondiente.

En lo que respecta al empleo, a principios de 2026, las políticas inclusivas de empleo de la Unión Europea se centran en fortalecer la resiliencia social, mejorar la participación en el mercado laboral de grupos subrepresentados y adaptarse a las transiciones verde y digital, nuevamente bajo la orientación del Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales. La UE aspira a alcanzar una tasa de empleo del 78% para 2030, con énfasis específico en reducir la brecha laboral de personas con discapacidad y promover la igualdad de género, prioridades que el proyecto W.I.N. aborda directamente.

La Estrategia de la UE para los Derechos de las Personas con Discapacidad 2021–2030 se encuentra ahora en su segunda fase de implementación, con un renovado enfoque en cerrar la brecha de empleo para personas con discapacidad y fortalecer el acceso al mercado laboral hasta 2030.

Las personas con discapacidad en la UE tienen derecho a participar en igualdad de condiciones, a la no discriminación, a la accesibilidad y a la vida independiente. Estos derechos están respaldados por la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea y por la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. La Estrategia para los Derechos de las Personas con Discapacidad 2021-2030 tiene como objetivo garantizar su plena igualdad, libre circulación y acceso a la educación, la sanidad y el empleo en todos los Estados miembros.

De conformidad con el marco de la UE y con las legislaciones nacionales de los Estados miembros, el proyecto W.I.N. presenta esta selección de buenas prácticas en el ámbito de la Formación Profesional y el empleo inclusivos.

Puntos clave para el sector de la FP:

1. La inclusión debe diseñarse de forma proactiva, no implementarse de forma reactiva.

Una de las lecciones más importantes de las prácticas analizadas es que la inclusión es más efectiva cuando se integra desde el inicio del diseño del programa. Los proveedores de FP que aplican buenas prácticas no dependen de adaptaciones ad hoc, sino que crean sistemas donde la accesibilidad, la Formación Profesional

inclusiva y el Diseño Universal para el Aprendizaje se integran en los planes de estudio, programas de movilidad y entornos de aprendizaje. Esto garantiza que las barreras se eliminen de forma proactiva y no retroactiva.

2. El apoyo personalizado es esencial para una participación significativa. Los planes individuales de aprendizaje (ILP), los materiales de aprendizaje adaptados y los equipos de apoyo multidisciplinares resultaron fundamentales para el éxito del alumnado en todas las buenas prácticas estudiadas. Los sistemas de FP deben reconocer que los alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE) requieren enfoques diferenciados, y que el apoyo estructurado mejora significativamente la motivación, la retención y los resultados de aprendizaje.

3. Las alianzas sólidas son clave para transiciones exitosas. El modelo irlandés WALK PEER demuestra que, sin un puente formal (que combine aprendizaje basado en el trabajo, mentoría y seguimiento a largo plazo) muchos estudiantes pierden los avances logrados precisamente cuando abandonan el sistema educativo. Los vínculos reales entre los proveedores de FP y los empleadores, incluyendo itinerarios estructurados de prácticas e inserción laboral, son esenciales para mejorar los resultados laborales.

4. Los entornos de aprendizaje y trabajo deben ser inclusivos y adaptables. Proporcionar acceso a la experiencia práctica no es suficiente a menos que los entornos sean accesibles. Las prácticas muestran que la aplicación de medidas de accesibilidad, ajustes razonables y modalidades de trabajo flexible es esencial para que los alumnos participen plenamente y apliquen sus habilidades en contextos reales.

5. La inclusión mejora la calidad y sostenibilidad de los sistemas de FP. Los enfoques inclusivos benefician no solo a los individuos, sino también a las instituciones. Las prácticas que promueven el empleo inclusivo, la neurodiversidad y los entornos ordinarios contribuyen a un mayor compromiso, una mejor integración social y una mejor alineación con las necesidades del mercado laboral. Por tanto, la inclusión debe considerarse un motor de calidad y sostenibilidad a largo plazo.

Conclusiones clave para los empleadores:

1. La contratación inclusiva debe centrarse en las habilidades, no en las limitaciones.
Los empleadores deberían adoptar prácticas de contratación inclusivas que prioricen las competencias y el potencial en lugar de barreras percibidas. La aplicación de procesos de selección anonimizados, la promoción del empleo inclusivo y la realización de ajustes razonables ayudan a garantizar un acceso equitativo al empleo y a reducir los sesgos hacia las personas candidatas con discapacidad.

2. La accesibilidad en el lugar de trabajo es un requisito previo para la inclusión.
Crear lugares de trabajo inclusivos requiere una implementación sistemática de la accesibilidad, incluyendo entornos físicos, digitales y organizativos. Los empleadores deben asegurarse de que las herramientas, sistemas de comunicación y espacios de trabajo sean utilizables para todos los empleados, eliminando las barreras que limitan la participación.

3. El apoyo individualizado aumenta la retención y la productividad.
La inclusión exitosa depende de proporcionar **empleo con apoyo**, **modalidades de trabajo flexibles** y procesos de incorporación personalizados. Estas medidas permiten a los empleados con discapacidad adaptarse a sus puestos y funciones, desarrollar confianza y mantener un empleo a largo plazo.

4. La cultura laboral inclusiva impulsa el éxito organizativo.
Promover la neurodiversidad y reducir la reticencia a comunicar la discapacidad, como demuestra el Banco de Irlanda, y fomentar la comunicación abierta contribuyen a un ambiente laboral positivo e inclusivo. Cuando los empleados se sienten seguros para expresar sus necesidades, las organizaciones se benefician de un mayor compromiso, colaboración e innovación.

5. La colaboración con los proveedores de FP refuerza la inclusión laboral.
Los empleadores desempeñan un papel clave en el apoyo a la transición de la educación al empleo. La participación en iniciativas de Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT), la colaboración con proveedores de Formación Profesional inclusiva y el establecimiento de itinerarios estructurados de transición mejoran los canales de captación y contratación y contribuyen a crear plantillas más diversas.

Conclusiones clave de la voz de las personas con discapacidad:

1. La inclusión solo tiene sentido cuando garantiza una participación real desde el principio.

Desde la perspectiva de las personas con discapacidad, la inclusión no consiste solo en estar presente en la educación o el empleo, sino en tener igualdad de oportunidades para participar, contribuir y avanzar en los procesos de planificación y organización de su educación y su empleo.

2. Las necesidades individuales deben ser reconocidas y apoyadas. Los participantes enfatizan la importancia de sistemas de apoyo adaptados que reflejen sus habilidades y desafíos específicos. Herramientas como el Plan Educativo Individual (IEP), el Plan de Aprendizaje Individual (ILP) y los ajustes razonables son esenciales para permitir la participación en igualdad de condiciones y reducir barreras tanto en el entorno de aprendizaje como en el de trabajo.

3. La confianza y la independencia crecen a través de la experiencia real. El acceso al Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT) y al empleo con apoyo se considera fundamental para desarrollar habilidades prácticas, autoconfianza y autonomía. Las personas con discapacidad destacan que la experiencia laboral real, combinada con el apoyo adecuado, les ayuda a realizar con mayor éxito la transición hacia el empleo y a desarrollar trayectorias profesionales a largo plazo.

4. Los entornos seguros y de apoyo reducen la reticencia a comunicar la discapacidad.

Muchas personas manifiestan reticencia a comunicar su discapacidad por miedo al estigma o la discriminación. Reducir la reticencia a comunicar la discapacidad requiere crear entornos donde la diversidad sea aceptada y apoyada. Promover la neurodiversidad y garantizar una comunicación y comprensión respetuosas son clave para generar confianza.

5. La colaboración entre educadores, empleadores y personas con discapacidad es esencial.

Desde la perspectiva del "triángulo", la inclusión exitosa depende de una sólida cooperación entre estudiantes o empleados con discapacidad, educadores y empleadores. Cuando la actuación del equipo de apoyo multidisciplinar, las

modalidades de trabajo flexible y las prácticas inclusivas están correctamente coordinadas, las personas se sienten apoyadas, valoradas y más capaces de alcanzar sus objetivos.

CÓMO LEER ESTE INFORME

Este informe está diseñado como un recurso práctico y analítico que puede ser utilizado por diferentes grupos de interés involucrados en la Formación Profesional (FP) inclusiva y el empleo. Según tu función, puedes navegar el informe de diferentes maneras para acceder a las ideas, herramientas y recomendaciones más relevantes. El informe analiza buenas prácticas procedentes de 12 países, más allá de los 7 países socios del proyecto, con el fin de reforzar su dimensión y relevancia europeas.

Si eres docente de Formación Profesional:

Puede resultarte especialmente útil centrarte en la Parte 2 (FP), donde el informe presenta tanto un análisis transnacional como los puntos principales de buenas prácticas concretas relacionadas con entornos inclusivos de enseñanza y aprendizaje. La sección sobre síntesis de la UE ofrece una visión general de patrones comunes, barreras y enfoques pedagógicos eficaces entre países, incluyendo la aplicación de marcos inclusivos como el DUA (Diseño Universal para el Aprendizaje), el aprendizaje personalizado y el apoyo multidisciplinar.

Los ejemplos de buenas prácticas ofrecen inspiración práctica sobre cómo adaptar métodos de enseñanza, utilizar materiales accesibles y apoyar a estudiantes con necesidades diversas en entornos ordinarios. Además, las conclusiones y recomendaciones de la Sección 4.1 ofrecen orientación para diseñar y mejorar programas de Formación Profesional inclusiva.

También puede resultarte útil revisar la sección de metodología para entender cómo se analizaron las prácticas y cómo se pueden aplicar enfoques similares en tu propio contexto.

Si eres responsable de gestión, empleador/a o profesional de Recursos Humanos:

Conviene centrarse en la Parte 3 (Empleadores), que explora prácticas laborales inclusivas en diferentes sectores y modelos organizativos. La sección de síntesis de la UE describe claramente las principales barreras y factores habilitantes relacionados con la contratación, la accesibilidad al lugar de trabajo, la cultura organizativa y el apoyo a los empleados.

Los ejemplos de buenas prácticas ofrecen modelos concretos de cómo las organizaciones implementan empleo inclusivo mediante medidas como ajustes razonables, empleo con apoyo, modalidades de trabajo flexible y estrategias inclusivas de Recursos Humanos.

Las recomendaciones de la Sección 4.2 son especialmente relevantes, ya que traducen estos hallazgos del estudio en pasos prácticos para las organizaciones que buscan desarrollar o fortalecer prácticas laborales inclusivas. Estos conocimientos pueden apoyar tanto la toma de decisiones estratégicas como la gestión diaria.

Si eres una persona con discapacidad o trabajas en un servicio de apoyo:

El informe puede resultarte especialmente útil para conocer las oportunidades disponibles, los mecanismos de apoyo y los itinerarios de transición de la educación al empleo. La Parte 2 y la Parte 3 ilustran juntas cómo funcionan los sistemas inclusivos y qué tipos de apoyo están disponibles tanto en entornos de aprendizaje como en el entorno laboral.

Los ejemplos de buenas prácticas demuestran experiencias y modelos reales que apoyan la participación, el desarrollo de habilidades y el empleo. Estos pueden proporcionar puntos de referencia útiles para identificar oportunidades o defender la mejora de los apoyos disponibles.

Las recomendaciones de la Sección 4.3 se centran específicamente en el empoderamiento, las vías personalizadas y el papel de los servicios de apoyo, ofreciendo orientación sobre cómo las personas y los profesionales del apoyo pueden desenvolverse en los procesos de inclusión y contribuir a reforzarlos.

Para quienes lean este informe:

El informe puede leerse de forma secuencial o selectiva, según tus necesidades. Aunque cada sección puede utilizarse de forma independiente, el valor completo del informe reside en las conexiones entre los sistemas de formación profesional, las prácticas laborales y las recomendaciones políticas.

Al combinar evidencias de múltiples países y perspectivas, el informe ofrece una visión integral de la inclusión como una responsabilidad compartida entre educadores, empleadores, personas con discapacidad y actores políticos.

Los términos clave aparecen con inicial mayúscula y en negrita; por ejemplo, Equipo de Apoyo Multidisciplinar. Sus definiciones se recogen en el anexo correspondiente.

1. MARCO Y MÉTODO

1.1 PROPÓSITO, ALCANCE Y PERSONAS DESTINATARIAS

El informe transnacional elaborado dentro del marco del proyecto W.I.N. (formación y campañas sobre inclusión y diversidad en el lugar de trabajo) sirve como un documento analítico y estratégico central que consolida conocimientos, prácticas y evidencias recopiladas tanto en los países socios como fuera de ellos. Su objetivo principal es proporcionar una comprensión integral de cómo los sistemas inclusivos de Formación Profesional (FP) y los entornos laborales apoyan —o no— la inclusión de las personas con discapacidad. Al sintetizar los hallazgos nacionales en una perspectiva europea unificada, el informe contribuye al desarrollo de vías de empleo más eficaces, inclusivas y sostenibles.

1.1.1 Propósito

En esencia, el informe pretende tender puentes entre la educación y el empleo identificando desafíos estructurales, oportunidades de innovación y buenas prácticas transferibles. Está diseñado no solo como un resultado de investigación, sino también como una herramienta práctica que orienta el diseño de programas de formación, apoya el desarrollo de políticas y mejora la capacidad institucional para la inclusión. En consonancia con los objetivos más amplios del proyecto W.I.N., el informe

promueve la igualdad de oportunidades, la accesibilidad y la diversidad en los entornos profesionales, subrayando la necesidad de un cambio sistémico tanto en los sectores educativo como laboral.

1.1.2 Alcance

El informe tiene un alcance transnacional y comparativo y abarca datos y aportaciones de todos los países participantes en el consorcio del proyecto. Integra hallazgos de informes de investigación nacionales, cada uno de los cuales examina contextos locales, perspectivas de los actores y prácticas existentes relacionadas con la educación y el empleo inclusivos. A través de este enfoque comparativo, el informe identifica tanto tendencias europeas comunes como diferencias específicas de contexto, permitiendo una comprensión matizada de la inclusión en entornos socioeconómicos e institucionales diversos. Un aspecto clave del alcance del informe es su enfoque en el itinerario completo de transición desde la Formación Profesional hasta el empleo. Esto incluye el análisis de metodologías de enseñanza inclusiva, la accesibilidad de los entornos de aprendizaje y el grado en que los sistemas educativos preparan a los alumnos con discapacidad para la participación en el mercado laboral. Al mismo tiempo, el informe examina las prácticas empresariales, las culturas organizativas y las estrategias de recursos humanos que influyen en la contratación, permanencia y desarrollo profesional de las personas con discapacidad. Se presta especial atención a la alineación (o desalineación) entre las competencias desarrolladas en los sistemas de FP y las expectativas de los empleadores.

Además, el informe explora el papel de la cooperación entre las partes interesadas, reconociendo que la inclusión sostenible no puede lograrse mediante esfuerzos aislados. Investiga cómo las colaboraciones entre proveedores de FP, empleadores, organizaciones no gubernamentales e instituciones públicas contribuyen a ecosistemas más inclusivos. Al hacerlo, destaca modelos innovadores de colaboración, así como carencias y ámbitos en los que se necesita una mayor coordinación. Otra dimensión importante del informe es la identificación y el análisis de buenas prácticas. Estas incluyen iniciativas, programas y políticas exitosas que demuestran un impacto medible en la promoción de la inclusión. Al documentar y comparar estas prácticas, el informe crea una base para la transferencia y replicación

de conocimientos entre países. Esto es especialmente relevante en el contexto del proyecto W.I.N., que pretende generar soluciones escalables y adaptables que puedan aplicarse en diferentes contextos nacionales.

El informe también tiene una dimensión de futuro, ya que formula recomendaciones para mejorar tanto la inclusión educativa como la laboral. Estas recomendaciones están basadas en la evidencia y se fundamentan en los resultados de la investigación, asegurando su relevancia y aplicabilidad. Abordan múltiples niveles, incluyendo marcos políticos, estrategias institucionales, enfoques pedagógicos y prácticas organizativas.

1.1.3 Personas destinatarias

En cuanto a las personas destinatarias, el informe transnacional está concebido para atender a un grupo diverso de partes interesadas que desempeñan un papel en el ecosistema de inclusión. En el centro de esto está lo que se puede describir como el "triángulo del éxito", que reúne a educadores, directivos y personas con discapacidad. Este triángulo conceptual refleja la naturaleza interdependiente de la inclusión, donde cada grupo aporta perspectivas, responsabilidades y conocimientos especializados diferentes.

Los educadores representan un público clave, ya que son directamente responsables de diseñar y ofrecer experiencias de aprendizaje inclusivas. Para ellos, el informe ofrece perspectivas sobre métodos de enseñanza eficaces, adaptación curricular y la aplicación de marcos inclusivos como el Diseño Universal para el Aprendizaje. También apoya su desarrollo profesional ofreciendo ejemplos prácticos y recomendaciones basadas en la evidencia.

Los directivos y empleadores constituyen el segundo pilar del triángulo. Este grupo incluye profesionales de recursos humanos, líderes de empresas y responsables de la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Para ellos, el informe ofrece orientación sobre cómo crear lugares de trabajo inclusivos, implementar estrategias de diversidad y fomentar culturas organizativas que valoren la accesibilidad y la igualdad de oportunidades. También aborda los beneficios organizativos y

empresariales de la inclusión, demostrando cómo la diversidad puede contribuir a la innovación, la productividad y la responsabilidad social.

El tercer grupo destinatario, igualmente importante, está formado por personas con discapacidad. El informe las reconoce no solo como beneficiarias, sino también como participantes activos y contribuyentes al proceso de inclusión. Sus experiencias, necesidades y perspectivas son parte integral de la investigación y el análisis, asegurando que los resultados estén fundamentados en contextos de la vida real. Al incluir sus voces, el informe promueve un enfoque participativo que empodera a las personas y refuerza su capacidad de decisión y participación en la creación de entornos inclusivos.

Además de estos tres grupos centrales, el informe también es relevante para responsables políticos, investigadores, proveedores de formación y organizaciones de la sociedad civil. Proporciona una valiosa base de evidencia que puede informar el desarrollo de políticas, programas e iniciativas tanto a nivel nacional como europeo.

El propósito, el alcance y las personas destinatarias del informe transnacional están estrechamente interconectados. El informe no es simplemente un documento descriptivo, sino un instrumento estratégico que apoya la transformación de los sistemas de formación profesional y los mercados laborales hacia una mayor inclusión. Al integrar la investigación, la práctica y las perspectivas de los grupos de interés, contribuye a la creación de una sociedad más equitativa y accesible, en línea con los objetivos del proyecto W.I.N. y con las prioridades europeas más amplias de inclusión y diversidad.

1.2 METODOLOGÍA

1.2.1 Protocolo de investigación documental

La investigación documental realizada dentro del proyecto W.I.N. siguió un protocolo estructurado y comparativo diseñado para garantizar la coherencia, fiabilidad y relevancia transnacional de los datos recogidos. Este enfoque se basó en la revisión sistemática y el análisis de fuentes secundarias, incluyendo informes nacionales, documentos de políticas, materiales organizativos e información pública relacionada con la Formación Profesional inclusiva y las prácticas laborales inclusivas. El objetivo

principal de la investigación documental fue identificar, analizar y sintetizar el conocimiento existente sobre metodologías inclusivas y prácticas exitosas en múltiples contextos europeos. Aunque el núcleo de la investigación se basaba en los informes nacionales elaborados por los socios del proyecto, el alcance de la investigación documental se extendía más allá de los países socios. En varios casos, se incluyeron países adicionales de la UE como referencias comparativas para enriquecer el análisis y proporcionar una visión más amplia de los diversos modelos de inclusión y marcos políticos. Este amplio alcance geográfico permitió una comprensión más completa de cómo operan los sistemas inclusivos en diferentes entornos institucionales y socioeconómicos.

El proceso de investigación siguió un protocolo armonizado acordado por todos los socios del proyecto. Cada socio realizó una investigación documental utilizando un marco analítico común y una plantilla de informes, asegurando que la información recopilada fuera comparable independientemente de si provenía de países socios o de contextos adicionales de estudios de caso. El protocolo requería el análisis tanto de los sistemas de formación profesional como de los entornos laborales, permitiendo un enfoque de doble perspectiva que refleje la transición de la educación al mercado laboral. La investigación documental se basó en una amplia variedad de fuentes de datos. Estos incluían legislación nacional y europea sobre inclusión y derechos de las personas con discapacidad, marcos políticos, documentación organizativa de proveedores de formación profesional, empleadores y empresas sociales, así como estudios académicos, informes de investigación previos y recursos en línea disponibles públicamente. Además de los casos nacionales principales, los socios también examinaron prácticas seleccionadas de otros países de la UE para identificar modelos transferibles y enfoques innovadores. En algunos casos, la investigación se complementó con cuestionarios estructurados o materiales proporcionados internamente por organizaciones, reforzando aún más la base de evidencia.

Una característica metodológica clave de la investigación documental fue el uso del análisis comparativo de documentos. Todas las fuentes recopiladas fueron revisadas sistemáticamente para extraer información relevante relacionada con las prácticas de inclusión, medidas de accesibilidad, sistemas de apoyo y resultados medibles. El análisis tuvo como objetivo identificar tanto tendencias europeas comunes como variaciones específicas de contexto, considerando diferencias en la legislación

nacional, la capacidad institucional y las condiciones del mercado laboral. Para aumentar la profundidad analítica, la investigación documental incorporó codificación temática. Los datos extraídos se categorizaron en áreas temáticas predefinidas, incluyendo marcos de gobernanza y políticas, enfoques pedagógicos, adaptaciones en el lugar de trabajo, cooperación entre partes interesadas y mecanismos de transición entre la FP y el empleo. Este enfoque estructurado permitió una comparación consistente de prácticas entre países y facilitó la identificación de factores clave de éxito y brechas. En varios informes nacionales, la investigación documental se complementó con métodos cualitativos adicionales como el mapeo de partes interesadas, entrevistas y encuestas. Estos elementos se integraron en el análisis general cuando hubo disponibilidad, contribuyendo a una comprensión más matizada de las prácticas de inclusión. No obstante, la investigación documental siguió siendo el enfoque metodológico central, proporcionando el marco fundamental para la recopilación e interpretación de datos.

Siempre que fue posible, los hallazgos de la investigación documental se cruzaron entre diferentes tipos de fuentes (marcos legales, documentación organizativa y datos publicados de resultados) para reforzar la fiabilidad. Las prácticas identificadas a nivel organizativo se consideraron en relación con estándares nacionales y europeos, incluyendo la Estrategia de la UE para la Discapacidad y la Ley Europea de Accesibilidad. Otro aspecto importante del protocolo de investigación documental fue el uso de una estructura estandarizada de informes en todos los casos. Independientemente del país de origen, cada práctica fue documentada usando encabezados comunes, incluyendo contexto, enfoque de implementación, medidas de accesibilidad, resultados y transferibilidad. Esto garantizó coherencia en el análisis y facilitó la integración de los hallazgos en el informe transnacional.

La investigación documental se llevó a cabo de acuerdo con los estándares de calidad y ética definidos en el Plan de Gestión de la Calidad del proyecto. Estos incluyen principios de transparencia, coherencia y uso responsable de los datos, así como el cumplimiento de los requisitos de protección de datos. Aunque la mayoría de los datos procedían de fuentes públicas, cualquier información adicional proporcionada por las organizaciones se trataba con la debida confidencialidad y cuidado.

1.2.2 Cuestionarios y entrevistas

Además de la investigación documental, el proyecto W.I.N. incorporó métodos primarios de recogida de datos, incluyendo cuestionarios estructurados y, cuando correspondía, entrevistas y aportaciones de partes interesadas. Estos métodos se utilizaron para complementar los datos secundarios y aportar una visión más profunda de la implementación práctica de la Formación Profesional (FP) inclusiva y las prácticas laborales. El uso de cuestionarios siguió una lógica coordinada a lo largo del proyecto, con el objetivo de garantizar la coherencia, comparabilidad y relevancia de los datos recogidos. En particular, se desarrollaron y compartieron cuestionarios estructurados (normalmente distribuidos a través de Google Forms) con organizaciones identificadas como proveedores de buenas prácticas.

Estas organizaciones incluían instituciones de formación profesional, empleadores, ONG y empresas sociales activamente comprometidas con la inclusión. El enfoque basado en cuestionarios permitió a los socios recopilar información estandarizada directamente de los profesionales, asegurando que los datos reflejaran experiencias reales y prácticas operativas.

El diseño de los cuestionarios se alineó con el marco analítico general del proyecto. Las preguntas se estructuraron para captar dimensiones clave de inclusión, incluyendo el contexto organizativo, los grupos objetivo, los métodos de implementación, las medidas de accesibilidad, los sistemas de apoyo, los resultados y la transferibilidad. Esto garantizaba que la información recogida mediante cuestionarios pudiera integrarse directamente en la estructura de estudios de caso utilizada en todos los informes nacionales. La lógica detrás de este enfoque era minimizar la variación en la recogida de datos y permitir una comparación significativa entre casos de diferentes países. Los cuestionarios combinaron elementos tanto cualitativos como descriptivos. En lugar de centrarse únicamente en la medición cuantitativa, animaron a los encuestados a proporcionar explicaciones detalladas de sus prácticas, incluyendo ejemplos, desafíos y resultados observados. Esta orientación cualitativa era esencial para comprender procesos complejos de inclusión que no pueden capturarse completamente solo con indicadores numéricos.

En varios casos, los datos del cuestionario se complementaron con formas adicionales de aportación, como entrevistas, consultas o documentación organizativa

interna. Algunos informes nacionales se refieren explícitamente a la implicación de las partes interesadas mediante entrevistas con directivos, educadores o profesionales de recursos humanos, así como encuestas dirigidas a empleados o usuarios de servicios. Estos métodos aportaban profundidad adicional y permitían a los investigadores validar y contextualizar la información obtenida mediante investigación documental. Además, ciertos informes dependían de la aportación directa del personal organizativo implicado en los procesos de inclusión, incluidos educadores, preparadores laborales y representantes de la dirección. Esto contribuyó a una comprensión más matizada de cómo se implementan las prácticas inclusivas, incluyendo las operaciones diarias, los desafíos y los factores de éxito.

Una ventaja clave de utilizar cuestionarios y entrevistas fue la posibilidad de acceder a conocimientos basados en la práctica que no siempre están disponibles en fuentes públicas. Aunque la investigación documental proporcionó el contexto político e institucional más amplio, la recopilación primaria de datos permitió al proyecto capturar detalles operativos, procesos internos y conocimientos derivados de la experiencia de los propios profesionales. Para garantizar la fiabilidad, todos los cuestionarios siguieron una estructura común y fueron revisados para comprobar su claridad y relevancia. El uso de Google Forms facilitó la estandarización, la facilidad de distribución y la recogida eficiente de datos en diferentes países. Las respuestas fueron analizadas e integradas en los estudios de caso utilizando la misma plantilla de informes aplicada a los resultados de investigación documental, asegurando coherencia metodológica en todo el proyecto. Los datos recopilados también se trataron conforme a principios éticos y de protección de datos. La participación fue voluntaria y se informó a los encuestados sobre el propósito de la investigación y el uso de los datos dentro del proyecto. Cuando era necesario, la información se anonimizaba o se presentaba a nivel organizativo para garantizar la confidencialidad.

1.2.3 Estudios de caso. Selección y calidad

Los estudios de caso incluidos en el informe transnacional del proyecto W.I.N. fueron seleccionados mediante un proceso estructurado y comparativo destinado a garantizar diversidad, fiabilidad y relevancia práctica. La selección no se limitó a los países socios implicados en el proyecto. Además de los casos nacionales

desarrollados por cada socio, la investigación incorporó deliberadamente ejemplos de otros países europeos para ampliar el alcance analítico y captar una gama más amplia de prácticas inclusivas en el ámbito del empleo y la Formación Profesional. Este enfoque de selección extendida refleja el objetivo del proyecto de identificar modelos transferibles aplicables más allá de contextos nacionales específicos. Varios informes nacionales incluyen explícitamente estudios de caso tanto nacionales como extranjeros, lo que permite obtener perspectivas comparativas entre países con diferentes marcos legislativos, capacidades institucionales y condiciones del mercado laboral. Por ejemplo, los informes analizan casos paralelos de dos países (uno que representa el contexto del socio y otro que sirve como referencia europea comparativa), reforzando así la validez y la transferibilidad de los hallazgos.

La selección de estudios de caso siguió un conjunto común de criterios acordados por todos los socios. En primer lugar, cada caso debía demostrar un impacto probado en los resultados de inclusión, como una mejor participación en la FP, una transición exitosa al empleo, mayor autonomía o una integración social medible. En segundo lugar, la sostenibilidad era un requisito clave, lo que significaba que las prácticas seleccionadas debían estar integradas en estructuras organizativas o institucionales a largo plazo en lugar de ser iniciativas a corto plazo o piloto. En tercer lugar, el criterio de transferibilidad aseguraba que las prácticas pudieran adaptarse e implementarse en otros contextos europeos mediante los ajustes razonables necesarios. Finalmente, los casos se evaluaron en términos de innovación y eficiencia de recursos, destacando enfoques que van más allá del cumplimiento básico e introducen mejoras significativas en accesibilidad e inclusión.

Otro principio importante que guió el proceso de selección fue la inclusión de estudios de caso que cubrieran todo el continuo de la educación al empleo. El conjunto de datos incluye ejemplos tanto de proveedores de Formación Profesional inclusiva como de entornos laborales reales. Este enfoque dual permite al análisis captar no solo cómo se implementa el aprendizaje inclusivo, sino también cómo estas prácticas se traducen en resultados laborales sostenibles. En los informes se utilizaron estudios de caso emparejados (uno en un entorno educativo y otro en un contexto laboral) para ilustrar esta vía de transición y destacar factores clave de éxito a lo largo de las distintas etapas del ciclo de vida profesional.

Garantizar la fiabilidad de los estudios de caso fue una preocupación metodológica central. Todos los casos se basaron en fuentes verificadas, incluyendo documentación organizativa, marcos políticos y datos públicos disponibles. En algunos casos, se obtuvo información adicional mediante cuestionarios estructurados o aportaciones directas de organizaciones, aumentando la precisión y profundidad del análisis. El uso de múltiples fuentes de datos permitió la triangulación, lo que reforzó la credibilidad de los hallazgos y redujo el riesgo de sesgo.

Además, todos los estudios de caso se desarrollaron utilizando una plantilla estandarizada de informes, asegurando la coherencia en el tipo y la estructura de la información presentada entre países. La relevancia de los estudios de caso se aseguró alineándolos con los objetivos centrales del proyecto W.I.N., a saber, promover sistemas de formación profesional inclusiva y facilitar el acceso al empleo para las personas con discapacidad. Los casos seleccionados abordan desafíos reales identificados en toda Europa, como la falta de mecanismos estructurados de transición entre educación y empleo, la limitada concienciación del empleador y la insuficiente accesibilidad en entornos formativos. Al centrarse en ejemplos prácticos y reales, los estudios de caso proporcionan perspectivas prácticas para educadores, empleadores y responsables políticos. Además de ser fiables y relevantes, los estudios de caso fueron diseñados para presentar información clara y accesible. Cada caso sigue una estructura consistente, que normalmente incluye contexto, grupo objetivo, enfoque de implementación, medidas de accesibilidad, resultados y transferibilidad. Esta estandarización mejora la legibilidad y permite una comparación sencilla entre diferentes casos. El uso de un lenguaje claro y una presentación estructurada garantiza que los resultados puedan ser comprendidos y aplicados por una amplia gama de partes interesadas, incluidos profesionales que quizá no tengan formación en investigación.

Una fortaleza clave de los estudios de caso seleccionados es su diversidad y la ausencia de duplicaciones. Los casos abarcan una amplia variedad de sectores, tipos organizativos y grupos objetivo, incluyendo escuelas, centros de formación profesional, empresas sociales, ONG, grandes corporaciones e instituciones públicas. También abordan diferentes tipos de discapacidades, como la discapacidad intelectual (DI), las discapacidades sensoriales y las personas trabajadoras neurodivergentes, así como grupos más amplios de estudiantes y trabajadores con

menos oportunidades. Metodológicamente, los casos muestran una variedad de enfoques, incluyendo modelos de aprendizaje experiencial, empleo con apoyo, soluciones tecnológicas de accesibilidad, estructuras de cooperativas sociales (tipo B) y mecanismos de inclusión basados en políticas. Esta diversidad garantiza que el análisis no se base en un único modelo de inclusión, sino que refleje la complejidad y naturaleza multidimensional de los sistemas inclusivos en toda Europa. Al mismo tiempo, el uso de criterios analíticos comunes y estructuras de presentación de informes garantiza coherencia y comparabilidad, permitiendo la identificación de factores de éxito compartidos a pesar de las diferencias contextuales.

PARTE 2. Formación Profesional: DUA, inclusión, accesibilidad en la FP

2.1 SÍNTESIS EUROPEA

Patrones entre países:

El análisis comparativo de informes nacionales y estudios de caso seleccionados a lo largo del proyecto W.I.N. revela un panorama complejo pero coherente de transformación en la Formación Profesional inclusiva en toda Europa. Aunque los sistemas nacionales difieren significativamente en cuanto a estructuras de gobernanza, modelos de financiación y capacidades institucionales, se pueden identificar varios patrones convergentes, reflejando tanto desafíos compartidos como soluciones emergentes. Estos patrones demuestran un cambio gradual pero claro hacia sistemas de FP más inclusivos, flexibles y orientados al empleo.

Un patrón fundamental observado en todos los países es la transición de modelos educativos segregados a sistemas inclusivos integrados en los entornos educativos ordinarios. Históricamente, los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE) (incluidos aquellos con discapacidades intelectuales y dificultades o trastornos de aprendizaje) a menudo eran educados en instituciones especializadas o excluidos por completo de las vías profesionales. Los estudios de caso analizados, especialmente procedentes de Bulgaria, Irlanda y España, demuestran un claro avance hacia la integración de estos estudiantes en entornos de formación profesional convencionales.

Sin embargo, esta integración no es meramente física. La distinción entre integración e inclusión es fundamental: mientras que la integración se refiere a la ubicación en entornos ordinarios, la inclusión requiere una adaptación sistémica para garantizar una participación significativa. En todos los países, las prácticas exitosas demuestran que la inclusión solo se logra cuando los sistemas educativos se adaptan a los alumnos, en lugar de esperar que estos se adapten a sistemas rígidos. Este cambio refleja los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), que enfatizan el diseño proactivo de entornos de aprendizaje para adaptarse a necesidades diversas.

La aplicación de los principios del DUA surge como uno de los patrones más consistentes e impactantes en las prácticas analizadas. En muchos casos, el DUA no se menciona explícitamente, pero se refleja claramente en los enfoques pedagógicos. Entre estas prácticas se incluye el uso de métodos de enseñanza flexibles, instrucción diferenciada y múltiples formas de evaluación. Al ofrecer múltiples formas de implicación, representación y expresión, los educadores pueden abordar de manera eficaz perfiles de aprendizaje diversos.

Por ejemplo, los estudiantes con características de neurodiversidad o personas trabajadoras neurodivergentes (como autismo, TDAH o dislexia) se benefician de entornos de aprendizaje estructurados pero flexibles, mientras que los estudiantes con discapacidades intelectuales requieren contenido simplificado y experiencias prácticas de aprendizaje. El uso generalizado de materiales de aprendizaje adaptados, incluyendo soportes visuales, textos simplificados y herramientas digitales, mejora aún más la accesibilidad y la participación.

Este cambio pedagógico representa un alejamiento de modelos estandarizados y universales hacia sistemas educativos más personalizados y receptivos. También reduce la dependencia de ajustes razonables reactivos, ya que las barreras se abordan en la fase de diseño y no después de que aparezcan.

Otro patrón clave es la institucionalización de sistemas de apoyo estructurados dentro de los proveedores de FP. Como se observa en todos los países analizados en este informe, la inclusión efectiva está estrechamente vinculada a la presencia de mecanismos de apoyo coordinados, normalmente organizados a través de equipos de apoyo estudiantil o estructuras más amplias de equipos de apoyo multidisciplinares.

Estos equipos desempeñan un papel central en la evaluación de las necesidades de los estudiantes, el diseño de intervenciones individualizadas y el seguimiento del progreso a lo largo del tiempo. Su composición varía según el contexto, pero generalmente incluye profesores, psicólogos, orientadores y especialistas externos. La integración de estas diversas perspectivas garantiza un enfoque holístico de la inclusión, abordando no solo las necesidades académicas, sino también las dimensiones emocionales, conductuales y sociales.

El uso del Plan Educativo Individual (IEP) y del Plan de Aprendizaje Individual (ILP) refuerza aún más este enfoque personalizado. Estas herramientas permiten la adaptación de los planes de estudio, métodos de enseñanza y criterios de evaluación, asegurando que los alumnos puedan participar en igualdad de condiciones con los demás. Es importante destacar que estos planes no son documentos estáticos, sino procesos dinámicos, revisados y ajustados regularmente en función del progreso del alumno.

En modelos más avanzados, especialmente en Italia y Lituania, este enfoque evoluciona hacia lo que puede describirse como personalización extrema, donde el aprendizaje y el apoyo se adaptan de manera altamente individualizada. Este nivel de personalización reduce significativamente las barreras y mejora los resultados de aprendizaje, aunque también requiere una capacidad organizativa considerable.

Un tercer patrón importante se refiere a la integración del Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT) como componente central de los sistemas de formación profesional inclusiva. En todos los países, el ABT se reconoce cada vez más como un elemento esencial para reducir la brecha entre la educación y el empleo. Al exponer a los alumnos a entornos laborales reales, el aprendizaje basado en el trabajo permite desarrollar habilidades tanto técnicas como transversales, incluyendo comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas.

En muchos casos, el ABT se implementa en combinación con enfoques de empleo con apoyo, especialmente para los estudiantes con necesidades educativas especiales. Esto garantiza que los alumnos reciban orientación y apoyo continuos durante su transición al mercado laboral. El modelo WALK PEER en Irlanda, por ejemplo, demuestra cómo el apoyo a largo plazo puede mejorar significativamente los resultados laborales y reducir las tasas de abandono escolar.

La integración del ABT también contribuye a reducir la brecha de independencia, ya que los alumnos adquieren experiencia práctica y confianza para realizar tareas de forma independiente, algo especialmente importante para quienes pueden tener sólidos conocimientos teóricos, pero carecer de oportunidades para aplicarlos en contextos reales.

Otro patrón constante es el énfasis en la colaboración entre partes interesadas como un factor clave para la inclusión. Todos los informes nacionales describen prácticas exitosas caracterizadas por sólidas alianzas entre instituciones educativas, empleadores, ONG, familias y autoridades públicas.

Este enfoque multifactorial garantiza que la inclusión no se limite al aula, sino que se extienda a toda la vía de la educación al empleo. Por ejemplo, las ONG suelen ofrecer servicios de apoyo adicionales, como mentoría, asesoramiento y asistencia social, mientras que los empleadores contribuyen ofreciendo prácticas laborales e implementando prácticas inclusivas.

La implicación de los empleadores es especialmente significativa, ya que facilita la transición hacia un empleo inclusivo y promueve el cambio organizativo. A través de la implicación directa con los alumnos, los empleadores adquieren una mejor comprensión de la diversidad y desarrollan la capacidad para implementar ajustes razonables y mejorar la accesibilidad en el lugar de trabajo.

La accesibilidad en sí misma surge como un patrón transversal entre todos los sistemas analizados.

La accesibilidad ya no se ve únicamente en términos de acceso físico, sino que abarca dimensiones digitales, informativas y actitudinales. Esto incluye materiales de aprendizaje accesibles, métodos de comunicación inclusivos y culturas organizativas de apoyo.

Enfoques innovadores como la "Mochila Digital" demuestran cómo la accesibilidad puede extenderse más allá del entorno educativo, asegurando la continuidad entre educación y empleo. Al permitir que los alumnos retengan tecnologías y productos de apoyo, estos modelos apoyan la participación a largo plazo y reducen las barreras durante las fases de transición.

Pedagógicamente, existe una fuerte tendencia hacia enfoques de aprendizaje participativo y colaborativo. Métodos como el aprendizaje entre pares y el aprendizaje cooperativo se utilizan ampliamente para aumentar la participación, fomentar la interacción social y reducir el estigma. Estos enfoques permiten a los alumnos contribuir según sus fortalezas y apoyar los procesos de aprendizaje de los demás.

En España, el modelo del Grupo de Expertos ejemplifica esta tendencia al involucrar directamente a los estudiantes en el diseño e implementación de soluciones inclusivas. Esto no solo mejora los resultados de aprendizaje, sino que también fomenta la empatía y la mentalidad inclusiva entre todos los participantes.

Otro patrón importante es el creciente reconocimiento de la diversidad más allá de la discapacidad. Aunque muchas prácticas se centran en los estudiantes con NEE, existe una comprensión más amplia de la inclusión que abarca la desventaja socioeconómica, el origen migratorio y otras formas de marginación. Esto refleja un cambio hacia enfoques más holísticos e interseccionales de inclusión, alineados con los marcos políticos europeos.

Finalmente, un patrón transversal significativo es el avance hacia modelos sistémicos y proactivos de inclusión. Conceptos como inclusión por diseño e inclusión por defecto se reflejan cada vez más en la práctica, indicando una transición de ajustes reactivos a estrategias de inclusión integradas.

En estos modelos, la inclusión no es una característica adicional, sino un principio fundamental que guía el diseño de sistemas educativos, planes de estudio y procesos organizativos. Esto garantiza la sostenibilidad y la escalabilidad, ya que la inclusión pasa a formar parte de la cultura institucional en lugar de depender de iniciativas individuales.

En conclusión, los patrones identificados en los países demuestran que la Formación Profesional inclusiva se caracteriza por una combinación de pedagogía flexible, sistemas de apoyo estructurados, integración del Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT), una fuerte colaboración con las partes interesadas y un enfoque sistémico de la inclusión. Aunque el nivel de implementación varía según el contexto, estos elementos proporcionan un marco compartido para avanzar en la educación inclusiva en toda Europa.

Barreras:

El análisis de informes nacionales y estudios de caso en el proyecto W.I.N. demuestra que, a pesar de los claros avances en el desarrollo y la práctica de políticas, la implementación de la Formación Profesional inclusiva en toda Europa sigue estando limitada por un sistema complejo de barreras interrelacionadas.

Estas barreras no operan de forma aislada; más bien, forman un ecosistema interconectado de restricciones estructurales, pedagógicas, institucionales y socioculturales que en conjunto limitan la eficacia de las prácticas inclusivas.

Una observación clave en todos los países es que la inclusión a menudo se presenta como una prioridad política, pero sigue siendo desigual en su implementación. Esta brecha entre intención y práctica aporta urgencia a la necesidad de examinar las barreras no solo a nivel superficial, sino también en términos de dinámicas sistémicas e interacciones entre los diferentes componentes de los sistemas educativos y de empleo.

Barreras sistémicas y estructurales:

Una de las barreras más persistentes es la rigidez estructural de los sistemas de FP. Muchos sistemas nacionales siguen construidos en torno a currículos estandarizados, vías de aprendizaje fijas y criterios de evaluación uniformes, que son inherentemente incompatibles con la diversidad de necesidades de los estudiantes.

Los alumnos con necesidades educativas especiales (NEE), incluidos aquellos con discapacidades intelectuales y dificultades y/o trastornos de aprendizaje, suelen requerir un ritmo flexible, contenido adaptado y formas alternativas de evaluación. Sin embargo, los marcos institucionales suelen limitar hasta qué punto se pueden implementar tales adaptaciones.

Aunque herramientas como el Plan Educativo Individual (IEP) y el Plan de Aprendizaje Individual (ILP) son reconocidas formalmente, su efectividad suele estar limitada por factores sistémicos, como limitaciones de tiempo, carga administrativa y falta de integración en procesos institucionales más amplios.

Esta rigidez estructural crea una paradoja: aunque la inclusión está formalmente soportada, el sistema subyacente permanece en gran medida sin cambios, obligando a los alumnos a adaptarse a estructuras que no fueron diseñadas para ellos. Esto contradice los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), que abogan por diseñar sistemas inherentemente flexibles y accesibles.

Otra barrera sistémica es la fragmentación entre los sistemas educativo y de empleo. Aunque la FP está cada vez más alineada con las necesidades del mercado laboral, la transición entre estos sistemas sigue siendo débilmente estructurada.

Esto provoca una discontinuidad del apoyo, donde los alumnos reciben asistencia durante su educación, pero se enfrentan a desafíos significativos al entrar en el mercado laboral. La ausencia de vías integradas contribuye directamente a la brecha de independencia, limitando la capacidad de las personas para traducir las habilidades adquiridas en resultados laborales sostenibles.

Barreras pedagógicas e instruccionales:

A nivel pedagógico, una de las barreras más significativas es la aplicación limitada e inconsistente de metodologías de enseñanza inclusivas. Aunque muchos educadores son conscientes de la importancia de la inclusión, la implementación práctica del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) sigue siendo desigual entre contextos.

Los profesores a menudo se enfrentan a dificultades para diseñar lecciones que se adapten a estilos de aprendizaje diversos, especialmente en entornos vocacionales donde el contenido es altamente especializado y orientado a la práctica. La falta de formación en pedagogía inclusiva agrava aún más este problema, dejando a los educadores sin las herramientas necesarias para apoyar eficazmente a los alumnos con necesidades complejas.

La disponibilidad de materiales de aprendizaje adaptados es otro factor crítico. En muchos casos, estos materiales son insuficientes o no están adaptados a disciplinas vocacionales específicas. Esto crea barreras adicionales para los estudiantes con perfiles neurodivergentes, que pueden requerir contenido estructurado, visual o simplificado para implicarse eficazmente.

Además, los métodos tradicionales de evaluación a menudo no logran captar toda la gama de habilidades de los estudiantes. Las pruebas estandarizadas y los criterios de evaluación estrictos pueden perjudicar a los estudiantes que demuestran competencia mediante formas alternativas de expresión. Por ello, se necesitan enfoques de evaluación más flexibles e inclusivos alineados con los principios del DUA.

Barreras institucionales y organizativas:

La capacidad institucional es otro factor clave para una inclusión exitosa. Aunque muchos proveedores de FP han establecido estructuras de equipos de apoyo al estudiante o equipos de apoyo multidisciplinares, su efectividad varía significativamente según el contexto.

En algunos casos, estos equipos cuentan con buenos recursos y desempeñan un papel central en la coordinación del apoyo. En otros, están limitados por falta de personal, roles poco claros o falta de coordinación. Esta variabilidad conduce a un acceso desigual al apoyo y a una implementación inconsistente de prácticas inclusivas.

La coordinación entre las partes interesadas también es un desafío recurrente. La inclusión efectiva requiere colaboración entre educadores, especialistas, familias, empleadores y organizaciones externas. Sin embargo, en muchos casos, la comunicación entre estos actores está fragmentada, lo que provoca lagunas en el apoyo y duplicación de esfuerzos.

La cultura institucional influye además en la eficacia de la inclusión. En entornos donde la inclusión se percibe como una carga adicional en lugar de un valor fundamental, la implementación tiende a ser superficial. Por el contrario, las instituciones que adoptan los enfoques de inclusión por defecto e Inclusión por diseño demuestran resultados más sostenibles y efectivos.

Transición y barreras relacionadas con el empleo:

Una de las barreras más críticas identificadas en todos los contextos nacionales estudiados es la transición de la educación al empleo. A pesar de la creciente integración del Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT), muchos estudiantes con NEE siguen enfrentando desafíos significativos para acceder y mantenerse en el empleo.

Esta brecha de transición está estrechamente vinculada a la falta de vías estructuradas de empleo con apoyo. En muchos sistemas, los mecanismos de apoyo se concentran en las instituciones educativas y no se extienden al mercado laboral. Como resultado, los estudiantes a menudo experimentan una pérdida repentina de apoyo en una etapa crítica de su desarrollo.

La preparación del empleador es otro factor importante. Muchos empleadores carecen del conocimiento o la experiencia necesarios para implementar prácticas inclusivas de manera eficaz. Esto incluye un conocimiento limitado de cómo proporcionar ajustes razonables y cómo crear entornos laborales accesibles.

Aunque mecanismos como el sistema de cuotas (empleo para personas con discapacidad) buscan aumentar las tasas de empleo, a menudo se centran en el cumplimiento más que en la inclusión significativa. Sin un cambio hacia modelos organizativos basados en la inclusión por diseño, estas medidas pueden tener un impacto limitado.

La brecha en la comunicación de la discapacidad complica aún más la transición al empleo. Muchas personas optan por no revelar su discapacidad por miedo al estigma o la discriminación, lo que limita su acceso al apoyo y adaptaciones necesarias. Otra prueba de la importancia de construir con urgencia la confianza y crear culturas laborales inclusivas.

Accesibilidad y barreras medioambientales:

A pesar de los sólidos marcos políticos, la accesibilidad sigue implementándose de forma inconsistente tanto en entornos educativos como laborales. Las barreras

incluyen la inaccesibilidad física, la falta de herramientas digitales accesibles y la adaptación insuficiente de los materiales de aprendizaje.

Además de las barreras físicas y digitales, las barreras actitudinales juegan un papel importante. Las percepciones negativas, las bajas expectativas y la falta de conocimiento entre educadores, compañeros y empleadores pueden limitar las oportunidades para los alumnos con necesidades educativas especiales. Estas barreras suelen ser menos visibles, pero tienen un impacto profundo en la participación y los resultados.

Soluciones innovadoras como la "Mochila Digital" demuestran cómo la accesibilidad puede extenderse a través de contextos, asegurando la continuidad entre educación y empleo. Sin embargo, estos enfoques aún no se han implementado ampliamente.

Limitaciones de recursos y capacidad:

Las limitaciones de recursos representan una barrera transversal que afecta a todos los aspectos de la inclusión. Muchas instituciones carecen de financiación suficiente, personal especializado e infraestructura para implementar plenamente prácticas inclusivas.

Esto incluye la escasez de psicólogos, orientadores y docentes de apoyo, así como el acceso limitado a tecnologías de apoyo y oportunidades de formación. Estas limitaciones son especialmente pronunciadas en regiones rurales o menos desarrolladas, donde las disparidades entre instituciones son más evidentes.

Desafíos de complejidad y escalabilidad:

Por último, la inclusión es intrínsecamente compleja y requiere equilibrar múltiples objetivos, a veces contradictorios. Enfoques como la personalización extrema pueden ser muy efectivos para estudiantes individuales, pero son difíciles de escalar en sistemas más grandes.

De manera similar, los esfuerzos por estandarizar la inclusión pueden llevar a una simplificación excesiva y no abordar las necesidades individuales. Esta tensión entre

individualización y escalabilidad representa un desafío fundamental para la política y la práctica.

Herramientas y enfoques:

El análisis de los informes nacionales y los estudios de caso del proyecto W.I.N. permitió identificar una amplia gama de herramientas y enfoques para aplicar la Formación Profesional inclusiva en Europa. Estas herramientas operan en diferentes niveles (pedagógico, organizativo, tecnológico y sistémico) y son más efectivas cuando se aplican en combinación y no en aislamiento.

Un hallazgo clave es que la inclusión exitosa no se basa en un solo método o intervención, sino en la integración de múltiples enfoques complementarios que abordan las diversas necesidades de los estudiantes y los desafíos a nivel de sistema.

Enfoques pedagógicos y diseño del aprendizaje:

En el núcleo de la FP inclusiva reside la aplicación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) como marco pedagógico orientador. Se convierte en uno de los enfoques más influyentes, ya sea adoptado explícitamente o implícitamente integrado en las prácticas docentes.

El DUA promueve el diseño de entornos de aprendizaje accesibles para todos los alumnos desde el principio, reduciendo la necesidad de ajustes razonables reactivos. Se concreta en tres principios fundamentales: proporcionar múltiples medios de interacción, representación, acción y expresión.

En la práctica, esto se traduce en métodos de enseñanza flexibles, materiales didácticos variados y estrategias de evaluación diversificadas. Por ejemplo, los estudiantes con dificultades y/o trastornos de aprendizaje se benefician de contenidos simplificados y estructurados, mientras que aquellos con perfiles neurodivergentes pueden necesitar apoyos visuales, rutinas claras y una reducción de la sobrecarga sensorial.

El uso de materiales de aprendizaje adaptados es una herramienta clave dentro de este marco. Estos incluyen textos simplificados, ayudas visuales, recursos digitales y

contenido multimodal, que permiten a los estudiantes acceder a la información de manera que se ajuste a sus necesidades individuales.

Otro enfoque pedagógico ampliamente utilizado es el aprendizaje entre pares y cooperativo, que fomenta la colaboración y el apoyo mutuo entre los estudiantes. Este enfoque es especialmente eficaz en entornos inclusivos, ya que permite a los estudiantes contribuir según sus fortalezas mientras se benefician de la interacción con sus compañeros.

El modelo del Grupo de Expertos, identificado en las prácticas de FP en España, representa una extensión innovadora de este enfoque. Al involucrar directamente a los alumnos en la co-creación de soluciones inclusivas junto a personas con discapacidad, este modelo promueve el aprendizaje experiencial, la empatía y las habilidades prácticas para resolver problemas.

Personalización y herramientas de apoyo individuales:

La personalización es un componente central de la formación profesional inclusiva, apoyada por herramientas como el Plan de Educación Individual (IEP) y el Plan de Aprendizaje Individual (ILP). Estas herramientas proporcionan marcos estructurados para adaptar los objetivos de aprendizaje, los métodos de enseñanza y los criterios de evaluación a las necesidades individuales.

En sistemas más avanzados, la personalización se extiende a la personalización extrema, donde las vías de aprendizaje están altamente adaptadas a las capacidades y objetivos de cada aprendiz. Este enfoque es especialmente eficaz para personas con necesidades complejas, pero requiere una capacidad institucional significativa y coordinación.

El papel del equipo de apoyo al estudiante o de estructuras más amplias de equipos de apoyo multidisciplinares es fundamental para implementar estas herramientas. Estos equipos coordinan el apoyo en diferentes ámbitos, asegurando que las intervenciones sean coherentes, completas y respondan a las necesidades cambiantes.

Enfoques basados en el trabajo y orientados a la transición:

Una característica definitoria de los sistemas de formación profesional eficaces e inclusivos es la integración del Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT). ABT proporciona a los alumnos una exposición directa a entornos laborales reales, permitiéndoles desarrollar habilidades prácticas y ganar confianza.

Este enfoque suele combinarse con el empleo con apoyo, que garantiza que los alumnos reciban apoyo continuo durante su transición al mercado laboral. Esto incluye mentoría, orientación laboral y adaptación en el lugar de trabajo, ayudando a las personas a superar barreras y mantener el empleo.

La integración de ABT y empleo con apoyo desempeña un papel clave en la reducción de la brecha de independencia, permitiendo a los estudiantes aplicar sus habilidades en contextos reales y desarrollar autonomía.

Los modelos estructurados de transición, como los identificados en Irlanda y Portugal, refuerzan aún más este proceso al proporcionar un apoyo a largo plazo que va más allá del empleo inicial. Estos modelos enfatizan la continuidad, asegurando que los alumnos no queden sin apoyo durante las fases críticas de transición.

Enfoques organizativos y sistémicos:

A nivel organizativo, las prácticas inclusivas se guían cada vez más por principios como la inclusión por diseño e inclusión por defecto. Estos enfoques integran la inclusión en el funcionamiento central de las instituciones, en lugar de tratarla como una medida adicional o reactiva.

La inclusión por diseño implica la creación intencionada de sistemas, procesos y entornos que apoyen la participación desde el principio. Esto incluye planes de estudio accesibles, estructuras organizativas flexibles y políticas inclusivas.

La inclusión por defecto amplía este principio asegurando que la inclusión sea el enfoque estándar en todas las actividades, desde la captación y formación hasta la evaluación y gestión.

En contextos laborales, estructuras como la Oficina de Integración del Trabajo desempeñan un papel clave en la coordinación de prácticas inclusivas. Estas

unidades gestionan los procesos de reclutamiento, incorporación y apoyo, asegurando la alineación entre las necesidades individuales y los requisitos organizativos.

Accesibilidad y herramientas tecnológicas:

La accesibilidad es una herramienta fundamental y un facilitador de inclusión, abarcando dimensiones físicas, digitales y de comunicación. Los sistemas de formación profesional inclusivos y efectivos invierten en infraestructuras accesibles, plataformas digitales y tecnologías de apoyo.

El concepto de la "Mochila Digital" ilustra un enfoque innovador de accesibilidad, asegurando que los alumnos mantengan el acceso a herramientas de asistencia al pasar de la educación al empleo. Esta continuidad favorece la participación a largo plazo y reduce las barreras entre contextos.

Las herramientas tecnológicas también juegan un papel cada vez mayor en el apoyo a la inclusión, permitiendo un aprendizaje flexible, el acceso remoto y la entrega personalizada de contenidos. Sin embargo, su efectividad depende de una correcta implementación y alineación con enfoques pedagógicos.

Herramientas y políticas relacionadas con el empleo:

En la transición al empleo, una variedad de herramientas y mecanismos políticos apoyan la inclusión. Estos incluyen los ajustes razonables, que permiten a las personas desempeñar sus funciones de manera eficaz adaptando tareas, entornos o horarios.

El sistema de cuotas (empleo por discapacidad) es otro mecanismo ampliamente utilizado, que exige a las organizaciones emplear a un cierto porcentaje de personas con discapacidad. Aunque es eficaz para aumentar las tasas de empleo, su impacto en la inclusión significativa depende de cómo se implemente.

Otras herramientas, como los procesos de selección anónimos y los sistemas estructurados de incorporación, contribuyen a reducir el sesgo y mejorar el acceso a oportunidades de empleo.

Enfoques colaborativos y basados en ecosistemas:

Un tema recurrente en todas las herramientas y enfoques es la importancia de la colaboración. Los sistemas de FP inclusivos funcionan de forma más eficaz cuando cuentan con el apoyo de redes de partes interesadas, incluidos educadores, empleadores, ONG, familias y autoridades públicas.

Este enfoque basado en el ecosistema garantiza que la inclusión se aborde en los ámbitos educativo, social y profesional. También facilita el intercambio de conocimientos, la innovación y la mejora continua.

Resumen de las voces de los grupos de interés:

El análisis de las perspectivas de los grupos de interés en los informes nacionales proporciona una dimensión cualitativa crítica para la comprensión de la Formación Profesional inclusiva. Aunque los marcos políticos, herramientas y prácticas ofrecen conocimientos estructurales y metodológicos, las voces de los grupos de interés revelan cómo se experimenta la inclusión en la práctica, destacando tanto su potencial transformador como sus desafíos continuos. Tres grupos principales de interés, independientemente de los contextos analizados, emergen como centrales para la implementación de una FP inclusiva: educadores, gestores (incluidos líderes institucionales y empleadores) y personas con discapacidad (alumnos o empleados).

Cada grupo ofrece perspectivas distintas pero complementarias, reflejando diferentes roles, responsabilidades y experiencias dentro de sistemas inclusivos.

Perspectivas de las personas profesionales de la educación:

Los educadores enfatizan constantemente la importancia de la flexibilidad, la adaptabilidad y los enfoques relacionales al trabajar con alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE). En todos los países, los docentes informan que la inclusión efectiva requiere ir más allá de los métodos tradicionales de enseñanza hacia prácticas más dinámicas y receptivas, alineadas con el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA).

Muchos educadores destacan que el uso de materiales de aprendizaje adaptados, instrucción diferenciada y métodos interactivos mejora significativamente la implicación y la participación del alumno. Sin embargo, también señalan que estos enfoques requieren tiempo, esfuerzo y competencia profesional adicionales.

Un tema recurrente en la perspectiva del educador es el papel central de las relaciones. Los profesores enfatizan que construir confianza con los alumnos es esencial para superar barreras y apoyar el desarrollo individual. Esta dimensión relacional es especialmente importante para los estudiantes con discapacidades intelectuales y para los empleados neurodivergentes, que pueden necesitar apoyo emocional y social adicional.

Al mismo tiempo, los educadores suelen señalar desafíos relacionados con la carga de trabajo y la capacidad. La implementación del Plan Educativo Individual (IEP) y la participación en los procesos del equipo de apoyo al estudiante o del equipo de apoyo multidisciplinar se consideran tareas esenciales pero exigentes.

A pesar de estos desafíos, los educadores suelen expresar un fuerte compromiso con la inclusión, viéndola no solo como una responsabilidad profesional, sino también como un valor fundamental. Muchos informan que las prácticas inclusivas mejoran sus habilidades docentes y conducen a entornos de aprendizaje más atractivos y significativos para todos los estudiantes.

Dirección y perspectivas organizativas:

Los directivos, incluidos los responsables escolares y empleadores, ofrecen una perspectiva más estratégica sobre la inclusión. Enfatizan la importancia de la cultura organizativa, el liderazgo y la alineación sistémica para lograr resultados sostenibles.

Un tema clave en sus perspectivas es la transición de enfoques basados en el cumplimiento a modelos más proactivos como la inclusión por diseño e inclusión por defecto. Los directivos reconocen que la inclusión no se puede lograr mediante medidas aisladas, sino que requiere integración en todos los procesos organizativos, incluyendo la contratación, la formación y la evaluación.

En entornos educativos, los directivos destacan la importancia de invertir en el desarrollo del personal, establecer estructuras eficaces de equipos de apoyo multidisciplinares y fomentar la colaboración con partes interesadas externas.

En contextos laborales, los empleadores enfatizan el valor de las prácticas de contratación inclusivas y el impacto positivo de la diversidad en el rendimiento organizativo. Muchos informan que implementar ajustes razonables y mejorar la accesibilidad en el lugar de trabajo conduce a una mayor satisfacción de los empleados, una mejor dinámica de equipo y una mayor innovación.

Sin embargo, los directivos también reconocen desafíos, especialmente relacionados con la asignación de recursos y el cambio organizativo. Implementar prácticas inclusivas a menudo requiere inversión inicial y transformación cultural, que puede encontrar resistencia.

A pesar de estos desafíos, existe un reconocimiento creciente de que la inclusión no solo es una responsabilidad social, sino también una ventaja estratégica, que contribuye a la resiliencia y competitividad organizativa.

Perspectivas de las personas con discapacidad:

Las voces de las personas con discapacidad ofrecen la visión más directa sobre el impacto de las prácticas formativas y formación profesional inclusiva. En todos los informes, los alumnos y empleados destacan de forma constante la importancia del apoyo, la oportunidad y el reconocimiento.

Un tema central es el valor de participar en las clases con entornos ordinarios, que permite a las personas sentirse incluidas, respetadas y parte de una comunidad más amplia. Muchos informan que los entornos inclusivos mejoran su confianza, motivación y sentido de pertenencia.

El acceso al Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT) es especialmente valorado, ya que ofrece oportunidades para desarrollar habilidades prácticas y adquirir experiencia real. Los participantes suelen describir el ABT como un punto de inflexión, que les ayuda a comprender sus habilidades y a ganar confianza en su capacidad para trabajar.

Al mismo tiempo, las personas enfatizan la importancia del apoyo continuo, especialmente a través de mecanismos de empleo con apoyo. La orientación continua, la mentoría y la adaptación en el lugar de trabajo se consideran esenciales para mantener el empleo y superar los desafíos.

El problema de la brecha de independencia se refleja frecuentemente en las experiencias de los grupos de interés. Muchas personas informan que, aunque poseen habilidades relevantes, requieren apoyo adicional para aplicarlas de forma independiente en contextos reales. Por tanto, las prácticas inclusivas que abordan esta brecha son muy valoradas.

Otro aspecto importante es la experiencia de comunicar la discapacidad. La reticencia a comunicar la discapacidad sigue siendo una preocupación importante, con muchas personas que expresan dudas en revelar su discapacidad por miedo a la discriminación o a percepciones negativas. Esto pone énfasis en la necesidad de entornos más inclusivos y de apoyo donde las personas se sientan seguras y respetadas.

Perspectivas transversales:

Surgen varios temas comunes en todos los grupos de interés. Primero, la inclusión es más efectiva cuando es sistémica y coordinada, en lugar de fragmentada. Los actores implicados enfatizan la importancia de la alineación entre la educación, el empleo y los sistemas de apoyo social.

En segundo lugar, las relaciones y la colaboración son fundamentales. Ya sea entre profesores y estudiantes, empleadores y empleados, o instituciones y socios externos, la confianza y la comunicación son factores clave para la inclusión.

Tercero, la flexibilidad es esencial. Los sistemas rígidos y los enfoques estandarizados se identifican consistentemente como barreras, mientras que los enfoques flexibles y personalizados se asocian con resultados positivos.

Por último, existe un reconocimiento compartido de que la inclusión beneficia no solo a las personas con discapacidad, sino también al sistema en general. Las prácticas

inclusivas conducen a organizaciones y entornos de aprendizaje más innovadores, adaptables y resilientes.

2.2 BUENAS PRÁCTICAS INCLUSIVAS EN FORMACIÓN PROFESIONAL

BP1: Escuela Profesional Superior de Silvicultura y Carpintería "Nikolay Haytov" (Bulgaria)

Organización: Escuela Profesional Superior de Silvicultura y Carpintería "Nikolay Haytov", Varna.

Contexto y partes interesadas: el Instituto Profesional de Silvicultura y Carpintería "Nikolay Haytov" en Varna es el primer instituto profesional de la ciudad en admitir y educar a estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), comenzando en 2009. El colegio ofrece programas vocacionales en Jardinería y Floristería, Producción de Muebles, Gestión Forestal y de Caza, Diseño de Interiores, Construcción y Jardinería de Parques, y Restauración de Muebles Antiguos y Carpintería. El alumnado con NEE están completamente integrados en los entornos educativos ordinarios, y aquellos que no cumplen el Estándar Educativo Estatal reciben formación bajo Planes Educativos Individuales (PEI). El centro opera en un contexto de creciente demanda de trabajadores cualificados y de un marco político nacional moldeado por el Reglamento de Educación Inclusiva de Bulgaria (2017, modificado en 2024). Los actores implicados incluyen docentes de apoyo, psicólogos escolares, orientadores pedagógicos, profesores de clase, padres, ONG como ASD "Vision" y autoridades locales. Un equipo de apoyo al estudiante multidisciplinar coordina el apoyo y supervisa el progreso de los estudiantes.

Qué problema resuelve: durante muchos años, los estudiantes con necesidades educativas especiales en Bulgaria tuvieron acceso limitado a una educación profesional de calidad. A menudo eran excluidos de las escuelas ordinarias o dirigidos a instituciones especializadas, lo que limitaba sus oportunidades de integración social,

desarrollo personal y empleo futuro. La falta de entornos de aprendizaje adaptados, profesores insuficientemente preparados y sistemas de apoyo fragmentados contribuyeron al abandono escolar temprano y a resultados educativos desiguales.

El centro buscó abordar estas barreras sistémicas creando un entorno educativo seguro, de apoyo e inclusivo donde los estudiantes con necesidades educativas especiales pudieran desarrollarse académica, social y emocionalmente, y adquirir habilidades vocacionales relevantes para el mercado laboral.

Lo que se hace — pasos: el colegio implementa un modelo inclusivo estructurado y multinivelado:

- Aprendizaje adaptado y pedagogía individualizada: el profesorado crea un ambiente de calma y confianza, adapta los contenidos de aprendizaje a las capacidades de cada estudiante y utiliza métodos interactivos como la narración, el debate, el juego de rol, la resolución de problemas y películas basadas en textos curriculares.
- Apoyo al profesorado de recursos: el profesorado de recursos ofrece apoyo adicional tanto en actividades curriculares como extracurriculares, individualmente o en grupos, centrándose en el aprendizaje de contenidos, el desarrollo intelectual, las habilidades sociales y la adaptación al entorno general.
- Apoyo psicológico y de asesoramiento: el/la psicólogo/a escolar y el orientador pedagógico están presentes a diario, ofreciendo apoyo emocional y conductual constante.
- Apoyo emocional y motivación: El personal especialista en pedagogía trabaja para reforzar la autoestima, la sensación de seguridad y la motivación del alumnado.
- Trabajo regular con las familias: la comunicación sistemática garantiza el seguimiento del progreso y la alineación entre la escuela y el hogar.
- El equipo de apoyo al alumnado: integrado por el profesorado responsable del grupo, docentes de apoyo, profesionales de la psicología y profesorado de

lengua búlgara y matemáticas, se reúne para analizar la evolución del alumnado y coordinar las intervenciones.

- Cualificación y formación docente: el desarrollo profesional continuo fortalece la confianza y las habilidades de los docentes para trabajar con estudiantes con NEE.
- Actividades basadas en intereses: todo el alumnado participa en clubes escolares, lo que favorece la socialización.
- Colaboración con ONG: durante más de 15 años, los estudiantes han recibido apoyo de asistentes sociales de ASD "Vision", garantizando continuidad y asistencia práctica.
- Seguimiento y documentación: el progreso se registra mediante PEI, registros de asistencia, resultados de exámenes, registros y consultas con los padres.

Por qué funcionó: el modelo funciona porque es:

- Holístico: combina apoyo académico, emocional, psicológico y social.
- Colaborativo: involucra a profesores, especialistas, padres y ONG.
- A largo plazo: implementado de forma continua desde 2009, convirtiéndose en parte de la cultura escolar.
- Individualizado: adaptando el contenido y las expectativas a cada alumno.
- Estructurado: con roles, procesos y mecanismos de monitorización claros.
- Está integrado en alianzas: especialmente con ASD “Vision”, que fortalece el apoyo diario.

El compromiso y la experiencia acumulada del colegio han creado un entorno estable y de confianza que atrae a familias de niños/as con necesidades educativas.

Lo que fue difícil: el reto más persistente es la transición al empleo. A pesar de los esfuerzos, reuniones con la Oficina de Empleo y actividades de contacto con empresas, los graduados con necesidades educativas especiales tienen dificultades para conseguir empleo en sus campos vocacionales. Las condiciones económicas y las barreras administrativas contribuyen a esta dificultad. Sin empleo, los estudiantes corren el riesgo de perder el progreso alcanzado durante la escolarización.

El colegio también se enfrenta al reto continuo de mantener la formación del personal, adaptar materiales y garantizar un apoyo especializado suficiente para diversos diagnósticos, incluyendo discapacidades intelectuales, trastornos de aprendizaje, discapacidades visuales, TDAH, parálisis cerebral, dislexia y condiciones del espectro autista

Enlace DUA — principios aplicados: aunque el informe desarrollado por CuBuFoundation y NASOR, donde se incluye esta práctica, no se refiere explícitamente al Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), varios elementos de esta práctica se alinean con los principios del DUA:

- Múltiples formas de implicación, apoyo emocional, clubes basados en intereses y tareas adaptadas mantienen la motivación y reducen la ansiedad.
- Múltiples medios de representación. El profesorado utiliza películas, narración, materiales visuales y contenido adaptado.
- Múltiples medios de acción y expresión. Las tareas diferenciadas, la formación práctica y las evaluaciones individualizadas permiten a los estudiantes demostrar el aprendizaje de diversas maneras.

Estos elementos reducen barreras y apoyan a los estudiantes diversos dentro de los entornos educativos ordinarios.

Pruebas de éxito: el informe documenta varios resultados:

- Mejora del acceso a la educación profesional para estudiantes con perfiles de NEE diversos.

- Aumento del rendimiento académico y finalización exitosa de los cursos 10 y 12.
- Aprobación de los exámenes estatales, de matriculación y de formación profesional.
- Mejora de las habilidades sociales y de comunicación.
- Mayor independencia en tareas prácticas.
- Mejora del bienestar emocional y reducción de la agresividad.
- Mejor comportamiento en espacios públicos y mejora de la motricidad fina.
- Altos niveles de implicación en la formación práctica.
- Confianza parental sostenida y participación continua tras la graduación.

Los indicadores de seguimiento incluyen la participación y permanencia, las tasas de finalización, la progresión hacia el aprendizaje basado en el trabajo y la satisfacción del alumnado.

Condiciones de transferibilidad: para replicar este modelo, otros proveedores de FP necesitan:

- Entornos físicos y digitales accesibles.
- Personal docente formado en pedagogía inclusiva.
- Un SST multidisciplinar con roles claros.
- PEIs y evaluaciones de necesidades.
- Comunicación regular con las familias.
- Alianzas con ONG y autoridades locales.
- Planes de estudio adaptados y materiales de aprendizaje.
- Tiempo de planificación y colaboración.

La implementación suele requerir entre 1 y 2 años escolares para establecer un sistema totalmente funcional e inclusivo.

Riesgos y límites:

- Las barreras laborales pueden perjudicar los resultados a largo plazo.
- La dependencia del personal especializado significa que la rotación puede interrumpir el soporte.
- Las limitaciones de recursos pueden limitar la capacidad de adaptar materiales o proporcionar atención individualizada.
- La variabilidad en las asociaciones externas (por ejemplo, ONG, empleadores) puede afectar a la consistencia.
- Los estudiantes que no cumplen el estándar educativo estatal no pueden obtener un certificado de educación secundaria completada, lo que limita las vías educativas posteriores.

Voces de los grupos de interés: las siguientes declaraciones se extraen del informe nacional y reflejan perspectivas institucionales documentadas por el equipo de investigación. No son citas literales de entrevistas, sino pasajes descriptivos del documento original:

- Perspectiva del educador: "Se crea un ambiente de informalidad y calma entre estudiantes y profesores; se mantiene una relación de confianza, respeto y apoyo mutuos".
- Perspectiva de directivo/dirección escolar: "La escuela se siente responsable no solo de la educación, sino también de la exitosa colocación de los estudiantes en empleo posterior".
- Perspectiva del estudiante/padre: "Las familias no cortan su vínculo con la escuela tras graduarse, sino que, por el contrario, contactar con la escuela sobre diversos asuntos y participar en conciertos y eventos escolares".

Enlaces y fuentes: toda la información se extrae exclusivamente del informe desarrollado por CuBuFoundation y NASOR en el marco del proyecto W.I.N.: "Investigación y recopilación de historias de éxito inclusivas en formación profesional y empleo – Informe sobre los sistemas nacionales y mejores casos en Bulgaria e Irlanda" desarrollado por CuBuFo y NASOR.

BP2: Modelo de transición con apoyo WALK PEER (Irlanda)

Organización: WALK – Servicios de Empleo Inclusivo.

Contexto y partes interesadas: el Modelo de Transición Apoyada WALK PEER es una iniciativa irlandesa diseñada para apoyar a jóvenes con necesidades educativas especiales (NEE), especialmente aquellos con discapacidad intelectual, en su transición de la escolarización obligatoria a la educación y formación profesional convencional, la educación y formación continua y el empleo remunerado. El programa opera dentro del marco de la educación inclusiva irlandesa, donde aproximadamente el 98% de los estudiantes reciben educación en entornos ordinarios y el 2% en escuelas o clases especiales, apoyado por la Ley EPSEN de 2004 y un continuo de provisión.

El programa está dirigido a estudiantes mayores de 16 años y colabora con una red de 10 colegios asociados, incluyendo 7 escuelas especiales y 3 escuelas secundarias. Los actores implicados incluyen equipos directivos escolares, familias, juntas locales de Educación y Formación (ETBs), empleadores como Penneys y PJ Hegarty, y el Departamento de Educación, que financia el programa a través del fondo de Cuentas Inactivas. La iniciativa también cuenta con el apoyo del Fondo Social Europeo (FSE), reflejando una colaboración intersectorial entre la educación, los servicios sociales y el mercado laboral.

Qué problema resuelve: los jóvenes con discapacidad intelectual en Irlanda se enfrentan a barreras significativas al pasar de la escuela a la educación y formación postobligatoria o al empleo. Estos incluyen el acceso limitado a las vías de formación profesional convencional, un apoyo estructurado insuficiente durante el periodo de transición y los desafíos para conseguir y mantener el empleo. Los modelos tradicionales suelen ofrecer prácticas a corto plazo sin seguimiento prolongado, lo que resulta en baja permanencia y progresión profesional limitada.

El modelo WALK PEER aborda estas carencias ofreciendo un sistema de transición estructurado y de varios años que combina el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), la planificación profesional personalizada y la mentoría a largo plazo. Su objetivo es garantizar que los jóvenes con NEE puedan acceder a oportunidades convencionales, desarrollar competencias para el empleo y mantener el empleo a lo largo del tiempo.

Lo que se hace — pasos: el programa implementa un enfoque integral y de varios pasos:

- Modelo de transición con apoyo de cinco años de duración. La iniciativa abarca cinco años, comenzando durante los últimos años de la escolarización obligatoria y extendiéndose hasta los primeros años de la edad adulta.
- Aplicación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA). Los principios del DUA se utilizan para eliminar barreras sistémicas en la FP y las vías laborales, pasando de adaptaciones reactivas a diseños proactivos.
- Colaboración con colegios asociados. El programa trabaja con 10 escuelas, integrando la planificación de la transición en el entorno escolar e involucrando a profesores, familias y directivos escolares.
- Profesionales de orientación e inserción laboral. Estos facilitadores ofrecen un apoyo intensivo y personalizado, que incluye planificación profesional, desarrollo de habilidades y preparación para las prácticas laborales.

- Asociaciones con empleadores. Empleadores como Penneys y PJ Hegarty ofrecen oportunidades laborales reales y prácticas formativas, permitiendo a los estudiantes adquirir experiencia práctica.
- Acompañamiento durante tres años tras finalizar la etapa educativa. Tras terminar los estudios, los participantes reciben hasta tres años de apoyo continuo para garantizar la continuidad del empleo, la adaptación al lugar de trabajo y la estabilidad a largo plazo.
- Coordinación intersectorial. El programa vincula a la educación, los servicios sociales y los actores del mercado laboral, apoyados por financiación gubernamental y recursos del FSE.

Por qué funcionó: el modelo es eficaz porque combina varias fortalezas:

- Apoyo a largo plazo. El acompañamiento durante tres años tras finalizar los estudios se identifica como el factor más importante para convertir las prácticas de corta duración en trayectorias profesionales estables.
- Diseño proactivo a través de DUA. Al eliminar barreras a nivel de sistema, el programa garantiza que las experiencias de los estudiantes sean significativas y accesibles.
- Fuerte compromiso con el empleador. Los empleos reales y las oportunidades de formación crean vías significativas hacia el mercado laboral.
- Colaboración intersectorial. La implicación de escuelas, familias, ETBs, empleadores y organismos gubernamentales garantiza coherencia y responsabilidad compartida.
- Viabilidad económica**.** El modelo es rentable: aunque requiere una inversión anual de 278.000 €, reduce los costes sociales y sanitarios a largo plazo y favorece la creación de ciudadanos económicamente activos.

Estos elementos combinados crean un sistema de transición robusto y sostenible.

Lo que fue difícil: el informe nacional no documenta los desafíos en palabras propias del programa. El equipo de análisis transnacional identifica las siguientes dificultades basándose en la lectura contextual de la estructura del modelo:

- Barreras sistémicas en la formación profesional convencional. La necesidad de DUA indica que los sistemas existentes no eran completamente accesibles.
- Mantener una mentoría a largo plazo. Proporcionar tres años de apoyo postescolar requiere financiación y personal estables.
- Dependencia de la colaboración con los empleadores. El éxito del modelo depende de la disposición de los empleadores a ofrecer empleos reales y oportunidades de formación.
- Coordinación intersectorial. Alinear escuelas, familias, ETBs, empleadores y organismos gubernamentales requiere comunicación continua y compromiso compartido.

Enlace DUA — principios aplicados: el informe afirma explícitamente que el programa integra el DUA para eliminar barreras sistémicas. Se evidencian las siguientes prácticas alineadas con el DUA:

- Múltiples formas de implicación. La mentoría a largo plazo, la planificación profesional personalizada y las oportunidades laborales reales mantienen la motivación y la relevancia.
- Múltiples formas de representación. El DUA garantiza que la información, la formación y las vías de aprendizaje sean accesibles para los estudiantes con discapacidad intelectual.
- Múltiples medios de acción y expresión. Las prácticas laborales y los variados entornos formativos permiten a los participantes demostrar habilidades en contextos auténticos.

El programa pasa de adaptaciones reactivas a un diseño proactivo, alineándose estrechamente con la filosofía central del DUA.

Pruebas de éxito: el informe señala varios indicadores de éxito:

- El modelo demuestra altos niveles de permanencia y satisfacción laboral, atribuidos a la mentoría a largo plazo.
- Es rentable, con una inversión anual de 278.000 € que reduce los costes sociales y sanitarios a largo plazo.
- Crea ciudadanos económicamente activos, contribuyendo al valor público.
- El programa es reconocido como una práctica ejemplar para la formación profesional inclusiva en Irlanda debido a su profundidad metodológica y enfoque intersectorial.

Aunque el informe no ofrece resultados numéricos, enfatiza la eficacia del programa para mantener el empleo y apoyar las transiciones.

Condiciones de transferibilidad: para replicar el modelo WALK PEER, son necesarias varias condiciones:

- Colaboración intersectorial entre escuelas, familias, proveedores de FP, empleadores y organismos gubernamentales.
- Financiación a largo plazo para apoyar la mentoría de varios años.
- Alianzas con empleadores dispuestos a ofrecer oportunidades laborales reales.
- Personal formado en DUA y en empleo con apoyo.
- Planificación estructurada de la transición que comienza antes de terminar los estudios.
- Integración con las políticas nacionales de educación y trabajo.

El modelo es transferible, pero requiere sistemas coordinados e inversión sostenida.

Riesgos y límites:

- La dependencia de la implicación de los empleadores puede limitar las oportunidades en regiones con menos empresas dispuestas.
- Las altas exigencias de coordinación entre sectores pueden sobrecargar los recursos.
- La continuidad de la financiación es esencial; las interrupciones podrían socavar la mentoría a largo plazo.
- Pueden surgir desafíos de escalabilidad si el personal o las redes de empleadores no pueden expandirse proporcionalmente.

Estos riesgos reflejan la complejidad de los programas de transición intersectoriales de varios años.

Voces de los grupos de interés: las siguientes declaraciones se extraen del análisis descriptivo del informe nacional. Reflejan perspectivas a nivel de programa documentadas por el equipo de investigación en lugar de citas literales en entrevistas:

- Perspectiva del programa: "El programa funciona como un puente fundamental para los jóvenes con NEE... transición de la educación escolar obligatoria a las formas convencionales de educación y formación profesional (FP), educación y formación continua y empleo remunerado".
- Sobre la mentoría: "La mentoría a largo plazo (3 años después de la carrera) por parte de profesionales de orientación e inserción laboral es el factor más importante para convertir una experiencia laboral de corta duración en una trayectoria profesional estable".
- Sobre el DUA: "El éxito del programa se debe a su profundidad metodológica: una intervención de cinco años y a largo plazo que integra el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) para eliminar barreras sistémicas".

Enlaces y fuentes: toda la información se extrae exclusivamente del informe: "Investigación y recopilación de historias de éxito inclusivas en formación profesional y empleo – Informe sobre los sistemas nacionales y mejores casos en Bulgaria e Irlanda" desarrollado por CuBuFo & NASOR.

BP3: Grupo de Expertos – CDP La Blanca Paloma (España)

Organización: Fundación Docete Omnes – CDP La Blanca Paloma (La Zubia, Granada, Andalucía).

Contexto y partes interesadas: CDP La Blanca Paloma es un centro de formación profesional financiado públicamente en La Zubia (Granada), que forma parte de la Fundación Docete Omnes, una organización sin ánimo de lucro con una larga tradición en educación y atención social. El centro ofrece programas de FP Básica (MEC 2), Grado Medio (MEC 4) y Grado Superior (MEC 5) en ámbitos como Peluquería, Cuidados Auxiliares de Enfermería, Farmacia, Integración Social y Animación Sociocultural.

El centro atiende a alrededor de 360 estudiantes anualmente, incluidos 48 con necesidades educativas específicas (NEE) en 2024–2025. Los estudiantes proceden de Granada y municipios cercanos y presentan perfiles diversos: jóvenes que han abandonado prematuramente los estudios, estudiantes neurodivergentes, estudiantes con discapacidad intelectual leve, estudiantes que trabajan y quienes aspiran a un empleo cualificado.

La práctica se implementa dentro del marco español de Formación Profesional definido por la LOMLOE (Ley Orgánica 3/2020), la Ley Orgánica 3/2022 (Ley de Formación Profesional) y el Real Decreto 69/2025, que exigen vías de aprendizaje personalizadas y apoyo individualizado.

Un actor clave es el Centro Ocupacional Padre Villoslada, que colabora con el centro de Formación Profesional para proporcionar contextos de la vida real para el aprendizaje inclusivo aplicado. Otros actores implicados incluyen profesores de

formación profesional, especialistas en orientación, tutores en el lugar de trabajo, empresas, organizaciones públicas y privadas, y los Servicios Juveniles locales.

Qué problema resuelve: según el director, las normativas estándar de FP no abordan suficientemente la diversidad de perfiles del alumnado, especialmente los estudiantes en riesgo de abandonar la escuela prematuramente, alumnado neurodivergente y personas con condiciones del neurodesarrollo.

El centro reconoció la necesidad de garantizar que todos los estudiantes pudieran alcanzar su máximo potencial, independientemente de su capacidad, ritmo de aprendizaje o circunstancias personales. Esto requirió un cambio de la enseñanza tradicional a un aprendizaje flexible, individualizado y experiencial.

El reto era crear un modelo estructurado y práctico que permitiera a los estudiantes experimentar la inclusión en contextos reales, alineado con el Real Decreto 69/2025, que enmarca la diversidad como un activo estructural más que como un conjunto de etiquetas.

El modelo de "Grupo de Expertos" se desarrolló para responder a esta necesidad.

Lo que se hace — pasos: el Grupo de Expertos es una colaboración estructurada y basada en la experiencia entre el centro de formación profesional y el Centro Ocupacional. Aplica los principios del DUA a través de:

- Aprender haciendo (talleres, proyectos reales).
- Planes personalizados de tutoría y refuerzo.
- Aprendizaje entre iguales y cooperativo, donde los estudiantes adaptan las explicaciones y contribuyen según sus fortalezas

El modelo sigue un ciclo de cuatro fases:

- Presentación del proyecto: los profesionales del Centro Ocupacional presentan el proyecto, los objetivos y las expectativas. Se orienta a los estudiantes para

que actúen como "modelos" para los usuarios del centro. Los educadores del Centro Ocupacional preparan a sus usuarios para la actividad.

- Fase 1) Evaluación inicial mediante observación directa: los estudiantes observan a los usuarios del Centro Ocupacional en las actividades diarias del taller para identificar necesidades de apoyo.
- Fase 2) Planificación: los estudiantes desarrollan planes de apoyo personalizados para cada usuario. Estos planes son validados y mejorados por profesionales de los Centros Ocupacionales e incluyen actividades orientadas a los objetivos de integración social.
- Fase 3) Implementación: los estudiantes aplican sus planes, trabajando directamente con los usuarios en talleres y actividades.
- Fase 4) Evaluación: los estudiantes evalúan el progreso del usuario. Los profesionales del Centro Ocupacional proporcionan comentarios a los formadores de FP sobre el rendimiento de los estudiantes. Los planes se ajustan según sea necesario.

Por qué funcionó:

La práctica funciona porque es:

- Totalmente integrada en el modelo pedagógico del centro.
- Alineada con los principios del DUA, garantizando flexibilidad y accesibilidad.
- Experiencial, conectando el aprendizaje con contextos sociales y profesionales reales.
- Colaborativo, con personal multidisciplinar y socios externos.
- Apoyado por un fuerte compromiso de la dirección con la inclusión y el bienestar estudiantil.
- Reforzado por un seguimiento individual continuo y tutorías coordinadas.
- Rentable, dependiendo de los recursos existentes y la experiencia del personal.

La colaboración estructurada con el Centro Ocupacional fortalece las habilidades de continuidad del aprendizaje y la inclusión aplicada.

Lo que fue difícil: el principal desafío identificado son los prejuicios y estereotipos, que "causan más problemas que los reales." Estos se abordaron mediante contacto directo, actividades compartidas y experiencias estructuradas como el Grupo de Expertos, que ayudan a desviar la atención de las etiquetas a las habilidades. Otros desafíos incluyen:

- Perfiles de alumnos diversos que requieren soporte diferenciado.
- Equilibrar la carga académica y los déficits organizativos (especialmente en el nivel de formación profesional superior)
- Apoyo a estudiantes en riesgo de abandonar la escuela antes de tiempo.
- Garantizar una coordinación constante entre el personal y los socios externos.

Enlace DUA - Principios aplicados: la práctica aplica explícitamente los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA):

Múltiples formas de implicación:

- Aprender haciendo.
- Aprendizaje cooperativo.
- Proyectos reales.
- Responsabilidad progresiva.

Múltiples medios de representación:

- Materiales adaptados.
- Realimentación visual.
- Herramientas digitales (tabletas, portátiles, proyectores).

Múltiples medios de acción y expresión:

- Tareas y niveles diferenciados.
- Evaluación formativa con rúbricas.
- Autoevaluación y retroalimentación continua.
- Planes de apoyo personalizados.

El Grupo de Expertos es una operativización concreta del DUA en la FP.

Pruebas de éxito: la evidencia es cualitativa pero estructurada:

- Mayor compromiso, motivación y participación.
- Evaluación centrada en el progreso adaptada a los perfiles de los alumnos.
- Fortalecer la responsabilidad entre iguales y las habilidades de inclusión aplicada.
- Continuidad mejorada del aprendizaje a través de contextos reales.
- Preparación para el aprendizaje basado en el trabajo apoyada por equipos multidisciplinares.
- Indicadores de resultados registrados en 0, 6, 12 y 24 meses, incluyendo:
    - 90% de participación entre estudiantes en riesgo.
    - Estudiantes con NEE que están pasando de básica a intermedia de Formación Profesional.
    - Preparación para el aprendizaje basado en el trabajo.
    - Autopercepción y satisfacción del estudiante.

La monitorización es continua e integrada en la tutoría diaria.

Condiciones de transferibilidad: el modelo es adaptable a otros contextos de FP si se cumplen las siguientes condiciones:

- Análisis de perfiles de aprendices.

- Compromiso con valores inclusivos.
- Metodologías de enseñanza flexibles.
- Estructuras coordinadas de tutoría.
- Colaboración estructurada con empleadores y socios externos.
- Seguimiento de las colocaciones y mecanismos de retroalimentación.
- Cooperación con los servicios locales de juventud.

Riesgos y límites:

- Dependencia de la coordinación del personal y la inversión de tiempo.
- Necesidad de una colaboración sostenida con socios externos.
- Posible persistencia de estereotipos sin exposición estructurada.
- Los indicadores cualitativos pueden requerir datos cuantitativos complementarios.
- Requiere una cultura de inclusión para ser eficaz.

Perspectivas de los grupos de interés:

- Perspectiva del educador: "Los prejuicios y estereotipos causan más problemas que las propias discapacidades".
- Perspectiva de la dirección: “El principal desafío identificado es que las normativas generales de FP no abordan suficientemente la diversidad de los perfiles del alumnado".
- Persona con discapacidad / perspectiva relacionada con el usuario: "Actividades como el 'Grupo de Expertos'... ayudar a desafiar suposiciones y centrar la atención en las habilidades en lugar de en las etiquetas".

Enlaces y fuentes:

- Página web oficial: https://cdplablancapaloma.es/
- Macarena Martínez Martín - macarena.martinez@cdplablancapaloma.es
- Fuente: Toda la información proviene exclusivamente de las buenas prácticas descritas proporcionadas por el socio FDO.

BP4: Inclusión Práctica – Modelo colaborativo entre proveedores de formación profesional y estructuras de apoyo a la discapacidad en Grecia (Grecia)

Organización: KEEPEA Orizontes (Atenas).

Contexto y partes interesadas: la práctica se implementa dentro de KEEPEA Orizontes, un centro público de formación profesional y aprendizaje permanente en Atenas. Opera dentro del marco educativo y formativo griego y se centra en la educación inclusiva, la concienciación medioambiental y la integración social. El centro colabora con autoridades locales, servicios sociales e instituciones educativas para ofrecer oportunidades de aprendizaje interdisciplinar. El centro ofrece programas de formación profesional no formales y complementarios alineados con los equivalentes de los niveles 2–5 del Marco Europeo de Cualificaciones (MEC), incluyendo:

- Formación Introductoria de Formación Profesional (MEC 2–3): habilidades básicas para la vida, educación ambiental, orientación vocacional
- Formación Intermedia (MEC 4): atención social, apoyo comunitario, actividades culturales
- Especialización Avanzada (MEC 5): inclusión social, desarrollo comunitario, facilitación de la educación ambiental
- Población de estudiantes.

Cada año, participan entre 250 y 300 personas en actividades. Entre los alumnos se encuentran:

- Jóvenes que están en transición de la educación obligatoria.
- Adultos en aprendizaje a lo largo de la vida.
- Individuos de grupos socialmente vulnerables.
- Alumnos con discapacidades intelectuales, autismo y trastornos del desarrollo.

Aproximadamente entre el 15 y el 20% requieren apoyo educativo adicional. Los alumnos con discapacidad intelectual reciben apoyo en perfiles de bajo funcionamiento, medio y alto, con actividades adaptadas a cada nivel.

Partes interesadas:

- Educadores y formadores de KEEPEA Orizontes.
- Estructuras de apoyo a la discapacidad (KDIF, KDAP-MEA).
- Familias y cuidadores.
- Autoridades locales y servicios sociales.
- Empleadores y organizaciones comunitarias.
- Participantes con discapacidad.

Qué problema resuelve: el sistema de FP griego se enfrenta a varios desafíos:

- Los enfoques de enseñanza estándar no abordan suficientemente la diversidad de los alumnos.
- Colaboración limitada y estructurada entre los proveedores de FP y los servicios de discapacidad.
- Muchos alumnos experimentan baja motivación, desconexión o barreras de aprendizaje.

La práctica responde a la necesidad de:

- Garantizar igualdad de oportunidades de aprendizaje.

- Adoptar enfoques de enseñanza flexibles y personalizados.
- Conecta el aprendizaje con entornos sociales y profesionales reales.

El modelo de Inclusión Práctica se desarrolló para conectar las estructuras de apoyo a la FP y a la discapacidad mediante un aprendizaje práctico basado en la comunidad.

Lo que se hace — pasos: el modelo se implementa mediante un proceso estructurado de siete fases dentro del café social "To Pareaki", donde los alumnos con discapacidad realizan tareas laborales reales.

1. Comunicación y evaluación inicial:

- Identificación de participantes a través de KEEPEA Orizontes u organizaciones asociadas.
- Perfilado de habilidades, intereses y necesidades de apoyo.
- Evaluación de las habilidades de comunicación y sociales.
- Consulta con familias/cuidadores.

2. Preparación y formación preprofesional:

- Introducción a las normas y rutinas laborales.
- Formación en higiene y seguridad.
- Desarrollo de las habilidades de comunicación.
- Familiarización con los roles en cafés.

3. Introducción guiada en el lugar de trabajo:

- Observación de las operaciones diarias.
- Personal de acompañamiento y formadores.

- Participación inicial en tareas sencillas.
- Construcción de confianza en un entorno real.

4. Apoyo en el compromiso de tareas:

- Asignación de tareas simples y estructuradas.
- Apoyo uno a uno o en grupos pequeños.
- Uso de la repetición y la rutina.
- Retroalimentación inmediata y ánimo.

5. Desarrollo de habilidades y expansión de roles:

- Aumento gradual de la complejidad de las tareas.
- Desarrollo de habilidades de interacción con el cliente.
- Trabajo en equipo y responsabilidad.
- Reducción progresiva del apoyo.

6. Empleo con apoyo en condiciones reales:

- Participación en la gestión diaria de cafeterías.
- Interacción con clientes reales.
- Responsabilidad en roles específicos.
- Supervisión continua pero menos intensiva.

7. Seguimiento continuo y desarrollo personal:

- Evaluación regular del progreso.
- Adaptación de tareas.

- Apoyo emocional y social.
- Refuerzo de fortalezas.

Por qué funcionó:

El modelo es eficaz porque:

- Integra aprendizaje práctico y de la vida real.
- Se basa en las estructuras institucionales existentes.
- Utiliza apoyo personalizado y mentoría.
- Refuerza la colaboración entre la formación profesional y los servicios para personas con discapacidad.
- Se centra en habilidades más que en limitaciones.
- Proporciona rutinas estructuradas y predecibles.
- Garantiza una monitorización y adaptación continuas.

El entorno de la cafetería ofrece un entorno seguro, inclusivo y socialmente rico donde los alumnos pueden desarrollar habilidades vocacionales, sociales y emocionales.

Lo que fue difícil: el principal reto no es la discapacidad en sí, sino: estereotipos y prejuicios sociales. Estas barreras se abordaron a través de:

- Interacción directa.
- Actividades compartidas.
- Aprendizaje experiencial.

Otras dificultades incluyen:

- Garantizar un apoyo constante a través de diversos niveles de funcionamiento.

- Mantener la coordinación del personal.
- Equilibrar las necesidades emocionales, sociales y vocacionales.

Enlace DUA - Principios aplicados:

Aunque DUA no se menciona explícitamente, el modelo se alinea claramente con los principios del DUA en los siguientes aspectos.

Múltiples formas de implicación:

- Aprender haciendo.
- Tareas en la vida real.
- Responsabilidad gradual.
- Refuerzo positivo.

Múltiples medios de representación:

- Instrucciones paso a paso.
- Lenguaje simple y claro.
- Señales visuales y señalización.
- Demostración y modelado.

Múltiples medios de acción y expresión:

- Tareas adaptadas a los niveles de funcionamiento.
- Rutinas estructuradas.
- Ritmo flexible.
- Oportunidades para asumir progresivamente nuevas funciones.

El enfoque es inherentemente centrado en la persona, flexible y reduce barreras.

Pruebas de éxito:

La práctica conduce a:

- Mayor implicación y motivación del alumnado.
- Mejora en habilidades sociales y de comunicación.
- Mayor empatía e inclusión.
- Mejor preparación para el Empleo.

Los indicadores de resultados incluyen:

- Tasas de participación y asistencia.
- Mejora de las habilidades individuales.
- Progresión en las vías educativas.
- Integración en los entornos laborales.

Condiciones de transferibilidad:

El modelo puede aplicarse en toda Grecia en centros de apoyo a la discapacidad EPAL, SAEK, EEEEK y en organizaciones similares de otros países, siempre que se cumplan los siguientes requisitos clave:

- Compromiso con la inclusión.
- Enfoques de enseñanza flexibles.
- Colaboración estructurada con socios externos.
- Monitorización continua.
- Uso de la infraestructura y los recursos humanos existentes.

El café social Pareaki, gestionado por KEEPEA Orizontes, también se presenta como buena práctica de empleo inclusivo en la Parte 3, BP8, lo que muestra cómo una misma organización conecta la Formación Profesional con la inclusión laboral.

Riesgos y límites:

- Dependencia de la coordinación del personal y la inversión de tiempo.
- Necesidad de una colaboración sostenida con los servicios para personas con discapacidad.
- Posible persistencia de estereotipos sin exposición estructurada.
- Variabilidad en los niveles de funcionamiento que requieren soporte diferenciado.
- Escalabilidad limitada sin personal formado.

Perspectivas de los grupos de interés:

- Perspectiva del educador: "Los enfoques de enseñanza estándar no abordan suficientemente la diversidad de los alumnos".
- Perspectiva de la dirección: "El principal desafío no es la discapacidad en sí, sino los estereotipos y los prejuicios sociales".
- Persona con discapacidad / perspectiva relacionada con el usuario: "Estos se abordan mediante la interacción directa, actividades compartidas y aprendizaje experiencial".

Enlaces y fuentes:

- https://www.keepea.gr/en/aksies/
- Fuente: Toda la información proviene exclusivamente de la descripción de buenas prácticas proporcionada por el socio Panagia Evagelistria.

BP5: Apoyo Integrado al Alumnado con Discapacidad Visual y Diversidad Pedagógica (Eslovenia)

Organización: Universidad de Primorska (UPR) y Centro IRIS.

Contexto y partes interesadas: esta práctica se implementa mediante la colaboración entre dos grandes instituciones eslovenas:

- Centro IRIS: un centro nacional especializado en educación, rehabilitación, inclusión y asesoramiento para ciegos y personas con visión parcial. Proporciona apoyo en el campo a alumnos y jóvenes adultos en formación profesional, incluyendo enseñanza itinerante, tecnología de apoyo y adaptaciones ambientales.
- Universidad de Primorska (UPR): una institución académica que prepara a futuros formadores de FP a través de su programa preparación pedagógica para la diversidad, asegurando que la pedagogía inclusiva se convierta en una parte estándar de la formación docente.

Contexto del sistema: el sistema educativo inclusivo de Eslovenia está regulado por la Ley de Educación Superior y por estrategias nacionales de integración de las necesidades educativas especiales (NEE). Estos marcos exigen a los proveedores de formación profesional que garanticen la accesibilidad y dependan de centros especializados como IRIS para conectar los estándares vocacionales generales con las necesidades sensoriales y pedagógicas de los alumnos con discapacidades visuales.

Partes interesadas:

- Estudiantes con discapacidad visual.
- Profesores especializados itinerantes.
- Equipos multidisciplinares del Centro IRIS.
- Personal académico de la Universidad de Primorska.
- Profesores y formadores de FP.
- Empleadores y mentores en el lugar de trabajo.
- Estructuras nacionales de apoyo a las necesidades especiales.

Qué problema resuelve: los enfoques tradicionales de FP a menudo carecen de:

- Conocimientos técnicos especializados para discapacidades sensoriales.
- Flexibilidad pedagógica.
- Entornos de aprendizaje accesibles.
- Colaboración estructurada entre instituciones de formación profesional y centros especializados.

La práctica responde al principio de que "todo niño debería tener al menos un acceso aproximadamente igual a la educación." Su objetivo es pasar de la integración básica a la "inclusión por defecto", asegurando que los estudiantes con discapacidad visual no solo estén presentes, sino que sean plenamente capaces de tener éxito académica y vocacionalmente.

Lo que se hace — pasos: la práctica se basa en cinco pilares interconectados:

1. Experiencias de aprendizaje individualizadas ("personalización extrema")

- Impartido a través de la enseñanza especializada itinerante.
- Apoyo individualizado adaptado al perfil funcional de cada estudiante.
- Adaptación profunda de métodos de enseñanza, materiales y prácticas en el aula.
- Va más allá de la modificación curricular para rediseñar los procesos de aprendizaje.

2. Fortalecimiento de los equipos de apoyo multidisciplinares

- Los profesores itinerantes actúan como representantes de campo de una red de expertos más amplia.
- Los equipos incluyen especialistas de IRIS y UPR.
- Proporciona una red de seguridad para los estudiantes.

- Facilita el cambio institucional de mentalidad hacia la inclusión.

3. Entornos de aprendizaje adaptados y accesibles

- Instalación de estaciones de trabajo informáticas especializadas.
- Auditorías de aulas y talleres.
- Integración de hardware y software de asistencia.
- Garantiza una participación fluida en tareas técnicas de formación profesional.

4. Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)

- La accesibilidad es proactiva, no reactiva.
- Todos los materiales (PDFs, vídeos, plataformas digitales) están diseñados o adaptados a estándares universales.
- Elimina adaptaciones de última hora.
- Garantiza un acceso igualitario para todos los perfiles sensoriales.

5. Apoyo al Aprendizaje Basado en el Lugar de Trabajo (ABT) en RTBS

- Prepara a los estudiantes para las verdaderas demandas del mercado laboral.
- Incluye prácticas preparatorias y mentoría especializada.
- Apoya la transición hacia un empleo competitivo.
- Garantiza el dominio de las tecnologías de apoyo antes de entrar en el lugar de trabajo.

Por qué funcionó: el modelo tiene éxito porque:

- Combina adaptación técnica con apoyo humano especializado.

- Integra la inclusión en la cultura institucional.
- Utiliza formación docente basada en la evidencia (Máster en Pedagogía Inclusiva de la UPR).
- Proporciona mentoría 1:1 y seguimiento continuo.
- Garantiza la accesibilidad total en las dimensiones física, digital y pedagógica.
- Demuestra que los estudiantes con discapacidad visual pueden completar un FP de alto nivel cuando reciben un apoyo adecuado.

La colaboración entre IRIS y UPR crea un modelo sistémico y mutuamente reforzante.

Lo que fue difícil:

El principal reto fue cambiar mentalidades profundamente arraigadas y superar la tendencia a etiquetar a los estudiantes. Esto requería:

- Contacto directo.
- Demostración de resultados.
- demostrando que la personalización extrema conduce a un rendimiento académico y vocacional igual.

Otros desafíos incluyeron:

- Garantizar una adaptación técnica coherente.
- Mantener la coordinación multidisciplinaria.
- Transición de la integración a la inclusión por defecto.

Enlace DUA - Principios aplicados: la práctica aplica explícitamente el DUA:

<u>Múltiples formas de implicación:</u>

- Accesibilidad proactiva.

- Vías de aprendizaje personalizadas.
- Mentoría continua.

Múltiples medios de representación:

- Materiales digitales accesibles.
- Tecnologías de apoyo (lectores de pantalla, pantallas Braille, ZoomText).
- Materiales táctiles y estaciones de trabajo adaptadas.

Múltiples medios de acción y expresión:

- Tareas técnicas adaptadas.
- Entornos de aprendizaje flexibles.
- Adaptación pedagógica en tiempo real.

DUA no es un complemento, sino un principio fundamental de diseño.

Pruebas de éxito:

Excelencia académica y formativa:

- La UPR demostró que la formación especializada del profesorado conduce al cambio institucional
- La pedagogía inclusiva es ahora una parte estándar del currículo, no un experimento

Éxito operativo:

- El Centro IRIS logró ofrecer al alumnado con discapacidad visual un acceso a la educación en condiciones aproximadamente equivalentes.
- El modelo itinerante demostró que los estudiantes con discapacidad visual pueden completar con éxito un nivel avanzado de Formación Profesional.

Impacto general:

- Un cambio fundamental en la mentalidad institucional.
- Se muestra que la inclusión por defecto es alcanzable.
- El modelo ahora es replicable y basado en la evidencia.

Indicadores de resultados:

- 0 meses: evaluación sensorial de referencia y provisión de hardware.
- 6 meses: uso independiente de materiales adaptados.
- 12 meses: finalización de los módulos vocacionales y preparación para el empleo.

Condiciones de transferibilidad: el modelo es transferible si las instituciones:

- Invertir en la formación del personal en tecnologías de apoyo.
- Adoptar DUA para todos los materiales digitales desde el principio.
- Establecer una colaboración activa entre centros especializados y escuelas de formación profesional.
- Garantizar la financiación para apoyo itinerante o especializado.
- Comprometerse con el cambio cultural institucional.

Riesgos y límites:

- Requiere personal especializado altamente cualificado.
- Dependencia de la financiación nacional de las necesidades educativas especiales.
- Resistencia institucional al cambio de mentalidad.
- Necesidad de actualizaciones técnicas continuas.

- Alta dependencia de la coordinación multidisciplinar.

Perspectivas de los grupos de interés:

- Perspectiva del educador: "La formación especializada del profesorado es una herramienta poderosa para el cambio institucional".
- Perspectiva de la dirección: "El objetivo era pasar de la mera integración a la «inclusión por defecto ".
- Perspectiva del aprendiz / relacionada con la discapacidad: "La personalización extrema conduce a un rendimiento académico y vocacional igual al de cualquier otro estudiante".

Enlaces y fuentes:

- La información de contacto está disponible en el informe completo sobre las buenas prácticas.
- Fuente: Toda la información proviene exclusivamente de la presentación del caso proporcionada por UICI Firenze.

BP6: De receptores pasivos a líderes activos: el modelo de autodeterminación de apiDV para la FP inclusiva y el empleo (Francia)

Organización: apiDV (Accompagner, Promouvoir, Intégrer les Déficients Visuels).

Contexto y partes interesadas: Francia cuenta con un marco de inclusión de la discapacidad y la formación profesional de larga data, moldeado por:

- Ley del 10 de julio de 1987 que introdujo la cuota de empleo por discapacidad del 6%.
- Ley de Discapacidad de 2005 (Ley n. ° 2005-102) que establece el derecho a la escolarización ordinaria.

- Ley de Pleno Empleo de 2023 (Ley n. ° 2023-1196) que introduce la Mochila Digital para la portabilidad de adaptaciones.
- RGAA (Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité) como estándar nacional de accesibilidad digital.

El sistema incluye PPS (Projet de Personnalisation de Scolarisation), unidades de apoyo ULIS, Referentes de Discapacidad en CFAs y estructuras especializadas como RHF y CRDV.

Papel de apiDV: apiDV es una asociación nacional que garantiza acceso igualitario a la educación, la formación profesional y el empleo para los estudiantes con discapacidad visual. Actúa como un actor de continuidad en un sistema altamente descentralizado, asegurando un soporte estable a medida que los alumnos se mueven entre:

- Centros de Formación Profesional.
- Universidades.
- Aprendizajes.
- Empleadores.

Partes interesadas:

- Estudiantes con discapacidad visual (aprox. 3.000 en Francia).
- Personal de apiDV (8 transcriptores profesionales, 2 coordinadores).
- Comité de Gobernanza Estudiantil de 12 miembros.
- 75 mentores voluntarios (ActifsDV).
- Proveedores de formación profesional y universidades.
- Empleadores y referentes de discapacidad.
- Agencias nacionales de discapacidad (Agefiph, FIPHFP, RHF).

Qué problema resuelve: aunque Francia cuenta con una legislación sólida sobre discapacidad, la accesibilidad a menudo se detiene en los límites institucionales debido a la descentralización. Esto crea una "lotería de código postal" en la que los alumnos con discapacidad visual pueden perder acceso a materiales adaptados o apoyo al cambiar de institución.

Para los estudiantes de FP, esta fragmentación es especialmente perjudicial porque sus vías se combinan:

- Aprendizaje en el aula.
- Aprendizaje basado en el trabajo.
- Aprendizajes.
- Inmersión profesional.

Sin continuidad, los estudiantes arriesgan:

- Interrupciones de la formación.
- Materiales inaccesibles.
- Retrasos en la recepción de adaptaciones.
- Abandono.
- Reducción de la empleabilidad.

La organización apiDV soluciona esto actuando como un puente nacional entre las instituciones, asegurando accesibilidad y apoyo ininterrumpidos.

Lo que se hace — pasos: la organización apiDV implementa un modelo de doble vía que combina accesibilidad académica y socialización profesional.

1. Gobernanza de Autodeterminación (Campus DV):

- En 2024, apiDV cambió a un modelo dirigido por estudiantes.

- Un comité de 12 estudiantes con discapacidad visual codirige los servicios junto con 2 miembros del personal.
- Los estudiantes identifican las lagunas en los servicios universitarios/de formación profesional y coorganizan actividades de apoyo.
- Esto transforma a los alumnos de receptores pasivos a líderes activos.

2. Accesibilidad Técnica – Transcripción Profesional:

- Un equipo de 8 transcriptores profesionales adapta materiales complejos en:
  - Braille.
  - Diagramas táctiles.
  - Formatos de audio.
- Esencial para asignaturas STEM y FP que requieren diagramas, fórmulas o información espacial.

3. Apoyo Humano – Red de Mentoría ActifsDV:

- 75 mentores voluntarios (profesionales con discapacidad visual o videntes) ofrecen:
  - Entrevistas simuladas.
  - Mediación en el lugar de trabajo.
  - Preparación para la incorporación laboral.
  - apoyo en la comunicación con referentes de discapacidad.
- Los mentores ayudan a los estudiantes a articular sus necesidades y a navegar por las expectativas del empleador.

4. Defensa de la Accesibilidad Digital de la RGAA:

- apiDV promueve el cumplimiento del estándar obligatorio de accesibilidad digital de Francia.
- Garantiza que las plataformas de FP, los exámenes remotos y las herramientas digitales sean compatibles con los lectores de pantalla.

5. Continuidad del soporte a través de transiciones:

- apiDV garantiza que las adaptaciones sigan al aprendiz a lo largo de:
  - Centros de FP.
  - Universidades.
  - Aprendizajes.
  - Primeros trabajos.
- Esta continuidad previene desconexiones y garantiza condiciones de aprendizaje estables.

Por qué funcionó: el modelo tiene éxito porque:

- Combina excelencia técnica (transcripción de alta calidad) con apoyo humano (mentoría).
- Sitúa a los alumnos en roles de liderazgo, aumentando la capacidad de acción y la motivación.
- Reduce la brecha entre la educación protegida y el empleo competitivo.
- Utiliza un modelo híbrido de recursos (personal profesional + voluntarios).
- Alinea con la legislación nacional (Mochila Digital, RGAA).
- Opera a través de los límites institucionales, asegurando la continuidad.

Es tanto sistémica como práctica, abordando barreras reales en tiempo real.

Lo que fue difícil:

1. Descentralización y accesibilidad inconsistente: diferentes regiones e instituciones aplican la accesibilidad de forma desigual. Solución: apiDV actúa como un centro nacional de conocimiento, coordinando el apoyo entre las instituciones para que los estudiantes no pierdan adaptaciones al cambiar de centro o institución.

2. Sesgo del empleador y miedo a los costes de la adaptación: los empleadores pueden dudar en contratar candidatos con discapacidad visual debido a conceptos erróneos. Solución: Los mentores de ActifsDV proporcionan "prueba de concepto" mostrando ejemplos reales de profesionales con discapacidad visual exitosos. Ellos median entre los alumnos y los empleadores, aclarando las necesidades reales de adaptación.

3. Alto coste de la transcripción especializada: los diagramas STEM, los gráficos táctiles y el braille requieren equipos y conocimientos especializados costosos. Como solución, apiDV utiliza un modelo híbrido de recursos y cuenta con 75 mentores voluntarios para el acompañamiento, lo que permite priorizar los recursos económicos destinados a la transcripción especializada.

4. Transición de la educación protegida a un mercado laboral competitivo: los aprendices a menudo carecen de habilidades de autodefensa. Solución: El modelo de autodeterminación entrena a los estudiantes para co-dirigir servicios, fortaleciendo la autonomía y la confianza.

Enlace DUA - Principios aplicados:

La práctica se alinea con los principios del DUA:

Múltiples formas de implicación:

- Gobernanza dirigida por estudiantes.
- Mentoría entre iguales.
- Autodeterminación y agencia.

Múltiples medios de representación:

- Braille, diagramas táctiles, formatos de audio.
- Materiales digitales compatibles con la RGAA.
- Contenido STEM adaptado.

Múltiples medios de acción y expresión:

- Preparación para entrevistas y comunicación en el entorno laboral.
- Herramientas que permiten la navegación independiente de plataformas digitales.
- Apoyo para articular necesidades de adaptación.

El DUA está integrado tanto en la dimensión técnica como en la humana del modelo.

Pruebas de éxito:

Alcance del alumno:

- 60 estudiantes apoyados anualmente en la educación superior.
- 75 buscadores de empleo/graduados apoyados durante las transiciones.

Resultados educativos:

- Los estudiantes completan los grados CAP, Bac Pro y universitarios utilizando materiales adaptados de alta calidad.
- Los diagramas complejos de STEM y las materias de examen están disponibles en formatos Braille o digitales.

Resultados laborales:

- Tasa positiva de salida del 50% entre los 75 participantes en preparación laboral en 2024.
- La mentoría y la mediación ayudan al alumnado a desenvolverse dentro del sistema de cuotas de empleo del 6 %.

Impacto sistémico:

- 30 años de experiencia operativa.
- Capacidad probada para garantizar ajustes razonables en contextos sensibles, como exámenes nacionales u oficinas corporativas (exámenes nacionales, oficinas corporativas).

Condiciones de transferibilidad: para replicar el modelo, las organizaciones necesitan:

- Formación del personal sobre discapacidad visual.
- Recursos técnicos para la transcripción y auditoría de accesibilidad digital.
- Estructuras de gobernanza dirigidas por estudiantes.
- Alianzas con ONG para reclutar mentores voluntarios.
- Un referente de discapacidad para mediar entre estudiante, profesores y empleadores.

El modelo es compatible con los marcos internacionales de accesibilidad digital (RGAA/WCAG).

Riesgos y límites:

- Dependencia de mentores voluntarios.
- Alto coste de la transcripción especializada.
- Necesidad de una fuerte coordinación entre instituciones.
- Riesgo de implementación desigual sin apoyo a nivel nacional.
- Requiere una defensa sostenida para mantener el cumplimiento de la RGAA.

Perspectivas de los grupos de interés:

- Perspectiva del educador: "El principal desafío radica en el alto nivel de autonomía institucional, donde las medidas de accesibilidad a menudo se detienen en los límites institucionales".
- Perspectiva de la dirección: "apiDV desempeña un papel crítico como actor de continuidad dentro de este sistema altamente descentralizado".
- Perspectiva del aprendiz / relacionada con la discapacidad: "Esta función es especialmente relevante para los estudiantes de FP, cuyos itinerarios combinan frecuentemente formación en el aula, aprendizaje en el trabajo e inmersión profesional en diferentes organizaciones".

Enlaces y fuentes:

- https://www.arcom.fr
- Fuente: Toda la información proviene exclusivamente de la descripción de buenas prácticas proporcionada por el socio VIEWS International.

BP7: Formación Profesional inclusiva mediante apoyo individualizado, colaboración multidisciplinar y entornos de aprendizaje adaptados en los centros de FP lituanos (Lituania)

Organizaciones: Escuela de Tecnología y Negocios Raseiniai (RTBS) y Centro de Formación Profesional Karalius Mindaugas (KMVTC).

Contexto y partes interesadas: el sistema de FP de Lituania está condicionado por legislación nacional que enfatiza la accesibilidad, la inclusión y el aprendizaje a lo largo de la vida. La Ley de Educación, el Plan de Desarrollo de la Inclusión 2024–2030 y la modernización continua de la FP exigen que las instituciones apoyen a los alumnos con necesidades educativas especiales (NEE) a través de:

- Aprendizaje individualizado.

- Materiales adaptados.
- Evaluación flexible.
- Apoyo multidisciplinar.
- Colaboración con agencias externas.

Esta buena práctica combina los enfoques inclusivos de dos proveedores de formación profesional: escuela de Tecnología y Negocios de Raseiniai (RTBS): una institución regional de formación profesional que ofrece programas en ingeniería, tecnología, negocios, logística, servicios, salud y atención social. Operando en una región afectada por el declive demográfico y las desigualdades socioeconómicas, RTBS prioriza el aprendizaje personalizado y las sólidas colaboraciones con empleadores.

Centro de Formación Profesional Karalius Mindaugas (KMVTC): una gran institución de formación profesional que ofrece educación general (9º curso+) y programas vocacionales. KMVTC cuenta con una cultura inclusiva de larga data, moldeada por la cooperación entre profesores, especialistas en apoyo, administración, padres y organismos externos.

Partes interesadas:

- Alumnado con necesidades educativas especiales (discapacidades cognitivas, sensoriales, emocionales, conductuales, físicas).
- Profesores y profesores mentores.
- Educadores especiales, psicólogos, pedagogos sociales, orientadores profesionales.
- Padres y familias.
- Servicios municipales de apoyo y ONG.
- Empleadores y mentores en el lugar de trabajo (RTBS).

En conjunto, estas instituciones demuestran un enfoque maduro y sistémico de la formación profesional inclusiva en Lituania.

Qué problema resuelve: ambas instituciones observaron un número creciente de estudiantes con discapacidad ingresando en la FP. Muchos se enfrentaron a desafíos relacionados con:

- Ritmo de aprendizaje y procesamiento cognitivo.
- Sensibilidades sensoriales.
- dificultades emocionales o conductuales.
- Integración social.
- Transición al empleo.

Los métodos tradicionales de enseñanza no siempre eran lo suficientemente flexibles ni accesibles. Las escuelas reconocieron la necesidad de:

- Apoyo individualizado.
- Materiales de aprendizaje adaptados.
- Servicios de apoyo más fuertes.
- Mejora de las competencias docentes.
- entornos de aprendizaje más seguros y accesibles.

La participación en proyectos Erasmus+ impulsó aún más la innovación y la inclusión centrada en el aprendiz.

Lo que se hace — pasos: ambas escuelas implementaron un conjunto integral de medidas inclusivas.

1. Experiencias de aprendizaje individualizadas

- Planes de aprendizaje individuales.
- Complejidad y ritmo de tareas ajustadas.
- Instrucción diferenciada.
- Tareas adaptadas prácticas para la seguridad y la confianza.

- Evaluación flexible (exámenes orales, demostraciones visuales/prácticas, portafolios, proyectos).

2. Fortalecimiento de los equipos de apoyo multidisciplinares

Colaboración diaria entre:

- Educadores especiales.
- Psicólogos.
- Pedagogos sociales.
- Orientadores profesionales.
- Profesores mentores.

La cooperación externa con los servicios municipales y las ONG garantiza la continuidad más allá de la escuela.

3. Entornos de aprendizaje adaptados y accesibles

- Salas o espacios tranquilos y espacios sensoriales.
- Asientos flexibles.
- Materiales fáciles de leer con imágenes y lenguaje simplificado.
- Talleres y espacios de formación práctica adaptados para garantizar la seguridad y el confort sensorial.

4. Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)

- Múltiples formatos para presentar información (texto, audio, vídeo, imágenes).
- Diversas formas para que los estudiantes demuestren el aprendizaje.
- Estrategias de compromiso diferenciadas.
- Menor necesidad de ajustes individuales.

5. Apoyo al Aprendizaje Basado en el Lugar de Trabajo (ABT) en RTBS

- Formación estructurada en el lugar de trabajo con mentores de empleadores.

- Tareas adaptadas al nivel de capacidad y a los requisitos de seguridad.
- Seguimiento mediante registros, evaluaciones y autorreflexión.
- Reuniones regulares entre profesores y empleadores.

KMVTC aún no ofrece un ABT externo para los estudiantes de necesidades educativas especiales, pero se está preparando para desarrollar alianzas y formación de mentores.

Por qué funcionó: el modelo funciona porque:

- Integra la inclusión en la cultura escolar diaria.
- Utiliza equipos multidisciplinares para un apoyo coordinado.
- Adapta tanto entornos docentes como físicos.
- Aplica el DUA para reducir barreras de forma proactiva.
- Construye sólidas alianzas con empleadores y agencias externas.
- Invierte en la formación del profesorado y la mejora continua.
- Utiliza los recursos existentes de forma eficiente.

La combinación de individualización, colaboración y entornos adaptados crea un ecosistema de aprendizaje estable y de apoyo.

Lo que fue difícil:

1. Preparación del profesor: no todos los profesores se sentían inicialmente seguros trabajando con alumnos diversos. Solución: formación dirigida, mentoría y apoyo entre iguales.

2. Recursos materiales y espaciales limitados: algunas adaptaciones requirieron mejoras graduales. Solución: priorizar necesidades urgentes, buscar apoyo externo y rediseñar los espacios con el tiempo.

3. Dudas del empleador: algunos empleadores no tenían claro cómo apoyar a los estudiantes de necesidades educativas especiales en ABT. Solución:

- RTBS construyó relaciones sólidas con los empleadores.
- Los profesores mantenían reuniones de orientación con mentores de la empresa.
- La planificación conjunta aclaró las expectativas y los mecanismos de apoyo.

Este "contacto directo" implicaba que profesores, empleadores y alumnos se reunieran para debatir tareas, seguridad y necesidades de apoyo.

4. Garantizar la continuidad del soporte: los alumnos necesitaban apoyo emocional y académico constante. Solución: colaboración diaria entre especialistas y comunicación regular con las familias.

Enlace DUA - Principios aplicados:

Múltiples formas de implicación:

- Elección de tareas.
- Salas tranquilas y espacios sensoriales.
- Estrategias de motivación diferenciada.

Múltiples medios de representación:

- Materiales fáciles de leer.
- Señales visuales.
- Contenido de audio y video.
- Materiales digitales con alto contraste y fuentes grandes.

Múltiples medios de acción y expresión:

- Exámenes orales.
- Demostraciones prácticas.
- Portafolios y proyectos.

- Tareas prácticas adaptadas.

El DUA está integrado en la enseñanza, la evaluación y el diseño ambiental.

Pruebas de éxito:

RTBS:

- Mayor motivación y asistencia.
- Menor riesgo de abandono escolar.
- Mayor dominio de las habilidades prácticas.
- Comentarios positivos de los empleadores.
- Los estudiantes de necesidades educativas especiales demuestran fiabilidad y una creciente confianza.

KMVTC:

- 43 estudiantes de necesidades educativas especiales muestran una mejora en la interacción social y la estabilidad emocional.
- Mejor organización, autorregulación e independencia.
- Uso más seguro del equipo y participación más activa.

Impacto global:

- Mejora del desarrollo académico, social y emocional.
- Relaciones más fuertes con los iguales y tolerancia.
- Mayor independencia en casa (reportado por las familias).
- Entornos escolares más cohesionados y de apoyo.

Condiciones de transferibilidad: para replicar el modelo, las instituciones de formación profesional necesitan:

- Liderazgo comprometido.
- Equipos de apoyo multidisciplinares.
- Planes de estudio adaptados y evaluación flexible.
- formación de profesores en DUA y diferenciación.
- Alianzas con agencias externas y empleadores.
- Una cultura de mejora continua.

La mayoría de las escuelas pueden implementar el modelo en 1–2 años.

Riesgos y límites:

- Alta demanda de tiempo de especialistas.
- Recursos limitados para la adaptación espacial.
- Reticencia del empleador en ABT.
- Necesidad de formación continua de profesores.
- Riesgo de implementación inconsistente sin compromiso del liderazgo.

Perspectivas de los grupos de interés:

- Perspectiva del educador: "Los profesores observan un aumento de la motivación, menor riesgo de abandono escolar y una asistencia más constante entre los estudiantes de necesidades educativas especiales".
- Perspectiva de la dirección: "La educación inclusiva está integrada en la cultura diaria de la institución y es ampliamente aceptada por el personal, los estudiantes y las familias".
- Perspectiva del aprendiz / relacionada con la discapacidad: "Los estudiantes participan más activamente en las clases, se comunican con más apertura con sus compañeros y gestionan el equipo de forma más segura durante las actividades prácticas".

Enlaces y fuentes:

- https://rtvm.lt/itraukiojo-ugdymo-ir-profesinio-mokymo-prieinamumas/
- En el informe están disponibles enlaces e información de contacto adicionales sobre las buenas prácticas.
- Fuente: Toda la información proviene exclusivamente de la descripción de buenas prácticas proporcionada por el socio eMundus.

BP8: Formación Profesional inclusiva mediante apoyo individualizado, colaboración multidisciplinar y entornos de aprendizaje adaptados (Portugal)

Organización: Escola Profissional Amar Terra Verde (EPATV).

Contexto y partes interesadas: EPATV es una escuela profesional que ofrece formación profesional a nivel de educación secundaria superior en una amplia gama de programas que incluyen Electrotecnia, Programación Informática, Mecanizado CNC, Mecatrónica, Automoción, Refrigeración, Deportes, Peluquería, Esteticista, Cocina y Restauración, Informática de Gestión, Animación Sociocultural y Diseño Gráfico. Actualmente, el colegio matricula a estudiantes con discapacidades cognitivas y trastornos del neurodesarrollo.

Entre los principales actores se encuentran empresas locales de los sectores de hostelería, restauración e industrial, el Instituto Portugués de Empleo y Formación Profesional (IEFP), el ayuntamiento local, la Comisión de Protección de la Infancia y la Juventud (CPCJ) y las Instituciones Privadas de Solidaridad Social (IPSS). Estos socios desempeñan un papel crucial en las prácticas laborales y en el apoyo a la transición de los estudiantes al empleo.

Qué problema resuelve: los estudiantes con discapacidades cognitivas experimentaban con frecuencia retrasos o módulos curriculares incompletos, lo que reducía las tasas generales de finalización de cursos. Adaptar los componentes técnicos de los programas vocacionales para adaptarlos a perfiles de aprendizaje diversos resultó difícil. Algunos empresas o entidades de acogida para el aprendizaje

basado en el trabajo inicialmente se resistieron a aceptar estudiantes con necesidades educativas específicas. La práctica aborda la equidad en el acceso, la participación y el éxito, asegurando que las necesidades educativas especiales no limiten la capacidad de los estudiantes para completar cursos o tener éxito en empleos futuros.

Lo que se hace — pasos:

- Enseñanza inclusiva centrada en el estudiante: los profesores desglosan tareas complejas en pasos más pequeños y manejables utilizando materiales visuales, actividades prácticas y herramientas digitales.
- Aprendizaje experiencial a través de talleres prácticos y entornos de trabajo reales o simulados.
- Planes individuales de transición que guíen el progreso de la educación al empleo.
- La tutoría, la co-enseñanza y un Centro de Apoyo al Aprendizaje proporcionan apoyo continuo.
- Accesibilidad física: rampas, ascensores, instalaciones sanitarias adaptadas, señalización clara.
- Accesibilidad digital: subtítulos, compatibilidad con lector de pantalla, navegación fácil en plataformas de aprendizaje.
- Accesibilidad pedagógica: instrucción diferenciada, evaluaciones flexibles, tiempo adicional, co-enseñanza.
- Prácticas estructuradas con preparación, mentoría dual (tutor escolar y mentor en el lugar de trabajo) y seguimiento continuo mediante reuniones, herramientas de observación e informes de retroalimentación.

Por qué funcionó:

- El fuerte liderazgo y el compromiso institucional integraron la práctica en el marco estratégico de la escuela.
- Colaboración efectiva entre profesores y personal de apoyo multidisciplinar (educadores especiales, psicólogos).

- Participación de empresas asociadas en el aprendizaje basado en el trabajo.
- Enfoque claro en las necesidades del estudiante y en los resultados de empleabilidad.
- La cultura escolar positiva e inclusiva se mantuvo durante ocho años de implementación.
- Modelo rentable que se basa en los recursos humanos y materiales existentes.

Lo que fue difícil:

- Resistencia inicial de algunos profesores y empleadores hacia enfoques inclusivos.
- Dificultades para gestionar el tiempo y coordinar actividades entre las partes interesadas.
- Las soluciones incluyeron desarrollo profesional específico para el personal, compartir prácticas exitosas, sesiones de concienciación para los empleadores y mecanismos claros de planificación y coordinación.

Enlace DUA - Principios aplicados: la práctica se alinea implícitamente con los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) mediante múltiples formas de implicación (tutoría, coenseñanza, aprendizaje experiencial), múltiples formas de representación (materiales visuales, herramientas digitales, actividades prácticas) y múltiples medios de acción y expresión (instrucción diferenciada, evaluaciones flexibles, tiempo adicional). El enfoque es holístico, abarcando la accesibilidad física, digital y pedagógica.

Pruebas de éxito:

- Reducción de módulos incompletos y aumento en las tasas de finalización de cursos.
- Mayores niveles de participación del alumnado en actividades en clase y aprendizaje basado en el trabajo.
- Mejora de la confianza, independencia y habilidades prácticas entre los alumnos.

- A los 6 meses: progreso visible en participación, desarrollo de habilidades y compromiso.
- A los 12 meses: tasas de finalización más altas, prácticas exitosas, mejor empleabilidad. Algunos estudiantes pasan directamente al empleo o a la formación adicional.
- La práctica se mantuvo durante aproximadamente ocho años, demostrando viabilidad a largo plazo.

Condiciones de transferibilidad:

La práctica tiene un fuerte potencial de replicación. Los requisitos para la transferencia incluyen un equipo de apoyo multidisciplinar (profesores, educadores especiales, psicólogos), una estructura de apoyo dedicada como un centro de apoyo al aprendizaje y colaboraciones con empleadores locales. El enfoque se basa en la metodología y no en la infraestructura, lo que lo hace adaptable a diferentes contextos con relativa facilidad.

Riesgos y límites:

- Actualmente limitado a estudiantes con discapacidades cognitivas y trastornos del neurodesarrollo; ampliar a otros tipos de discapacidad puede requerir experiencia adicional.
- Depende de los empleadores dispuestos a ofrecer prácticas laborales.
- La resistencia inicial del personal y los empleadores debe abordarse de forma proactiva mediante formación y concienciación.
- La escalabilidad puede estar limitada por la disponibilidad de personal de apoyo especializado.

Perspectivas de los grupos de interés:

- Perspectiva del educador: "Desglosamos tareas complejas en pasos más pequeños y utilizamos materiales visuales, actividades prácticas y herramientas digitales, asegurándonos de que ningún estudiante se quede atrás".

- Perspectiva de la dirección: "Nuestra principal motivación es garantizar la equidad en el acceso, la participación y el éxito en la educación profesional".
- Perspectiva del aprendiz / relacionada con la discapacidad: "Los alumnos demuestran una mayor confianza, independencia y habilidades prácticas esenciales para sus futuras carreras".

Enlaces y fuentes:

- Contactos: Sandra Monteiro (sandra.monteiro@epatv.pt), José Carlos Dias (jc.dias@epatv.pt), Clara Sousa (clara.sousa@docente.epatv.pt)
- Fuente: Documento de descripción de buenas prácticas presentado para el proyecto WIN.

BP9: Inclusión en los Proyectos de Movilidad Erasmus+ FP (Rumanía)

Organización: Liceul Tehnologic Francisc Neuman, Arad.

Contexto y partes interesadas: el Liceul Tehnologic Francisc Neuman es una escuela técnica fundada en 1948, situada en Arad, Rumanía. Desde 2017, el centro incorporó la escuela secundaria Stefan Cicio Pop, cuyo alumnado pertenece mayoritariamente a la comunidad romaní (150 estudiantes). El centro atiende a 780 estudiantes de educación secundaria y Formación Profesional en ámbitos como Comercio, Peluquería, Industria Textil, Silvicultura y Productos de Madera.

Más del 50 % del alumnado procede de entornos socioeconómicos desfavorecidos. El 25 % del alumnado de primaria y secundaria presenta Necesidades Educativas Especiales (NEE). El 80 % del alumnado con NEE procedente de la escuela secundaria continúa en los programas de FP del centro. La institución dispone de 85 docentes y del apoyo de un psicólogo, un logopeda y dos asistentes educativos. Cuenta con la acreditación Erasmus+ de FP desde 2020.Los principales actores incluyen a profesores de formación profesional, el equipo de proyecto Erasmus+, el

Centro del Condado para Recursos y Asistencia Educativa (CJRAE), organizaciones anfitrionas en el extranjero, empleadores locales y familias.

Qué problema resuelve: los estudiantes con NEE enfrentaron a múltiples barreras en las vías de FP: acceso limitado al aprendizaje y evaluación individualizados, formación docente insuficiente en metodologías inclusivas, reducción de autoconfianza y motivación debido a la marginación, y barreras estructurales que restringen la participación en la movilidad internacional. Estos desafíos resultaron en menores tasas de participación de los estudiantes de necesidades educativas especiales en los programas de movilidad Erasmus+ FP, limitando las oportunidades de desarrollo de habilidades, empleabilidad e inclusión social. La práctica aborda la necesidad de pasar de un enfoque basado en déficits a uno basado en fortalezas y centrado en el aprendiz.

Lo que se hace — pasos:

- Revisión de los criterios de selección de movilidad para Erasmus+ FP: los estudiantes con menos oportunidades (NEE, situación socioeconómica precaria, desplazamientos) reciben puntuaciones adicionales. Selección basada en la motivación, el progreso personal y el potencial de desarrollo, no solo en el rendimiento académico.
- Selección cuidadosa de las instituciones anfitrionas en función del grado de NEE, situaciones especiales y la capacidad del anfitrión para ofrecer tutorías, tareas adaptadas y entornos laborales seguros.
- Preparación adaptada para la movilidad: sesiones individualizadas de orientación y asesoramiento, adaptación de materiales de trabajo y aclaración de rutinas y expectativas diarias para reducir la ansiedad.
- Seguimiento y apoyo durante la movilidad: mentoría constante por parte de profesores acompañantes, comunicación permanente con los compañeros receptores y adaptación de actividades prácticas según el ritmo y las capacidades del estudiante.

- Accesibilidad física: entradas adaptadas, aulas flexibles, talleres de formación profesional configurados para trabajos seguros con tareas adaptadas, y horarios que tengan en cuenta a los estudiantes que se desplazan diariamente.
- Accesibilidad digital: plataformas online accesibles (Google Classroom, Edus), materiales digitales adaptados con estructura clara y fuentes legibles, contenido accesible desde dispositivos.
- Proceso cíclico anual: selección, formación, movilidad, evaluación y ajuste de las medidas de inclusión.

Por qué funcionó:

- Un fuerte apoyo del liderazgo para asegurar que la inclusión fuera una prioridad escolar con una asignación adecuada de recursos.
- Personal formado en pedagogía inclusiva y mentoría para estudiantes de necesidades educativas especiales (necesidades educativas especiales).
- Alianzas a largo plazo con empleadores, organizaciones anfitrionas e instituciones educativas.
- Financiación Erasmus+ dirigida para apoyar viajes, alojamientos y mentoría adicional.
- Uso eficiente de los recursos escolares existentes (talleres, plataformas digitales, tecnologías de apoyo).
- La monitorización continua, la retroalimentación y el intercambio de conocimientos garantizan la adaptabilidad.

Lo que fue difícil:

- Desafíos actitudinales: algunos empleados o socios inicialmente subestimaron las capacidades de los estudiantes de necesidades educativas especiales. Se aborda mediante sesiones de sensibilización, talleres de inclusión e historias de éxito de movilidades anteriores.
- Desafíos logísticos: organizar prácticas para alumnos con necesidades diversas. Se aborda mediante una planificación detallada, horarios flexibles, evaluaciones previas de las organizaciones anfitrionas y mentoría dual.

- Limitaciones presupuestarias: financiación limitada para viajes y mentoría adicional. Se aborda mediante una asignación eficiente de los fondos Erasmus+, alojamientos compartidos y la integración de la preparación en los planes de estudio ordinarios.
- Desafíos procesales: procedimientos administrativos complejos. Se aborda mediante acuerdos estandarizados, criterios de selección transparentes con puntos extra y documentación centralizada.

Enlace DUA - Principios aplicados: el enfoque está explícitamente alineado con los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA): múltiples formas de implicación (motivación, apoyo emocional, retroalimentación positiva), múltiples medios de representación (explicaciones visuales, demostraciones prácticas) y múltiples medios de acción y expresión (formas variadas de evaluar competencias adquiridas). Esto permite que los estudiantes de NEE y aquellos con menos oportunidades participen activamente y se beneficien de manera equitativa de la experiencia Erasmus+ FP.

Pruebas de éxito:

- Mayor participación de los estudiantes de necesidades educativas especiales en clases y formación práctica.
- Adquisición de competencias FP relevantes adaptadas a las capacidades individuales.
- Mayor autoestima, autonomía y habilidades de trabajo en equipo entre los estudiantes de necesidades educativas especiales.
- Reducción del ausentismo y mayor motivación para completar estudios.
- Caso documentado: Mara Oprea, estudiante con NEE, completó una movilidad Erasmus+ de 90 días en Granada, España, en un taller protegido de textiles. Tras su regreso, continuó utilizando las habilidades adquiridas, organiza talleres a través de la asociación INTEGRA y ha participado en Olimpiadas

Especiales, exposiciones, desfiles de moda y actividades comunitarias durante más de cuatro años desde su graduación.

- Los indicadores de resultados se registraron en 0, 6 y 12 meses que cubren tasas de participación, adquisición de habilidades de permanencia, satisfacción y transición al empleo.

Condiciones de transferibilidad: la replicación requiere: acreditación Erasmus+ FP (KA121 o KA122), asociaciones existentes con empleadores u organizaciones anfitrionas, mecanismos para identificar estudiantes con NEE/menos oportunidades, personal formado en educación inclusiva y mentoría, y compromiso con los principios del DUA con adaptaciones curriculares flexibles. Ciclo típico: 2-3 meses de preparación, 2-12 semanas de movilidad, 1-2 meses de seguimiento. El diseño flexible permite adaptarse a diferentes contextos locales, perfiles de aprendizaje y sectores vocacionales.

Riesgos y límites:

- Depende de la acreditación Erasmus+ y los ciclos de financiación (la acreditación actual finaliza en 2027).
- La calidad del apoyo a la organización anfitriona varía y requiere una evaluación cuidadosa.
- Los estudiantes de necesidades educativas especiales pueden experimentar una ansiedad aumentada en entornos extranjeros; La preparación y el mentoría deben ser sólidos.
- La complejidad administrativa de los procedimientos de movilidad puede desalentar a las instituciones más pequeñas.
- El alcance de la práctica está limitado a estudiantes seleccionados para movilidad; Los beneficios de inclusión institucional más amplios son indirectos.

Perspectivas de los grupos de interés:

- Perspectiva del educador: "Los profesores han adaptado métodos de enseñanza, evaluación y mentoría, utilizando enfoques flexibles y centrados en el estudiante".
- Perspectiva de la dirección: "El deseo de garantizar el acceso igualitario a oportunidades de FP de calidad y movilidad para todos los estudiantes, incluidos aquellos con NEE, impulsa nuestro trabajo".
- Perspectiva del aprendiz / relacionada con la discapacidad: "Su trayectoria post-movilidad demuestra una confianza en sí misma transformada, motivación, autonomía y un compromiso comunitario sostenido a través de talleres, Olimpiadas Especiales, exposiciones y desfiles de moda durante más de cuatro años tras graduarse".

Enlaces y fuentes:

- Contacto: Lupei Anca Marilena, Subdirector, Liceul Tehnologic Francisc Neuman Arad (lupei.anca@gmail.com)
- www.liceul-neuman.ro
- Fuente: Documento de descripción de buenas prácticas presentado para el proyecto WIN.

PARTE 3. EMPLEADORES: Lugares de trabajo inclusivos, diseño universal para el empleo

3.1 SÍNTESIS EUROPEA.

Patrones entre países:

En las prácticas laborales analizadas, se pueden identificar varios patrones consistentes en diferentes países europeos, independientemente de las variaciones en la legislación nacional, los marcos institucionales o los contextos económicos. Estos patrones demuestran que el empleo inclusivo no depende de un único modelo, sino de una combinación de prácticas organizativas, actitudes culturales y mecanismos de apoyo que pueden adaptarse a diferentes entornos.

Uno de los patrones más destacados es el cambio hacia la contratación basada en habilidades dentro de los sistemas de empleo inclusivo. Los modelos tradicionales de reclutamiento, que a menudo priorizan las cualificaciones formales, las trayectorias profesionales lineales y los indicadores de rendimiento estandarizados, tienden a perjudicar a las personas con discapacidades o a quienes tienen formación educativa no tradicional. En cambio, los empleadores inclusivos se centran cada vez más en competencias, habilidades prácticas y potencial de desarrollo. Este enfoque permite a los candidatos demostrar sus fortalezas de formas más relevantes y accesibles, reduciendo el sesgo y abriendo oportunidades para personas que de otro modo podrían quedar excluidas. En varios casos, este cambio se apoya en el uso de descripciones de puesto adaptadas, entrevistas estructuradas y formatos alternativos de evaluación, que contribuyen a procesos de selección más equitativos.

Otro patrón clave es la implementación de vías de integración gradual apoyadas por los modelos de empleo con apoyo. En lugar de esperar un rendimiento completo inmediato de los nuevos empleados, los entornos de trabajo inclusivos ofrecen procesos estructurados de incorporación que incluyen mentoría, introducción paso a paso de tareas y orientación continua. Este enfoque reconoce que adaptarse a un nuevo entorno laboral puede ser especialmente desafiante para personas con discapacidad o con experiencia laboral limitada. Al permitir que los empleados ganen confianza de forma progresiva, las organizaciones crean las condiciones para la permanencia y el éxito a largo plazo. En la práctica, esto suele implicar la presencia de mentores laborales o profesionales de empleo con apoyo que ofrecen apoyo tanto profesional como emocional durante las primeras etapas del empleo.

Un tercer patrón recurrente es la aplicación sistemática de la accesibilidad y los ajustes razonables en entornos laborales. Las prácticas exitosas demuestran que la inclusión no se logra únicamente mediante la contratación, sino que requiere una adaptación continua del contexto laboral. Estas adaptaciones pueden incluir modificaciones físicas, como infraestructuras accesibles, así como ajustes organizativos, como horarios flexibles, tareas adaptadas o métodos alternativos de comunicación. Es importante destacar que muchas de estas medidas son relativamente económicas, pero tienen un alto impacto en el rendimiento y el bienestar de los empleados.

Esto desafía la idea errónea común de que la inclusión requiere muchos recursos y, en cambio, subraya la importancia de intervenciones reflexivas y dirigidas.

Estrechamente relacionado con esto está el reconocimiento creciente de las modalidades de trabajo flexible como un factor clave para la inclusión. En diferentes casos de estudio, la flexibilidad en el horario laboral, la asignación de tareas y la organización del trabajo surge como un factor crucial para permitir que empleados con necesidades diversas participen plenamente en el lugar de trabajo. Esta flexibilidad permite a las organizaciones adaptarse a diferentes estilos de trabajo, niveles de energía y necesidades de apoyo, al tiempo que beneficia a la fuerza laboral en general al promover el equilibrio y la adaptabilidad entre vida laboral y personal.

Otro patrón significativo es el papel de los ecosistemas de colaboración que vinculan a los empleadores con proveedores de Formación Profesional inclusiva, ONG y organizaciones comunitarias. Estas colaboraciones desempeñan un papel fundamental en facilitar la transición de la educación al empleo, especialmente para las personas con discapacidad o con menos oportunidades. A través de la colaboración, los empleadores acceden a candidatos preparados, mientras que los proveedores de formación profesional y las organizaciones de apoyo pueden garantizar que la formación esté alineada con las necesidades del mercado laboral. En muchos casos, estas colaboraciones también ofrecen servicios de apoyo adicionales, como mentoría, orientación laboral o mediación en el lugar de trabajo, que mejoran la eficacia de los esfuerzos de inclusión.

La importancia del aprendizaje basado en el trabajo como puente entre la educación y el empleo es otro patrón común. Muchas prácticas laborales inclusivas se basan en la participación previa en prácticas, aprendizajes u otras formas de formación práctica. Estas experiencias permiten desarrollar no solo habilidades técnicas, sino también competencias sociales y profesionales esenciales para un empleo exitoso. Los empleadores que participan en programas ABT suelen informar de mayores niveles de confianza en la contratación de personas con discapacidad, ya que ya han observado sus capacidades en contextos laborales reales.

Además de los cambios estructurales y procedimentales, se observa un fuerte énfasis en la cultura organizativa inclusiva en todos los países. Las prácticas exitosas demuestran que la inclusión no es solo una cuestión técnica o procedimental, sino

también cultural. Las organizaciones que promueven activamente la diversidad fomentan la comunicación abierta y fomentan el respeto mutuo crean entornos donde los empleados se sienten seguros y valorados. Esto es especialmente importante para abordar la reticencia a comunicar la discapacidad, ya que los empleados son más propensos a compartir sus necesidades cuando confían en que serán apoyados en lugar de juzgados.

La promoción de la neurodiversidad es otro patrón emergente en los entornos laborales inclusivos. Cada vez más, las organizaciones reconocen que las diferencias cognitivas, como el autismo, el TDAH o la dislexia, representan formas valiosas de diversidad en lugar de déficits. Adaptando estilos de comunicación, entornos sensoriales y procesos de trabajo, los empleadores pueden crear condiciones en las que las personas trabajadoras neurodivergentes puedan prosperar. Este cambio refleja una transición más amplia de un enfoque basado en el déficit a uno basado en fortalezas en la discapacidad y la inclusión.

Además, muchas prácticas destacan la importancia de enfoques individualizados en el empleo, a menudo apoyados por herramientas como proyecto individualizado de empleo o marcos similares.

Estos enfoques se centran en alinear los roles laborales con las habilidades, preferencias y objetivos profesionales individuales, asegurando que los empleados estén en puestos donde puedan tener éxito. Este nivel de personalización aumenta tanto la satisfacción laboral como la productividad, además de reducir la rotación.

Otro patrón notable es el énfasis en la sostenibilidad y la integración a largo plazo. El empleo inclusivo es más eficaz cuando está integrado en las estrategias organizativas en lugar de implementarse como una iniciativa puntual. Muchas prácticas exitosas se caracterizan por un compromiso continuo, mejora continua e integración en políticas organizativas más amplias. Esto incluye el desarrollo de directrices internas, programas de formación para el personal y mecanismos de seguimiento y evaluación.

Por último, es importante señalar que estos patrones no están aislados, sino interconectados. La inclusión efectiva suele resultar de la combinación de múltiples elementos, incluyendo entornos accesibles, estructuras de apoyo y actitudes inclusivas. La interacción entre estos factores crea un sistema holístico en el que las

personas con discapacidad no solo pueden acceder al empleo, sino también prosperar en él.

En general, los patrones identificados en los distintos países demuestran que el empleo inclusivo es tanto alcanzable como beneficioso. Aunque los enfoques específicos pueden variar según el contexto, los principios subyacentes (como la accesibilidad, el empleo con apoyo, las modalidades de trabajo flexible y las sólidas asociaciones) son consistentes y transferibles. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para entender cómo se pueden desarrollar y mantener los lugares de trabajo inclusivos en diferentes contextos europeos.

Barreras:

A pesar del creciente número de prácticas de empleo inclusivas exitosas en toda Europa, el análisis de estudios de caso revela un conjunto de barreras persistentes e interconectadas que siguen limitando la plena participación de las personas con discapacidad en el mercado laboral.

Estas barreras actúan en múltiples niveles (estructural, organizativo e individual), y a menudo se refuerzan mutuamente, creando desafíos complejos que requieren respuestas coordinadas.

Una de las barreras más significativas identificadas en los países es el nivel limitado de conciencia y preparación de los empleadores en relación con el empleo inclusivo. Aunque muchas organizaciones expresan disposición a adoptar prácticas inclusivas, a menudo carecen del conocimiento, la experiencia o la confianza para implementarlas eficazmente. Esta carencia es especialmente evidente en las pequeñas y medianas empresas, donde los recursos para la formación y el desarrollo organizativo pueden ser limitados. Como resultado, la inclusión a veces se percibe como compleja, arriesgada o que requiere muchos recursos, lo que lleva a los empleadores a dudar al considerar candidatos con discapacidad.

Estrechamente relacionado con esto está la persistencia del sesgo en los procesos de reclutamiento, que sigue restringiendo el acceso a oportunidades de empleo.

Los modelos tradicionales de contratación suelen basarse en criterios estandarizados que no tienen en cuenta la diversidad de habilidades ni trayectorias profesionales no lineales. Incluso cuando la discriminación no es intencionada, puede producirse sesgo estructural debido a descripciones de puesto rígidas, procesos de solicitud inaccesibles o formatos de entrevista que perjudican a ciertos candidatos. En este contexto, la ausencia de prácticas como el reclutamiento anonimizado o la evaluación basada en habilidades puede reforzar la exclusión y limitar la diversidad dentro de las organizaciones.

Otra barrera importante es la reticencia a comunicar la discapacidad, que refleja la diferencia entre el número de empleados con discapacidad y aquellos que se sienten seguros al comunicarlas en el lugar de trabajo. Muchas personas eligen no revelar su condición por miedo al estigma, la discriminación o las consecuencias negativas en su carrera. Esta falta de comunicación impide a los empleadores proporcionar los ajustes razonables apropiados y limita la eficacia de las estrategias de inclusión. La persistencia de esta brecha pone de manifiesto la importancia de la cultura organizativa y la confianza para facilitar la comunicación abierta.

El análisis también señala la insuficiente implementación de la accesibilidad en entornos laborales. Aunque marcos legales como la Ley Europea de Accesibilidad proporcionan directrices claras, su aplicación en la práctica sigue siendo desigual. Las barreras pueden existir en espacios físicos, sistemas digitales, procesos de comunicación o procedimientos organizativos. En muchos casos, la accesibilidad solo se aborda después de que surgen problemas, en lugar de integrarse de forma proactiva en el diseño del lugar de trabajo. Este enfoque reactivo reduce la eficiencia y puede desalentar tanto a empleadores como a empleados a participar en procesos de inclusión.

Otra barrera se refiere a la limitada disponibilidad y sostenibilidad de las estructuras de empleo con apoyo. Aunque la mentoría, el acompañamiento laboral y el apoyo continuo se reconocen como factores críticos de éxito, no siempre están disponibles de forma constante ni están adecuadamente financiados. En algunos contextos, los servicios de apoyo dependen de proyectos a corto plazo o financiación externa, lo que genera preocupaciones sobre la continuidad y el impacto a largo plazo.

Sin sistemas de apoyo estables, los empleados con discapacidad pueden enfrentarse a dificultades para mantener el empleo, especialmente durante periodos de transición o cambio.

La falta de mecanismos estructurados de transición entre la Formación Profesional inclusiva y el empleo representa otro desafío crítico. Aunque muchos programas de FP buscan preparar a los alumnos para el mercado laboral, la fase de transición a menudo no recibe suficiente apoyo. Esto puede provocar una desconexión entre las habilidades adquiridas y las oportunidades laborales reales. En particular, las personas que necesitan apoyo adicional pueden tener dificultades para afrontar la transición de forma independiente, lo que puede llevar al desempleo o al subempleo a pesar de haber completado la formación.

Las limitaciones de recursos también surgen como una barrera recurrente, especialmente en relación con la implementación de modalidades de trabajo flexible y adaptaciones en el lugar de trabajo.

Aunque muchas medidas inclusivas son relativamente de bajo coste, siguen requiriendo tiempo, planificación y compromiso organizativo.

En organizaciones más pequeñas, los recursos humanos y financieros limitados pueden limitar la capacidad de ofrecer apoyo personalizado o de invertir en mejoras de accesibilidad.

Esto puede crear desigualdades entre organizaciones con diferentes capacidades para implementar prácticas inclusivas.

Otra barrera importante es la falta de formación y desarrollo de capacidades entre el personal y la dirección. La inclusión requiere no solo cambios estructurales, sino también un cambio en las actitudes y competencias. Sin una formación adecuada, los responsables y colegas pueden sentirse poco preparados para trabajar con equipos diversos, lo que puede llevar a malentendidos, menor colaboración o exclusiones no intencionadas. Esto conlleva la necesidad de un desarrollo profesional continuo centrado en la diversidad, la inclusión y la comunicación.

Las barreras culturales y de actitud también juegan un papel importante en la limitación de la inclusión. En algunos contextos, la discapacidad sigue percibiéndose desde una perspectiva basada en el déficit, centrándose en las limitaciones más que

en el potencial. Esta perspectiva puede influir en las decisiones de contratación, las interacciones en el lugar de trabajo y las expectativas respecto al rendimiento. Superar estas actitudes requiere no solo cambios en las políticas, sino también esfuerzos a largo plazo para promover la concienciación y cambiar percepciones.

El análisis identifica además los desafíos relacionados con la integración de la neurodiversidad en el lugar de trabajo. Aunque la concienciación sobre las condiciones neurodivergentes está aumentando, muchas organizaciones aún carecen del conocimiento y las herramientas necesarias para apoyar eficazmente a las personas trabajadoras neurodivergentes. Esto puede dar lugar a entornos que no estén adaptados a diferentes estilos de comunicación, necesidades sensoriales o procesos cognitivos, limitando la capacidad de estas personas para rendir al máximo.

Además, la ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación puede limitar la eficacia de las iniciativas de inclusión. Sin indicadores claros y sistemas de retroalimentación, las organizaciones pueden tener dificultades para evaluar el impacto de sus prácticas o para identificar áreas de mejora. Esto puede llevar a una implementación fragmentada o inconsistente, reduciendo la efectividad global de las estrategias de inclusión.

También es importante reconocer que muchas de estas barreras están interconectadas. Por ejemplo, la falta de conocimiento puede llevar a una accesibilidad insuficiente, lo que a su vez contribuye a la reticencia a comunicar la discapacidad y limita la participación. De manera similar, las limitaciones de recursos pueden afectar la disponibilidad de servicios de apoyo, lo que afecta tanto a la contratación como a la permanencia. Por tanto, abordar estos desafíos requiere un enfoque holístico y coordinado que considere múltiples dimensiones de inclusión.

A pesar de estas barreras, el análisis también sugiere que muchos desafíos pueden superarse mediante medidas relativamente prácticas y alcanzables. Los estudios de caso demuestran que, cuando las organizaciones cuentan con las herramientas, conocimientos y alianzas adecuadas, pueden implementar prácticas inclusivas y efectivas. Esto subraya la importancia de crear entornos propicios que apoyen a los empleadores en sus esfuerzos por ser más inclusivos.

En general, las barreras identificadas proporcionan una visión valiosa sobre las áreas donde se necesita un mayor desarrollo. Al comprender estos desafíos, responsables

políticos, educadores y empleadores pueden trabajar juntos para diseñar intervenciones específicas que aborden tanto los obstáculos estructurales como culturales. Esto es esencial para crear mercados laborales más inclusivos en los que las personas con discapacidad puedan participar plena y equitativamente.

Herramientas y enfoques:

El análisis de las buenas prácticas relacionadas con el empleo en distintos países describe una amplia gama de herramientas y enfoques que apoyan eficazmente la implementación del empleo inclusivo. Estas herramientas demuestran que la inclusión puede operacionalizarse mediante medidas prácticas, escalables y, a menudo, de bajo coste que abordan barreras en diferentes etapas del ciclo laboral, desde la contratación hasta la continuidad a largo plazo y el desarrollo profesional.

Uno de los enfoques más utilizados es la implementación de procesos de reclutamiento estructurados e inclusivos. Muchas organizaciones han optado por modelos de contratación basados en competencias que priorizan las habilidades y el potencial en lugar de solo las cualificaciones formales. Esto incluye el uso de descripciones de puesto simplificadas e inclusivas, un lenguaje claro y neutral, y criterios de selección transparentes. En algunos casos, los empleadores adoptan prácticas de reclutamiento anonimizado, eliminando identificadores personales de las solicitudes para reducir el sesgo inconsciente. Además, se utilizan formatos alternativos de evaluación (como tareas prácticas o entrevistas estructuradas) para permitir a los candidatos demostrar sus habilidades de manera más accesible y relevante.

Un segundo enfoque clave es la provisión de empleo con apoyo mediante mentoría, acompañamiento laboral y orientación continua. Este enfoque reconoce que la inclusión exitosa requiere apoyo continuo más allá de la fase de reclutamiento. Muchas organizaciones asignan mentores laborales o profesionales de empleo con apoyo que ayudan a los empleados durante la incorporación y a lo largo de su empleo. Estos profesionales ofrecen tanto orientación práctica como apoyo emocional, ayudando a los empleados a navegar por las expectativas laborales, ganar confianza y afrontar los desafíos a medida que surgen. La presencia de sistemas de apoyo

estructurados mejora significativamente las tasas de permanencia y contribuye a la sostenibilidad del empleo a largo plazo.

Estrechamente vinculado a esto está el uso de procesos de incorporación gradual, que permiten a los empleados adaptarse a sus funciones a su propio ritmo. En lugar de esperar un rendimiento completo inmediato, las organizaciones introducen las tareas paso a paso, ajustando las responsabilidades según la capacidad y el progreso individual. Este enfoque reduce el estrés, aumenta la confianza y crea un entorno laboral más inclusivo. Es especialmente eficaz para personas con discapacidad o con experiencia laboral limitada.

La aplicación de medidas de accesibilidad y ajustes razonables sigue siendo una herramienta fundamental en todas las prácticas. Estas medidas garantizan que los empleados puedan realizar sus tareas de forma eficaz eliminando barreras físicas, digitales y organizativas. Ejemplos incluyen adaptar estaciones de trabajo, proporcionar tecnologías de apoyo, ajustar métodos de comunicación y modificar los horarios de trabajo. Es importante destacar que muchas organizaciones informan que estos ajustes son relativamente sencillos de implementar, pero tienen un impacto significativo en el rendimiento y el bienestar de los empleados.

Otro enfoque importante es la adopción de acuerdos de trabajo flexibles, que permiten a las organizaciones adaptarse a necesidades y estilos de trabajo diversos. La flexibilidad puede incluir horarios a tiempo parcial, opciones de trabajo remoto, asignación adaptable de tareas o horarios variables.

Estos acuerdos son especialmente valiosos para quienes pueden necesitar tiempo adicional para ciertas tareas, experimentar fluctuaciones en los niveles de energía o necesitar compaginar el trabajo con consideraciones médicas. Al mismo tiempo, la flexibilidad beneficia a toda la plantilla al promover una cultura organizativa más adaptable e inclusiva.

El desarrollo de modelos basados en la colaboración es también una herramienta clave para promover la inclusión. Los empleadores colaboran cada vez más con proveedores de Formación Profesional inclusiva**,** ONG y organizaciones comunitarias para crear vías desde la educación hasta el empleo. Estas alianzas facilitan el acceso para preparar a los candidatos, ofrecer servicios de apoyo adicionales y asegurar que los programas de formación estén alineados con las necesidades del mercado laboral.

En muchos casos, la colaboración también incluye la planificación conjunta de prácticas, prácticas laborales y programas de transición.

La integración del Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT) en las vías laborales es otro enfoque eficaz. ABT ofrece a los estudiantes la oportunidad de adquirir experiencia práctica en entornos laborales reales antes de entrar en el pleno empleo. Esto no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también ayuda a las personas a desarrollar competencias sociales, comunicativas y organizativas. Para los empleadores, ABT representa una valiosa oportunidad para evaluar a los posibles empleados en la práctica, reduciendo la incertidumbre y aumentando la confianza en la contratación inclusiva.

Además de estos enfoques estructurales, muchas organizaciones implementan políticas y marcos organizativos inclusivos. Estas pueden incluir estrategias de diversidad e inclusión, directrices internas o políticas específicas que aborden las necesidades de los empleados con discapacidad. Por ejemplo, algunas organizaciones adoptan herramientas estructuradas similares al pasaporte de ajustes razonables, que documenta las necesidades individuales de apoyo y garantiza la continuidad entre roles y cambios de gestión. Otros desarrollan políticas que promueven la neurodiversidad, abordando estilos de comunicación, entornos sensoriales y diferencias cognitivas.

La formación y el desarrollo de capacidades del personal representan otro componente esencial para una inclusión exitosa. Muchas organizaciones invierten en actividades de sensibilización, talleres y programas de desarrollo profesional centrados en la diversidad y la inclusión. Estas iniciativas ayudan a directivos y colegas a desarrollar las habilidades y la confianza necesarias para trabajar eficazmente en equipos diversos, reduciendo malentendidos y fomentando un entorno más de apoyo.

El uso de enfoques individualizados en el empleo también es un tema recurrente. Herramientas como el proyecto individualizado de empleo u otros marcos similares permiten a las organizaciones alinear los roles laborales con las fortalezas, preferencias y objetivos profesionales individuales. Este nivel de personalización aumenta la satisfacción laboral, mejora el rendimiento y reduce la rotación. También

refleja un cambio hacia un enfoque basado en fortalezas, donde la diversidad se ve como un activo y no como un desafío.

Otro enfoque emergente es el uso de tecnologías digitales y asistenciales para apoyar la accesibilidad y la productividad.

Estas herramientas pueden incluir lectores de pantalla, software de conversión de voz, ayudas visuales o plataformas digitales personalizadas. En algunos casos, se utilizan sistemas similares al concepto de "mochila digital", asegurando la continuidad de las herramientas de asistencia entre la educación y el empleo. Esta integración de tecnología mejora la independencia y permite a los empleados realizar tareas de forma más eficiente.

Los mecanismos de monitorización y evaluación también desempeñan un papel importante para garantizar la eficacia de las prácticas inclusivas. Las organizaciones que implementan sistemas regulares de retroalimentación, evaluaciones de desempeño e impacto están mejor capacitadas para identificar fortalezas y áreas de mejora. Esto permite un desarrollo continuo y garantiza que la inclusión siga siendo un proceso dinámico y en evolución.

Es importante destacar que la eficacia de estas herramientas y enfoques depende no solo de su implementación individual, sino también de cómo se combinan dentro de un sistema coherente. Las prácticas exitosas demuestran que la inclusión es más efectiva cuando se integran y alinean múltiples medidas. Por ejemplo, la contratación inclusiva debe complementarse con apoyo de incorporación, adaptaciones en el lugar de trabajo y un cambio en la cultura organizativa.

En general, las herramientas y enfoques identificados en los países demuestran que el empleo inclusivo es tanto alcanzable como escalable. Ofrecen orientación práctica para organizaciones que buscan mejorar sus prácticas de inclusión y destacan la importancia de combinar medidas estructurales, procedimentales y culturales. Al adoptar estos enfoques, los empleadores pueden crear entornos donde las personas con discapacidad no solo puedan acceder al empleo, sino también prosperar y contribuir de manera significativa a la organización.

Resumen de Voces de los Grupos de Interés:

El análisis de las perspectivas de los grupos de interés en las prácticas laborales seleccionadas proporciona una dimensión cualitativa crucial para la comprensión de los entornos laborales inclusivos. Aunque las medidas estructurales, políticas y herramientas son esenciales, las experiencias vividas de las personas involucradas en estos procesos —empleados con discapacidad, empleadores, educadores y profesionales de apoyo— ofrecen una visión más profunda de lo que hace que la inclusión sea significativa y sostenible en la práctica.

Desde la perspectiva de las personas con discapacidad, uno de los mensajes más constantes es la importancia de ser reconocidos por sus capacidades y no por sus limitaciones. Muchos participantes enfatizan que el acceso al empleo no consiste solo en conseguir un empleo, sino en ser valorados como profesionales y contribuir de forma significativa dentro del equipo. Esto subraya la importancia de prácticas de empleo inclusivas que se centren en las habilidades, el potencial y las fortalezas individuales. Cuando los procesos de selección y de trabajo están alineados con estos principios, las personas reportan mayores niveles de confianza, motivación y satisfacción laboral.

Otro tema clave que surge de las voces de las partes interesadas es la importancia de la accesibilidad como experiencia vivida y no como un requisito formal. Los empleados suelen describir la accesibilidad no solo en términos de infraestructura física, sino también en relación con la comunicación, los procesos organizativos y la cultura laboral. Por ejemplo, instrucciones claras, compañeros de apoyo y expectativas flexibles suelen percibirse como tan importantes como las adaptaciones técnicas.

Esto refuerza la idea de que la accesibilidad debe entenderse como un concepto holístico, integrado en las prácticas cotidianas.

El papel del empleo con apoyo también es muy destacado por las partes interesadas. Muchas personas destacan la importancia de la mentoría, la orientación y el apoyo continuo, especialmente durante las primeras etapas del empleo.

La presencia de una persona que apoye (ya sea un mentor, un profesional de apoyo laboral o un compañero) puede marcar una diferencia significativa en la capacidad de

adaptarse a un nuevo entorno laboral. Este apoyo no solo es práctico, sino también emocional, ayudando a las personas a superar la ansiedad, ganar confianza y desarrollar un sentido de pertenencia.

Estrechamente relacionado con esto está la importancia de las modalidades de trabajo flexible, que se mencionan frecuentemente como un factor clave para la inclusión. Las partes interesadas señalan que la flexibilidad en el horario laboral, la organización de las tareas y las expectativas les permite gestionar sus responsabilidades de forma más eficaz y rendir al máximo. Es importante destacar que la flexibilidad no se considera un privilegio, sino una condición necesaria para la participación en igualdad de condiciones. Esta perspectiva desafía las nociones tradicionales de patrones de trabajo estandarizados y pone el foco en la necesidad de modelos organizativos más adaptables.

Un tema especialmente significativo planteado por las partes interesadas es la reticencia para comunicar la discapacidad. Muchas personas manifiestan reticencia a comunicar su discapacidad por miedo al estigma, la discriminación o las consecuencias negativas en su carrera. Esta falta de comunicación limita el acceso a los ajustes razonables y reduce la eficacia de las medidas de inclusión. Sin embargo, en organizaciones donde se promueve la comunicación abierta y la confianza, los empleados se sienten más cómodos compartiendo sus necesidades, lo que conduce a mejores apoyos y resultados. Esto demuestra el papel fundamental de la cultura organizativa en facilitar o dificultar la inclusión.

Desde la perspectiva de los empleadores, una idea clave es que la inclusión suele ser más manejable de lo que se esperaba inicialmente. Muchos empleadores informan de que las adaptaciones necesarias para apoyar a los empleados con discapacidad son relativamente sencillas y no implican costes significativos. En cambio, el principal desafío radica en cambiar actitudes y generar confianza en prácticas inclusivas. Una vez superadas estas barreras, los empleadores suelen reconocer los beneficios de la diversidad, incluyendo la mejora de la dinámica de equipo, el aumento de la innovación y la reputación organizativa.

Los empleadores también enfatizan la importancia de colaborar con socios externos, especialmente con proveedores y organizaciones de apoyo de Formación Profesional inclusiva. Estas colaboraciones proporcionan acceso a candidatos preparados,

experiencia adicional y apoyo continuo, reduciendo los riesgos percibidos asociados a la contratación inclusiva. En muchos casos, los empleadores que han participado en tales alianzas expresan una mayor disposición a continuar y ampliar sus esfuerzos de inclusión.

Los educadores y los profesionales de apoyo destacan la importancia de la continuidad entre la educación y el empleo. Subrayan que la inclusión debe considerarse un proceso continuo que comienza en el sistema de FP y se extiende al lugar de trabajo.

La integración del Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT) y las vías estructuradas de transición se considera esencial para preparar a las personas para entornos laborales reales. Sin esta continuidad, los beneficios de la educación inclusiva pueden no traducirse en resultados laborales exitosos.

Otra perspectiva importante es el creciente reconocimiento de la neurodiversidad en el lugar de trabajo. Las partes interesadas señalan que las personas neurodivergentes suelen aportar fortalezas únicas, como la atención al detalle, la creatividad o la capacidad de resolver problemas. Sin embargo, estas fortalezas solo pueden alcanzarse si los lugares de trabajo se adaptan a diferentes estilos de comunicación y necesidades sensoriales. Esto requiere un cambio de un enfoque basado en el déficit a uno que valore la diversidad como fuente de innovación.

Existe un entendimiento compartido entre todos los grupos de interés de que la inclusión no es una intervención puntual, sino un proceso continuo que requiere compromiso, reflexión y adaptación. Las prácticas exitosas se caracterizan por el aprendizaje continuo, la apertura a recibir comentarios y observaciones, y la disposición a mejorar. Este enfoque dinámico permite a las organizaciones responder a las necesidades cambiantes y construir entornos más inclusivos con el tiempo.

Es importante destacar que las voces de los grupos de interés también destacan las dimensiones emocionales y sociales de la inclusión. Más allá del apoyo práctico, las personas enfatizan la importancia de sentirse respetados, aceptados y parte de un equipo. Este sentido de pertenencia es un factor clave para el éxito laboral a largo plazo y el bienestar general. También contribuye a una mayor cohesión organizativa y a un ambiente laboral más positivo.

La síntesis de estas perspectivas refuerza la idea de que la inclusión es una responsabilidad compartida dentro del "triángulo" de las partes interesadas: personas con discapacidad, empleadores y educadores o profesionales de apoyo. Cada grupo desempeña un papel distinto pero interconectado en la creación de entornos inclusivos. Cuando estos roles se alinean, la inclusión se vuelve más eficaz y sostenible.

En general, las voces de los grupos de interés proporcionan una validación poderosa de los hallazgos presentados en las secciones anteriores. Demuestran que el empleo inclusivo no solo es factible, sino que también beneficia a todas las partes implicadas. Al combinar medidas prácticas con actitudes de apoyo y alianzas sólidas, las organizaciones pueden crear lugares de trabajo donde la diversidad se reconozca como una fortaleza y donde todas las personas tengan la oportunidad de prosperar.

3.2 BUENAS PRÁCTICAS INCLUSIVAS EN EL EMPLEO

BP1: Agencia para el Desarrollo Social "Visión" (Visión ASD) (Bulgaria)

Campo: Servicios sociales y oferta de empleo inclusiva.

Ubicación y organización: Bulgaria — Agencia para el Desarrollo Social "Visión" (Visión ASD).

Grupo objetivo: personas con discapacidades físicas, sensoriales o intelectuales empleadas en la organización.

Qué problema resuelve: las personas con discapacidad en Bulgaria a menudo se enfrentan a barreras para acceder a un empleo significativo, como lugares de trabajo inaccesibles, falta de adaptaciones estructuradas, poca concienciación del empleador y dependencia de iniciativas de inclusión temporales o basadas en proyectos. Muchas

organizaciones no cuentan con sistemas internos que apoyen a los empleados con discapacidad de forma sostenible.

ASD Vision aborda estos desafíos creando un modelo estable y impulsado internamente de empleo inclusivo que integre a las personas con discapacidad en las operaciones organizativas cotidianas, demostrando que la inclusión puede ser sistemática, a largo plazo y eficaz sin financiación externa de proyectos.

Lo que se hace — medidas de accesibilidad: ASD Vision implementa un conjunto integral de medidas que hacen que el empleo sea accesible y sostenible:

- Lugares de trabajo accesibles. Los entornos laborales se adaptan para satisfacer las necesidades de empleados con limitaciones físicas, sensoriales o intelectuales.
- Modalidades de trabajo flexibles. Los empleados pueden trabajar en horarios flexibles o de forma remota cuando sea necesario.
- Mentoría estructurada y apoyo. Los empleados con discapacidad reciben mentoría y orientación para apoyar su integración, rendimiento y bienestar.
- Las políticas internas que garantizan la inclusión, la antidiscriminación, la salud y la seguridad, la protección de datos y las políticas de accesibilidad guían las operaciones diarias y garantizan la coherencia.
- Procesos de inclusión liderados por RR.HH. El departamento de Recursos Humanos lidera los esfuerzos para garantizar que los empleados reciban el apoyo que necesitan para prosperar.
- Integración en la cultura organizativa. La diversidad y la inclusión están integradas en los valores y prácticas cotidianas de la organización.
- Cooperación a largo plazo con instituciones educativas. Durante más de 15 años, ASD Vision ha proporcionado asistentes sociales a estudiantes con necesidades educativas especiales en el Instituto Profesional "Nikolay Haytov", apoyando su adaptación e integración.

Estos pasos crean un entorno laboral estructurado, de apoyo y accesible donde los empleados con discapacidad pueden participar plenamente.

Por qué funcionó: el modelo es eficaz porque es:

- Sostenible: la inclusión está integrada en los sistemas internos y no depende de proyectos externos.
- Integral: que combina entornos accesibles, arreglos flexibles, mentoría y políticas de apoyo.
- Culturalmente: arraigada la inclusión forma parte de la identidad y la práctica cotidiana de la organización.
- Gestionado profesionalmente: RR.HH. garantiza una implementación y soporte coherentes.
- Basado en la experiencia: la larga trayectoria de la organización en servicios sociales refuerza su capacidad para apoyar diversas necesidades.

Esta combinación de elementos estructurales, culturales y operativos hace que el modelo sea funcional y replicable.

Lo que fue difícil: el informe no enumera explícitamente los desafíos, pero se insinúan varias dificultades:

- La diversidad en la gestión sigue desarrollándose, lo que indica que la representación del liderazgo sigue siendo limitada.
- Equilibrar las demandas operativas con las ajustes individuales requiere coordinación y recursos.
- Garantizar una implementación coherente entre sucursales puede ser un reto para una organización con alrededor de 250 empleados.
- Apoyar a empleados con diversas discapacidades requiere atención continua, formación y adaptación.

Estos desafíos reflejan la complejidad de mantener un modelo de empleo inclusivo a gran escala.

DUA o enfoque similar — explícito/implícito: el informe no hace referencia explícita al Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA). Sin embargo, varias prácticas se alinean implícitamente con los principios del DUA adaptados al empleo:

- Múltiples formas de implicación: horarios flexibles, mentoría y políticas de apoyo ayudan a mantener la motivación y a reducir barreras.
- Múltiples medios de representación: los entornos accesibles y la comunicación adaptada apoyan a los empleados con limitaciones sensoriales o cognitivas.
- Múltiples medios de acción y expresión las modalidades de trabajo flexible y las opciones de trabajo remoto permiten a los empleados realizar tareas de manera acorde a sus capacidades.

Estos elementos reflejan un enfoque proactivo para eliminar barreras y apoyar necesidades diversas.

Resumen de las pruebas: el informe describe varios indicadores de éxito:

- ASD Vision emplea aproximadamente a 20 personas con diversas discapacidades, demostrando inclusión práctica.
- La organización cuenta con políticas, procesos claros y una cultura de inclusión.
- La inclusión es sostenible, ya que no depende de proyectos de financiación externa.
- El modelo es replicable para otras ONG y empleadores pequeños y medianos.
- La organización es reconocida como un buen ejemplo de empleo inclusivo en Bulgaria.

Aunque no se proporcionan resultados numéricos, el informe enfatiza el modelo de inclusión a largo plazo, estable y eficaz de la organización.

Fuente:

- La práctica búlgara fue documentada mediante cuestionarios completados en Google proporcionados por los responsables de la práctica y se entregaba mediante el informe desarrollado y proporcionado por CuBuFo y NASOR bajo el proyecto W.I.N.
- Enlace: disponible en el informe completo sobre las buenas prácticas.

BP2: Banco de Irlanda (BoI) (Irlanda)

Campo: Servicios financieros e inclusión corporativa.

Ubicación y organización: Irlanda — Banco de Irlanda (BoI).

Grupo objetivo: empleados con discapacidad en toda la organización, incluyendo aquellos con perfiles físicos, sensoriales, intelectuales y neurodiversos.

Qué problema resuelve: las grandes instituciones financieras operan en entornos altamente regulados donde el cumplimiento de los requisitos de igualdad e inclusión es esencial. A pesar de ello, muchos empleados con discapacidad se enfrentan a barreras para comunicar la discapacidad, un acceso inconsistente a ajustes razonables y la falta de herramientas estructuradas para apoyar la inclusión. Los enfoques corporativos tradicionales suelen depender de ajustes ad hoc en lugar de procesos sistémicos.

El BoI aborda estos desafíos integrando la inclusión y la diversidad en su propósito corporativo ("Ayudarte a prosperar") y desarrollando herramientas estructuradas a nivel organizativo que reduzcan la reticencia a comunicar la discapacidad, estandaricen las adaptaciones y aseguren que la inclusión sea medible, coherente y sostenible.

Lo que se hace — medidas de accesibilidad: el BoI implementa un modelo maduro y sistémico de empleo inclusivo mediante varias medidas clave:

- Pasaporte de ajustes razonables: una herramienta estructurada que documenta los ajustes que necesita una persona trabajadora, garantizando la continuidad incluso cuando cambian de puesto o de responsable. Reduce la necesidad de comunicar reiteradamente la discapacidad y crea un proceso coherente para implementar los ajustes.
- Política de neuroinclusión: una política dedicada a las necesidades de las personas trabajadoras neurodivergentes, incluyendo consideraciones sensoriales, de comunicación y de procesamiento. Ofrece orientación a directivos y equipos sobre cómo crear entornos de apoyo.
- Redes de apoyo a empleados: redes internas que proporcionan apoyo entre iguales, conciencian y fortalecen la pertenencia de los empleados con discapacidad.
- Compromiso con el liderazgo: la inclusión está integrada a nivel estratégico, posicionando la I&D como parte central del propósito e identidad de la organización.
- Acreditación externa: el BoI se convirtió en la primera empresa irlandesa en alcanzar la acreditación de nivel Bronze del estándar Disability Smart en 2021, validando sus procesos internos y demostrando el cumplimiento de las buenas prácticas internacionales.

Estas medidas crean un enfoque estructurado y a nivel organizativo para la accesibilidad e inclusión.

Por qué funcionó: el modelo es eficaz porque es:

- Sistémica: la inclusión está integrada en políticas, herramientas, liderazgo y cultura.
- Estructurado: herramientas como el Pasaporte de Ajustes Razonables aseguran la coherencia y reducen barreras.

- Validado externamente: la acreditación DSS confirma que la organización cumple con los estándares reconocidos.
- Apoyado por el liderazgo, la inclusión forma parte del propósito corporativo, no es una iniciativa periférica.
- Centrado en el empleado: las redes y políticas de apoyo abordan necesidades reales y favorecen una comunicación segura y voluntaria de la discapacidad.

Esta combinación de elementos estructurales, culturales y procedimentales hace que el modelo sea robusto y transferible.

Lo que fue difícil: el informe no enumera explícitamente los desafíos, pero se insinúan varias dificultades:

- Barreras de comunicación. El pasaporte de ajustes razonables se creó para abordar la reticencia a comunicar la discapacidad, lo que indica que los empleados podrían haber sido reacios a revelar discapacidades.
- Coherencia en una gran organización. Como corporación multinacional, garantizar la implementación uniforme de políticas y herramientas entre equipos y ubicaciones requiere una coordinación significativa.
- Operando en un sector altamente regulado, las exigencias de cumplimiento pueden hacer que el cambio organizativo sea más lento y complejo.
- Incorporación de nuevas prácticas. Introducir nuevas políticas y herramientas requiere formación, comunicación y adaptación cultural.

Estos desafíos reflejan la complejidad de implementar la inclusión sistémica en una gran institución financiera.

DUA o enfoque similar — explícito/implícito: el informe no hace referencia explícita al Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA). Sin embargo, varios elementos se alinean implícitamente con principios similares a los DUA adaptados al empleo:

- Múltiples formas de implicación, redes de apoyo al empleado y políticas inclusivas apoyan la motivación y el sentido de pertenencia.
- Múltiples medios de representación. El pasaporte de ajustes razonables estandariza la comunicación sobre necesidades y adaptaciones.
- Múltiples medios de acción y expresión. Los ajustes y medidas de neuroinclusión permiten a los empleados trabajar de manera que se alinee con sus fortalezas y necesidades.

Estas prácticas reflejan un enfoque proactivo y reductor de barreras, coherente con la filosofía del DUA.

Resumen de las pruebas: el informe señala varios indicadores de éxito:

- BoI es la primera empresa irlandesa en obtener la acreditación bronce del Estándar de Discapacidad Smart (2021).
- La organización ha institucionalizado la inclusión mediante herramientas y políticas estructuradas.
- La política de pasaporte y neuroinclusión de ajustes razonables aborda la reticencia a comunicar la discapacidad y apoya eficazmente a los empleados.
- El modelo ofrece beneficios tanto sociales como empresariales, reforzando la competitividad y la reputación.
- Este enfoque es altamente transferible a otras grandes organizaciones en sectores regulados.

La evidencia es cualitativa, pero demuestra un sistema de inclusión maduro, validado y eficaz.

Fuente:

- La práctica irlandesa fue documentada mediante investigación documental basada en búsquedas en internet y fuentes públicas en línea. Toda la información se extrae exclusivamente del informe subido: "Investigación y

recopilación de historias de éxito inclusivas en formación profesional y empleo – Informe sobre los sistemas nacionales y los mejores casos en Bulgaria e Irlanda" desarrollado por CuBuFo y NASOR.

- Enlace: disponible en el informe completo sobre las buenas prácticas.

BP3: Ecosistema integrado para el empleo inclusivo de profesionales ciegos y con baja visión: desde la tecnología de apoyo hasta el éxito comercial (Polonia)

Campo: esta práctica opera en el ámbito del empleo inclusivo, combinando desarrollo de tecnología asistencial, adaptación al lugar de trabajo, accesibilidad digital y rehabilitación vocacional dentro de un modelo de negocio de economía social. Spółdzielnia NPN funciona simultáneamente como empresa comercial y cooperativa orientada a la rehabilitación, demostrando que los entornos profesionales de alto rendimiento pueden ser totalmente accesibles para trabajadores ciegos y con baja visión.

Ubicación / Nombre de la organización: la práctica se implementa en Varsovia, Polonia, por Spółdzielnia NPN, una cooperativa de trabajo social que opera en TI/tecnología, manufactura, producción de medios y servicios profesionales.

Grupo objetivo: el grupo objetivo principal está formado por adultos ciegos y con baja visión, incluyendo personas que están en transición desde la rehabilitación profesional, buscadores de empleo que ingresan en el mercado laboral y empleados que requieren entornos digitales adaptados para realizar tareas complejas. Un número menor de empleados con discapacidad auditiva también se beneficia de herramientas de comunicación adaptadas y tecnologías de apoyo.

Qué problema resuelve: la práctica aborda la exclusión digital persistente que experimentan los profesionales con discapacidad visual en los lugares de trabajo

modernos. Muchas empresas dependen de software —como sistemas CRM, herramientas de gestión de proyectos y plataformas de publicidad digital— que no es compatible con lectores de pantalla ni con herramientas de ampliación.

Incluso los profesionales ciegos altamente cualificados pueden no ser capaces de realizar tareas esenciales de forma independiente, lo que crea lo que NPN llama la "brecha de independencia". Esta brecha socava la autonomía, reduce la empleabilidad y refuerza los conceptos erróneos de la industria de que los trabajadores ciegos solo pueden desempeñar roles de baja complejidad. El modelo de NPN demuestra que la barrera no reside en la discapacidad en sí, sino en el diseño de herramientas digitales y entornos de trabajo.

¿Qué se hace? Medidas de accesibilidad y fases de aplicación: NPN ha construido un ecosistema de tecnología y accesibilidad por diseño que garantiza que los profesionales ciegos y con baja visión puedan trabajar de forma independiente en sectores de servicios de alto valor. La cooperativa mantiene su propio Centro de Formación y un equipo técnico interno, lo que le permite desarrollar puentes de accesibilidad personalizados para software que de otro modo sería inaccesible. Cuando las herramientas comerciales no pueden adaptarse, NPN crea alternativas internas, asegurando que los empleados puedan gestionar sistemas CRM, tareas administrativas y flujos de trabajo digitales sin ayuda de una persona vidente.

La accesibilidad se aborda de forma holística.

El entorno físico incluye orientación de alto contraste, aseos accesibles y planes de evacuación especializados con marcadores táctiles y sistemas de compañeros. Las estaciones de trabajo se adaptan individualmente, ya sea mediante pantallas Braille, diseños ergonómicos o cabinas aisladas acústicamente para la producción de audio. El entorno digital es igualmente robusto: NPN mantiene una intranet accesible, aplica estrictas políticas de texto alternativo y garantiza que todos los documentos sean amigables para lectores de pantalla. Los propios empleados actúan como probadores expertos, realizando comprobaciones regulares de accesibilidad UX en herramientas internas.

La accesibilidad organizativa se garantiza mediante el trabajo híbrido y remoto, introducido en abril de 2020, que permite a los empleados trabajar desde entornos domésticos preadaptados y reduce las barreras de desplazamiento. La programación flexible se adapta a las necesidades médicas y de rehabilitación. El aprendizaje y el desarrollo son totalmente accesibles, con todos los materiales formativos disponibles en Braille, audio y formatos digitales de alto contraste. La cooperativa también mantiene un inventario completo de tecnologías de apoyo y proporciona soporte técnico rápido.

El proceso de ajustes razonables es ágil y amigable para los empleados. Las solicitudes son iniciadas por los directivos en lugar de los empleados, revisadas por supervisores y aprobadas por la Junta de Administración. Gracias a la experiencia interna, los ajustes suelen aplicarse en un plazo de 7 a 14 días, con costes que oscilan entre 501 y 2.000 € por persona. Este modelo de presupuestos caso por caso permite a la cooperativa invertir en soluciones personalizadas cuando sea necesario.

Por qué funcionó: el modelo tiene éxito porque la inclusión no se trata como una iniciativa de RR.HH., sino como la estrategia central del negocio. La Junta Directiva otorga un fuerte mandato de liderazgo, asegurando que los desafíos de accesibilidad (como los sistemas CRM inaccesibles) se aborden mediante la inversión en soluciones personalizadas en lugar de limitar las responsabilidades de los empleados. La capacidad técnica de la cooperativa para construir sus propias herramientas elimina la dependencia de software comercial inaccesible.

Un sólido canal interno de formación y captación de talento garantiza que los nuevos empleados ya sean competentes en tecnologías de apoyo, reduciendo el tiempo de incorporación. La mentoría entre iguales, proporcionada por colegas ciegos y con baja visión, fortalece tanto el aprendizaje técnico como el apoyo psicológico. Las alianzas externas con ONG y fondos estatales ayudan a compensar costes y a mantener un flujo constante de candidatos. En conjunto, estos elementos crean un entorno estable y de alto rendimiento donde los profesionales con discapacidad visual pueden prosperar.

Lo que fue difícil: el desafío más significativo ha sido la inaccesibilidad del software comercial, que a menudo requiere una adaptación personalizada extensa. Mantener la accesibilidad durante las actualizaciones de software (especialmente para sistemas CRM) requiere vigilancia constante y experiencia técnica. También persisten conceptos erróneos de los empleadores sobre las capacidades de los profesionales ciegos, lo que exige que la cooperativa demuestre su éxito mediante datos reales de rendimiento. El alto coste de la transcripción especializada y la tecnología de asistencia es otro desafío, abordado mediante un modelo híbrido de recursos que combina personal profesional con mentores voluntarios. Garantizar el cumplimiento del RGPD con datos sensibles sobre discapacidad añade una capa adicional de complejidad, especialmente dado el trabajo de la cooperativa con información relacionada con la salud.

DUA o un enfoque similar. Explícito/implícito: aunque la práctica no hace referencia explícita al Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), aplica principios implícitos alineados con DUA en todas sus operaciones. Se ofrecen múltiples formas de implicación a través del trabajo híbrido, la programación flexible y la mentoría entre iguales. Se garantizan múltiples medios de representación mediante Braille, audio, formatos digitales de alto contraste y herramientas intranet accesibles. Se apoyan múltiples medios de acción y expresión mediante estaciones de trabajo adaptadas, sistemas CRM accesibles y aplicaciones personalizadas que permiten a los empleados realizar tareas de forma independiente. El enfoque general puede describirse como accesibilidad por diseño e inclusión por defecto, reflejando de cerca la filosofía central de DUA.

Resumen de las pruebas: la evidencia de éxito es sólida y con múltiples capas. El Centro de Llamadas ha evolucionado hasta convertirse en una unidad de negocio totalmente comercial, cumpliendo los mismos acuerdos de nivel de servicio que los centros de atención convencionales. Los estudios de grabación producen contenido de audio de alta calidad, indistinguible del producido en estudios gestionados por profesionales videntes. El reproductor de audio Czytak, desarrollado y probado por personal con discapacidad visual, se ha convertido en líder del mercado en Polonia.

El trabajo híbrido ha mejorado el equilibrio entre vida laboral y personal y ha reducido el absentismo. Las altas tasas de permanencia durante 12–24 meses demuestran la eficacia del modelo, mientras que la rápida aplicación de los ajustes garantiza un tiempo de inactividad mínimo. La productividad se monitoriza a través de la producción comercial, y el compromiso se evalúa mediante la ejecución exitosa de tareas que antes eran inaccesibles.

Fuentes: investigación documental, formularios y entrevistas:

- Este resumen se basa íntegramente en la información proporcionada en el informe sobre las buenas prácticas, desarrollado por la FDO.
- Enlace: https://npn.com.pl/

BP4: Empleo inclusivo e igualdad de oportunidades (Rumanía)

Campo: servicios sanitarios. Clínica de rehabilitación médica especializada en rehabilitación psico-neuromotora para niños y adultos, con servicios integrados de terapia de masaje.

Ubicación. Nombre de la organización: SC Davima Clinic SRL.

Ubicación: Arad, Rumanía.

Socio: Asociatia Dalia (Centro Damicia) para servicios integrados de rehabilitación psico-neuro-motora.

Grupo objetivo: personas con discapacidad que buscan empleo en el sector sanitario, con un enfoque específico en profesionales con discapacidad visual. Los beneficiarios directos son dos masajistas con discapacidad visual que actualmente

trabajan en la clínica. La práctica también beneficia a la fuerza laboral en general mediante políticas inclusivas, medidas contra la discriminación y procesos de selección equitativos.

Qué problema resuelve: la práctica aborda el acceso limitado a la igualdad de oportunidades laborales en el sector sanitario, causado por sesgos inconscientes durante la contratación y la ausencia de prácticas claras y estructuradas que apoyen la contratación inclusiva. Las señales que pusieron de manifiesto la necesidad de cambio incluyeron comentarios de los empleados, comentarios de candidatos y comparaciones con los referentes del sector. El problema principal era que los procedimientos estándar de reclutamiento, incorporación y trabajo no tenían en cuenta los ajustes individuales ni las necesidades de los empleados con discapacidad.

Lo que está hecho. Medidas de accesibilidad. Pasos: intervenciones centrales y su implementación:

- Selección estandarizada: descripciones de puestos actualizadas con lenguaje neutral, entrevistas estructuradas, evaluación basada en habilidades y formatos alternativos para una evaluación justa de todos los candidatos.
- Roles y responsabilidades aclarados: Recursos Humanos y Operaciones gestionan prácticas inclusivas, mientras que la dirección de la clínica supervisa.
- Mejoras tecnológicas: sistemas de seguimiento de candidatos, plataformas internas de comunicación, herramientas de protección de datos, lectores de pantalla y contenido digital accesible (texto alternativo, PDFs legibles, compatibilidad con lectores de pantalla, buen contraste de color).
- Formación del personal: todos los empleados formados en prácticas inclusivas, políticas laborales y estándares de cumplimiento.
- Incorporación inclusiva: sistema de compañeros/mentores, carga de trabajo escalonada, orientación práctica, horarios flexibles y espacios de trabajo adaptados a las necesidades individuales.

- Proceso de ajustes razonables: los empleados presentan solicitudes a través de su responsable; las solicitudes se revisan y normalmente atendidas en un plazo de siete días; el presupuesto se gestiona caso por caso con la aprobación de la dirección de la clínica y del director de operaciones.
- Accesibilidad física: oficinas y puestos de trabajo adaptados, plan de evacuación claro, orientación visible con buen contraste.
- Accesibilidad digital: política de texto alternativo, compatibilidad con lectores de pantalla, PDFs legibles, buen contraste de color en todo el contenido digital.
- Accesibilidad organizativa: horarios de trabajo flexibles, turnos adaptables, normas inclusivas de reuniones.
- Tecnología de asistencia: lectores de pantalla, instrucciones verbales, guía táctil.
- Desarrollo profesional: oportunidades de mentoría y desarrollo de habilidades prácticas.

Cronología: Los cambios se implementaron gradualmente durante varios meses, comenzando con una revisión de las prácticas existentes, seguida de actualizaciones de políticas, despliegue tecnológico, formación del personal y seguimiento continuo con ciclos de retroalimentación.

Por qué funcionó:

- Un fuerte compromiso con el liderazgo que permite tomar decisiones flexibles y una rápida implementación.
- Formación del personal y procesos internos claros.
- Adaptaciones de bajo coste (coste medio por adaptación: 0-100 EUR) que ofrecen beneficios significativos.
- Cultura de equipo de apoyo que asegure que los empleados con discapacidad estén integrados de forma efectiva.
- Consulta directa con los empleados sobre todas las medidas de accesibilidad, adaptando el apoyo a las necesidades individuales.

- Estructura de gobernanza con roles claros: RR.HH. como responsable del proceso, dirección como patrocinador ejecutivo, administración y operaciones de la clínica como aprobadores.

Lo que fue difícil:

- Actitudes/estigma: incertidumbre inicial o conceptos erróneos entre el personal sobre la contratación de empleados con discapacidad. Se aborda mediante comunicación abierta, sesiones de concienciación y colaboración directa en equipo.
- Logística: los espacios de trabajo, los horarios y las rutinas diarias no se adaptaron inicialmente a las necesidades individuales. Se aborda mediante la adaptación del espacio de trabajo, la flexibilidad de la programación y los ajustes rutinarios.
- Procedimientos: los procedimientos estándar carecían de disposiciones de adaptación. Se aborda mediante ajustes procedimientos simples y flexibles, incluyendo carga de trabajo por etapas, sistema de compañeros y adaptación de incorporación.
- Protección de datos: manejo seguro de los datos personales de empleados y pacientes. Se aborda mediante el cumplimiento del RGPD, almacenamiento seguro, acceso limitado y formación del personal en protección de datos.

DUA o un enfoque similar. Explícito/Implícito: el enfoque está implícitamente alineado con principios similares a los DUA por su énfasis en múltiples formas de implicación (sistema de compañeros, mentoría, programación flexible), múltiples medios de representación (materiales digitales accesibles, instrucciones verbales, orientación táctil) y múltiples medios de acción y expresión (evaluaciones adaptadas, formatos alternativos, evaluación basada en habilidades). Aunque el DUA no se menciona explícitamente, la práctica refleja los principios de ajustes razonables establecidos por la ley rumana de discapacidad (Ley nº 448/2006), la Convención de

las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y la Ley Europea de Accesibilidad (transpuesta mediante la Ley nº 232/2022).

Resumen de las pruebas:

- Se contrataron, incorporaron y retuvieron con éxito dos masajistas con discapacidad visual.
- Se constató un aumento de la satisfacción y el compromiso laboral.
- Se mantuvo una productividad estable.
- Mayor confianza en el trabajo..
- Un entorno seguro y de apoyo adaptado a las necesidades individuales.
- Desempeño independiente de las funciones con contribuciones positivas a la satisfacción del paciente y la colaboración en equipo.
- Los KPIs se registraron en 0, 12 y 24 meses cubriendo tasa de contratación, permanencia y compromiso.
- Coste medio por ajuste: de 0 a 100 EUR, con beneficios observados como reducción de rotación, integración más rápida y calidad de servicio estable.
- Práctica mantenida desde julio de 2020.

Fuentes: investigación documental, formularios y entrevistas:

- Fuente: documento de descripción de buenas prácticas presentado por OT para el proyecto WIN. Información recopilada mediante revisión documental, políticas y procedimientos internos de la clínica, y recopilación de datos estructurados que abarcan gobernanza, cumplimiento, enfoque práctico, resultados y eficiencia de costes. Actualmente no hay informes públicos disponibles.
- Enlace: www.davimaclinic.ro

BP5: El ecosistema del "proyecto individualizado": un modelo de gobernanza para la integración profesional a gran escala y la continuidad a largo plazo (Italia)

Campo:

Esta práctica opera en el ámbito del empleo inclusivo, específicamente dentro de una gran empresa de economía social multiservicio. S.C.S. Cristoforo integra la inclusión de la discapacidad en la logística industrial, gestión de instalaciones, turismo y cultura, centros de contacto y servicios administrativos. La organización combina empleo profesional, rehabilitación profesional y desarrollo laboral a largo plazo, demostrando cómo las grandes empresas pueden integrar la inclusión como un pilar estratégico empresarial.

Ubicación. Nombre de la organización: S.C.S. Cristoforo Con sede cerca de Florencia, Italia, con extensas operaciones regionales en múltiples sectores.

Grupo objetivo:

La práctica se dirige a trabajadores con discapacidad, incluidas personas con discapacidades sensoriales, motoras, cognitivas o psicosociales. Apoya tanto a los nuevos empleados como a los trabajadores que están en transición desde vías de rehabilitación profesional. El modelo está diseñado para una integración a gran escala, apoyando a cientos de empleados mediante procesos estructurados de inclusión a largo plazo.

Qué problema resuelve:

Antes de la introducción de este modelo, las empresas italianas solían contratar a personas con discapacidad simplemente para cumplir con cuotas legales (Ley 68/99), lo que resultaba en "contratación pasiva por cuotas" (empleos sin perspectivas profesionales, con baja implicación y alta rotación). Los trabajadores fueron colocados

en puestos sin las adaptaciones adecuadas, y las empresas carecían de procesos estructurados para garantizar la productividad o la continuidad a largo plazo.

S.C.S. Cristoforo reconoció que este enfoque era ineficiente tanto para los trabajadores como para los empleadores. La cooperativa pretendía demostrar que la inclusión de las personas con discapacidad puede ser un motor de eficiencia corporativa, no una carga de cumplimiento. La práctica resuelve la "brecha de cumplimiento" sustituyendo la contratación basada en cuotas por un sistema de integración estructurado, personalizado y orientado a la productividad que apoya a los trabajadores desde la contratación hasta la progresión profesional.

¿Qué se hace? Medidas de accesibilidad y fases de aplicación: Cristoforo desarrolló un sistema integral de proyectos individualizados que regula todas las etapas del ciclo de vida laboral del trabajador. Este documento personalizado describe el perfil funcional del trabajador, las adaptaciones requeridas y el camino de desarrollo profesional.

El proceso comienza con el proceso de selección accesible a través del portal Cristoforo Jobs, diseñado según los estándares WCAG 2.1. Los candidatos luego ingresan en prácticas preparatorias (en italiano, “tirocini propedeutici”), una fase de baja presión en la que se evalúan y refinan las adaptaciones antes de la contratación formal.

Una vez contratado, cada trabajador cuenta con el apoyo de un tutor de Inclusión dedicado, que actúa como puente entre Recursos Humanos, responsables de producción y servicios sociales externos. El tutor se asegura de que se implementen las adaptaciones, que se adapten las tareas y que los protocolos de comunicación sean accesibles.

Las medidas de accesibilidad incluyen:

- Instalaciones físicas y técnicas como sillas ergonómicas, escritorios ajustables en altura, lectores de pantalla y pantallas Braille.

- Adaptaciones organizativas que incluyen turnos flexibles, trabajo híbrido/remoto y flujos de trabajo ajustados para cubrir necesidades médicas o movilidad reducida.
- Accesibilidad a la comunicación, como reuniones con subtítulos, interpretación en lengua de signos cuando sea necesario, y documentación accesible.
- Accesibilidad digital, con herramientas internas y plataformas de reclutamiento diseñadas para cumplir con los estándares WCAG 2.1.
- Accesibilidad a la seguridad, mediante un Plan General de Seguridad inclusivo con señalización universal y sistemas coordinados de emergencia para acompañamiento.

El modelo también incluye la deconstrucción de tareas, donde los flujos de trabajo complejos se descomponen en unidades manejables para garantizar que los trabajadores puedan desempeñarse eficazmente en sectores de alta presión como la logística.

Por qué funcionó:

La práctica funciona porque está respaldada por un fuerte mandato de liderazgo que trata la inclusión como un KPI central para el negocio. La Oficina de Integración del Trabajo (OIT) centraliza la experiencia en RR.HH., pedagogía y salud laboral, asegurando que la inclusión no se fragmente entre departamentos, sino que se coordine estratégicamente.

El proyecto individualizado garantiza que cada trabajador reciba un apoyo personalizado, mientras que la presencia de tutores de inclusión garantiza un seguimiento continuo y una resolución rápida de problemas. La agilidad técnica de la cooperativa (su capacidad para desarrollar parches de accesibilidad para software propietario) elimina barreras digitales que de otro modo impedirían a los trabajadores realizar tareas complejas.

La implicación cultural se refuerza mediante formación regular en concienciación sobre discapacidad para directivos y personal, reduciendo el estigma y asegurando

que la inclusión se entienda como una responsabilidad organizativa compartida. El éxito del modelo también se debe a su sistema de monitorización longitudinal, que sigue el progreso durante 24 meses y demuestra mejoras medibles en productividad, permanencia y satisfacción laboral.

Lo que fue difícil:

Cristoforo opera en sectores de alta presión donde los objetivos de productividad son estrictos y el margen de error es pequeño. Esto crea desafíos para integrar a los trabajadores con discapacidad sin interrumpir el flujo operativo. Los directivos intermedios, evaluados por rapidez y producción, a veces temían que la inclusión ralentizara la producción.

Otro gran desafío es la brecha de accesibilidad digital. Los ERP propietarios y los sistemas de gestión de almacenes a menudo carecen de compatibilidad con tecnologías de apoyo, lo que requiere que la cooperativa desarrolle parches e interfaces de accesibilidad personalizados.

Los protocolos de emergencia y seguridad también planteaban dificultades, ya que los procedimientos estándar no eran universalmente accesibles. Cristoforo abordó esto rediseñando los planes de seguridad para incluir señalización universal y sistemas coordinados de emergencia para compañeros.

Por último, gestionar datos sensibles relacionados con discapacidad requería una estricta segregación de datos para garantizar la privacidad y, al mismo tiempo, permitir adaptaciones funcionales.

DUA o un enfoque similar. Explícito/implícito: aunque el DUA no se menciona explícitamente, la práctica aplica principios implícitos del DUA:

- Múltiples formas de implicación: turnos flexibles, trabajo híbrido, prácticas preparatorias y apoyo personalizado.
- Múltiples medios de representación: herramientas digitales accesibles, reuniones con subtítulos, interpretación en lengua de signos y documentación adaptada.

- Múltiples medios de acción y expresión: deconstrucción de tareas, adaptaciones ergonómicas e interfaces de software accesibles.

El marco del Proyecto Individualizado refleja el énfasis del DUA en eliminar barreras de forma proactiva y adaptar los entornos a perfiles funcionales diversos.

Resumen de las pruebas:

Cristoforo utiliza un sistema de monitorización longitudinal de 24 meses con indicadores clave de desempeño claros:

- Permanencia: más del 90% a los 24 meses, significativamente por encima de las medias del sector.
- Productividad: los trabajadores alcanzan el 100% de la productividad objetivo en el mes 12.
- Absentismo: las personas trabajadoras con discapacidad presentan tasas de baja por enfermedad entre un 10 y un 15 % inferiores a las medias del sector.
- Satisfacción laboral: medida mediante la incorporación, encuestas de medio plazo y anuales.
- Progresión profesional: los trabajadores con discapacidad logran pasar con éxito a puestos de supervisión y coordinación.

Estos resultados demuestran que el modelo no solo apoya la inclusión, sino que también mejora el rendimiento organizativo.

Fuentes: investigación documental, formularios y entrevistas:

Este resumen se basa íntegramente en el informe preparado por UICI FIRENZE para presentar esta buena práctica de empleo inclusivo. Dicho informe se sustenta en documentación organizativa estructurada y en el análisis de la investigación.

Enlace:

https://www.coopcristoforo.it/

Enlaces adicionales disponibles en el informe completo para las buenas prácticas.

BP6: La persona adecuada en el lugar adecuado, independientemente de su diferencia o discapacidad (Bélgica)

Campo: esta práctica opera en el ámbito del empleo inclusivo dentro del sector público, específicamente dentro de una gran administración pública regional. AVIQ (Agence pour une Vie de Qualité) es responsable de la política de discapacidad, salud y familia en la Región Valona. La organización aplica principios de empleo inclusivo internamente, asegurando que su propia plantilla refleje los estándares que promueve externamente. La práctica abarca reclutamiento, incorporación, adaptación al lugar de trabajo, desarrollo profesional y permanencia a largo plazo.

Ubicación. Nombre de la organización:

AVIQ – Agence pour une Vie de Qualité Región Valona, Bélgica La práctica se implementa en las oficinas regionales de AVIQ, incluyendo teletrabajo y acuerdos de oficina desde casa.

Grupo objetivo:

La iniciativa está dirigida a empleados y candidatos a empleo con discapacidades, incluyendo personas con trastornos físicos, sensoriales, cognitivos o crónicos. Actualmente, alrededor de 30 empleados se benefician del proceso estructurado de adaptación. La práctica también apoya indirectamente a directivos, personal de RR.HH. y equipos proporcionando procedimientos claros para un empleo inclusivo.

Qué problema resuelve: AVIQ reconoció una brecha entre los estándares de empleo inclusivos que promueve externamente y las prácticas internas dentro de su propia organización. Aunque la inclusión existía de forma informal, no existía una metodología estructurada, profesional y consistente para la contratación, las adaptaciones o el apoyo a largo plazo. La organización quería asegurarse de que la inclusión no dependiera únicamente de la buena voluntad, sino que estuviera integrada en procedimientos formales.

Una motivación clave era el deseo de actuar como un empleador ejemplar en la Región Valona. Como autoridad responsable de la política de discapacidad, AVIQ sentía la responsabilidad de demostrar que el empleo inclusivo es factible, sostenible y beneficioso. La práctica también aborda desafíos más amplios para Bélgica: estigma, barreras logísticas y una implementación inconsistente de ajustes razonables en los lugares de trabajo.

¿Qué se hace? Medidas de accesibilidad y fases de aplicación:

La práctica se basa en dos grandes cambios estructurales:

1. Reclutamiento anonimizado.
2. Un procedimiento formalizado de ajustes razonables.

1. Reclutamiento anonimizado

Todas las solicitudes escritas se anonimizan antes de compartirlas con los responsables de contratación. Cualquier mención a la discapacidad se elimina. Esto garantiza que los candidatos sean seleccionados únicamente por habilidades y experiencia, y no por supuestos sobre la discapacidad. Solo después de la contratación se discuten y se implementan las adaptaciones.

2. Proceso estructurado de ajustes razonables (desde 2023)

Las solicitudes de adaptación pueden enviarse a través de un sistema de tickets de RR.HH., un correo electrónico dedicado o mediante los responsables. El Servicio

Interno para la Prevención y Protección en el Trabajo (SIPP) coordina consultas con Recursos Humanos, el empleado y la dirección para identificar soluciones adecuadas. El tiempo medio de implementación es de un mes y los presupuestos se gestionan de forma centralizada.

3. Medidas de accesibilidad

Accesibilidad física:

- Rutas sin escalones, baños accesibles, planes de evacuación incluidos.
- Estaciones de trabajo ajustables y equipos ergonómicos.

Accesibilidad digital:

- Intranet accesible y sistema de gestión de aprendizaje.
- Pruebas de accesibilidad de herramientas internas.
- Texto alternativo para imágenes, vídeos subtitulados.
- Adaptación de software desarrollado internamente para interactuar con tecnologías de apoyo.

Accesibilidad organizativa/procesos:

- Horarios de trabajo flexibles.
- Opciones de trabajo híbrido y remoto.
- Adaptación de las normas organizativas a las necesidades individuales.

Aprendizaje y desarrollo:

- Formatos de formación accesibles.
- Métodos alternativos de evaluación.

- Orientación para formadores sobre la entrega inclusiva.

Tecnología de asistencia:

- Software de reconocimiento de voz.
- Herramientas de ampliación de pantalla.
- Mantenimiento y adaptación continuos de la tecnología de asistencia.

4. Reclutamiento, incorporación y progresión profesional inclusivos

El reclutamiento incluye evaluaciones accesibles y referencias explícitas a adaptaciones en los anuncios de empleo. La incorporación utiliza mentoría, integración progresiva de cargas de trabajo y módulos accesibles. La progresión profesional se apoya mediante criterios de promoción transparentes y oportunidades de formación accesibles.

Por qué funcionó: la práctica funciona porque cuenta con un fuerte respaldo de la alta dirección. Dirección de Recursos Humanos, el Inspector General y el Subadministrador General aprobaron formalmente la metodología, asegurando su adopción a nivel organizativo.

La inclusión forma parte de la identidad institucional de AVIQ, no es una iniciativa aislada. El personal de RR.HH., dirección y el SIPP colaboran estrechamente, asegurando que las adaptaciones se implementen de forma rápida y constante. El proceso de reclutamiento anonimizado elimina los sesgos inconscientes en la etapa más temprana, mientras que el procedimiento estructurado de adaptación garantiza que el apoyo no dependa de la buena voluntad individual.

La práctica también se beneficia de la experiencia interna de AVIQ: como autoridad pública responsable de la política de discapacidad, la organización ya posee un sólido conocimiento de accesibilidad, tecnologías de apoyo y marcos legales. Esta capacidad interna hace que la implementación sea eficiente y creíble.

Lo que fue difícil:

Los principales desafíos fueron las actitudes y el estigma, especialmente las preocupaciones del personal o de los directivos sobre la carga percibida de los ajustes. AVIQ abordó esta cuestión mediante acciones de formación, sensibilización y comunicación continua.

También surgieron desafíos logísticos, como la adaptación de espacios físicos o la modificación del software interno. Estos se resolvieron mediante pragmatismo y resolución colaborativa de problemas, con el SIPP proporcionando orientación técnica y RR.HH. coordinando recursos.

Otro desafío fue garantizar la confidencialidad y el cumplimiento de las normas de protección de datos. AVIQ abordó esto anonimizando las solicitudes y limitando estrictamente el acceso a la información relacionada con discapacidades.

DUA o un enfoque similar. Explícito/implícito:

Aunque el DUA no se menciona explícitamente, la práctica aplica principios implícitos del DUA:

- Múltiples formas de implicación: horarios flexibles, trabajo híbrido, mentoría, incorporación progresiva.
- Múltiples medios de representación: herramientas digitales accesibles, formatos alternativos, vídeos subtitulados, software adaptado.
- Múltiples medios de acción y expresión: métodos alternativos de evaluación, estaciones de trabajo adaptadas, tecnologías de apoyo.

El enfoque refleja la filosofía central del DUA: eliminar barreras de forma proactiva y diseñar entornos que acojan perfiles funcionales diversos.

Resumen de las pruebas:

AVIQ supervisa indicadores como las tasas de contratación, el tiempo necesario para cubrir las vacantes, la aceptación de ofertas, el plazo de aplicación de los ajustes, la

permanencia, los ascensos, la implicación y el absentismo. Los datos se almacenan en el sistema de gestión de RR.HH. (Arno), garantizando la trazabilidad.

Los resultados concretos incluyen la captación exitosa de empleados ciegos o que usan silla de ruedas, con los responsables seleccionando candidatos sin conocer su estado de discapacidad. Las adaptaciones —como software especializado y aplicaciones internas modificadas— han mejorado significativamente la eficiencia y la experiencia del usuario. La práctica también ha reducido la rotación, las bajas por enfermedad y los incidentes laborales, demostrando un valor claro a largo plazo.

Fuentes: investigación documental, formularios y entrevistas:

- Este resumen se basa íntegramente en el informe sobre las buenas prácticas desarrollado por el socio belga VIEWS International.

- Enlace: Disponible en el informe completo de buenas prácticas.

BP7: El modelo portugués del sector privado: Ofrecer empleo inclusivo mediante cuotas legales, ajustes razonables y neuroinclusión bajo la Ley Europea de Accesibilidad (Portugal)

Campo:

Esta práctica se desarrolla en el ámbito del empleo inclusivo dentro del sector privado y se dirige específicamente a empresas medianas y grandes de Portugal con 75 o más personas empleadas. Integra el cumplimiento legal, la accesibilidad en el lugar de trabajo, los ajustes razonables y la neuroinclusión. El modelo está determinado por la legislación nacional sobre cuotas, la Ley Europea de Accesibilidad (EAA) y el apoyo operativo de organismos públicos como el IEFP, en materia de empleo y formación, y el INR, en materia de accesibilidad. También se basa en marcos internacionales, como las herramientas Disability Smart del Business Disability Forum, y colabora con

entidades especializadas, como Specialisterne Portugal, para favorecer la contratación inclusiva de personas autistas.

Ubicación. Nombre de la organización:

Portugal. La práctica está diseñada para empleadores del sector privado que operan a nivel nacional, especialmente aquellos con 75 o más empleados que están legalmente obligados a cumplir con las cuotas de empleo para personas con discapacidad y cumplir con las normativas de accesibilidad.

Grupo objetivo: el grupo objetivo incluye empleados y candidatos con discapacidad, especialmente aquellas que cuentan con un certificado de discapacidad de al menos el 60 % (según lo definido por la legislación portuguesa). También incluye a personas neurodivergentes, como candidatos autistas, que se benefician de vías de contratación adaptadas y ajustes en el lugar de trabajo. La práctica apoya tanto a los empleados existentes que requieren adaptaciones como a los nuevos empleados que ingresan mediante reclutamiento basado en cuotas o programas especializados en neurodiversidad.

Qué problema resuelve: Portugal ha pasado de la inclusión voluntaria al cumplimiento obligatorio. Desde febrero de 2024, las empresas del sector privado con ≥75 empleados deben cumplir con las cuotas de empleo para personas con discapacidad, y la Autoridad Laboral (ACT) ha comenzado las inspecciones. El incumplimiento ahora conlleva riesgos financieros y reputacionales. Al mismo tiempo, la Ley Europea de Accesibilidad (EAA), transpuesta a la legislación portuguesa, exige a las empresas garantizar la accesibilidad en productos digitales, servicios e interfaces para consumidores para 2025 y 2030.

La práctica aborda varios problemas interconectados:

- Bajas tasas de empleo por discapacidad y contratación proactiva insuficiente.
- Procesos de ajustes razonables lentos o inconsistentes, que perjudican la permanencia.

- Falta de accesibilidad digital y física, especialmente en los sectores afectados por la EAA.
- Neuroinclusión limitada, a pesar de la creciente evidencia de ganancias en productividad e innovación.

El modelo proporciona una vía estructurada, legalmente alineada y operativamente viable para que las empresas cumplan con sus obligaciones mientras mejoran la diversidad y el rendimiento de la plantilla.

¿Qué se hace? Medidas de accesibilidad y fases de aplicación: La práctica introduce un conjunto de intervenciones clave que remodelan la contratación, los procesos laborales, la accesibilidad y la gobernanza.

Una innovación central es el pasaporte de ajustes razonables, un documento vivo que recoge los ajustes acordados y acompaña a la persona trabajadora cuando cambia de puesto. Esto reduce la necesidad de comunicar reiteradamente la discapacidad y garantiza la continuidad. El pasaporte es gestionado por Recursos Humanos, con aportaciones técnicas del IEFP y del INR cuando es necesario.

La contratación inclusiva se fortalece mediante canales claros para solicitar ajustes razonables en los anuncios de empleo, formación de reclutadores sobre cribado libre de sesgos y seguimiento mensual de cuotas. Las empresas colaboran con el IEFP para buscar candidatos y acceder a financiación para adaptaciones en el lugar de trabajo.

La accesibilidad digital está integrada mediante la adopción de los estándares EN 301 549 en sitios web, aplicaciones y servicios al consumidor, alineándose con DL 83/2018 y DL 82/2022. Esto garantiza la preparación para los hitos de la EAA en 2025 y 2030.

La neuroinclusión se apoya a través de un kit de herramientas dedicado para gestores, que abarca entornos sensoriales, normas de comunicación y evaluaciones alternativas. Las colaboraciones con Specialisterne y programas nacionales de autismo ayudan a las empresas a construir vías estructuradas de contratación para talento neurodivergente.

Los procesos organizativos se adaptan para incluir trabajo híbrido, horarios flexibles, normas accesibles para reuniones y formatos alternativos de comunicación. Se proporcionan materiales de aprendizaje y desarrollo en formatos accesibles, y los responsables reciben formación sobre procedimientos inclusivos de contratación y adaptación.

Las tecnologías de apoyo —como lectores de pantalla, lupas, herramientas de voz a texto y dispositivos CAA— son proporcionadas y mantenidas por equipos de TI, con cofinanciación del IEFP disponible para adaptaciones elegibles.

Por qué funcionó: el modelo funciona porque combina cumplimiento legal, claridad operativa y responsabilidad compartida entre departamentos. El patrocinio ejecutivo garantiza que la inclusión se trate como una prioridad estratégica, con informes regulares al Comité Ejecutivo. Los plazos de respuesta claramente definidos para ajustes razonables (10–15 días) evitan retrasos que a menudo perjudican la permanencia. El pasaporte de ajustes razonables reduce la carga administrativa y genera confianza al minimizar la necesidad de comunicar reiteradamente la discapacidad.

La accesibilidad digital está integrada en los procesos de TI y UX, asegurando que la accesibilidad no sea una ocurrencia secundaria sino parte del ciclo de vida del producto. Las colaboraciones con IEFP, INR y organizaciones de neurodiversidad proporcionan experiencia técnica y canales de talento, reduciendo la carga para los empleadores.

El modelo también tiene éxito porque se alinea con las tendencias europeas más amplias: la EAA, la ley antidiscriminación y la aplicación de cuotas crean fuertes incentivos para que las empresas actúen. Al integrar la accesibilidad y la inclusión en los procesos cotidianos, la práctica se vuelve sostenible en lugar de depender de iniciativas aisladas.

Lo que fue difícil: surgieron varios desafíos. El estigma cultural y las bajas tasas de autoidentificación dificultaban que las personas empleadas solicitaran ajustes. La práctica aborda esta situación mediante pasaportes confidenciales de ajustes razonables, una estricta minimización de datos conforme al RGPD y mensajes claros del equipo directivo para generar confianza.

Los retrasos en la aplicación de los ajustes fueron otro desafío, ya que perjudican la permanencia y el cumplimiento. La solución consistió en introducir flujos de trabajo basados en acuerdos de nivel de servicio (SLA), catálogos de ajustes preaprobados y apoyo técnico del IEFP y del INR.

Las limitaciones presupuestarias también planteaban dificultades, especialmente para las tecnologías de apoyo de alto coste. Las empresas abordaron esto aprovechando la financiación del IEFP para adaptaciones laborales y programas de empleo con apoyo.

Por último, la complejidad de la legislación sobre accesibilidad (que abarcaba DL 83/2018, DL 82/2022 y EN 301 549) requirió una política unificada de accesibilidad y un plan de auditoría escalonado para cumplir con los plazos de 2025 y 2030.

DUA o un enfoque similar. Explícito/implícito: aunque el DUA no se menciona explícitamente, la práctica aplica principios implícitos del DUA en todo momento:

- Múltiples formas de implicación: trabajo híbrido, adaptaciones sensoriales, normas alternativas de comunicación, vías de neuroinclusión.
- Múltiples formas de representación: contenido digital accesible, formatos alternativos, formación con subtítulos, cumplimiento de la norma EN 301 549.
- Múltiples medios de acción y expresión: evaluaciones alternativas, muestras de trabajo, entrevistas flexibles, tecnologías de apoyo.

El modelo refleja el énfasis de DUA en diseñar entornos que acojan perfiles funcionales diversos desde el principio.

Resumen de las pruebas:

La práctica utiliza indicadores clave de desempeño para hacer un seguimiento del progreso a los 0, 6, 12 y 24 meses. Las empresas aspiran a cumplir plenamente las cuotas en todas sus unidades, y las inspecciones de la ACT sirven como validación externa. Los plazos de aplicación de los ajustes razonables se reducen a entre 10 y 15 días, lo que mejora la permanencia y la implicación. El cumplimiento de los requisitos de accesibilidad se evalúa conforme a la norma EN 301 549, con el objetivo de que los recorridos digitales prioritarios alcancen un nivel equivalente a AA en un plazo de 12 meses y de que toda la cartera cumpla los requisitos en 2030.

Se espera que las tasas de autoidentificación aumenten a medida que crezca la confianza, mientras que los programas de neurodiversidad buscan incorporar dos cohortes con al menos un 85% de permanencia a los 12 meses. Estos indicadores demuestran tanto la preparación regulatoria como resultados significativos de inclusión.

Fuentes: investigación documental, formularios y entrevistas:

- Este resumen se basa íntegramente en el informe elaborado por el socio lituano eMundus.
- Enlace: disponible en el informe completo para las buenas prácticas.

BP8: "Pareaki" Social Café – Un centro de inclusión vocacional e integración comunitaria (Grecia)

Campo: esta práctica opera en el ámbito del empleo inclusivo, situada dentro de la economía social y estrechamente vinculada a la hostelería y a la educación y Formación Profesional. Utiliza un entorno real de café como plataforma para el aprendizaje basado en el trabajo, el desarrollo profesional y la participación comunitaria de personas con discapacidad intelectual.

Ubicación. Nombre de la organización: Atenas, Grecia. Implementado por KEEPEA Orizontes, a través de su Empresa Cooperativa Social (Koin.S.Ep.) "Pareaki", situada en la plaza Alexandrou Panagouli, Agios Dimitrios.

Esta práctica es complementaria a BP4 en la Parte 2, que documenta el modelo de inclusión basado en FP de KEEPEA Orizontes.

Grupo objetivo: la iniciativa se dirige a personas con discapacidades intelectuales y necesidades educativas especiales, especialmente a aquellas que enfrentan barreras para acceder al mercado laboral abierto. Apoya a jóvenes adultos que están en transición de la formación al empleo, a personas que previamente participaron en talleres protegidos y a personas que necesitan apoyo estructurado para trabajar en entornos reales.

Qué problema resuelve: las personas con discapacidad intelectual en Grecia experimentan un alto desempleo, acceso limitado a experiencias laborales significativas y aislamiento social. La formación profesional tradicional a menudo sigue siendo teórica o protegida, dejando a los alumnos sin preparación para las demandas reales del trabajo. "Pareaki" aborda esto ofreciendo una experiencia laboral auténtica y de cara al público en una cafetería completamente operativa. Desafía los conceptos erróneos sociales al demostrar que las personas con discapacidad pueden ofrecer servicios de hospitalidad de alta calidad, interactuar con los clientes y contribuir a un negocio. La práctica sirve de puente entre la formación y el empleo, al tiempo que aumenta la visibilidad y aceptación de la comunidad.

¿Qué se hace? Medidas de accesibilidad y fases de aplicación: "Pareaki" funciona como un laboratorio vocacional en vivo, donde los participantes aprenden y trabajan en una cafetería real abierta al público. El enfoque se basa en el aprendizaje basado en el trabajo, el aprendizaje experiencial y el apoyo individualizado.

Los participantes siguen un modelo de progresión paso a paso. Comienzan con tareas sencillas (como poner mesas o ayudar con la preparación básica) apoyadas de cerca

por los preparadores laborales. A medida que crecen la confianza y la competencia, asumen responsabilidades más complejas, incluyendo atención al cliente, preparación de bebidas y gestión de transacciones.

La accesibilidad está integrada en toda la operación:

Accesibilidad física y ergonómica:

- Distribuciones ergonómicas de estaciones de trabajo adaptadas a necesidades cognitivas y físicas
- Cocina y áreas de servicio seguras y estructuradas
- Guías visuales de recetas y listas de tareas simplificadas.

Accesibilidad tecnológica:

- Sistemas POS (punto de venta) simplificados.
- Ayudas visuales para reducir la carga cognitiva.
- Herramientas que soportan la ejecución independiente de tareas.

Accesibilidad organizativa:

- Los preparadores laborales identifican las necesidades de adaptación y aseguran una rápida implementación.
- Un entorno "seguro pero realista" donde los errores forman parte del aprendizaje.
- Rutinas estructuradas que apoyan la previsibilidad y la confianza.

Accesibilidad comunitaria:

- La ubicación del café en una plaza pública garantiza visibilidad y la interacción diaria con la comunidad.

- El trabajo de cara al público reduce el estigma y normaliza la discapacidad en la vida cotidiana.

La práctica está respaldada por un modelo de gobernanza en el que familias y empleados forman parte del consejo, asegurando que quienes más se ven afectados por las decisiones tengan voz directa.

Por qué funcionó: el modelo tiene éxito porque combina experiencia laboral auténtica con un apoyo estructurado y continuo. A diferencia de entornos de formación simulados, "Pareaki" ofrece interacción real con el cliente, exigencias reales de servicio y responsabilidades reales, elementos que construyen identidad profesional y habilidades transferibles.

El liderazgo desempeña un papel central: la Junta prioriza la integración social sobre el beneficio, asegurando que el tiempo de formación y el apoyo pedagógico estén protegidos. Los preparadores laborales ofrecen mentoría diaria, asegurándose de que las tareas se adapten, que las rutinas se sigan de forma segura y que el aprendizaje se refuerce.

La práctica también se ve reforzada por su marco de empresa social, que respalda legalmente el empleo de grupos vulnerables y permite reinvertir los beneficios en el impacto social. Esto garantiza la sostenibilidad financiera manteniendo una fuerte misión social.

Lo que fue difícil: un gran desafío es la limitada preparación del mercado laboral en general, que limita las oportunidades de empleo externo para las personas con discapacidad intelectual. "Pareaki" aborda esto funcionando como un espacio de transición donde los participantes en formación pueden desarrollar las habilidades y la confianza necesarias para un empleo abierto.

Equilibrar las demandas comerciales con las educativas es otro desafío. La hostelería es dinámica, y mantener la calidad del servicio mientras se proporciona acompañamiento formativo requiere una planificación cuidadosa y un fuerte compromiso de liderazgo.

La cafetería también debe adaptar continuamente su entorno y procesos para satisfacer diversas necesidades cognitivas y conductuales, lo que requiere inversión continua en formación, ajustes ergonómicos y capacidad del equipo de preparación y apoyo laboral.

DUA o un enfoque similar. Explícito/implícito:

Aunque el DUA no se menciona explícitamente, la práctica aplica principios implícitos del DUA:

Múltiples formas de implicación:

- Tareas del mundo real.
- Interacción con el cliente.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad gradual.

Múltiples medios de representación:

- Guías visuales de recetas.
- Sistemas POS simplificados.
- Rutinas estructuradas.
- Señales visuales claras.

Múltiples medios de acción y expresión:

- Roles variados (servicio, preparación, limpieza, comunicación).
- Tareas adaptadas.
- Oportunidades para demostrar habilidades de diferentes maneras.

El enfoque es inherentemente inclusivo por diseño, reduciendo la necesidad de ajustes individuales al crear un entorno accesible desde el principio.

Resumen de las pruebas: "Pareaki" se ha convertido en un centro comunitario reconocido en Atenas y mantiene una calidad de servicio comparable a la de las cafeterías convencionales. Los participantes muestran mejoras significativas en sus habilidades sociales, comunicación, educación financiera, trabajo en equipo y competencias técnicas de hostelería y restauración. Varias personas participantes han accedido posteriormente a empleos externos en el sector hostelero.

El café también tiene un fuerte impacto en la comunidad. La interacción diaria con los clientes reduce el estigma y aumenta la conciencia pública sobre las capacidades de las personas con discapacidad. Las familias informan de un aumento de la independencia y la confianza entre los participantes.

La práctica demuestra que las empresas sociales inclusivas pueden ser tanto operativamente sostenibles como socialmente transformadoras.

Fuente:

Basándose íntegramente en el informe elaborado por el socio griego Panagia Evagelistria.

Enlace:

https://topareaki.gr/

PARTE 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. PUENTE A WP3

4.1 Conclusiones y recomendaciones para el programa formativo dirigido al sector de la FP

Desde las instituciones estructuradas de FP de Lituania hasta el modelo de café experiencial en Atenas, las prácticas analizadas en los países socios de W.I.N. comparten un hallazgo consistente: la inclusión funciona cuando se integra en un sistema desde el principio, no se añade como corrección después. El programa de formación desarrollado bajo el WP3 debería reflejar directamente esta evidencia — traduciendo nueve modelos nacionales en un recurso coherente y práctico para los profesionales de la FP.

Una primera conclusión clave es que los programas formativos de FP deben estar explícitamente fundamentados en la Formación Profesional inclusiva y el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) como marcos fundamentales. En el modelo lituano, por ejemplo, las instituciones de formación profesional convencional han integrado con éxito los principios del DUA en las prácticas docentes diarias, asegurando que los estudiantes con necesidades diversas puedan participar en entornos de aprendizaje estándar mediante la entrega flexible de contenidos, la evaluación adaptativa y estructuras de apoyo continuas. De manera similar, las prácticas españolas e irlandesas demuestran que cuando el DUA se aplica de forma proactiva, la necesidad de ajustes individuales se reduce significativamente y el aprendizaje se vuelve más accesible para todos los estudiantes.

Al mismo tiempo, la evidencia de Grecia e Italia muestra que la FP inclusiva debe ir más allá del diseño formal de currículos e incorporar entornos de aprendizaje experienciales y reales. El modelo de "Inclusión Práctica" en Grecia ilustra cómo el aprendizaje mediante la práctica, combinado con apoyo individualizado y aprendizaje entre iguales, genera un fuerte compromiso y prepara a los alumnos para condiciones laborales reales.

En Italia, el concepto de "personalización extrema" amplía aún más este enfoque adaptando los procesos educativos a un nivel altamente individual, asegurando que las capacidades y trayectorias profesionales de cada alumno estén plenamente alineadas con las oportunidades del mercado laboral.

Una segunda conclusión importante se refiere al papel central de las vías de aprendizaje personalizadas, implementadas a través de herramientas como el Plan de Aprendizaje Individual (ILP) y el Plan de Educación Individual (IEP). La planificación personalizada se identifica de forma constante como un factor clave de éxito para su inclusión en todos los informes de socios. Las prácticas búlgaras e irlandesas demuestran cómo una planificación individual estructurada, combinada con un apoyo multidisciplinar, conduce a una mejora en la permanencia, la motivación y los resultados de transición. En España, el uso de Itinerarios de Aprendizaje Personalizados garantiza que los estudiantes con necesidades educativas especiales reciban apoyo no solo académico, sino también en su progreso hacia el empleo.

Estrechamente vinculada a esto está la importancia de la colaboración multidisciplinar. Los sistemas de FP eficaces se caracterizan por una fuerte cooperación entre docentes, psicólogos, especialistas de apoyo y partes interesadas externas. Los proveedores de FP lituanos, por ejemplo, dependen de equipos multidisciplinares estructurados que coordinan el apoyo al aprendizaje, supervisan el progreso y adaptan las intervenciones en tiempo real. De manera similar, las prácticas búlgaras destacan la importancia de involucrar a las familias, ONG y autoridades locales en la creación de un ecosistema integral de apoyo. Estos hallazgos indican que los programas de formación deben dotar a los educadores no solo de habilidades pedagógicas, sino también de competencias en trabajo en equipo, coordinación y participación de las partes interesadas.

Una tercera conclusión crítica es la necesidad de fortalecer la conexión entre la FP y el mercado laboral mediante el aprendizaje basado en el trabajo y modelos de transición estructurada. En varios países, incluyendo Irlanda, Rumanía y Grecia, las prácticas exitosas demuestran que la exposición temprana a entornos laborales reales mejora significativamente los resultados laborales. El modelo WALK PEER en Irlanda, por ejemplo, ofrece vías de transición apoyadas a largo plazo que combinan educación, mentoría y experiencia laboral real, lo que resulta en una mayor permanencia y sostenibilidad profesional. De manera similar, las prácticas rumanas y portuguesas destacan el papel de las asociaciones entre escuelas, ONG y empleadores en la creación de vías accesibles desde la formación hasta el empleo.

Igualmente importante es la integración de materiales de aprendizaje accesibles y adaptados como componentes estándar de los sistemas de FP. En Francia, el concepto de "Mochila Digital" garantiza que las tecnologías de apoyo acompañen al alumno desde la educación hasta el empleo, proporcionando continuidad e independencia.

En Polonia y España, las soluciones impulsadas por tecnología abordan la "brecha de independencia" al permitir que los alumnos realicen tareas de forma autónoma a través de herramientas digitales accesibles. Estos ejemplos demuestran que la accesibilidad no debe tratarse como una característica adicional, sino como un principio fundamental de diseño en los entornos de aprendizaje.

Las prácticas estudiadas también muestran que las habilidades transversales, como la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad, son de importancia crucial. En todos los contextos nacionales, los empleadores enfatizan que las habilidades técnicas por sí solas son insuficientes para una integración exitosa en el mercado laboral.

Por ello, los programas formativos de FP deben integrar el desarrollo de habilidades blandas como componente central, especialmente para los alumnos con discapacidad que pueden necesitar apoyo adicional en contextos sociales y profesionales.

Las actitudes inclusivas y la cultura institucional también son de vital importancia. En varios países, incluidos Bélgica y Portugal, los sistemas basados en políticas apoyan la inclusión mediante marcos legales como cuotas y estándares de accesibilidad. Sin embargo, la eficacia de estos sistemas depende en gran medida de la disposición de instituciones y educadores a adoptar mentalidades y prácticas inclusivas. Esto sugiere que los programas de formación deben incluir componentes reflexivos y experienciales que aborden actitudes, sesgos y percepciones sobre la discapacidad.

La digitalización y las tecnologías de apoyo también emergen como factores clave para la inclusión. La integración de herramientas digitales en la formación profesional no solo mejora la accesibilidad, sino que también mejora los resultados de aprendizaje y prepara a los alumnos para entornos laborales modernos. Por tanto, los programas de formación deberían incluir competencias digitales tanto para educadores como para estudiantes, asegurando un uso eficaz de la tecnología en entornos inclusivos.

Finalmente, una conclusión crucial es que los programas formativos de FP deben estar orientados a la práctica y basarse en ejemplos reales. La diversidad de modelos identificados en toda Europa —desde cooperativas sociales en Italia hasta iniciativas lideradas por ONG en Rumanía y sistemas institucionales estructurados en Lituania— demuestra que no existe un modelo único de inclusión. En cambio, los programas de formación deberían proporcionar una caja de herramientas de enfoques adaptables que puedan aplicarse en diferentes contextos.

El programa de formación profesional WP3 debería basarse directamente en esta evidencia ofreciendo a los educadores un conjunto de herramientas prácticas basado en nueve modelos nacionales, en lugar de un único marco prescriptivo. Al aprovechar diversas prácticas europeas y alinearlas dentro de un marco coherente, el programa puede apoyar a los proveedores de formación profesional en la creación de sistemas inclusivos que permitan a todos los estudiantes tener éxito.

4.2 Conclusiones y recomendaciones para el programa formativo dirigido a empleadores

Ya sea en una gran cooperativa social italiana, una agencia pública belga o un banco irlandés, las prácticas laborales revisadas en los países socios de W.I.N. apuntan a la misma conclusión operativa: la inclusión da resultados cuando se integra en la contratación, la incorporación, la gestión y el desarrollo profesional (no como una tarea de cumplimiento junto a los procesos ordinarios de RR.HH.). El programa formativo dirigido a empleadores bajo el WP3 debe traducir esto en herramientas que los empleadores puedan aplicar de inmediato.

Una primera conclusión clave es que el programa formativo dirigido a empleadores debe centrarse en traducir el concepto de empleo inclusivo en pasos prácticos y operativos que los empleadores puedan aplicar dentro de su propio contexto organizativo.

En países como Bélgica, Irlanda y Portugal, el empleo inclusivo no se trata como un área política separada, sino como una parte integrada de la gestión de recursos humanos, la estrategia organizativa y el desarrollo empresarial. Por ejemplo, el sistema belga demuestra cómo mecanismos estructurados como cuotas, selección

anonimizada y entornos laborales adaptados pueden favorecer un acceso equitativo al empleo, asegurando al mismo tiempo que las decisiones de contratación se basen en competencias y no en limitaciones percibidas.

Una segunda conclusión importante se refiere a la transformación de los procesos de reclutamiento. Las prácticas tradicionales de reclutamiento se identifican de forma constante como una barrera importante en múltiples contextos nacionales. En respuesta, varios modelos promueven enfoques de contratación basados en habilidades e inclusivos. Los sistemas belga y francés destacan la importancia de eliminar los sesgos mediante procesos estructurados, mientras que las prácticas polacas y españolas introducen el concepto de inclusión por defecto, donde la accesibilidad y la no discriminación están integradas desde el principio en todos los procedimientos de reclutamiento y operativos.

Por tanto, el programa de formación debería dotar a los empleadores de herramientas concretas para rediseñar los procesos de selección, incluyendo descripciones de puesto inclusivas, métodos alternativos de evaluación y formatos de entrevista accesibles.

Otro hallazgo clave es el papel central de la accesibilidad y los ajustes razonables como elementos fundamentales de los entornos laborales inclusivos. Sin excepción, las prácticas laborales exitosas demuestran que adaptaciones relativamente simples (como tecnologías de ayuda, métodos de comunicación modificados o reestructuración de tareas) pueden mejorar significativamente el rendimiento y la permanencia. El modelo francés de la "Mochila Digital" ofrece un ejemplo especialmente sólido de cómo se puede garantizar la accesibilidad mediante la continuidad de las herramientas de asistencia desde la educación hasta el empleo, permitiendo a las personas realizar tareas de forma independiente. De manera similar, las prácticas polacas y portuguesas enfatizan la importancia de abordar la "brecha de independencia" mediante soluciones tecnológicas específicas.

La provisión de empleo con apoyo surge como uno de los factores de éxito más críticos en todos los estudios de caso. En Irlanda, la mentoría a largo plazo y los modelos estructurados de apoyo demuestran que la orientación sostenida aumenta significativamente la continuidad y la satisfacción laboral. En Italia, las grandes cooperativas sociales como la S.C.S. Cristoforo ilustran cómo las estructuras internas,

incluyendo unidades dedicadas a la integración laboral y enfoques de proyectos individualizados de empleo, permiten el desarrollo profesional a largo plazo de los empleados con discapacidad en entornos de mercado competitivos. El programa de formación centrado en el empleo inclusivo debería ofrecer orientación sobre el establecimiento de sistemas de mentoría, roles de orientación laboral y estructuras de apoyo internas dentro de las organizaciones.

También merece la pena mencionar el papel crucial de las modalidades de trabajo flexible para facilitar la participación y la productividad. En diferentes contextos, la flexibilidad en el horario laboral, la asignación de tareas y la organización del trabajo se identifica de forma constante como un factor clave para la inclusión.

En Bulgaria e Irlanda, por ejemplo, organizaciones como ASD Vision y Bank of Ireland han implementado con éxito modelos flexibles que apoyan diversas necesidades de los empleados manteniendo altos niveles de rendimiento y eficiencia organizativa.

Por tanto, el programa de formación debería demostrar cómo la flexibilidad puede implementarse como una herramienta estratégica organizativa y no como una excepción.

La mayoría de los casos estudiados destacan la importancia de la cultura organizativa y el liderazgo para impulsar la inclusión. La persistencia de la reticencia a comunicar la discapacidad entre países indica que muchos empleados no se sienten seguros para comunicar sus necesidades en el lugar de trabajo. En respuesta, varias prácticas, especialmente en Irlanda y Bélgica, se centran en construir culturas inclusivas, a través de políticas internas, programas de sensibilización y compromiso con el liderazgo. El modelo del Banco de Irlanda, por ejemplo, integra la inclusión en su estrategia corporativa mediante políticas estructuradas como marcos de neuroinclusión y sistemas de apoyo al empleado. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que el programa de formación incluya componentes sobre liderazgo inclusivo, comunicación y cambio organizativo.

El reconocimiento y la promoción de la neurodiversidad es otra prioridad emergente en las prácticas laborales europeas. Cada vez más, las organizaciones avanzan hacia un enfoque basado en fortalezas, reconociendo que las personas trabajadoras neurodivergentes aportan habilidades valiosas como la atención al detalle, la creatividad y la resolución de problemas. Sin embargo, esto requiere adaptación de

estilos de comunicación, entornos laborales y prácticas de gestión. Por tanto, el programa de formación debería incluir orientación sobre cómo apoyar a las personas trabajadoras neurodivergentes y crear entornos laborales inclusivos.

Otro hallazgo clave es la importancia de los ecosistemas de colaboración entre empleadores, proveedores de formación profesional y organizaciones del sector social. En países como Grecia, Rumanía y España, el empleo inclusivo suele lograrse mediante la colaboración en lugar de esfuerzos organizativos aislados. Por ejemplo, el modelo griego de café social "Pareaki" demuestra cómo las iniciativas basadas en la comunidad pueden crear oportunidades de empleo inclusivas y, al mismo tiempo, fomentar la integración social. De manera similar, las prácticas rumanas y portuguesas destacan el papel de las ONG y organizaciones intermedias en el apoyo tanto a empleadores como a empleados durante los procesos de selección e incorporación. Por tanto, el programa de formación debería incluir orientación sobre cómo construir y mantener dichas asociaciones.

La digitalización y las tecnologías de apoyo también se identifican como factores clave para el empleo inclusivo. En múltiples estudios de caso, el uso de herramientas digitales mejora significativamente la accesibilidad, la productividad y la independencia. La integración de estas tecnologías en los procesos laborales es especialmente importante en sectores como TI, finanzas y servicios, donde las habilidades digitales son esenciales. Por tanto, el programa de formación debería introducir a los empleadores en las tecnologías disponibles y apoyar su implementación en los procesos laborales cotidianos.

El empleo inclusivo también requiere un seguimiento y evaluación continuos. Las organizaciones exitosas implementan mecanismos de retroalimentación, hacen un seguimiento del progreso de los empleados y adaptan sus prácticas en función de la experiencia. Este enfoque iterativo asegura que la inclusión no sea estática, sino que evolucione con el tiempo. Por tanto, el programa de formación debería animar a los empleadores a adoptar herramientas e indicadores de monitorización que midan tanto el impacto social como económico.

Por último, los resultados del informe enfatizan que el empleo inclusivo debe entenderse no solo como una responsabilidad social, sino también como una ventaja estratégica. En todos los países estudiados, las organizaciones que implementan

prácticas inclusivas reportan beneficios como una mejora de la dinámica de equipo, un aumento de la innovación y una reputación organizativa mejorada. Este cambio de un enfoque basado en el cumplimiento normativo a uno orientado al valor es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la inclusión.

Por ello, el programa formativo dirigido a empleadores inclusiva previsto en el WP3 debería proporcionar a los empleadores herramientas prácticas, adaptables y basadas en la evidencia para implementar prácticas inclusivas en todas las etapas del ciclo laboral, desde la contratación hasta la incorporación y el empleo sostenible. Al integrar conocimientos de diversos modelos europeos (incluyendo enfoques corporativos, de economía social y comunitarios) el programa puede apoyar a las organizaciones en la creación de entornos laborales inclusivos que sean socialmente responsables y económicamente efectivos.

4.3 Conclusiones y recomendaciones para el programa de formación para personas con discapacidad y sus servicios de apoyo

En las prácticas revisadas —desde modelos de transición apoyados por pares en Irlanda hasta marcos de autodeterminación en Francia— las personas con discapacidad reciben un servicio más eficaz cuando se les trata como participantes activos en sus propios caminos, no como receptoras de apoyo predefinido. El módulo de formación dirigido a este grupo bajo el WP3 debería reflejar este cambio de orientación: de la provisión de apoyo al empoderamiento y la autoincidencia.

Una primera conclusión clave es que los programas de formación deben adoptar un enfoque basado en fortalezas y centrado en la persona, centrado en las habilidades, el potencial y el desarrollo a largo plazo en lugar de en las limitaciones. Prácticas de países como España y Polonia demuestran que, cuando la inclusión se aborda mediante el principio de inclusión por defecto, las personas no se posicionan como beneficiarias de apoyo, sino como participantes activos en entornos de aprendizaje y trabajo. Este cambio es esencial para promover la autonomía, la confianza y una participación sostenible en el mercado laboral.

Una segunda conclusión importante se refiere a la importancia de los itinerarios personalizados, implementados mediante herramientas como el Plan Educativo

Individual (IEP) y el Plan de Aprendizaje Individual (ILP). En múltiples contextos nacionales, incluyendo Bulgaria, Irlanda y Lituania, la planificación personalizada se identifica de forma constante como un factor clave de éxito. Estas herramientas permiten a las personas definir sus objetivos, monitorizar su progreso y recibir apoyo personalizado acorde con sus necesidades y aspiraciones específicas.

Por tanto, el programa de formación debería incluir componentes que empoderen a las personas para participar activamente en el diseño y gestión de sus propias trayectorias de aprendizaje y carrera.

Estrechamente vinculado a esto está el papel de los servicios de apoyo como facilitadores de la inclusión en lugar de proveedores de asistencia aislada. En todos los países analizados, los sistemas de apoyo efectivos se caracterizan por la continuidad, coordinación y personalización. En Irlanda, por ejemplo, la mentoría a largo plazo y el apoyo a la transición desempeñan un papel crucial para garantizar una entrada exitosa al empleo, mientras que, en Bulgaria y Rumanía, las ONG ofrecen servicios integrados que combinan formación, mediación laboral y apoyo continuo. Por ello, el programa de formación para personas con discapacidad y su red de apoyo debería incluir módulos dedicados a profesionales de apoyo, centrados en la mentoría, el acompañamiento y las competencias de coordinación.

Una tercera conclusión clave es la importancia crítica del empleo con apoyo y la experiencia real. En todos los países estudiados, las personas enfatizan de forma constante que el acceso a entornos laborales reales es esencial para construir confianza, independencia e identidad profesional. Modelos como el sistema de transición apoyado por Irlanda y el enfoque cooperativo social italiano demuestran que un apoyo estructurado y a largo plazo mejora significativamente los resultados laborales. En Grecia y Portugal, los modelos comunitarios y de empresa social resaltan aún más el valor del aprendizaje experiencial en entornos inclusivos. Por tanto, el programa de formación debería integrar componentes prácticos como prácticas, simulaciones y experiencia laboral real.

Otro hallazgo que merece la pena destacar es la necesidad de fortalecer las habilidades de autodefensa. En diferentes contextos, las personas informan de desafíos relacionados con la reticencia a comunicar la discapacidad, especialmente a la hora de comunicar sus necesidades en entornos educativos y laborales. El

programa de formación debe apoyar a los participantes en la comprensión de sus derechos, incluido el acceso a ajustes razonables, y en el desarrollo de la confianza necesaria para expresar sus necesidades de manera eficaz. Esto es especialmente importante en sistemas donde el apoyo depende de la autorrevelación.

El papel de la accesibilidad en los entornos de aprendizaje y formación también se destaca de forma constante en todos los estudios de caso. Los programas efectivos aseguran que los materiales, herramientas y entornos sean accesibles desde el principio. En Francia, el modelo de "Mochila Digital" demuestra cómo la continuidad de las tecnologías de apoyo favorece la independencia durante las transiciones de la educación al empleo. De manera similar, las prácticas en Polonia y España muestran cómo la accesibilidad digital puede eliminar barreras y permitir una participación plena. Por tanto, el programa de formación debería incluir componentes sobre habilidades digitales y el uso de tecnologías de apoyo. Otra conclusión clave es la importancia de desarrollar habilidades transversales para una integración exitosa en el mercado laboral. Entre ellos, los empleadores incluyen comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad y resolución de problemas. Para las personas con discapacidad, estas habilidades son especialmente importantes para desenvolverse en entornos laborales diversos y cambiantes. Por tanto, los programas de formación deberían integrar estas competencias como elementos centrales, junto con las habilidades técnicas.

Los modelos de FP lituano y búlgaro muestran en particular la importancia de la colaboración multidisciplinar para apoyar a las personas. Las prácticas exitosas demuestran que la cooperación entre educadores, empleadores, profesionales de apoyo y familias crea un ecosistema de apoyo integral.

En Lituania y Bulgaria, los equipos multidisciplinares estructurados garantizan un apoyo coordinado y continuo, mientras que, en España y Grecia, los modelos de aprendizaje colaborativo implican la interacción directa entre alumnos y personas con discapacidad. Por tanto, los programas de formación deberían enfatizar el trabajo en equipo y la coordinación entre diferentes roles de apoyo.

El apoyo psicológico y emocional también surge como un factor crítico. Muchas personas se enfrentan a desafíos relacionados con la confianza, la motivación y la ansiedad, especialmente durante las transiciones. Los programas exitosos crean

entornos seguros y de apoyo que promueven el bienestar y la resiliencia. Esta dimensión debería integrarse en los programas de formación mediante el acompañamiento, el apoyo entre iguales y los métodos de aprendizaje reflexivo.

La inclusión digital es otra área importante para el desarrollo. En todos los contextos nacionales estudiados, las herramientas digitales y las tecnologías de apoyo se identifican como factores clave para la independencia y la participación. Por tanto, los programas de formación deberían apoyar a las personas en el desarrollo de competencias digitales y en el uso eficaz de la tecnología tanto en contextos de aprendizaje como laborales.

Por último, una conclusión crucial es que los programas de formación deben ser participativos y co-creados con personas con discapacidad. Como se indica en todos los estudios de caso, las prácticas más efectivas involucran a individuos como contribuyentes activos en el diseño, implementación y evaluación de programas. Este enfoque participativo garantiza que la formación sea relevante, receptiva y alineada con necesidades reales.

El programa de formación para personas con discapacidad y sus servicios de apoyo bajo el WP3 debería adoptar un enfoque personalizado y basado en el empoderamiento. Al integrar los principios de accesibilidad, empleo con apoyo, equipo de apoyo multidisciplinar y participación, el programa puede apoyar a las personas en el desarrollo de las habilidades, la confianza y la autonomía necesarias para una inclusión sostenible en la educación, el empleo y la sociedad.

4.4 Conclusiones y recomendaciones para los responsables políticos y de toma de decisiones y los intermediarios del sector social

Los modelos belga y francés muestran cómo se coordinan la política y la práctica cuando funcionan conjuntamente; los ejemplos rumanos y griegos muestran lo que pueden lograr las ONG cuando los sistemas formales resultan insuficientes. En conjunto, la base empírica del proyecto W.I.N. envía un mensaje claro a los responsables políticos e intermediarios: la inclusión sostenible requiere un diseño a nivel sistémico, no la buena voluntad de las instituciones individuales. Esta sección

señala las palancas específicas disponibles para los responsables de la toma de decisiones.

Una primera conclusión clave es la necesidad de una mayor alineación entre las políticas relacionadas con la Formación Profesional inclusiva, el empleo inclusivo y la inclusión social.

En todos los países, estas áreas políticas suelen desarrollarse e implementarse por separado, lo que provoca fragmentación y brechas en la transición de la educación al empleo. Las prácticas analizadas demuestran que donde existe coordinación, los resultados mejoran significativamente. Por ejemplo, las vías estructuradas que vinculan los sistemas de FP con las políticas del mercado laboral, como se ha visto en Irlanda y Lituania, favorecen transiciones más suaves y tasas de empleo más altas.

Por tanto, los responsables políticos deberían priorizar la integración intersectorial, asegurando que las políticas educativas, de empleo y sociales operen dentro de un marco estratégico compartido.

También deberían fomentar la implementación de la accesibilidad como un principio sistémico en lugar de un requisito de cumplimiento. Aunque marcos europeos como la Ley Europea de Accesibilidad establecen estándares claros, el análisis muestra que la implementación sigue siendo desigual entre países y sectores. En Francia, el modelo de la "Mochila Digital" ilustra cómo la accesibilidad puede operacionalizarse mediante la continuidad de las tecnologías de apoyo desde la educación hasta el empleo. De manera similar, las prácticas en Polonia y España demuestran cómo la accesibilidad digital y la adaptación tecnológica pueden reducir significativamente las barreras a la participación. Por tanto, los responsables políticos deberían apoyar no solo la regulación, sino también la implementación práctica mediante financiación, orientación técnica y mecanismos de supervisión.

La necesidad de fortalecer la implementación de los ajustes razonables es otro hallazgo clave. Aunque ampliamente reconocidos en la legislación, su aplicación suele ser inconsistente o poco clara en la práctica. En varios contextos nacionales, los empleadores informan de incertidumbre respecto a responsabilidades, costes y procedimientos. Por tanto, los marcos políticos deberían proporcionar una orientación más clara, herramientas estandarizadas y mecanismos de apoyo financiero para garantizar que los ajustes se implementen de manera eficaz y sin una carga

desproporcionada. Enfoques flexibles como la presupuestación caso por caso, observados en algunos modelos de empleo, pueden mejorar aún más la eficiencia y la capacidad de respuesta.

Las pruebas de Grecia y Portugal confirman el papel fundamental de los sistemas de empleo con apoyo como puente entre la política y la práctica. En países como Irlanda e Italia, las estructuras de apoyo a largo plazo, incluyendo mentoría, orientación laboral y servicios de transición, son esenciales tanto para el acceso al empleo como para la permanencia a largo plazo. Sin embargo, en muchos contextos, estos servicios dependen de financiación basada en proyectos y carecen de sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, los responsables políticos deberían integrar el empleo con apoyo en los sistemas nacionales, asegurando una financiación estable y la institucionalización en los servicios públicos.

Otra conclusión clave es la necesidad de fortalecer las vías de transición entre la educación, la Formación Profesional y el empleo. En todos los países, la fase de transición sigue siendo uno de los puntos de exclusión más críticos. Prácticas exitosas, como el modelo de transición apoyado por Irlanda y los enfoques colaborativos en Rumanía y Grecia, demuestran que las vías estructuradas que combinan educación, experiencia laboral y servicios de apoyo mejoran significativamente los resultados. Por tanto, los responsables políticos deberían invertir en el aprendizaje basado en el trabajo, los programas de aprendizaje y los sistemas de educación dual, asegurando que estas oportunidades sean accesibles para los alumnos con discapacidad y respaldadas por la financiación e incentivos adecuados.

Los intermediarios del sector social desempeñan un papel central en tender puentes entre sistemas y apoyar tanto a individuos como a organizaciones. Las ONG, los servicios de empleo y las organizaciones de apoyo aportan experiencia, facilitan asociaciones y prestan servicios esenciales como formación, mediación y apoyo continuo. En varios países, incluyendo Bulgaria, Rumanía y Grecia, estos intermediarios actúan como motores clave de inclusión.

Por tanto, los marcos políticos deberían reconocer formalmente su papel, garantizar una financiación estable e integrarlos en las estrategias nacionales de inclusión.

El fortalecimiento de capacidades en todos los grupos de interés también es una de las recomendaciones clave. El análisis muestra que la eficacia de las políticas inclusivas depende de la capacidad de educadores, empleadores y profesionales de apoyo para implementarlas en la práctica. Por ello, los responsables políticos deberían invertir en programas de formación que desarrollen competencias en áreas como el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), la accesibilidad, la gestión inclusiva y la concienciación sobre la diversidad. Esto se alinea directamente con los objetivos del proyecto W.I.N. y su enfoque en la formación como herramienta clave para el cambio sistémico.

La mejora de los sistemas de recogida y monitorización de datos también es esencial. En todos los países, la falta de datos fiables y comparables sobre la inclusión de las personas con discapacidad limita la capacidad de diseñar políticas basadas en la evidencia. Cuestiones como la reticencia a comunicar la discapacidad, la permanencia de empleo y la implementación de accesibilidad suelen estar infrainformadas. Por ello, los responsables políticos deberían desarrollar marcos de monitorización integrales que combinen indicadores cuantitativos con conocimientos cualitativos, permitiendo una evaluación y mejora continuas.

La promoción de las modalidades de trabajo flexible es otra prioridad política importante. La flexibilidad se identifica como un factor clave para la inclusión, independientemente del contexto analizado. Los marcos políticos deberían animar a las organizaciones a adoptar modelos flexibles mediante incentivos, directrices y campañas de sensibilización, reconociendo que estos enfoques benefician no solo a las personas con discapacidad, sino también a la fuerza laboral en general.

El reconocimiento y la promoción de la neurodiversidad representan un área emergente para el desarrollo de políticas. A medida que aumenta la conciencia sobre las condiciones neurodivergentes, las políticas deben evolucionar para reflejar una comprensión más amplia de la diversidad. Esto incluye apoyar a las organizaciones en la adaptación de entornos laborales, prácticas de comunicación y enfoques de gestión para adaptarse a diferentes perfiles cognitivos.

Los mecanismos de apoyo financiero también son fundamentales para facilitar la inclusión, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Aunque muchas medidas inclusivas son de bajo coste, las inversiones iniciales en accesibilidad,

formación y estructuras de apoyo pueden seguir presentando desafíos. Por ello, los responsables políticos deberían proporcionar financiación específica, subvenciones o incentivos fiscales para apoyar a las organizaciones en la implementación de prácticas inclusivas.

Finalmente, una conclusión clave es la importancia de la formulación de políticas participativas. Entre todas las prácticas analizadas, la implicación de las personas con discapacidad en el diseño, implementación y evaluación de políticas conduce a resultados más relevantes y efectivos. Por tanto, los marcos políticos deben garantizar que las personas con experiencia vivida sean incluidas activamente en los procesos de toma de decisiones.

REFERENCIAS

- REPARTO. Directrices de Diseño Universal para el Aprendizaje, Versión 3.0. Wakefield, MA: REPARTO, 2024. Disponible en: udlguidelines.cast.org
- CuBuFo. El modelo del sector financiero irlandés: Implementando el Estándar Disability Smart mediante un marco integral de neuroinclusión y ajustes razonables. Proyecto W.I.N., 2026.
- CuBuFo. BP2: Modelo de transición con apoyo WALK PEER (Irlanda): Un enfoque integral de cinco años para la formación profesional inclusiva y el empleo competitivo en Irlanda. Proyecto W.I.N., 2026.
- CuBuFo y NASOR. Investigación y recopilación de historias de éxito inclusivas en formación profesional y laboral: Informe sobre los sistemas nacionales y los mejores casos en Bulgaria e Irlanda. Proyecto W.I.N., 2026.
- Agencia Europea para las Necesidades Especiales y la Educación Inclusiva. Educación inclusiva en Europa: Mensajes clave de política. Odense: EASNIE, 2022.
- Agencia Europea para las Necesidades Especiales y la Educación Inclusiva. Perfil de profesores inclusivos. Odense: EASNIE, 2012.
- Comisión Europea. Ley Europea de Accesibilidad — Directiva (UE) 2019/882. Revista Oficial de la Unión Europea, L 151, 7.6.2019.
- Comisión Europea. Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales. Bruselas: Comisión Europea, implementación continua hasta 2030.

- Comisión Europea. Estrategia para los Derechos de las Personas con Discapacidad 2021–2030. Bruselas: Comisión Europea.
- Unión Europea. Directiva sobre la Igualdad en el Empleo (2000/78/CE). Diario Oficial de la Unión Europea.
- Fundación Docete Omnes. Grupo de Expertos – CDP La Blanca Paloma. Fundación Docete Omnes.
- Fundación Docete Omnes. Ecosistema integrado para el empleo inclusivo de profesionales ciegos y con baja visión: desde la tecnología de asistencia hasta el éxito comercial. Fundación Docete Omnes.
- Fundación Docete Omnes. Investigación y recopilación de historias de éxito inclusivas en la formación profesional y en el empleo: Informe sobre los sistemas nacionales y los mejores casos en España y Polonia. Proyecto W.I.N., 2026.
- ILO. Inclusión de las personas con discapacidad en la formación profesional. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2023.
- NASOR. Agencia para el Desarrollo Social "Visión". Proyecto W.I.N., 2026.
- NASOR. Escuela Profesional Superior de Silvicultura y Carpintería "Nikolay Haytov". Proyecto W.I.N., 2026.
- Asociación Ofensiva Tinerilor. Investigación y recopilación de historias de éxito inclusivas en la FP y el empleo: Informe sobre los sistemas nacionales y los mejores casos en Rumanía y Portugal. Proyecto W.I.N., 2026.
- Asociación Ofensiva Tinerilor. Inclusión en proyectos de movilidad Erasmus+ FP. Proyecto W.I.N., 2026.
- Asociación Ofensiva Tinerilor. Empleo inclusivo e igualdad de oportunidades. Proyecto W.I.N., 2026.
- Asociación Ofensiva Tinerilor. Educación profesional inclusiva mediante apoyo individualizado, colaboración multidisciplinar y entornos de aprendizaje adaptados en las escuelas de formación profesional portuguesas. Proyecto W.I.N., 2026.
- Panagia Evagelistria. Investigación y recopilación de historias de éxito inclusivas en formación profesional y laboral: Informe sobre los sistemas nacionales y los mejores casos en Grecia. Proyecto W.I.N., 2026.

- Panagia Evagelistria. Inclusión Práctica – Modelo colaborativo entre proveedores de FP y estructuras de apoyo a la discapacidad en Grecia. Proyecto W.I.N., 2026.
- Panagia Evagelistria. "Pareaki" Social Cafe – Un centro de inclusión vocacional e integración comunitaria. Proyecto W.I.N., 2026.
- UICI Firenze. Investigación y recopilación de historias de éxito inclusivas en formación profesional y laboral: Informe sobre los sistemas nacionales y los mejores casos en Italia y Eslovenia. Proyecto W.I.N., 2026.
- UICI Firenze. Apoyo integrado para estudiantes con discapacidad visual y diversidad pedagógica. Proyecto W.I.N., 2026.
- UICI Firenze. El ecosistema del "proyecto individualizado": un modelo de gobernanza para la integración profesional a gran escala y la continuidad a largo plazo. Proyecto W.I.N., 2026.
- Naciones Unidas. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CRPD). Nueva York: Naciones Unidas.
- Views International. Investigación y recopilación de historias de éxito inclusivas en la formación profesional y en el empleo: Informe sobre los sistemas nacionales y los mejores casos en Bélgica y Francia. Proyecto W.I.N., 2026.
- Views International. Desde beneficiarios pasivos hasta líderes activos: el modelo de autodeterminación de apiDV para la formación profesional inclusiva y el empleo. Proyecto W.I.N., 2026.
- Views International. La persona adecuada en el lugar adecuado, independientemente de su diferencia o discapacidad. Proyecto W.I.N., 2026.
- Vsi eMundus. Educación profesional inclusiva a través de apoyo individualizado, colaboración multidisciplinar y entornos de aprendizaje adaptados en las escuelas de formación profesional lituanos. Proyecto W.I.N., 2026.
- Vsi eMundus. Investigación y recopilación de historias de éxito inclusivas en la formación profesional y en el empleo: Informe sobre los sistemas nacionales y los mejores casos en Lituania. Proyecto W.I.N., 2026.
- Vsi eMundus. El modelo portugués del sector privado: Ofrecer empleo inclusivo mediante cuotas legales, ajustes razonables y neuroinclusión bajo la Ley Europea de Accesibilidad. Proyecto W.I.N., 2026.

ANEXOS

Anexo 1: Formularios de Google utilizados para encuestas y entrevistas (proveedores y empleadores de FP)

Este anexo presenta los instrumentos de recopilación de datos desarrollados y utilizados dentro del proyecto W.I.N. para recopilar información estructurada de las principales partes interesadas, específicamente proveedores de formación profesional y empleadores. Las herramientas fueron diseñadas como cuestionarios elaborados mediante Google Forms y sirvieron como método principal para recopilar datos comparables y estandarizados en todos los países participantes.

Los formularios completos del cuestionario están disponibles en la página web del proyecto W.I.N. en https://win-erasmusplus.eu/research-findings/. Las secciones siguientes describen su estructura y contenido.

Se desarrollaron dos tipos principales de cuestionarios, reflejando el doble enfoque del proyecto en los sistemas educativos y de empleo:

1. Cuestionario para proveedores de FP

El cuestionario dirigido a representantes de la formación profesional fue diseñado para recopilar información detallada sobre prácticas inclusivas de educación y formación profesional. Se centró en enfoques institucionales, métodos pedagógicos y sistemas de apoyo implementados para estudiantes con discapacidad.

La estructura del cuestionario incluía secciones sobre:

- Contexto institucional y tipo de provisión de FP.
- Grupos objetivo, incluidos alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE).
- aplicación de los principios de Formación Profesional inclusiva.
- el uso del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y enfoques personalizados como el Plan Educativo Individual (IEP) y el Plan de Aprendizaje Individual (ILP).
- disponibilidad de estructuras de equipos de apoyo multidisciplinares.

- Tipos de materiales de aprendizaje adaptados y medidas de accesibilidad.
- Integración del aprendizaje basado en el trabajo.
- Alianzas con empleadores y partes interesadas externas.
- desafíos, factores de éxito y transferibilidad de las prácticas.

El cuestionario también incluía preguntas abiertas para obtener conocimientos cualitativos, permitiendo a los encuestados describir en detalle sus prácticas, innovaciones y resultados observados.

2. Cuestionario para empleadores

El cuestionario centrado en el empleador tenía como objetivo recopilar información sobre prácticas laborales inclusivas, estrategias organizativas y modelos de empleo que apoyan a las personas con discapacidad.

La estructura del cuestionario incluía secciones sobre:

- Perfil y sector organizativo.
- Grupos objetivo y tipos de discapacidades abordadas.
- Implementación de prácticas de empleo inclusivas.
- Uso de selección anonimizada o métodos de contratación inclusiva.
- Aplicación de medidas de accesibilidad en entornos físicos, digitales y organizativos.
- Disposición de ajustes razonables.
- Uso del empleo con apoyo, mentoría y procesos de incorporación.
- Implementación de acuerdos de trabajo flexible.
- Políticas relacionadas con la neurodiversidad y la cultura de inclusión.
- Colaboración con proveedores de formación y formación profesional, ONG e intermediarios.

- Barreras identificadas, desafíos y factores de éxito.

De forma similar al cuestionario de FP, se incluyeron preguntas abiertas para capturar experiencias reales, perspectivas de los grupos de interés y ejemplos prácticos.

Consideraciones metodológicas

Los Google Forms fueron diseñados para garantizar:

- Coherencia entre países mediante una estructura compartida.
- Comparabilidad de los datos entre la FP y los contextos laborales.
- Un equilibrio entre indicadores cuantitativos y conocimientos cualitativos.

Los cuestionarios apoyaron la recopilación de información alineada con el enfoque del "triángulo del éxito", incorporando perspectivas de educadores, empleadores y, de forma indirecta, de personas con discapacidad.

Todas las respuestas se recopilaron y procesaron conforme a los requisitos del RGPD y los estándares éticos establecidos en el Plan de Gestión de Calidad del proyecto. La participación fue voluntaria y se informó a los encuestados sobre el propósito y el uso de los datos.

Los datos recogidos formaron la base para el desarrollo de informes nacionales y contribuyeron directamente al análisis comparativo y transnacional presentado en este documento.

Anexo 2: Plantillas para la descripción de buenas prácticas e informes nacionales

Este anexo presenta las plantillas estandarizadas desarrolladas y utilizadas en el proyecto W.I.N. para la recopilación, documentación y análisis sistemático de prácticas inclusivas en los países participantes. El uso de plantillas comunes garantizaba la coherencia, la comparabilidad y la calidad de los datos, apoyando tanto la información a nivel nacional como el desarrollo de la síntesis transnacional.

1. Plantilla para la descripción de buenas prácticas

Se desarrolló una plantilla unificada para la descripción de cada buena práctica tanto en el contexto de la formación profesional como en el empleo. Esta plantilla garantizaba que todos los estudios de caso siguieran una estructura común, permitiendo una comparación significativa entre países y sectores.

La plantilla incluía los siguientes elementos clave:

- Datos de identificación (BP-ID, título, país, organización).
- Contexto y partes interesadas, incluyendo el entorno institucional y los grupos objetivo.
- Problema abordado, detallando el desafío específico de inclusión.
- Descripción de la práctica, incluyendo los pasos y procesos de implementación.
- Medidas de accesibilidad y aplicación de ajustes razonables
- Mecanismos de apoyo, incluyendo el empleo con apoyo o estructuras de apoyo educativo.
- Uso de enfoques inclusivos, como el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) o metodologías similares.
- Evidencia de éxito, incluyendo resultados, impacto y resultados observados.
- Retos y limitaciones, identificación de barreras y lecciones aprendidas.
- Condiciones de transferibilidad, resaltando elementos que pueden replicarse en otros contextos.
- Perspectivas de las partes interesadas, incluyendo aportaciones de educadores, empleadores y personas con discapacidad.
- Fuentes y referencias.

Este enfoque estructurado aseguraba que cada práctica se describiera de manera completa y comparable, permitiendo también la inclusión de detalles específicos del contexto.

2. Plantilla para los Informes Nacionales

Los informes nacionales se desarrollaron utilizando un marco común que combinaba análisis contextual con descripciones detalladas de estudios de caso. Esta plantilla aseguró que todos los países socios aportaran datos comparables a la síntesis transnacional.

La estructura del informe nacional incluía:

- Objetivos de la investigación, definiendo los objetivos y el enfoque del estudio nacional.
- Alcance y definiciones, incluyendo sistemas de FP, contextos laborales y grupos objetivo.
- Metodología, incluyendo fuentes de datos (investigación documental, cuestionarios, entrevistas).
- Criterios de selección para buenas prácticas, garantizando transparencia y coherencia.
- Descripción de las prácticas de FP, utilizando la plantilla estandarizada.
- Descripción de las prácticas laborales, utilizando la plantilla estandarizada.
- Análisis comparativo y lecciones clave aprendidas, identificando patrones nacionales e ideas
- Referencias y fuentes.

Esta estructura garantizaba que los informes nacionales proporcionaran tanto contenido descriptivo como analítico, contribuyendo a una comprensión más profunda de la inclusión dentro de cada país.

Valor metodológico de las plantillas

El uso de plantillas estandarizadas en todas las etapas del proceso de investigación aseguró:

- Consistencia en la recogida y presentación de informes de datos.

- Comparabilidad entre países y tipos de prácticas.
- Transparencia en la selección y análisis de estudios de caso.
- Fiabilidad de los hallazgos mediante metodología estructurada.
- Transferibilidad de las prácticas y recomendaciones identificadas.

Al alinear a todos los socios dentro de un marco metodológico compartido, el proyecto logró un análisis transnacional coherente y basado en la evidencia, apoyando directamente el desarrollo de programas de formación y recomendaciones de políticas.

Anexo 3: Definiciones

- Accesibilidad: medidas que aseguran que los entornos físicos, el transporte, la información, las comunicaciones, las tecnologías y los servicios sean utilizables por personas con discapacidad en igualdad de condiciones con los demás, eliminando barreras físicas, digitales y actitudinales. Fuente: Artículo 9 de la CRPD de la ONU; Ley Europea de Accesibilidad.
- Materiales de aprendizaje adaptados: materiales educativos que han sido modificados en formato, complejidad, presentación o medio para garantizar la accesibilidad de los alumnos con discapacidad (por ejemplo, textos simplificados, apoyos visuales, materiales táctiles, formatos de audio). Fuente: Agencia Europea para las Necesidades Especiales y la Educación Inclusiva.
- Empresas de trabajo adaptado: empresas sin ánimo de lucro o semicomerciales que proporcionan entornos laborales protegidos o apoyados para personas con discapacidades graves o de larga duración, combinando la actividad económica con objetivos de integración social. Estas organizaciones suelen recibir financiación pública y actúan como empleadores transitorios o a largo plazo para personas que enfrentan barreras significativas a la participación abierta en el mercado laboral. Fuentes: modelo de empleo inclusivo belga; agencias regionales como AVIQ y VAPH.
- Selección anonimizada: una práctica de reclutamiento en la que se eliminan datos personales relacionados con discapacidad u otras características

sensibles de las solicitudes de empleo para garantizar que las decisiones de contratación se basen únicamente en habilidades, cualificaciones y experiencia. Este enfoque pretende reducir los sesgos y promover un acceso justo a oportunidades de empleo. Fuentes: servicios públicos de empleo belgas y marcos inclusivos de RR.HH.

- Presupuesto caso por caso: un enfoque flexible para financiar ajustes razonables donde los costes se evalúan individualmente en función de las necesidades específicas y requisitos funcionales de un trabajador, en lugar de aplicar un presupuesto fijo por empleado. Esto permite una asignación de recursos más dirigida y eficaz. Fuentes: Prácticas de empleo inclusivas en Polonia (sector de economía social).
- Mochila digital: un sistema que garantiza que las tecnologías de apoyo y las herramientas digitales de accesibilidad utilizadas durante la educación sean portátiles y permanezcan con el alumno durante la transición al empleo, garantizando la continuidad de la accesibilidad y el rendimiento. Fuentes: modelo francés de inclusión de la FP.
- Reticencia a comunicar la discapacidad: la diferencia entre el número real de empleados con discapacidad y el número que se sienten seguros al declarar su discapacidad en el trabajo, a menudo debido al estigma, miedo a la discriminación o falta de confianza en los procesos de adaptación. Fuente: Concepto utilizado en la investigación europea sobre empleo de personas con discapacidad y marcos de inclusión corporativa.
- Grupo de Expertos: un enfoque pedagógico en el que los estudiantes de formación profesional colaboran directamente con personas con discapacidad para diseñar, implementar y evaluar soluciones inclusivas. Este método fomenta el aprendizaje experiencial, la empatía y las habilidades prácticas de inclusión a través de la interacción y cocreación en la vida real. Fuentes: Práctica de formación profesional española (CDP La Blanca Paloma).
- Personalización extrema: un nivel avanzado de apoyo individualizado en la educación o el empleo, donde los procesos de aprendizaje o trabajo se adaptan de manera altamente específica e individualizada, según las capacidades funcionales, necesidades y objetivos del individuo, yendo más

allá de la diferenciación o individualización estándar. Fuentes: prácticas formativas inclusivas en Italia.

- Modalidades de trabajo flexible: ajustes en los horarios, ubicaciones o métodos que apoyen las necesidades de los empleados, como horarios flexibles, teletrabajo o cargas de trabajo modificadas, permitiendo una participación en igualdad de condiciones en el empleo. Fuente: Directiva de la UE sobre el Equilibrio entre Vida Laboral y Personal; Paquete de empleo para personas con discapacidad en la UE.
- Inclusión por defecto: un enfoque organizativo proactivo donde los principios de accesibilidad, no discriminación e inclusión están integrados en todos los procesos (reclutamiento, formación, operaciones) desde el principio, en lugar de introducirse como medidas reactivas o adaptaciones. Fuentes: Modelo de empleo inclusivo polaco.
- Inclusión por diseño: un principio de diseño en el lugar de trabajo o sistema donde se crean intencionadamente estructuras, roles y procesos inclusivos para apoyar la participación de las personas con discapacidad desde el principio, asegurando que la inclusión sea una parte integral del funcionamiento organizativo. Fuentes: modelo de empleo inclusivo para Grecia.
- Empleo inclusivo: sistemas y lugares de trabajo que permiten a las personas con discapacidad acceder, retener y progresar en el trabajo, mediante la no discriminación, la accesibilidad, las ajustes razonables y prácticas organizativas de apoyo. Fuente: Paquete de Empleo para Personas con Discapacidad de la OIT y la UE (DG EMPL).
- Formación Profesional inclusiva: un sistema de FP que adapta a todos los alumnos, incluidos aquellos con discapacidad, adaptando los planes de estudio, métodos de enseñanza, entornos y evaluaciones para que los alumnos participen en igualdad de condiciones con los demás en todas las vías de la FP. Fuente: Artículo 24 de la CRPD de la ONU; Orientación del Espacio Europeo de Educación sobre educación inclusiva.
- Brecha de independencia: la brecha entre las habilidades profesionales de una persona y su capacidad para realizar tareas de forma independiente debido a herramientas, entornos o sistemas inaccesibles, lo que pone de manifiesto la

necesidad de adaptaciones técnicas y soluciones de accesibilidad. Fuentes: estudio de caso de empleo inclusivo en Polonia.

- Plan Educativo Individual (PEI): un plan personalizado desarrollado para un alumno con necesidades educativas especiales que detalla los objetivos de aprendizaje, adaptaciones, apoyos y métodos de evaluación necesarios para que el alumno participe en la educación en igualdad de condiciones con los demás. Fuentes: Artículo 24 de la CRPD de la ONU (apoyo individualizado), Agencia Europea para las Necesidades Especiales y la Educación Inclusiva.
- Plan de Aprendizaje Individual (ILP): un plan educativo estructurado y personalizado que define objetivos de aprendizaje, medidas de apoyo, ritmos y adaptaciones de evaluación adaptadas a las necesidades de cada alumno, garantizando una participación equitativa en los sistemas de FP. Fuentes: Prácticas de FP inclusivas en Lituania.
- Proyecto Individualizado de Empleo (PIE): un plan personalizado de desarrollo profesional e integración laboral que alinea las capacidades funcionales de una persona con roles laborales, tareas y trayectorias profesionales específicas, garantizando la sostenibilidad y productividad a largo plazo en el lugar de trabajo. Fuentes: modelo italiano de cooperativas sociales.
- Discapacidades Intelectuales (DI): una discapacidad caracterizada por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y el comportamiento adaptativo, que se origina antes de la edad adulta y afecta a las habilidades conceptuales, sociales y prácticas. Fuente: OMS y la ONU CRPD Artículo 1 (la UE es un Estado Parte).
- Dificultades y/o trastornos de aprendizaje: Dificultades cognitivas o neurológicas específicas que afectan la adquisición de habilidades académicas como la lectura, la escritura o las matemáticas, sin implicar una reducción de la capacidad intelectual. Fuente: OMS ICD-11; Terminología de la Agencia Europea.
- Entornos educativos ordinarios: entornos de educación general donde estudiantes con y sin discapacidad aprenden juntos, con adaptaciones para garantizar la participación en igualdad de condiciones. La colocación sin adaptación es integración, no inclusión. Fuente: Comentario General nº 4 de la

CRPD de la ONU; Agencia Europea para las Necesidades Especiales y la Educación Inclusiva.

- Equipo de apoyo multidisciplinar: un grupo coordinado de profesionales (por ejemplo, profesores, psicólogos, trabajadores sociales, orientadores, especialistas) que colaboran para evaluar necesidades, diseñar estrategias de apoyo y supervisar el progreso de estudiantes o empleados con discapacidad. Fuentes: modelo lituano de inclusión de la FP.
- Personas trabajadoras neurodivergentes: un concepto que reconoce que las diferencias neurológicas (por ejemplo, autismo, TDAH, dislexia, dispraxia) son variaciones naturales de la cognición humana. Las personas trabajadoras neurodivergentes pueden necesitar una comunicación, entornos sensoriales o procesos de trabajo adaptados. Fuente: marcos de inclusión corporativa de la UE; Principios de no discriminación de la CRPD.
- Política de neuroinclusión: una política que aborda las necesidades de las personas trabajadoras neurodivergentes, incluyendo consideraciones sensoriales, de comunicación y de procesamiento.
- Aprendizaje entre iguales y cooperativo: un enfoque educativo en el que los alumnos trabajan de forma colaborativa en grupos estructurados, contribuyendo según sus fortalezas individuales y apoyando el proceso de aprendizaje de los demás, promoviendo así la inclusión y reduciendo el estigma. Fuentes: prácticas de centro de FP españolas.
- Sistema de cuotas: un mecanismo regulatorio que exige a las organizaciones emplear un porcentaje mínimo de personas con discapacidad, a menudo combinado con supervisión, incentivos o sanciones para garantizar el cumplimiento y promover prácticas de contratación inclusivas. Fuentes: marcos de empleo portugueses y franceses.
- Ajustes razonables: modificaciones o ajustes que sean necesarios y apropiados, y que no impongan una carga desproporcionada, para garantizar que las personas con discapacidad puedan gozar o ejercer sus derechos en igualdad de condiciones con los demás. En el empleo, esto incluye cambios en tareas, equipos, horarios o el entorno laboral. Fuentes: Artículo 2 de la CRPD de la ONU; Estrategia de la UE sobre los Derechos de las Personas con

Discapacidad 2021–2030; Directiva de Igualdad en el Empleo de la UE (2000/78/CE).

- Pasaporte de ajustes razonables: una herramienta estructurada que documenta los ajustes que necesita una persona trabajadora, asegurando la continuidad entre roles y gestores y reduciendo la necesidad de comunicar reiteradamente la discapacidad.
- Cooperativa social (tipo B): un modelo organizativo legal que combina la actividad económica con objetivos sociales, centrado específicamente en integrar a personas con discapacidad y grupos desfavorecidos en el mercado laboral mediante sistemas estructurados de empleo y apoyo. Fuentes: modelo de empleo inclusivo italiano.
- Necesidades Educativas Especiales (NEE): término que se refiere a los alumnos que requieren apoyo adicional debido a discapacidades, dificultades de aprendizaje, condiciones del desarrollo u otras barreras que afectan su capacidad para participar plenamente en la educación. Las NEE no se limitan a la discapacidad, sino que abarcan una amplia gama de necesidades de aprendizaje y desarrollo. Fuentes: Agencia Europea para las Necesidades Especiales y la Educación Inclusiva; marcos de política educativa de la UE; Artículo 24 de la CRPD.
- Equipo de apoyo al estudiante: un equipo multidisciplinar basado en la escuela responsable de coordinar el apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales. Normalmente incluye profesores, profesorado de apoyo, psicólogos, orientadores y otros especialistas que evalúan conjuntamente necesidades, planifican intervenciones y supervisan el progreso. Fuentes: Descripciones de las estructuras de apoyo escolares de la Agencia Europea; los sistemas educativos nacionales de la UE (por ejemplo, Bulgaria, Irlanda) alineados con el artículo 24 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- Empleo con apoyo: un enfoque del empleo que proporciona apoyo continuo, como orientación laboral, mentoría y adaptación laboral, permitiendo a las personas con discapacidad obtener y mantener empleo en entornos laborales inclusivos. Fuentes: prácticas laborales en Rumanía y Grecia.

- Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA): DUA es un marco de diseño educativo que garantiza que los entornos de aprendizaje sean accesibles para todos los estudiantes, proporcionando múltiples formas de implicación, representación, acción y expresión. Su objetivo es eliminar barreras de forma proactiva en lugar de incorporar ajustes a posteriori. Fuentes: Agencia Europea para las Necesidades Especiales y la Educación Inclusiva; alineado con los principios de accesibilidad y diseño inclusivo del CRPD de la ONU.
- Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT): un enfoque educativo estructurado que integra la experiencia laboral práctica con el aprendizaje formal, permitiendo a los estudiantes desarrollar habilidades profesionales en entornos laborales reales o simulados. Fuentes: sistemas de FP lituano y rumano.
- Oficina de integración laboral: una unidad organizativa especializada responsable de coordinar la contratación, incorporación, supervisión y apoyo a empleados con discapacidad, asegurando la alineación entre las necesidades individuales y las exigencias laborales. Fuentes: modelo italiano de cooperativas sociales.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the Human Resource Development Centre (HRDC). Neither the European Union nor HRDC can be held responsible for them.