

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos Maestría en Derechos Humanos y Paz



**Análisis desde la perspectiva de derechos humanos de las estrategias
y experiencias de la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela
Toledo en el apoyo a sus afiliados para su acceso a un trabajo digno
e inclusivo**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN DERECHOS HUMANOS Y PAZ

Presenta: **MÓNICA MARCELA CÁRDENAS MIRANDA**

Director **PROF. ^a DRA. ADRIANA GONZÁLEZ ARIAS**

Codirector **PROF. ^a DRA. LETICIA CELINA VELASCO JAUREGUI**

Tlaquepaque, Jalisco. noviembre de 2025

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos Maestría en Derechos Humanos y Paz



**Análisis desde la perspectiva de derechos humanos de las estrategias
y experiencias de la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela
Toledo en el apoyo a sus afiliados para su acceso a un trabajo digno
e inclusivo**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN DERECHOS HUMANOS Y PAZ

Presenta: **MÓNICA MARCELA CÁRDENAS MIRANDA**

Director **PROF. ^a DRA. ADRIANA GONZÁLEZ ARIAS**

Codirector **PROF. ^a DRA. LETICIA CELINA VELASCO JAUREGUI**

Tlaquepaque, Jalisco. noviembre de 2025



DICTAMEN

En Tlaquepaque, Jalisco a las 12: 23 horas del día 03 de diciembre de 2025, se reunieron las integrantes con carácter de:

Profesora tutora: Dra. Adriana González Arias

Asesora: Dra. Leticia Celina Velasco Jáuregui

Para proceder a efectuar el coloquio de presentación del Trabajo de Obtención de Grado de:

Mónica Marcela Cárdenas Miranda

Quien presentó el trabajo con el tema:

Análisis desde la perspectiva de derechos humanos de las estrategias y experiencias de la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo en el apoyo a sus afiliados para su acceso a un trabajo digno e inclusivo.

La tutora/o como el asesor/a después de deliberar entre sí, resolvieron declararla como:

- Aprobada/o
- Aprobada/o condicionada a las correcciones solicitadas (X)**
- Reprobad/o

Dra. Adriana González Arias

LETICIA CELINA VELASCO JAUREGUI (7 dic., 2025 16:05:03 CST)

Dra. Leticia Celina Velasco Jáuregui

A mis abuelos, Fátima Requene y Luis Miranda, por ser la luz que me impulsa a
soñar con tener grandes logros y creer en mí.

A mi madre, Valeska Miranda, por ser mi soporte, mi inspiración, y por sembrar en
mí la pasión por los derechos humanos.

A mí, por no rendirme.

AGRADECIMIENTO

A la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo, por acceder a ser protagonistas de este estudio, y al Lic. Jadder Alberto Guillén, por su invaluable apoyo en la organización y coordinación de la aplicación de los instrumentos de esta investigación desde su “primer” inicio, hasta su finalización.

A mis directoras, la Dra. Adriana González Arias y la Dra. Leticia Velasco Jauregui, por acompañarme y guiarme en la construcción de este trabajo.

A mi madre, la Lic. Valeska Miranda Requene, por su apoyo en la organización y realización presencial de los grupos focales, que fueron parte esencial del trabajo de campo de esta investigación.

RESUMEN

Esta investigación analiza, desde un enfoque de derechos humanos, las estrategias que desarrolla la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo (OCNMT) para facilitar el acceso de sus afiliados con discapacidad visual a un empleo digno e inclusivo. El estudio parte de una brecha toral: aunque los marcos normativos nacionales e internacionales —en particular la Ley 763— reconocen el derecho al trabajo de las personas con discapacidad, su implementación estatal sigue siendo insuficiente. Esto plantea preguntas sobre cómo las organizaciones de la sociedad civil responden a este vacío institucional y qué tan viable es, en la práctica, la inclusión laboral.

El estudio utiliza un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso intrínseco sobre la OCNMT, realizado entre agosto y noviembre de 2025. La recolección de información combinó entrevistas semiestructuradas, dos grupos focales en Managua y Jinotega, y revisión documental. Se trabajó con nueve informantes clave, complementados con documentación que permitió triangular perspectivas administrativas, vivenciales y político-institucionales.

Los resultados muestran que la OCNMT ha impulsado prácticas exitosas: intermediación laboral, el programa ÁGORA como sello de calidad, experiencias de empleo formal en las tabacaleras de Estelí, coordinación con MITRAB e INATEC, y acompañamiento posterior a la contratación. Estos avances confirman que la inclusión laboral es posible cuando existe voluntad institucional.

No obstante, persisten barreras estructurales: discriminación actitudinal, débil fiscalización estatal, desigualdades territoriales, falta de accesibilidad y patrones de sobreprotección familiar. Aunque la OCNMT demuestra la viabilidad técnica de la inclusión, su ampliación y sostenibilidad dependen de transformaciones sistémicas por parte del Estado: financiamiento estable, descentralización con recursos garantizados e implementación efectiva del marco normativo vigente.

Palabras clave

Inclusión laboral / Discapacidad visual / Derechos humanos / Trabajo digno /
Nicaragua

ÍNDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	4
1. Problema de estudio.....	4
2. Contexto en donde se desarrolla el problema de estudio.....	5
3. Preguntas de investigación.....	10
4. Objetivos de investigación	10
5. Hipótesis.....	11
6. Justificación de la pertinencia del estudio.....	12
7. Metodología de análisis	14
7.1. Paradigma general	14
7.2. Tipo de investigación	15
7.3. Instrumentos de recolección de información	16
7.4. Proceso de aplicación de instrumentos	20
1.1.1. Tipo de muestreo	21
7.5. Otras fuentes de información.....	22
CAPÍTULO 2. BASES NORMATIVAS Y TEÓRICAS DE LA INCLUSIÓN LABORAL EN PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL	24
1. Estado de la cuestión	25
2. Marco teórico-conceptual-legal.....	37
2.1. Derechos humanos	37
2.1.1. Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH)	40
2.1.2. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC).....	41
2.1.3. Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José) 43	
2.1.4. Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Protocolo de San Salvador).....	44
2.2. Discapacidad	45

2.2.1. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD)	47
2.2.2. Ley número 763: Ley de los derechos de las personas con discapacidad 49	
2.2.3. Normativa Técnica Obligatoria Nicaragüense (NTON 12 001-05) (Accesibilidad)	50
2.3. Trabajo digno.....	51
2.3.1. Convenio 111 de la OIT: Discriminación (Empleo y Ocupación).....	53
2.3.2. Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	54
2.3.3. Ley número 763: Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad	56
2.4. Inclusión	58
2.4.1. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad	60
2.4.2. Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 10 reducción de desigualdades	61
2.4.3. Ley número 763: Ley de los derechos de las personas con discapacidad 62	
CAPÍTULO 3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL	64
1. Participación ciudadana.....	65
1.1. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad	67
1.2. Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 10 Reducción de desigualdades, ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas).....	68
1.3. Ley número 763: Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad	69
2. Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	70
2.1. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad	70
2.2. Observación General número 7 del Comité de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad	70
2.3. Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos	71
2.4. Ley número 763: Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad	71
2.5. Ley número 1115: Ley general de regulación y control de organismos sin fines de lucro.....	72

2.6.	Ley número 475: Ley de participación ciudadana.....	72
3.	Políticas públicas.....	73
3.1.	Constitución Política de Nicaragua	78
3.2.	Código del Trabajo.....	78
3.3.	Ley de los derechos de las personas con discapacidad	79
3.4.	Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006) 80	
3.5.	Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad.....	80
3.6.	Convenio 111: Discriminación en el empleo	80
3.7.	La paradoja de las políticas públicas: marco normativo vs. Implementación limitada	81
CAPÍTULO 4. RESULTADOS		84
1.	Estrategias institucionales de la OCNMT para la inclusión laboral.....	86
1.1.	Formación integral desde educación básica hasta emprendimiento	87
1.1.1.	Apoyo educativo orientado a la laboralidad	87
1.1.2.	Capacitación técnica certificada.....	88
1.1.3.	Habilidades blandas y empoderamiento	90
1.1.4.	Análisis interpretativo	91
1.2.	Intermediación laboral y acompañamiento integral	95
1.2.1.	Distinción entre inclusión e inserción	95
1.2.2.	Acompañamiento en procesos de selección.....	96
1.2.3.	Sensibilización a empleadores.....	97
1.2.4.	Análisis interpretativo: inserción vs inclusión	98
2.	Desafíos estructurales para el acceso a un empleo digno	103
2.1.	Discriminación actitudinal persistente como barrera central.....	104
2.1.1.	Desconocimiento de derechos laborales como barrera que supera a la legal 105	
2.1.2.	Análisis interpretativo	106
2.2.	Desigualdad territorial y migración laboral forzada.....	107
2.2.1.	Ausencia local de oportunidades	108
2.2.2.	Todos con Voz: programa estatal con alcance territorial limitado	109

2.2.3.	Autofinanciamiento de organización departamental	109
2.2.4.	Análisis interpretativo	110
2.3.	Brecha normativa-práctica (Ley 763 sin implementación efectiva).....	112
2.3.1.	Conocimiento legal vs. Conocimiento práctico.....	112
2.3.2.	Análisis interpretativo	113
2.4.	Barreras de accesibilidad física y tecnológica	116
2.4.1.	Accesibilidad como derecho, no como lujo	117
2.4.2.	Análisis interpretativo	117
2.5.	Sobreprotección familiar como barrera específicamente para mujeres	118
2.5.1.	Dinámicas familiares como barrera principal	118
2.5.2.	Análisis interpretativo	119
2.6.	Brecha tecnológica rural-urbana.....	120
2.6.1.	Acceso desigual a tflotecnología.....	121
2.6.2.	Análisis interpretativo	122
3.	Buenas prácticas y modelos viables de inclusión laboral	125
3.1.	Empleo formal en infraestructura accesible deliberada – Caso “tabacaleras de Estelí”	125
3.1.1.	Análisis interpretativo	126
3.2.	Posicionamiento de Programa “Ágora” como “marca” reconocida en el mercado laboral	126
3.2.1.	Análisis interpretativo	127
3.3.	Coordinación interinstitucional sostenida como habilitador de inclusión	128
3.3.1.	Con el MITRAB (Ministerio del Trabajo).....	128
3.3.2.	Con el INATEC (Instituto Nacional Tecnológico)	128
3.3.3.	Con el sector privado	129
3.3.4.	Con gobiernos locales.....	129
3.3.5.	Análisis interpretativo	129
3.4.	Empoderamiento y autodeterminación como dimensión colectiva	131
3.4.1.	Análisis interpretativo	132
CONCLUSIONES.....		135
I.	Sistematización de hallazgos principales.....	139

II. Discusión	150
1. Retorno a la justificación del trabajo: pertinencia confirmada empíricamente 150	
2. Evaluación de la hipótesis de trabajo	151
3. Fortalezas del diseño metodológico	152
4. Limitaciones y alcances del diseño metodológico	153
5. Pertinencia del enfoque de derechos humanos para responder a las preguntas de investigación	155
6. Suficiencia del marco teórico para interpretar la realidad empírica	155
7. Significancia del acercamiento empírico: aprendizajes del trabajo de campo 157	
8. Análisis del logro de objetivos y respuesta a la pregunta general	157
9. Pertinencia de la investigación para futuras acciones	158
III. Propuesta de líneas de acción y recomendaciones	159
1. Para el Estado nicaragüense.....	159
1.1. Implementar efectivamente la Ley 763 como política pública y no como norma meramente simbólica.....	159
1.2. Descentralizar territorialmente las oportunidades de inclusión laboral	160
1.3. Fortalecer la formación especializada de funcionarios públicos	161
1.4. Diseñar políticas específicas frente a la discriminación interseccional que enfrentan las mujeres con discapacidad visual.....	161
2. Recomendaciones para la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo (OCNMT).....	162
2.1. Sistematizar y documentar buenas prácticas para su replicabilidad territorial.....	162
2.2. Fortalecer la incidencia política como actor relevante en política pública laboral	163
2.3. Profundizar la gobernanza democrática interna y el empoderamiento de afiliados.....	163
3. Recomendaciones al sector privado y empleadores	163
3.1. Asumir los ajustes razonables como estrategia de gestión de talento	163
4. Recomendaciones para cooperantes internacionales y donantes.....	164
5. Recomendaciones para la investigación futura	164

Conclusión general.....	165
Lista de referencias bibliográficas	166
ANEXOS	179
1. Leyenda y clasificación de participantes en instrumentos de recolección de información.....	179
2. Contexto de participación en instrumentos de recolección.....	180
3. Instrumentos de recolección de información	181
3.1. Entrevista semiestructurada aplicada a directivos, responsables, coordinadores y/o trabajadores de la OCNMT	181
3.2. Entrevista semiestructurada aplicada a afiliados de la OCNMT	184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1Estrategias de inclusión laboral	102
Tabla 2Desafíos en la inclusión laboral	124
Tabla 3Buenas prácticas de inclusión laboral	133

Introducción

La inclusión laboral de las personas con discapacidad visual en Nicaragua constituye un desafío estructural que persiste a pesar de los avances normativos logrados en las últimas décadas. Aunque el país ha ratificado instrumentos internacionales como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), — ratificada en Nicaragua mediante el Decreto Ejecutivo número 107-2007, publicado el 08 de noviembre de 2007— y cuenta con leyes específicas como la Ley No. 763, “Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad”, los obstáculos en la implementación de dichas normas, tal como se mostrará a lo largo del trabajo, limitan el ejercicio efectivo del derecho al trabajo en condiciones dignas.

Frente a esta realidad, las organizaciones de la sociedad civil han asumido un papel activo en la promoción y defensa de los derechos laborales de las personas con discapacidad visual. Entre ellas, la Organización de Ciegos de Nicaragua Marisela Toledo (OCNMT) destaca por su alcance nacional, su trayectoria institucional y su trabajo articulado en programas de formación e inserción laboral como ÁGORA, impulsado junto a la Fundación ONCE. En un contexto marcado por la limitada respuesta estatal y la escasa implementación de ajustes razonables en el entorno laboral, el accionar de la OCNMT es toral para analizar el alcance de los derechos de este colectivo en lo laboral.

Este trabajo busca analizar desde la perspectiva de derechos humanos las estrategias y experiencias de la Organización de Ciegos Maricela Toledo en el apoyo a sus afiliados para su acceso a un trabajo digno e inclusivo. A través de un estudio de caso, se pretende comprender cómo esta organización ha promovido la empleabilidad de sus afiliados, cuáles han sido los principales desafíos enfrentados y qué prácticas podrían considerarse replicables o de posible fortalecimiento en otros espacios.

El presente documento se estructura en varios apartados que permiten abordar de manera progresiva y coherente el objeto de estudio. Comienza con una introducción general al tema, seguida del Capítulo 1, dedicado a la exposición del planteamiento del problema de estudio, preguntas de investigación, objetivos, hipótesis preliminar, justificación de la pertinencia del estudio, y posteriormente la metodología de análisis, el paradigma general, tipo de investigación y explicación de los instrumentos de recolección

de información y proceso de aplicación de estos instrumentos. Posteriormente, los capítulos 2 y 3 corresponden al marco teórico, conceptual y legal, partiendo del estado de la cuestión, que recopila y analiza estudios previos relacionados con la inclusión laboral de este colectivo. El marco teórico se circunscribe en las categorías de derechos humanos, discapacidad, trabajo digno, inclusión, participación ciudadana y políticas públicas, y cada una de ellas se desarrolla teóricamente y también legalmente. Desde el capítulo 2, el estudio se centra en la discapacidad y sus bases teóricas y, posteriormente, en el capítulo 3 se desarrollan los conceptos de participación ciudadana y políticas públicas.

En términos metodológicos, esta investigación adopta un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso intrínseco, centrado en la experiencia de la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo (OCNMT). Se utilizaron tres técnicas principales de recolección de información: entrevistas semiestructuradas en profundidad con directivos, coordinadores de programas y afiliados de la organización; grupos focales realizados en dos sedes (Managua y Jinotega) para captar perspectivas colectivas y territoriales diferenciadas; y revisión documental de marcos normativos nacionales e internacionales. El muestreo fue intencional y mediado por la organización, permitiendo el acceso a informantes clave con experiencia directa en los programas de inclusión laboral. El trabajo de campo se desarrolló entre agosto y noviembre de 2025, con un total de ocho informantes, y permitió triangular perspectivas desde lo institucional, lo vivencial y lo territorial.

Se llevaron a cabo cinco entrevistas semiestructuradas en profundidad con directivos y coordinadores de la OCNMT, dos grupos focales en Managua y Jinotega que reunieron a ocho afiliados en total, y una entrevista adicional con un funcionario público con discapacidad para incorporar distintas perspectivas institucionales. La inclusión de territorios contrastantes fue especialmente relevante, pues permitió observar cómo las políticas públicas y las prácticas organizacionales se aplican de manera desigual entre contextos urbanos y departamentales.

Se finaliza este estudio con el capítulo de resultados, donde se explicitan las conclusiones alcanzadas con la convergencia entre los pilares teóricos de la

investigación y los instrumentos aplicados. Los principales hallazgos de esta investigación evidencian que, si bien la OCNMT ha desarrollado estrategias efectivas de formación integral, intermediación laboral y sensibilización empresarial, persisten barreras estructurales que limitan la inclusión laboral plena de las personas con discapacidad visual en Nicaragua.

Entre los desafíos identificados destacan la discriminación actitudinal persistente, la brecha entre el marco normativo (Ley 763) y su implementación práctica, la desigualdad territorial en el acceso a oportunidades laborales, las barreras de accesibilidad física y tecnológica, y la sobreprotección familiar que afecta especialmente a las mujeres. No obstante, se identificaron también buenas prácticas replicables, como la coordinación interinstitucional sostenida con el MITRAB e INATEC, el posicionamiento del programa Ágora como marca de calidad reconocida en el mercado laboral, y experiencias exitosas de empleo formal en infraestructuras accesibles. El estudio concluye que la garantía efectiva del derecho al trabajo digno para personas con discapacidad visual requiere no solo el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, sino también la implementación real de políticas públicas inclusivas, la fiscalización del cumplimiento normativo y un cambio cultural profundo en las actitudes sociales hacia la discapacidad.

Esta investigación revelará tres conclusiones fundamentales que contribuyen a comprender la urgencia del análisis: primero, a pesar de catorce años de Ley 763, la OCNMT —una organización de la sociedad civil con presupuestos limitados— ha logrado resultados en inclusión laboral que sin su intervención no se habrían conseguido, demostrando que, aunque la inclusión es posible con liderazgo comunitario, su alcance permanece limitado sin financiamiento y compromiso estatal. Segundo, los obstáculos no son incapacidad individual sino barreras estructurales: discriminación actitudinal, implementación débil de leyes, desigualdad territorial, falta de accesibilidad y voluntad política estatal. Y tercero, es urgente repensar la distribución de responsabilidades entre Estado y sociedad civil, reconociendo que organizaciones como la OCNMT han demostrado lo posible, pero ahora el Estado debe asumir sus obligaciones internacionales mediante financiamiento sostenido, políticas descentralizadas e implementación real.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo establece los fundamentos conceptuales y metodológicos de la investigación. Su objetivo es, por un lado, definir con claridad el problema de estudio — el análisis de las estrategias de inclusión laboral de la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo desde un enfoque de derechos humanos— y, por otro, presentar el diseño metodológico que permite abordarlo con rigor.

La primera parte expone el planteamiento del problema: contextualiza la situación de las personas con discapacidad visual en Nicaragua, formula la pregunta central y las preguntas derivadas, define los objetivos generales y específicos, y presenta la hipótesis de trabajo. También justifica la relevancia del estudio, destacando su pertinencia en el contexto actual y las brechas académicas que busca atender.

Luego, se detalla la metodología: se explica la elección del enfoque cualitativo y del estudio de caso intrínseco, describe los instrumentos utilizados —entrevistas, grupos focales y revisión documental— y resume su aplicación entre agosto y noviembre de 2025, junto con otras fuentes que complementan el análisis.

1. Problema de estudio

En Nicaragua, las personas con discapacidad visual enfrentan barreras significativas que dificultan su plena inclusión en la sociedad, particularmente en el ámbito laboral. A pesar de que existen normativas como la Ley No. 763, que reconoce los derechos fundamentales de este grupo, las personas con discapacidad visual siguen siendo objeto de exclusión y discriminación en diversos sectores. Las políticas públicas y las estrategias implementadas por el Estado aún no garantizan el cumplimiento efectivo de la accesibilidad laboral ni la igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo. La falta de recursos, fiscalización y voluntad política para la aplicación de ajustes razonables y la integración efectiva de las personas con discapacidad visual en entornos laborales sigue siendo un reto importante (RIADIS, 2022).

Además, a pesar de la existencia de organizaciones como la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo (OCNMT), que desempeñan un papel crucial en la promoción de la inclusión laboral de las personas con discapacidad visual, aún persisten

desigualdades estructurales que limitan el impacto de sus programas. La OCNMT trabaja activamente para proporcionar capacitación, formación técnica, y para sensibilizar a las empresas sobre la importancia de ajustes razonables en los lugares de trabajo, pero la falta de infraestructura accesible, los prejuicios sociales y la ausencia de políticas inclusivas a gran escala siguen limitando su alcance (OCNMT, s.f.).

2. Contexto en donde se desarrolla el problema de estudio

Nicaragua es un país con altos índices de pobreza y desigualdad (Banco Mundial, 2024), donde el acceso a derechos fundamentales como la educación, el empleo y la salud continúa siendo limitado para amplios sectores de la población. En este contexto general de exclusión, las personas con discapacidad enfrentan barreras aún más profundas, producto de la falta de políticas públicas efectivas, escasa inversión estatal y persistentes prejuicios sociales. Aunque el país ha suscrito compromisos internacionales, tales como la CDPD y su protocolo facultativo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, la Convención Americana sobre Derechos Humanos y su protocolo adicional y la Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad y, asimismo, ha adoptado leyes como la Ley No. 763, que reconoce derechos específicos para las personas con discapacidad, las condiciones estructurales, institucionales y culturales han impedido su plena implementación. Esto genera una brecha significativa entre el reconocimiento formal de derechos y su ejercicio real, especialmente en áreas clave como la inclusión educativa y laboral.

En este orden, la discapacidad, sin duda, es una condición que influye en la forma en que una persona interactúa con su entorno, y no es una condición inusual. Según el último censo nacional, realizado a través del programa “Todos con Voz”, del Ministerio de Salud de Nicaragua, existen al menos 194,500 nicaragüenses con alguna discapacidad (aproximadamente el 2.7% de la población), de los cuales alrededor de

23,575 personas tienen discapacidad visual en Nicaragua. De ellos, un poco más de la mitad son mujeres (cerca del 51%) (Onda Local, 2024)¹.

Sin embargo, la OCNMT —como principal organización especializada en el país— únicamente logra atender a 1,490 personas, es decir, apenas el 6.3% de esta población. Este porcentaje tan reducido visibiliza la enorme brecha de atención existente y pone de relieve que más del 93% de las personas con discapacidad visual en Nicaragua carecen de acceso sistemático a programas de inclusión educativa, formación laboral, intermediación para el empleo o acompañamiento integral. Estos datos subrayan la magnitud del reto estructural que enfrenta el país y la imperiosa necesidad de diseñar e implementar políticas públicas que descentralicen los servicios, aumenten la inversión estatal y garanticen cobertura universal del derecho al trabajo digno y la autonomía personal.

Dada la cantidad de personas con discapacidad visual en Nicaragua y los retos que enfrentan para integrarse plenamente en la sociedad, es fundamental el trabajo de la Organización de Ciegos de Nicaragua “Maricela Toledo” (OCNMT) (Fundación ONCE, s. f.).

La Organización de Ciegos de Nicaragua Marisela Toledo (OCNMT) tiene suma influencia en la promoción del acceso al trabajo en condiciones dignas para las personas con discapacidad visual en Nicaragua. La OCNMT es, según su sitio web:

(...) una organización no gubernamental sin fines de lucro, con personería Jurídica propia, debidamente inscrita ante el Departamento de asociaciones del Ministerio de Gobernación, bajo el No- perpetuo 52 del año 1983, (...) creada para promover el desarrollo de las personas con discapacidad visual, lo mismo que su integración a la sociedad nicaragüense mediante la realización de diversas acciones.

¹ Nota metodológica: Las cifras oficiales sobre discapacidad en Nicaragua provienen del registro dinámico del programa 'Todos Con Voz' del Ministerio de Salud de Nicaragua (MINSa). El MINSa no ha publicado un documento oficial con un censo actualizado desde 2023, año en que se contabilizaban 183,109 personas con discapacidad en Nicaragua. Ver más en <https://www.minsa.gob.ni/sites/default/files/publicaciones/Norma%20Discapacidad%20para%20imprimir%20Enero%202023.pdf>

Con 17 localidades en toda Nicaragua, la Organización de Ciegos Maricela Toledo se posiciona como la organización de ciegos más grande y la única con presencia a nivel nacional. Además, cuenta con aproximadamente 1490 afiliados² (Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo, s. f.).

En otras palabras, la OCNMT atiende las necesidades de la comunidad con discapacidad visual e impulsa su participación equitativa en todos los ámbitos, tales como la educación, empleo y vida cultural, algo sumamente relevante dado el tamaño de esta población y las barreras históricas que enfrentan (desde falta de accesibilidad hasta prejuicios sociales).

A pesar de que Nicaragua cuenta con normas jurídicas que reconocen los derechos de las personas con discapacidad —como la Ley No. 763, “Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad”—, persisten importantes brechas entre la norma y su aplicación práctica. La falta de recursos, fiscalización y voluntad política ha limitado la implementación de ajustes razonables, la accesibilidad en espacios públicos y privados, y la inclusión efectiva en el mercado laboral. Como señala un informe regional, “la Secretaría de Promoción y Articulación para la Aplicación de los Derechos de las Personas con Discapacidad no fue creada; en la práctica, el Coordinador Nacional del Programa ‘Todos con Voz’ es quien realiza las funciones” (RIADIS & CBM, 2022, p. 17), lo que evidencia el incumplimiento de compromisos institucionales establecidos en la propia Ley 763. En este contexto, la acción de organizaciones como la OCNMT resulta no solo complementaria, sino imprescindible para la materialización de derechos que, en la práctica, siguen siendo vulnerados.

Para el desarrollo de sus actuaciones de inclusión laboral para las personas con discapacidad visual, la Organización utiliza el Programa para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad Visual ÁGORA, financiado por la Fundación ONCE para la Solidaridad con las Personas Ciegas de América Latina (FOAL) (Fundación ONCE, 2022). La ONCE es una corporación de derecho público español fundada en 1938 (Organización Nacional de Ciegos Españoles, 2021), y su fundación, FOAL, creada en 1998, tiene presencia en 15 países de América Latina (Fundación ONCE, s.f.). El

² Cifra correspondiente al 6.3% de toda la población nicaragüense con discapacidad.

financiamiento de FOAL ha permitido a la OCNMT acceder a recursos técnicos y financieros para la formación técnica certificada, facilitadores especializados en adaptaciones para discapacidad visual, materiales educativos en formatos accesibles y coordinación con instituciones públicas como INATEC y MITRAB.

Cabe notar que, si bien el apoyo de FOAL ha sido fundamental para que la OCNMT pueda ampliar sus programas, esta dependencia de actores privados internacionales no sustituye la obligación estatal establecida en la Ley 763 y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006). Conforme a estos marcos normativos, es el Estado nicaragüense quien tiene la responsabilidad primaria de financiar y garantizar programas de inclusión laboral sostenibles y universalizables.

Además, la OCNMT impulsa la producción de materiales en formatos accesibles, como la transcripción de textos a braille y la elaboración de libros parlantes o audio-libros, para apoyar la educación y autonomía de las personas con discapacidad visual. Asimismo, mantiene centros de acceso a internet adaptados y brinda formación en uso de herramientas informáticas y tecnologías de la información (TIC) específicas para personas ciegas (Fundación ONCE, 2025). Estas acciones permiten que sus beneficiarios accedan a la información, la comunicación y la educación en igualdad de condiciones, reduciendo la brecha digital y favoreciendo tanto su desarrollo personal como sus perspectivas laborales.

El trabajo de la OCNMT se alinea con un enfoque de derechos humanos, al poner en el centro la dignidad y la autonomía de las personas con discapacidad visual. Esta perspectiva no solo busca garantizar el acceso a servicios y oportunidades, sino también transformar las estructuras sociales y culturales que perpetúan la exclusión. En coherencia con esta visión, la organización se define como una interlocutora legítima en la defensa de los derechos de las personas ciegas y con baja visión, “mediante la participación efectiva en espacios de toma de decisión en materia de políticas públicas locales y nacionales, asegurando la inclusividad, rehabilitación, inserción laboral y social de su membrecía” (OCNMT, s.f.). Desde esta óptica, promover la inclusión laboral no constituye una medida asistencial, sino un acto de justicia social basado en los principios de igualdad, no discriminación y participación activa.

La OCNMT también busca contribuir a la inclusión social de las personas con discapacidad visual a través de iniciativas formativas que fortalecen la autoestima, la participación activa y la visibilidad de sus miembros. Estas actividades incluyen charlas y capacitaciones orientadas a desarrollar habilidades personales y sociales, así como a empoderar a las personas ciegas para que se integren en distintos espacios de la vida comunitaria. Según un estudio que analiza el impacto organizativo de la OCNMT, “esta organización tiene como objetivo empoderar a sus miembros mediante charlas y capacitaciones que les permitan desarrollar sus habilidades y destrezas, ayudándolos a adquirir nuevos conocimientos que les servirán de gran manera en los distintos ámbitos de sus vidas” (Bonilla, Delgado & Velásquez, 2008, p. 23). De esta forma, la inclusión social promovida por la organización trasciende el ámbito estrictamente laboral y se proyecta hacia la transformación de estereotipos y la construcción de redes de apoyo desde lo comunitario.

Conjuntamente, y tal como la OCNMT lo expresa en su sitio web, la organización también apoya en la defensa de derechos de las personas con discapacidad visual y la coordinación interinstitucional necesaria a tales fines. Una parte esencial del trabajo de OCNMT es la incidencia en políticas públicas y la defensa activa de los derechos de las personas ciegas. La organización actúa como interlocutora ante el Estado y la sociedad, promoviendo la aplicación del marco legal vigente (Ley 763, Convención sobre Derechos de Personas con Discapacidad, etc.) y exigiendo su cumplimiento.

Para ello, la OCNMT se articula con instituciones públicas nacionales, regionales y locales, empresas privadas y otras organizaciones a fin de impulsar medidas inclusivas en áreas como educación inclusiva, cultura, deporte, inclusión laboral, accesibilidad, rehabilitación básica, gestión de riesgo e inclusión en programas sociales. También ofrece asesoría en accesibilidad (por ejemplo, evaluando espacios públicos o facilitando ayudas técnicas tiflotécnicas) y orienta a familias sobre cómo apoyar a sus miembros con discapacidad visual. A través de estas acciones de abogacía y colaboración, la OCNMT busca mejorar las condiciones sociales y legales para que las personas con discapacidad visual gocen de igualdad de oportunidades en Nicaragua. Así lo detalla la Organización a través de Fundación ONCE (2025).

Considerando la magnitud de la población con discapacidad visual en Nicaragua, los desafíos estructurales que enfrentan y el papel activo que ha asumido la OCNMT en la promoción de sus derechos, resulta de especial interés analizar las estrategias y experiencias que esta organización ha desarrollado en el ámbito de la inclusión laboral. Tal análisis permite no solo visibilizar las acciones de la sociedad civil, sino también identificar buenas prácticas que podrían ser replicadas o fortalecidas a nivel institucional y empresarial, tanto dentro del territorio nicaragüense como en otros contextos sociales. Dadas las características organizativas, el alcance nacional y la trayectoria de incidencia de la OCNMT, se ha optado por desarrollar un estudio de caso centrado en esta organización, lo que permitirá profundizar en su experiencia, identificar aprendizajes y evaluar su impacto en el ejercicio del derecho al trabajo de sus miembros.

3. Preguntas de investigación

Como pregunta principal de investigación se plantearía: ¿Cómo han contribuido, desde la perspectiva de derechos humanos, las estrategias y experiencias de la Organización de Ciegos Maricela Toledo al acceso de sus afiliados a un trabajo digno e inclusivo?

Y como preguntas complementarias para responder a la cuestión principal se plantean las siguientes:

- a. ¿Qué estrategias utiliza la Organización de Ciegos Maricela Toledo para apoyar la inserción laboral de sus afiliados?
- b. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las personas con discapacidad visual para acceder a un empleo digno en Nicaragua?
- c. ¿Qué buenas prácticas ha identificado la organización en el proceso de inclusión laboral de sus afiliados?

4. Objetivos de investigación

El objetivo general es analizar desde la perspectiva de derechos humanos las estrategias y experiencias de la Organización de Ciegos Maricela Toledo en el apoyo a sus afiliados para su acceso a un trabajo digno e inclusivo.

Y, como objetivos específicos para la consecución del objetivo general se determinan los siguientes:

- a. Identificar las estrategias que utiliza la Organización de Ciegos Maricela Toledo para apoyar la inserción laboral de sus afiliados.
- b. Analizar los principales desafíos que enfrentan las personas con discapacidad visual para acceder a un empleo digno en Nicaragua.
- c. Examinar las buenas prácticas implementadas por la organización en el proceso de inclusión laboral de sus afiliados y exponer el resultado del análisis a través de un informe a ser entregado a la organización.

5. Hipótesis

Considerando el enfoque de derechos humanos establecido en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) y la Ley 763 de Nicaragua, así como el modelo social de la discapacidad que se desarrolla posteriormente, se anticipa que la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo (OCNMT) ha implementado estrategias orientadas a la inclusión laboral de sus afiliados. Desde la teoría, se espera que estas estrategias incluyan componentes de formación técnica y profesional, que desarrollen capacidades laborales específicas y competencias transversales; intermediación laboral que vincule a las personas con discapacidad visual con oportunidades de empleo mediante procesos de caracterización y ajustes razonables; sensibilización a empleadores para transformar actitudes discriminatorias hacia perspectivas basadas en capacidades; y coordinación interinstitucional con organismos públicos como el MITRAB y el INATEC, que facilite el acceso a programas de capacitación y certificación laboral.

Sin embargo, conforme a los planteamientos teóricos sobre implementación de políticas públicas y al análisis del contexto nicaragüense caracterizado por alta pobreza, desigualdad y débil institucionalidad, se espera que estas estrategias enfrenten desafíos estructurales significativos. Entre estos desafíos se anticipan: barreras actitudinales arraigadas culturalmente que asocian discapacidad visual con incapacidad productiva; una brecha entre el reconocimiento normativo de derechos y su implementación práctica,

manifestada en el débil cumplimiento de disposiciones legales sobre cuotas laborales y ajustes razonables; desigualdades territoriales que concentran oportunidades laborales en centros urbanos mientras excluyen a poblaciones departamentales y rurales; limitaciones de accesibilidad física y tecnológica en espacios e instrumentos laborales; dinámicas de sobreprotección familiar que restringen la autonomía de las personas con discapacidad visual, afectando particularmente a las mujeres; e insuficiencia de políticas públicas integrales, evidenciada en la ausencia de mecanismos efectivos de fiscalización estatal y en la dependencia desproporcionada de iniciativas de la sociedad civil.

Respecto a las buenas prácticas, desde los marcos teóricos que se desarrollan, se anticipa que la OCNMT ha identificado y aplicado metodologías efectivas de intermediación laboral que vinculan formación, caracterización persona-puesto y seguimiento post-contratación; mecanismos de coordinación interinstitucional sostenida que articulan esfuerzos entre organizaciones civiles, instituciones públicas y sector privado; estrategias de sensibilización empresarial fundamentadas en evidencia sobre capacidades laborales; y procesos de fortalecimiento del empoderamiento individual y colectivo que construyen agencia y participación ciudadana.

En síntesis, la hipótesis de trabajo planteada expone que, aunque la OCNMT ha desarrollado respuestas estratégicas orientadas a la inclusión laboral desde un enfoque de derechos humanos, la efectividad y alcance de estas acciones se ven limitados por barreras estructurales y por la brecha entre el reconocimiento formal de derechos y su ejercicio efectivo en contextos laborales reales. Esta realidad revelaría que la garantía del derecho al trabajo digno para personas con discapacidad visual en Nicaragua depende desproporcionadamente del esfuerzo de organizaciones de la sociedad civil ante la insuficiente implementación estatal de políticas públicas inclusivas. El trabajo de campo permitirá contrastar esta hipótesis con la realidad empírica y determinar en qué medida se confirma, se matiza o se reformula a partir de los hallazgos encontrados.

6. Justificación de la pertinencia del estudio

Este estudio pretende contribuir a la comprensión de las barreras y oportunidades que enfrentan las personas con discapacidad visual en el acceso a un empleo digno en Nicaragua. Al centrarse en una organización de alcance nacional, como lo es la OCNMT,

se podrá visibilizar el papel de las organizaciones en la defensa y promoción de los derechos laborales para este sector de la población.

Conjuntamente, los hallazgos de este análisis pueden fungir como base para que la ONCMT y organizaciones similares fortalezcan sus estrategias de apoyo en la inserción laboral de sus afiliados. También puede resultar orientativo para entidades gubernamentales y empresas acerca de mejores prácticas que garanticen la inclusión laboral efectiva de personas con discapacidad visual. Asimismo, se podría visibilizar la materialización en la práctica de las brechas normativas y de aplicación en la protección de los derechos laborales de las personas con discapacidad visual, lo que puede ser el punto de partida para el desarrollo de políticas públicas y reformas legislativas en Nicaragua.

Si bien, existen estudios previos en el área de ciencias sociales que abordan el tema de la discapacidad visual y que se han efectuado en colaboración con la Organización (como se detalla más adelante, en el apartado correspondiente al estado de la cuestión); sin embargo, se han realizado desde disciplinas como el trabajo social, y ciencias médicas. Particularmente, los estudios en ciencias sociales no son de data reciente³. En este sentido, es notorio que hace falta un estudio con una mirada jurídica, que parta de una perspectiva de derechos humanos para analizar la realidad laboral de las personas con discapacidad visual que se afilian a la OCNMT.

También cabe tener en consideración que en los últimos años han ocurrido circunstancias extraordinarias que también podrían haber tenido un impacto en la situación no solo de las personas con discapacidad visual, sino también de la OCNMT, como fue la pandemia de COVID-19 que ocurrió a partir de 2020, por lo que vale la pena conocer la situación actual en que se encuentra la Organización.

³ López Moraga, J. C. (2017). *Análisis de las experiencias socio-laborales de personas con discapacidad visual, miembros de la Organización de Ciegos de Nicaragua "Maricela Toledo", en el II Semestre del 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/9854/1/9003.pdf>

Bonilla Navarro, I. C., Delgado Soza, E. J. & Velásquez, E. J. (2008). *Inserción socioeducativa de las personas con discapacidad visual organizadas en la Organización de Ciegos de Nicaragua (OCN) "Maricela Toledo Ascencio" Filial León*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/1608/1/206725.pdf>

7. Metodología de análisis

La exposición de la metodología de análisis en este estudio se detalla a través de la delimitación del paradigma general, el tipo de investigación, los instrumentos utilizados para la recolección de información y el proceso a través del cual dichos instrumentos se han de aplicar, así como una breve acotación de otras fuentes de información.

7.1. Paradigma general

Este estudio se enmarca en el paradigma cualitativo, y se adopta el análisis de caso como principal estrategia metodológica. Este enfoque es adecuado debido a la necesidad de examinar de manera profunda la situación particular de las personas con discapacidad visual en Nicaragua y las estrategias de inclusión laboral promovidas por la OCNMT.

La investigación cualitativa se distingue por un enfoque interpretativo y naturalista que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los propios actores. Se emplean métodos multimodales (entrevistas, observación, grupos focales, análisis documental, etc.) para estudiar las situaciones en su entorno real (Álvarez-Gayou Jurgenson et al, 2007). En este paradigma, las realidades se conciben como múltiples y dinámicas, no fijas, por lo que la investigación cualitativa aborda la vida cotidiana en contextos naturales y se enfoca en los significados que las personas atribuyen a sus experiencias (Walker Janzen, 2016, p. 21). Es por ello que el estudio cualitativo resulta de especial utilidad en investigaciones como esta, pues circunda una problemática cuyo mejor abordaje es el conocimiento de las experiencias de las personas.

Para ello, es trascendental entender a profundidad un proceso social con el uso de métodos adecuados y en este caso, al ser una investigación que aborda los derechos laborales de las personas con discapacidad visual, es importante darles voz y analizar sus experiencias e interacciones con actores institucionales y respecto al marco legal en este contexto.

El estudio de caso se inscribe naturalmente en el paradigma cualitativo: es una estrategia metodológica de investigación intensiva que focaliza en un solo caso (persona, grupo u organización) para comprender un fenómeno social complejo. En palabras de Stake, se

selecciona un caso particular para el estudio porque existe una razón, como bien lo dice el término, “intrínseca” al caso que hace interesante su estudio (p. 16-17, 1999).

Por otro lado, según Gerring (2007), el análisis de estudios de caso permite una exploración detallada de fenómenos sociales complejos a través de observaciones intensivas de un número limitado de casos. En este en particular, se ha elegido un solo caso que, por su relevancia, puede arrojar información y datos útiles para todo un fenómeno o problema social.

En palabras de Jiménez Chaves y Comet Weiler (2016, pp. 4-5), los estudios de caso se generalizan a preposiciones teóricas, “ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías”, con una generalidad que puede ser interna o externa, en dependencia de que las conclusiones puedan o no extrapolarse hacia fuera del caso analizado y, además, “pueden versar sobre un solo caso o sobre múltiples casos”.

En el propuesto estudio de caso, se analiza a una organización, es decir, a un grupo, que constituye un único caso, pero que, por su relevancia, puede permitir que sus conclusiones se extrapolen más allá del caso analizado, produciendo una generalización externa. La organización que se configura como objeto o sujeto de estudio es significativa a nivel nacional, por lo que sus experiencias son muy valiosas para obtener conclusiones acerca de la inclusión laboral de las personas con discapacidad visual y las acciones encaminadas a la consecución de dicho fin.

7.2. Tipo de investigación

Se trata de un estudio de caso intrínseco, cuyo objetivo es examinar las estrategias y buenas prácticas implementadas por la OCNMT para apoyar la inclusión laboral de personas con discapacidad visual. Esta modalidad de investigación permite analizar en profundidad las experiencias de la organización y de los beneficiarios directos de sus programas, y se justifica en la necesidad de obtener información detallada sobre los factores que facilitan o dificultan la inclusión laboral en el contexto de Nicaragua.

Los estudios de caso intrínseco "son casos con especificidades propias, que tienen un valor en sí mismos y pretenden alcanzar una mejor comprensión del caso concreto a estudiar. En este supuesto no se elige al caso porque sea representativo de otros casos,

o porque ilustre un determinado problema o rasgo, sino porque el caso en sí es de interés." (Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016, p. 7). En este contexto, el estudio de la OCNMT serviría para explorar y desarrollar teorías o prácticas sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad visual en un contexto más general.

7.3. Instrumentos de recolección de información

Los principales instrumentos de recolección de información para este estudio fueron:

- a. Entrevistas semiestructuradas a los directivos de la OCNMT, así como a miembros de la organización que participen en los programas de inclusión laboral.

Cebreiro López y Fernández Morante (2004) destacan que las entrevistas semiestructuradas son una técnica de recolección de datos cualitativa que permite la flexibilidad en la exploración de temas relevantes, con preguntas abiertas que guían al entrevistado, pero permiten la espontaneidad. En este tipo de entrevista, se permite que los entrevistados expresen sus pensamientos de manera detallada y extensa: "Mediante este método, se recogen de forma descriptiva distintos tipos de informaciones cualitativas, que no aparecen reflejadas en números sino en palabras. Lo esencial en esta metodología es poner de relieve incidentes clave, en términos descriptivos, mediante el uso de entrevistas... (p. 666)".

La entrevista semiestructurada permite obtener información rica y detallada sobre las experiencias y percepciones de los participantes. En este caso, los entrevistados son trabajadores y directivos de la OCNMT y (de ser posible) personas con discapacidad visual que han sido beneficiarias de los programas de inclusión laboral. La flexibilidad de las entrevistas semiestructuradas permite que los participantes se expresen de manera más libre y compartan aspectos que pueden ser clave para comprender cómo las estrategias de inclusión realmente impactan su vida laboral y social.

Además, la entrevista semiestructurada permite adaptarse a las respuestas y situaciones particulares de cada entrevistado. Esto facilita la exploración de temas emergentes durante la entrevista, que pueden no haber sido anticipados en las preguntas iniciales, lo cual es crucial para comprender la realidad en su complejidad. Conjuntamente, permite ajustar el enfoque dependiendo de la dinámica de cada conversación, lo que facilita la

recolección de datos sobre temas no previstos o puntos importantes que podrían surgir de manera espontánea.

Si bien el foco principal de las entrevistas está en los directivos y miembros de la OCNMT que participan en los programas de inclusión laboral, se entrevistó también a una funcionaria pública vinculada a la implementación de políticas de inclusión laboral en Nicaragua. Esta perspectiva institucional permitió enriquecer el análisis sobre la brecha entre el marco normativo y su aplicación.

El guion utilizado para la realización de las entrevistas semiestructuradas se adjunta en el Apartado de Anexos, con el fin de ofrecer transparencia metodológica y facilitar la replicabilidad del estudio.

La elaboración de los instrumentos de recolección de información se basó en la operativización de los conceptos clave, de modo que cada pregunta estuviera alineada con los objetivos específicos y con los ejes teóricos y normativos del estudio. Se diseñaron tres instrumentos —entrevista a trabajadores de la OCNMT, entrevista a afiliados y entrevista a una funcionaria estatal— con el fin de captar perspectivas complementarias desde lo administrativo, lo vivencial y lo institucional, favoreciendo la triangulación.

Para el personal de la OCNMT se preparó un guion semiestructurado centrado en siete temas: contexto personal y organizacional, estrategias de inclusión laboral, percepciones sobre el derecho al trabajo, logros y desafíos, relación con instituciones públicas y valoración de políticas. Este guion se aplicó a directivos, coordinadores y responsables de intermediación laboral.

Para los afiliados se elaboró un guion orientado a sus experiencias de formación, búsqueda de empleo, barreras enfrentadas, acceso a políticas públicas, episodios de discriminación y valoración del papel de la organización. Este mismo guion sirvió como base para los dos grupos focales realizados en Managua y Jinotega, lo que permitió mantener coherencia temática y aprovechar la dinámica grupal para identificar patrones compartidos.

Finalmente, la entrevista a la funcionaria con discapacidad visual buscó incorporar una mirada interna sobre la implementación de políticas, el cumplimiento normativo y las responsabilidades estatales en materia de inclusión laboral.

b. Grupos focales

Los grupos focales constituyen una técnica cualitativa de recopilación de información que permite obtener datos sobre las percepciones, experiencias y dinámicas colectivas de un grupo en torno a un tema específico. A diferencia de las entrevistas individuales, los grupos focales generan un espacio de interacción donde los participantes pueden expresar acuerdos y desacuerdos, validar o cuestionar mutuamente sus vivencias, lo que facilita la emergencia de significados compartidos y de conflictividades que de otro modo permanecerían ocultas (Morgan, 1997). Esta técnica puede ser particularmente útil en para esta investigación, dado que permite captar no solo experiencias personales sino también la construcción colectiva de sentidos sobre barreras, estrategias y aspiraciones laborales.

En el contexto de este estudio, los grupos focales con afiliados de la OCNMT permiten comprender cómo las personas con discapacidad visual, en interacción con otros pares, reflexionan sobre sus experiencias de inserción laboral, las estrategias que la organización implementa, y los desafíos estructurales que enfrentan. Además, esta técnica facilita la identificación de dinámicas de empoderamiento colectivo y solidaridad dentro de la organización, que son dimensiones difíciles de capturar mediante entrevistas individuales. Los grupos focales se complementan con las entrevistas semiestructuradas al proporcionar un contraste entre perspectivas individuales de directivos y coordinadores, y perspectivas colectivas de beneficiarios del programa.

Para la aplicación de esta técnica se seguirá un protocolo estandarizado que incluya: (a) selección de 3 a 4 participantes por grupo, garantizando representatividad en términos de género, experiencia laboral y ubicación geográfica; (b) elaboración de una guía temática semi-estructurada que oriente la conversación sin limitar la emergencia de temas espontáneos; (c) facilitación neutra que promueva la participación equilibrada; (d) grabación y transcripción completa de las sesiones; (e) análisis temático que identifique patrones de acuerdo, divergencia y construcciones compartidas de significado. Los

grupos focales se realizarán en dos espacios clave: la sede principal de la OCNMT en Managua y la filial en Jinotega, permitiendo captar perspectivas de contextos urbanos y territoriales distintos, lo que enriquecerá el análisis comparativo sobre las particularidades de la inclusión laboral en diferentes regiones del país.

Los grupos focales se utilizaron como estrategia de socialización entre participantes y, a su vez, para agilizar la recolección de la información, por lo cual la entrevista utilizada para entrevistas individuales a afiliados fue también la utilizada para la dinámica de grupos focales.

De tal forma, durante el trabajo de campo se realizó un ajuste pertinente al diseño inicial. Se contemplaba originalmente más entrevistas individuales (aprox. 9), pero se priorizó profundización en grupos focales, reduciendo entrevistas a las esenciales (5 directivos/coordinadores + 1 funcionaria). Esta decisión respondió a tres razones: los grupos focales captan dinámicas colectivas y construcción de significado imposibles en entrevistas aisladas, especialmente relevante para análisis de empoderamiento; permitieron comparación territorial rigurosa (Managua vs. Jinotega); y se ajustaron mejor a la realidad de participantes (mayor confianza en formato grupal). El resultado final—5 entrevistas individuales y 2 grupos focales (8 informantes)—proporcionó profundidad tanto institucional como colectiva.

- c. Revisión documental de informes anuales, memorias de actividades y otros documentos institucionales relevantes que describan las intervenciones de la OCNMT en el ámbito laboral.

La revisión de documentos constituye una herramienta fundamental para acceder a información previamente registrada y analizar el desarrollo de distintos procesos. En este orden, "la revisión de documentos permite acceder a la información ya registrada y ofrece una visión detallada de las acciones pasadas, lo que facilita el análisis de la evolución de los procesos investigados." (Creswell, 2013, p. 174). En este caso, dado que la revisión documental permite obtener información histórica y objetiva sobre las estrategias de inclusión laboral de la OCNMT, ya que los informes anuales y memorias de actividades reflejan las acciones que la organización ha llevado a cabo en años anteriores, las metas

que se han establecido y si estas han sido alcanzadas. Esto facilita un análisis más completo del contexto y la evolución de las intervenciones.

Conjuntamente, a través de la revisión documental se tiene acceso a una fuente muy importante de verificación y validación de la información obtenida a través de otros métodos cualitativos, lo cual incrementa la fiabilidad de los hallazgos (Yin, 2018, p. 102). Así, mediante la revisión documental, se puede verificar la coherencia de las intervenciones de la OCNMT con las normativas nacionales e internacionales y otras fuentes secundarias. Los informes anuales pueden arrojar datos cuantitativos y cualitativos que permiten evaluar si las estrategias de inclusión han sido implementadas adecuadamente y si se han logrado resultados tangibles.

7.4. Proceso de aplicación de instrumentos

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo en dos fases:

- a. Fase inicial: Se realizó la revisión documental de los materiales institucionales de la OCNMT. Esto sirvió para conocer en profundidad las actividades implementadas en los programas de inclusión laboral, identificar los actores clave y las estrategias utilizadas.
- b. Fase de campo: Se aplican las entrevistas semiestructuradas. El trabajo de campo se llevó a cabo durante los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre del año 2025, con reuniones virtuales con representantes de la OCNMT y afiliados. Las entrevistas se grabaron con el consentimiento de los participantes y fueron transcritos para su posterior análisis.

El trabajo de campo se ejecutó en cuatro fases cronológicas: Fase 1 (agosto 2025): primera entrevista piloto semiestructurada individual con directivo en Managua, permitiendo ajuste de instrumentos. Fase 2 (septiembre-octubre 2025): entrevista con funcionario público MITRAB y entrevistas con directivos y afiliados; además, primer grupo focal en Managua (octubre). Fase 3 (octubre 2025): entrevista complementaria de triangulación y entrevistas con afiliados en emprendimiento. Fase 4 (noviembre 2025): segundo grupo focal en Jinotega con afiliados de filial departamental, permitiendo

análisis comparativo territorial. Esta secuencia temporal permitió refinamiento iterativo de instrumentos y captura de desafíos específicos en contextos diferenciados.

Como parte integral del diseño metodológico, en línea con el tercer objetivo de investigación —con enfoque en la aplicabilidad práctica de la investigación— y del compromiso ético con la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo (OCNMT) y sus afiliados participantes, se elaboró un informe de devolución accesible que sintetiza los objetivos, metodología, hallazgos principales, buenas prácticas identificadas y recomendaciones específicas para la organización. Este documento, diseñado específicamente para personas con discapacidad visual (formato Word con estilos de encabezado jerárquicos, fuente Calibri 14pt para texto normal y diferenciación de títulos y subtítulos, listas reales enumeradas y jerarquizadas, tablas con fila de encabezado marcada), cumple una triple función: (1) restitución del conocimiento generado a partir de sus testimonios; (2) empoderamiento organizacional al visibilizar sus estrategias exitosas de inclusión laboral; y (3) herramienta de incidencia política mediante recomendaciones concretas y exigibles ante el Estado y empleadores.

La devolución se concibe no como un apéndice, sino como etapa constitutiva del proceso investigativo, alineada con el Artículo 4.3 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y los principios de investigación participativa que reconocen a las organizaciones de personas con discapacidad como interlocutoras expertas y sujetos de derechos, no meros informantes.

1.1.1. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado corresponde a un muestreo intencional mediado, conocido como muestreo por portero o *gatekeeper sampling*. Esta elección se fundamenta en que los participantes son afiliados y trabajadores de una organización cuya membresía y acceso están bajo el control exclusivo de dicha entidad. Por tanto, solo la organización puede seleccionar y facilitar el acceso a los participantes, dado que no se cuenta con medios independientes para identificar o contactar a los afiliados, como bases de datos públicas o listados accesibles. Este enfoque metodológico permite garantizar la legitimidad y pertinencia de los participantes dentro del estudio, así como facilitar la

confianza y disposición de los mismos hacia la investigación encomendando la selección a una figura reconocida del grupo (Palinkas et al., 2015; Alejo & Osorio, 2016).

El muestreo por portero se enmarca dentro del muestreo intencional o propósito dirigido, donde el investigador selecciona casos específicos que puedan aportar información rica sobre el fenómeno estudiado (Patton, 2015). En esta variante, el investigador no contacta directamente a los participantes, sino que depende de un mediador que conoce el grupo y facilita la selección (Palinkas et al., 2015).

El muestreo intencional incluye diversas estrategias (casos extremos, máxima variación, bola de nieve) cuyo objetivo es profundizar en la comprensión del fenómeno, más que lograr representatividad estadística (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016). El muestreo por portero es especialmente útil cuando: La población es cerrada o de difícil acceso; se requiere la confianza de los participantes para compartir información sensible y; existen criterios específicos de selección que mejor conoce el portero.

Sin embargo, la desventaja en este tipo de muestreo es que, dado que “el guardián” funge como mediador, existe riesgo de que haya un sesgo de su parte, al seleccionar a quienes considere más favorables, afectando la diversidad de perspectivas (Etikan et al., 2016). Asimismo, que el investigador pierde el control de la selección, y se dificulta la replicación al depender de la relación y criterio del portero (Patton, 2015).

7.5. Otras fuentes de información

Además de los instrumentos mencionados, se utilizaron otras fuentes complementarias como informes de organismos internacionales, documentos legislativos y estudios previos sobre la situación laboral de las personas con discapacidad en Nicaragua. Estos materiales sirvieron para contextualizar los datos obtenidos y contrastar la realidad de la OCNMT con el marco legal y las políticas públicas vigentes.

En síntesis, esta investigación adoptó un enfoque cualitativo y un diseño de estudio de caso centrado en la experiencia de la OCNMT en materia de inclusión laboral. Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron: entrevistas semiestructuradas —cuyo instrumento fue el guion de entrevista construido mediante la operativización de conceptos clave como derechos humanos, discapacidad, trabajo digno, inclusión,

participación ciudadana y políticas públicas desde un enfoque de derechos humanos—, grupos focales realizados en dos sedes (Managua y Jinotega), y revisión documental de fuentes institucionales, normativas y académicas. El muestreo fue intencional, orientado a seleccionar informantes con vínculo directo con las estrategias de inclusión desarrolladas por la organización.

CAPÍTULO 2. BASES NORMATIVAS Y TEÓRICAS DE LA INCLUSIÓN LABORAL EN PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL

El presente capítulo constituye la primera parte del marco teórico-conceptual-legal de esta investigación. Dada la complejidad y extensión del análisis requerido, se ha dividido en dos capítulos interconectados. Este Capítulo 2 se enfoca en la dimensión de la discapacidad, desarrollando el concepto desde una perspectiva de derechos humanos, analizando los modelos teóricos que explican la discapacidad visual, y revisando los instrumentos legales internacionales (especialmente la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad) y nacionales (Ley 763) que fundamentan el reconocimiento de derechos. El Capítulo 3, por su parte, aborda la dimensión de la garantía de derechos a través de políticas públicas y participación ciudadana, explorando cómo las políticas públicas se implementan, el rol de las organizaciones de la sociedad civil, y los mecanismos de participación ciudadana que permiten la inclusión laboral. Juntos, estos dos capítulos proporcionan la fundamentación teórica necesaria para analizar las estrategias, desafíos y buenas prácticas de la OCNMT.

Ahora bien, comprender la inclusión laboral de personas con discapacidad visual requiere adoptar una perspectiva basada en derechos humanos, que se aleje de los enfoques asistencialista y médico, y reconozca a estas personas como sujetos de derechos plenos. Primeramente, se parte de un estado de la cuestión que esboza el panorama de las investigaciones existentes a la fecha de inicio de este estudio.

Luego, el primer eje teórico-conceptual-legal se centra en los derechos humanos y establece el basamento normativo internacional relevante. Instrumentos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, la Convención Americana sobre Derechos Humanos y el Protocolo de San Salvador, todos ratificados por Nicaragua, crean obligaciones estatales vinculantes que implican garantizar un trabajo digno y libre de discriminación.

El segundo eje aborda la discapacidad desde el modelo social, que la entiende como el resultado de la interacción entre las deficiencias individuales y las barreras socioambientales, diferenciándose del enfoque médico-individual. Este planteamiento

enfatisa que las soluciones deben centrarse en transformar los entornos y las actitudes sociales, en lugar de intentar “rehabilitar” a las personas con discapacidad.

El tercer eje se refiere al concepto de trabajo digno, que va más allá del simple acceso al empleo. Garantizar trabajo digno implica ofrecer condiciones equitativas, remuneración justa, protección social y la posibilidad de participación plena en la vida económica.

Finalmente, en esta primera parte, el eje de inclusión plantea este proceso como una transformación activa de las instituciones y prácticas existentes. La inclusión no debe entenderse como una mera integración pasiva, sino como la eliminación deliberada de barreras, el reconocimiento de capacidades y la adopción de cambios estructurales que permitan la participación efectiva de las personas con discapacidad en todos los ámbitos laborales.

Revisión de literatura

1. Estado de la cuestión

Se presentan los antecedentes investigativos más relevantes relacionados con la inclusión laboral de personas con discapacidad, en particular de aquellas con discapacidad visual, en contextos organizativos e institucionales diversos. Se revisan estudios realizados en Nicaragua, así como en otros países de América Latina y Europa, con el propósito de identificar tanto aportes como vacíos en el conocimiento existente. Con ello se observa que, aunque existen esfuerzos por documentar experiencias educativas, sociales y laborales de este colectivo, persiste una limitada producción centrada en organizaciones de base lideradas por personas con discapacidad. Asimismo, son escasos los trabajos que aborden esta problemática desde un enfoque de derechos humanos y de responsabilidad estatal. En ese sentido, el análisis crítico de los estudios seleccionados permite sustentar la pertinencia del presente trabajo de investigación, el cual busca analizar desde la perspectiva de derechos humanos las estrategias y experiencias de la Organización de Ciegos Maricela Toledo en el apoyo a sus afiliados para su acceso a un trabajo digno e inclusivo.

1. López Moraga, J. C. (2017). *Análisis de las experiencias socio-laborales de personas con discapacidad visual, miembros de la Organización de Ciegos de Nicaragua “Maricela Toledo”, en el II Semestre del 2016.* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/9854/1/9003.pdf>

El estudio de López Moraga (2017) constituye un valioso antecedente para la presente investigación, ya que ofrece un análisis directo sobre las experiencias socio-laborales de personas con discapacidad visual afiliadas a la Organización de Ciegos de Nicaragua “Maricela Toledo” (OCNMT) durante el segundo semestre de 2016. Su principal aporte radica en la contextualización específica del fenómeno dentro de la organización y en el uso de técnicas cualitativas como entrevistas, observación y grupo focal, lo que permite recoger testimonios significativos sobre las formas de inserción laboral, los obstáculos enfrentados y las expectativas de sus miembros.

El estudio de López Moraga responde con coherencia a los objetivos y al enfoque del Trabajo Social, centrado en la descripción de experiencias personales y contextos de exclusión vividos por personas con discapacidad visual. Su contribución radica en visibilizar testimonios significativos y realidades poco documentadas, lo que lo convierte en una referencia valiosa para el presente trabajo. Al estar orientado a la reconstrucción de vivencias individuales, este estudio omite el abordaje de ciertos aspectos que ahora resultan pertinentes para profundizar el análisis, como el enfoque de derechos humanos, el examen del cumplimiento del derecho al trabajo digno, la accesibilidad o la participación efectiva desde una perspectiva normativa. Tampoco se incluyó un análisis detallado del papel del Estado o de las políticas públicas relacionadas con la inclusión laboral, ni consideró el impacto de programas recientes como Ágora, promovido por la Fundación ONCE, que han influido en la dinámica organizativa de la OCNMT en años recientes.

En ese sentido, la presente investigación puede fungir como una especie de diálogo con los hallazgos de López Moraga, ampliando su alcance desde una mirada estratégica e institucional. Además de recuperar experiencias personales, buscando analizar las estrategias organizativas de la OCNMT con base en el enfoque de derechos humanos,

e incorporando transformaciones recientes y elementos de responsabilidad estatal. De esta forma, el estudio actual no solo actualizaría el diagnóstico anterior, sino que lo complementa con nuevas dimensiones teóricas, temporales y metodológicas.

2. Bonilla Navarro, I. C., Delgado Soza, E. J. & Velásquez, E. J. (2008). *Inserción socioeducativa de las personas con discapacidad visual organizadas en la Organización de Ciegos de Nicaragua (OCN) "Maricela Toledo Ascencio" Filial León*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/1608/1/206725.pdf>

El estudio de Bonilla Navarro, Delgado Soza y Velásquez (2008) representa un aporte importante en el abordaje de la exclusión educativa que enfrentan las personas con discapacidad visual organizadas en la filial León de la Organización de Ciegos de Nicaragua (OCN). También desde un enfoque del Trabajo Social, los autores identifican y describen los factores sociales, institucionales y familiares que limitan el acceso y permanencia de estas personas en el sistema educativo formal. Entre los principales hallazgos se encuentra la falta de accesibilidad en infraestructuras escolares, la escasa formación docente para atender la diversidad, la exclusión social y cultural, y la debilidad en el acompañamiento familiar. El estudio también integra un análisis del marco normativo que reconoce el derecho a la educación, contrastándolo con su débil implementación en la práctica.

No obstante, al estar enfocado en el área socioeducativa y realizado en 2007, el trabajo no incorpora elementos como el derecho al trabajo digno o la evaluación de políticas públicas vinculadas a la inclusión laboral. Tampoco examina la articulación entre formación educativa y empleabilidad, ni considera el papel de programas internacionales como *Ágora*, que actualmente son claves para la inserción laboral de personas con discapacidad visual en Nicaragua. En contraste, el presente estudio se enfoca en la dimensión laboral desde una perspectiva de derechos humanos y busca analizar las estrategias organizativas e institucionales desarrolladas en años recientes por la OCNMT a nivel nacional.

3. Asín Langa, B., & Guallar Pérez, D. (2013). *Inserción laboral y deficiencia visual: Proceso de inserción laboral de las personas con deficiencia visual* [Trabajo Fin de

Grado, Universidad de Zaragoza]. Repositorio Zaguán.
<https://zaguan.unizar.es/record/12661/files/TAZ-TFG-2013-957.pdf>

El trabajo de fin de grado de Asín Langa y Guallar Pérez (2013) constituye un aporte relevante para comprender las estrategias institucionales orientadas a la inserción laboral de personas con deficiencia visual en España. El estudio se enfoca en la ciudad de Zaragoza y en personas en edad laboral con un grado de discapacidad visual grave (entre el 65% y el 95%). A través de entrevistas y análisis de datos estadísticos (especialmente de la Encuesta EDAD 2008), los autores describen el papel fundamental de la ONCE en la orientación laboral, formación, adaptación de puestos, tiflotecnología y apoyo al autoempleo. Se identifican diversas modalidades de empleo (autoempleo, empleo ordinario, centros especiales de empleo) y se subraya la importancia del empleo con apoyo como modelo integrador.

El estudio destaca que el 35,2% de las personas con deficiencia visual en edad laboral estaba empleada, y que las entidades sin ánimo de lucro ofrecían más oportunidades laborales que los Centros Especiales de Empleo. También se observa que la ONCE realiza un seguimiento individualizado a sus afiliados, facilitando itinerarios personalizados de inserción laboral. Este enfoque institucional permite una alta tasa de empleabilidad en comparación con otras realidades, especialmente gracias a la articulación entre políticas públicas, apoyo técnico y formación.

Sin embargo, al estar centrado en el contexto español y en el modelo específico de la ONCE, el estudio no aborda las particularidades de los países del Sur global ni los retos de sostenibilidad de estos modelos cuando dependen fuertemente de estructuras estatales sólidas. En este sentido, el presente estudio —centrado en Nicaragua— aporta una perspectiva distinta: la de una organización de base que gestiona sus estrategias con recursos más limitados y en un entorno institucional más precario. Además, se pretende introducir el enfoque de derechos humanos como eje central del análisis, lo que permite problematizar no solo los mecanismos de inclusión, sino también la omisión o inacción estatal en el cumplimiento de obligaciones internacionales en materia de trabajo digno y no discriminación.

4. Hernández, M., Becerra, A., & Aquino, S. P. (2023). Desafíos de trabajadores con discapacidad visual en su lugar de trabajo. *RED Visual: Revista Especializada en Discapacidad Visual*, (82), 29–62. <https://doi.org/10.53094/CICB7877>

El artículo de Hernández, Becerra y Aquino (2023) constituye una valiosa contribución para comprender las experiencias laborales de personas con discapacidad visual en el contexto mexicano. A través de un estudio de caso exploratorio-descriptivo con enfoque cualitativo, los autores recopilaron testimonios de diez personas con discapacidad visual de distintos estados de México (Tabasco, Ciudad de México y Guanajuato), identificando los desafíos que enfrentan en su vida laboral. Entre las principales categorías analizadas se encuentran: inserción laboral, perfil de puesto, prestaciones sociales, desafíos laborales, estrategias de afrontamiento y rehabilitación integral.

Los hallazgos destacan que, pese a la constante exclusión en el entorno laboral, muchas personas logran insertarse mediante redes familiares, autoempleo o empleadores informales. Las dificultades más comunes incluyen la falta de accesibilidad, la discriminación, la carencia de prestaciones y la inexistencia de ajustes razonables. El estudio también visibiliza las estrategias que estas personas desarrollan para adaptarse al entorno, como el uso del tacto, la organización de herramientas y el apoyo visual externo. Además, se resalta la importancia de la rehabilitación integral como condición para alcanzar la autonomía y la empleabilidad.

Aunque centrado en el contexto mexicano, este trabajo aporta elementos altamente comparables con la realidad nicaragüense. Su enfoque en las vivencias individuales permite reconocer patrones comunes de exclusión y resistencia en América Latina. Sin embargo, el artículo no analiza en profundidad el papel del Estado ni las políticas públicas en la garantía del derecho al trabajo, ni incluye un marco de derechos humanos. En contraste, la presente investigación propone examinar las estrategias organizativas de la OCNMT desde una perspectiva institucional y de derechos, lo que permitirá enriquecer el análisis con una dimensión normativa y crítica más explícita.

5. Bermeo-Peñañiel, Y. M., & Naranjo-Sánchez, B. A. (2022). *Inserción laboral de personas con discapacidad: estudio de caso*. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 86-103. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2171>

El estudio de Bermeo-Peñañiel y Naranjo-Sánchez (2022) presenta un análisis detallado del proceso de inserción laboral de personas con discapacidad en la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), sede Guayaquil, Ecuador. Mediante una metodología mixta con enfoque descriptivo y transversal, la investigación documenta tanto el cumplimiento normativo de la institución (100% de inclusión según el porcentaje exigido por ley), como las estrategias específicas aplicadas para facilitar la incorporación de personas con discapacidad auditiva, física, intelectual, visual y psicosocial. Uno de los aspectos más destacados es la implementación de tecnologías asistivas, como lectores de pantalla, convertidores de texto a braille y aplicaciones móviles para transcripción, además de la existencia de un esquema institucional de apoyo desde el CAI, el Grupo TICAD y la Cátedra UNESCO.

Este caso resulta ilustrativo por mostrar una institucionalización avanzada de prácticas inclusivas, con ajustes razonables documentados, procesos estandarizados de contratación, acompañamiento profesional y una cultura organizacional que fomenta el sentido de pertenencia. Según el estudio, “el 100% de los colaboradores manifestaron no ser excluidos. Uno de los aspectos que se vive en el entorno es de amplia familiaridad y trabajo en equipo” (p. 99), lo cual refuerza la importancia de un entorno favorable para garantizar una verdadera inclusión laboral.

Aunque se trata de un estudio centrado en una institución educativa concreta, sus hallazgos permiten establecer contrastes importantes con organizaciones de base comunitaria como la OCNMT. A diferencia del contexto ecuatoriano, el modelo nicaragüense se enfrenta a mayores restricciones institucionales y de financiamiento. Además, el presente trabajo propone integrar el enfoque de derechos humanos para evaluar las obligaciones estatales en materia de accesibilidad e igualdad de oportunidades. En este sentido, el estudio ecuatoriano funciona como un referente útil para pensar buenas prácticas, pero también permite visibilizar las brechas estructurales que aún limitan la inclusión efectiva en otros contextos regionales.

6. Unión Europea de Ciegos. (2018). *Buenas prácticas para la inserción laboral de las personas ciegas y deficientes visuales en Europa*. Unión Europea de Ciegos.

https://www.euroblind.org/sites/default/files/documents/buenas_practicas_para_la_insercion_laboral_de_las_personas_ciegas_y_deficientes_visuales_en_europa_es.docx

El documento coordinado por la Unión Europea de Ciegos (EBU) en 2018 reúne un conjunto diverso de experiencias exitosas para la inserción laboral de personas ciegas y con deficiencia visual en catorce países europeos. Este compendio no es un estudio académico tradicional, sino un reporte sistematizado de buenas prácticas presentadas por organizaciones nacionales de personas con discapacidad visual, evaluadas según criterios de originalidad, claridad y transferibilidad. Las prácticas recopiladas abordan 17 ejes, entre ellos accesibilidad del entorno, formación previa al empleo, empleo protegido, asesoramiento entre iguales, autoempleo, plataformas accesibles, ayudas económicas y sistemas de cuotas.

Entre las iniciativas destacadas se encuentra el programa de los Países Bajos “Trabajando juntos para encontrar trabajo”, donde personas ciegas con empleo acompañan a otras en proceso de inserción laboral, logrando que el 80% de los participantes acceda a un empleo. Asimismo, el RNIB en Reino Unido ha desarrollado herramientas diagnósticas para planificar rutas de inserción laboral personalizadas. Otras experiencias incluyen programas de formación laboral integrados con empresas (Irlanda), centros de reciclaje profesional (Francia), y modelos innovadores de autoempleo y asesoría institucional (España, Alemania, Montenegro).

Este documento permite identificar componentes clave de las políticas inclusivas: la articulación entre organizaciones de personas con discapacidad y gobiernos, el uso de tecnologías “asistivas” (o, la formación con perspectiva de empleabilidad, y el apoyo continuo. Sin embargo, el informe no incorpora un enfoque crítico ni un marco de derechos humanos; su énfasis está en la práctica más que en el análisis estructural. En contraste, la presente investigación propone analizar los esfuerzos de la OCNMT desde un enfoque normativo y comparativo, permitiendo valorar si las prácticas promovidas en Nicaragua responden a estándares internacionales de accesibilidad, no discriminación y derecho al trabajo. El documento europeo es, por tanto, un referente útil de inspiración, pero también un punto de contraste frente a la realidad de países con recursos institucionales más limitados.

7. RIADIS & CBM. (2022). *Informe Nicaragua: Investigación subregional (Guatemala, Honduras y Nicaragua) con enfoque interseccional sobre las barreras que enfrentan las personas con discapacidad en el ejercicio de sus derechos y el nivel de cumplimiento de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. <https://www.institutoiap.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-NICARAGUA-Accesible.pdf>

El Informe Nicaragua (RIADIS & CBM, 2022) ofrece una radiografía profunda del estado de cumplimiento de los derechos de las personas con discapacidad en el país, desde un enfoque interseccional y regional. Esta investigación combina técnicas cualitativas y cuantitativas para identificar barreras estructurales, institucionales y actitudinales que impiden el ejercicio pleno de los derechos fundamentales, incluyendo el derecho al trabajo. Uno de sus aportes más relevantes es la documentación de los desafíos en el acceso a empleo digno y sostenible, señalando que el entorno laboral en Nicaragua continúa siendo excluyente y carente de ajustes razonables, a pesar del marco normativo vigente.

El informe analiza el marco legal nicaragüense y resalta su aparente compatibilidad formal con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), pero advierte sobre la débil implementación de estas garantías. En particular, señala que “el Consejo Nacional de Promoción y Aplicación de los Derechos de las Personas con Discapacidad no ha sido instalado”, lo que limita la efectividad de las políticas públicas inclusivas⁴.

Asimismo, se pone en evidencia que programas como Todos con Voz, aunque relevantes, tienen limitaciones en cobertura, sostenibilidad y seguimiento, lo cual afecta la calidad de vida y las oportunidades laborales reales para muchas personas con discapacidad.

⁴ Sin embargo, según el informe de RIADIS, desde 2007 existe el “Gabinete del Poder Ciudadano de las Personas con Discapacidad”, que en la práctica viene a sustituir al Consejo Nacional. “compuesto por 68 organizaciones de todo el país, que agrupan a más de veinticinco mil personas con discapacidad y sus familias. El Gabinete del Poder Ciudadano de Personas con Discapacidad depende del Ministerio de Salud y está coordinado por un presidente; es el organismo por medio del cual, las organizaciones de y para personas con discapacidad participan en las decisiones del gobierno respecto a este sector de la población; colaboran en todo el proceso de definición y desarrollo de las políticas públicas y propuestas de modificación en la legislación.”

Este documento es una referencia pertinente para la presente investigación, ya que permite contextualizar el análisis de caso de la OCNMT dentro de un panorama nacional más amplio. Sin embargo, su enfoque transversal y abarcador no profundiza en organizaciones concretas ni analiza experiencias organizativas específicas como las que se pretenden estudiar.

8. Balmaceda Munguía, M. G., & Castillo Ortíz, K. M. (2019). *Conocimientos, opiniones y prácticas sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en 5 empresas de León, Nicaragua. Marzo-noviembre, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-León].

La investigación desarrollada por Balmaceda Munguía y Castillo Ortíz (2019) ofrece un panorama empírico sobre la percepción empresarial en torno a la inclusión laboral de personas con discapacidad en el contexto urbano de León, Nicaragua. Mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a 25 personas trabajadoras y responsables de recursos humanos en cinco empresas, el estudio indaga en tres dimensiones clave: los conocimientos sobre discapacidad, las opiniones respecto a la inclusión laboral y las prácticas que efectivamente se implementan en los entornos de trabajo. Los hallazgos revelan una actitud generalmente favorable hacia la contratación de personas con discapacidad, aunque persisten estereotipos como considerarlas “diferentes” o “especiales”.

Además, se constata un desconocimiento generalizado de las leyes nacionales que respaldan el derecho al trabajo en igualdad de condiciones para este colectivo.

Entre las prácticas inclusivas observadas destacan ajustes menores, como la modificación de horarios o reducción de carga laboral. No obstante, estas prácticas se dan de forma aislada y no como parte de una política institucional clara. La mayoría de empresas carece de protocolos formales o estrategias inclusivas, lo cual se atribuye a la falta de políticas públicas activas, formación del personal y acompañamiento técnico. Las autoras concluyen que la inclusión laboral sigue siendo limitada y dependiente de la voluntad individual más que de estructuras organizadas, lo cual genera barreras para una integración real y sostenida en el tiempo.

Este estudio aporta información valiosa desde la perspectiva de quienes toman decisiones en espacios empresariales, y complementa el enfoque organizativo que orienta la presente investigación. A diferencia del estudio de caso que se plantea aquí — centrado en las prácticas internas de una organización de y para personas con discapacidad visual— el trabajo de Balmaceda y Castillo se enfoca en el entorno externo de las empresas como entes empleadores. Además, el presente análisis incorpora un marco de derechos humanos que permite problematizar no solo las actitudes, sino también las omisiones del Estado y del sector privado en el cumplimiento de obligaciones legales e internacionales en materia de trabajo digno.

9. Zúniga Moreno, J. A., & King Sing Miranda, R. A. (2023). Formación profesional inclusiva y de calidad para el desarrollo integral de las personas con discapacidad en Nicaragua. *Índice. Revista de Educación de Nicaragua*, 3(6), 125–137. <https://revistaindice.cnu.edu.ni/index.php/indice/article/download/225/185/518>

El estudio de Zúniga Moreno y King Sing Miranda (2023) analiza las estrategias y avances en la formación técnica de personas con discapacidad en Nicaragua, con énfasis en los programas implementados por el Instituto Nacional Técnico y Tecnológico (INATEC) entre 2007 y 2023. A través de un enfoque cualitativo con entrevistas, grupos focales y revisión documental, se documentan experiencias transformadoras de inclusión educativa, laboral y comunitaria de personas con discapacidad física, visual y auditiva. Uno de los aportes clave del artículo es su sistematización del modelo nacional de formación profesional basada en competencias, que integra la discapacidad como eje transversal en los planes de estudio, en coherencia con la Ley 763, la Ley 1063 y el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza.

El texto visibiliza numerosos testimonios de protagonistas que, tras formarse con INATEC, han logrado emplearse, emprender o participar activamente en espacios políticos, como el caso de una mujer con discapacidad visual que ejerce funciones como concejal municipal. Se resaltan también acciones como la certificación de instructores en Braille, lengua de señas y movilidad para personas ciegas, así como la creación de currículos inclusivos y centros de capacitación especializados como el Centro Comandante Carlos.

Asimismo, se destaca la articulación interinstitucional con otras entidades del Estado, orientada a garantizar el derecho a la educación y al trabajo digno.

Este estudio constituye una base valiosa para la presente investigación, ya que ofrece un panorama actualizado sobre la oferta institucional de formación técnica inclusiva en Nicaragua. No obstante, su enfoque está centrado en la política pública desde la perspectiva estatal y no profundiza en el análisis de experiencias organizativas concretas lideradas por personas con discapacidad. Por ello, este estudio, centrado en la OCNMT pretende complementar esta mirada al documentar las estrategias desde la sociedad civil, incluyendo un marco analítico basado en derechos humanos que permita contrastar el discurso oficial con las vivencias reales de los sujetos.

10. Danel, P. M., & Blogna Tistuzza, S. H. (2021). Avances y retrocesos en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Argentina entre 2011 y 2019. *Revista Española de Discapacidad*, 9(2), 45–63. <https://doi.org/10.5569/2340-5104.09.02.03>

El estudio de Danel y Blogna Tistuzza (2021) examina los avances y retrocesos en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Argentina, específicamente en el sector público nacional, entre 2011 y 2019. A partir del análisis del sistema de cuotas laborales (que exige la contratación de al menos un 4% de personas con discapacidad), los autores evidencian que, a pesar de contar con un marco legal formalmente sólido, el cumplimiento efectivo ha sido limitado y desigual. Esto permite observar cómo, incluso en países con mayor institucionalidad y recursos que Nicaragua, la brecha entre norma y realidad persiste cuando no existen mecanismos de exigibilidad ni voluntad política sostenida.

Este estudio resulta particularmente útil como antecedente del presente trabajo, ya que permite ubicar el caso nicaragüense dentro de una problemática más amplia de la región: la tensión entre legislación inclusiva y prácticas administrativas excluyentes. Aunque el contexto argentino es distinto al de una organización de base como la OCNMT, el artículo muestra cómo los Estados pueden fallar en su función ejemplar, trasladando la responsabilidad de la inclusión a actores no estatales. En ese sentido, refuerza la hipótesis de que en Nicaragua la protección del derecho al trabajo de personas con

discapacidad visual ha quedado, en gran medida, en manos de la sociedad civil organizada, sin que exista un respaldo estatal suficiente.

Además, el enfoque crítico del estudio sobre el capacitismo institucional aporta herramientas conceptuales valiosas para analizar cómo las ideas sobre productividad, normalidad y eficiencia siguen marcando las prácticas de contratación y exclusión en el ámbito laboral. Esto ofrece un marco comparativo que puede ser útil para interpretar las experiencias de las personas afiliadas a la OCNMT, así como las estrategias que la organización ha desarrollado para enfrentar estas barreras desde su rol como actor colectivo.

Tras la revisión de estudios previos, se observa que, aunque existen algunas investigaciones valiosas sobre discapacidad visual e inclusión social en Nicaragua, los trabajos centrados específicamente en la inclusión laboral desde un enfoque de derechos humanos son escasos y, en muchos casos, fragmentarios. La mayoría de los estudios se han enfocado en la dimensión educativa, dejando de lado el análisis institucional o normativo que vincule las prácticas de las organizaciones civiles con el cumplimiento del derecho al trabajo.

Asimismo, los estudios más recientes provienen del contexto español o latinoamericano, lo que refuerza la necesidad de generar conocimiento situado en el caso nicaragüense. Esta revisión se ha realizado a partir de búsquedas en bases de datos académicas como Dialnet, Redalyc, Scielo, eLibro y repositorios institucionales, lo que permite concluir que la investigación en este campo, al menos desde una perspectiva crítica y jurídica, sigue siendo limitada en Nicaragua. En este sentido, el presente estudio busca aportar un análisis actualizado, contextualizado y orientado a la acción, que contribuya tanto al conocimiento académico como a los esfuerzos por mejorar la inclusión laboral de las personas con discapacidad visual en el país.

2. Marco teórico-conceptual-legal

Para abordar el fenómeno de la inclusión laboral de personas con discapacidad visual desde una perspectiva crítica y fundamentada, pero sobre todo desde una perspectiva de derechos humanos, ha sido necesario establecer un marco teórico que permita comprender las dimensiones sociales, jurídicas y culturales involucradas. Ello implica presentar los principales conceptos que orientarán el análisis, tales como, derechos humanos, discapacidad, trabajo digno, inclusión y participación activa. La articulación de estas categorías no solo permite contextualizar la problemática, sino también construir una base analítica sólida para interpretar las estrategias implementadas por distintos actores sociales en torno a la garantía del derecho al trabajo en condiciones de igualdad.

Estos ejes teóricos no solo permiten situar el objeto de estudio en un marco normativo internacional —en particular, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD)—, sino que también ofrecen herramientas para interpretar críticamente las dinámicas institucionales y sociales que configuran las oportunidades de acceso al empleo para las personas con discapacidad visual. En ese sentido, se retoman aportes del modelo social de la discapacidad y de los estándares definidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en materia de empleo y no discriminación. La inclusión se aborda aquí como un proceso que implica eliminar barreras estructurales, pero también reconocer capacidades, construir autonomía y garantizar condiciones laborales equitativas, tal como lo señala la OIT (2020).

2.1. Derechos humanos

Los derechos humanos son entendidos como aquellas facultades y libertades fundamentales que pertenecen a toda persona por el simple hecho de su dignidad humana. Tras la Segunda Guerra Mundial, instrumentos internacionales como la Declaración Universal de 1948 reconocieron principios básicos de igualdad y no discriminación, incluyendo el derecho al trabajo y a condiciones laborales justas (Naciones Unidas, 1948). Estos derechos son universales e inalienables, lo que implica que todas las personas, sin distinción alguna, deben gozar de ellos en igualdad de condiciones.

Desde una perspectiva jurídica, los derechos humanos pueden definirse como “un conjunto de facultades e instituciones que, en cada momento histórico, concretan las exigencias de la dignidad, la libertad y la igualdad humanas, las cuales deben ser reconocidas positivamente por los ordenamientos jurídicos a nivel nacional e internacional” (Pérez Luño, 1993, p. 43). Esta concepción pone el acento en la necesidad de que dichos derechos no solo sean proclamados, sino garantizados activamente por los Estados mediante normas efectivas y políticas públicas concretas.

En el contexto de las personas con discapacidad, adoptar un enfoque de derechos humanos significa reconocerlas como sujetos plenos de derecho, titulares de las mismas garantías y oportunidades que el resto de la sociedad, y no como objetos de caridad o meramente receptores de asistencia (Palacios, 2008). Este giro paradigmático ha quedado plasmado en normativas internacionales modernas, particularmente en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU (2006), la cual consolida una perspectiva basada en derechos y en la igualdad.

La Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad supuso un hito al establecer un marco jurídico específico para proteger los derechos humanos de las personas con discapacidad. Dicha Convención parte del reconocimiento de que la discapacidad es parte de la diversidad humana y proclama la obligación de los Estados de asegurar la plena participación e inclusión de este colectivo en todos los ámbitos de la vida, en pie de igualdad con los demás (Naciones Unidas, 2006). Un aspecto trascendental es el derecho al trabajo en igualdad de condiciones: el artículo 27 de la Convención reconoce el derecho de las personas con discapacidad a trabajar libremente y en entornos abiertos e inclusivos, y exige eliminar la discriminación en todas las fases del empleo, desde la contratación hasta la progresión en la carrera.

Garantizar este derecho conlleva, además, que los Estados y empleadores adopten medidas activas para promover la contratación de personas con discapacidad y asegurar condiciones laborales adecuadas, inclusive realizando ajustes razonables en el lugar de trabajo. En efecto, durante las negociaciones de la Convención se estableció un consenso en torno a la necesidad de combinar la prohibición de la discriminación con acciones positivas, de modo de alcanzar niveles de empleo equiparables para las

personas con discapacidad (Palacios, 2008). Este enfoque reafirma que la realización del derecho al trabajo para este grupo requiere tanto remover barreras y prejuicios como implementar apoyos que posibiliten su desempeño laboral en igualdad de oportunidades.

En este orden, el término “barrera” está referido a todo obstáculo que impida a las personas con discapacidad el ejercicio efectivo de sus derechos, y de estas pueden identificarse varios grupos: actitudinales, que son aquellas manifestaciones del comportamiento de las personas, como las conductas, palabras, sentimientos o estigmas, que impidan o dificulten el acceso en igualdad de las personas con discapacidad a espacios, objetos, servicios o cualquier posibilidad que ofrezca la sociedad; las comunicativas, referido a los obstáculos que impidan o dificulten el acceso a información, consulta, conocimiento o desarrollo en condiciones de igualdad del proceso comunicativo de las personas con discapacidad por cualquier medio o modo de comunicación; las físicas, que son obstáculos materiales que impidan o dificulten el acceso y uso de espacios, objetos y servicios públicos o privados por igual a las personas con discapacidad (Gómez Rúa et al, 2020).

Del mismo modo, se identifican barreras sociales, que se relacionan con “las condiciones en que las personas nacen, crecen, viven, aprenden, trabajan y envejecen o con los determinantes sociales de la salud, que pueden contribuir a reducir el funcionamiento entre las personas con discapacidades” y las culturales, que se dan “donde el Estado, la sociedad en general y las empresas han jugado un rol bastante importante viendo a la persona en situación de discapacidad como una tragedia personal y familiar restringiendo sus oportunidades en mercado laboral” (Centros para el control y prevención de las enfermedades, 2019).

Adoptar el prisma de los derechos humanos implica también entender la no discriminación y la igualdad como ejes transversales. Al respecto, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad determina en el ya citado artículo 27, literal a, que los Estados Partes adoptarán las medidas pertinentes para “Prohibir la discriminación por motivos de discapacidad con respecto a todas las cuestiones relativas a cualquier forma de empleo, incluidas las condiciones de selección, contratación y

empleo, la continuidad en el empleo, la promoción profesional y unas condiciones de trabajo seguras y saludables”.

2.1.1. Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH)

La DUDH es un instrumento de protección de los derechos humanos de carácter universal, adoptado y proclamado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución 217 A (III) del 10 de diciembre de 1948 (Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948)⁵.

La Declaración toma como punto de partida la igualdad en su artículo 1: *“Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.”*, reafirmada en el artículo 7: *“Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación.”*

Y la no discriminación, consagrada a continuación, en el artículo 2:

“Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.

Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona, tanto si se trata de un país independiente, como de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónomo o sometido a cualquier otra limitación de soberanía.”

También reconoce el derecho humano al trabajo, en libertad de elección, condiciones equitativas y satisfactorias, y a la protección contra el desempleo, sin discriminación, con igual salario por trabajo igual, obteniendo una remuneración equitativa y satisfactoria que asegure a la persona y a su familia una existencia conforme a la dignidad humana y

⁵ Es importante mencionar que este documento es una declaración y no un tratado internacional, por lo cual no requiere ratificación formal por parte de los Estados. Sin embargo, al ser Nicaragua un Estado miembro de la ONU desde 1945, ha estado bajo la égida de esta Declaración desde entonces.

completada, de ser necesario, por otros medios de protección social, así como el derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses (artículo 23), y el derecho al descanso y disfrute del tiempo libre (artículo 24).

En suma, la DUDH constituye la base normativa más general para garantizar la igualdad y la no discriminación en todos los ámbitos, incluido el laboral. Su enfoque en la dignidad humana, la igualdad ante la ley y el derecho al trabajo sin discriminación ofrece un marco esencial para establecer el acceso al empleo como un derecho humano fundamental. En el contexto de las personas con discapacidad, la Declaración permite interpretar que cualquier barrera al empleo basada en la discapacidad constituye una violación de estos derechos universales. Por tanto, su aplicación dentro de una organización que trabaja en función del acceso a este derecho para un colectivo vulnerable, como las personas con discapacidad, implica la obligación moral y jurídica de promover prácticas inclusivas de contratación, asegurar ajustes razonables, y garantizar condiciones laborales equitativas, con el fin de respetar y realizar plenamente los derechos de este grupo social vulnerable.

2.1.2. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)

El PIDESC surge como un instrumento complementario de los principios enunciados en la Carta de las Naciones Unidas y los derechos humanos contemplados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos que, con carácter garantista, otorga una protección específica y reforzada a los derechos económicos, sociales y culturales. Fue adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su resolución 2200 A (XXI), del 16 de diciembre de 1966 y entró en vigor el 3 de enero de 1976.

Nicaragua, como Estado Parte, lo ratificó en 1980, y lo incorporó al ordenamiento jurídico a través de su publicación en *La Gaceta, Diario Oficial* número 25 del 30 de enero de 1980 (Aprobación y Adhesión del Gobierno de Nicaragua al Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, su Protocolo Facultativo y al Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1980).

La primera disposición relevante a efectos de este estudio es el artículo 2, pues reconoce el compromiso de los Estados Parte a adoptar medidas, tanto por separado como mediante la asistencia y cooperación internacionales, especialmente económicas y técnicas, hasta el máximo de los recursos de que disponga, para lograr progresivamente y por todos los medios apropiados, incluyendo la adopción de medidas legislativas, la plena efectividad de los derechos que en este Pacto se reconocen. Este precepto también determina que para la garantía de estos derechos no es admisible ningún tipo de discriminación (por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social).

Este Pacto establece en su artículo 3 que *“Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a asegurar a los hombres y a las mujeres igual título a gozar de todos los derechos económicos, sociales y culturales enunciados en el presente Pacto”*.

De igual manera, determina en el artículo 7 lo siguiente:

Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias que le aseguren en especial:

a) Una remuneración que proporcione como mínimo a todos los trabajadores:

i) Un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor, sin distinciones de ninguna especie; en particular, debe asegurarse a las mujeres condiciones de trabajo no inferiores a las de los hombres, con salario igual por trabajo igual;

ii) Condiciones de existencia dignas para ellos y para sus familias conforme a las disposiciones del presente Pacto;

b) La seguridad y la higiene en el trabajo;

c) Igual oportunidad para todos de ser promovidos, dentro de su trabajo, a la categoría superior que les corresponda, sin más consideraciones que los factores de tiempo de servicio y capacidad;

d) El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las vacaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos.

El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales consolida el acceso al trabajo digno como un derecho exigible y progresivo, al que las personas con discapacidad deben acceder sin discriminación y en igualdad de condiciones. Su implementación implica que los Estados, y por extensión las organizaciones públicas o privadas, adopten medidas efectivas para eliminar barreras y garantizar condiciones laborales equitativas, seguras y justas. En el contexto del presente estudio, este instrumento refuerza la obligación de la organización de crear entornos laborales accesibles, implementar ajustes razonables, promover la igualdad salarial por trabajo de igual valor y fomentar oportunidades reales de desarrollo profesional para este grupo. Así, el PIDESC convierte el principio de igualdad en un compromiso activo que debe reflejarse en las políticas internas y en la cultura organizacional, como parte del respeto a los derechos humanos.

2.1.3. Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José)

Este instrumento, suscrito por el Gobierno de Nicaragua el 22 de noviembre de 1969 en la Conferencia Especializada Interamericana sobre Derechos Humanos celebrada en San José, Costa Rica, y ratificado el 25 de septiembre de 1979, también parte del libre y pleno ejercicio de los derechos y libertades en ella reconocidos sin discriminación de ningún tipo (artículo 1) y establece en su artículo 24 “Igualdad ante la Ley”, que *“Todas las personas son iguales ante la ley. En consecuencia, tienen derecho, sin discriminación, a igual protección de la ley”* (Convención Americana sobre Derechos Humanos, 1969).

La Convención Americana sobre Derechos Humanos refuerza el principio de igualdad y no discriminación como eje central para la protección efectiva de los derechos humanos en el ámbito regional. En el contexto del acceso al empleo para personas con discapacidad, este instrumento obliga a los Estados parte, y por extensión a las organizaciones dentro de su jurisdicción, a garantizar que la igualdad ante la ley se traduzca en medidas concretas que promuevan la inclusión laboral. Esto implica eliminar

cualquier norma, práctica o conducta que obstaculice el ejercicio pleno de este derecho por razones de discapacidad. Así, el Pacto de San José otorga un respaldo jurídico regional a las acciones que deben emprender los Estados y que complementan las organizaciones para asegurar que todas las personas, sin excepción, puedan acceder al trabajo en condiciones de equidad y dignidad.

2.1.4. Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Protocolo de San Salvador)

Este Protocolo, con carácter complementario a la Convención Americana en aras de proteger los derechos económicos, sociales y culturales, fue adoptado en San Salvador, El Salvador, el 17 de noviembre de 1988, en el décimo octavo período ordinario de sesiones de la Asamblea General. Fue firmado por el Estado de Nicaragua en su misma fecha de adopción, ratificado el 15 de diciembre de 2009 y depositado el 5 de marzo de 2010 (Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Protocolo de San Salvador), 1988).

El Protocolo señala en su artículo 3 la obligación de no discriminación: *“Los Estados Partes en el presente Protocolo se comprometen a garantizar el ejercicio de los derechos que en él se enuncian, sin discriminación alguna por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social”*.

Asimismo, el artículo 7 aborda las “condiciones justas, equitativas y satisfactorias de trabajo”, entre las cuales se especifica: a. como mínimo, una remuneración que asegure una subsistencia digna y decorosa para ellos y sus familias y un salario equitativo e igual por trabajo igual, sin distinción; b. el derecho de todo trabajo a seguir su vocación y a dedicarse a la actividad que mejor corresponda a sus expectativas y a cambiar de empleo; c. el derecho del trabajador a la promoción o ascenso dentro de su trabajo, considerando sus calificaciones, competencia, probidad y tiempo de servicio; d. estabilidad en el empleo, teniendo derecho a una indemnización o a readmisión en casos de despidos injustificados; e. seguridad e higiene en el trabajo; f. prohibición de trabajo

nocturno o labores insalubres o peligrosas a menores de 18 años y, en general, todo trabajo que ponga en peligro la salud, seguridad o moral; g. la limitación razonable de las horas de trabajo diarias y semanales, siendo de menor duración en trabajos peligrosos, insalubres o nocturnos; h. el descanso, disfrute del tiempo libre, vacaciones pagadas y remuneración de los días feriados nacionales.

El Protocolo de San Salvador refuerza el compromiso regional con la protección de los derechos económicos, sociales y culturales, introduciendo garantías específicas que fortalecen la inclusión laboral en condiciones dignas y equitativas. En relación con las personas con discapacidad, su principio de no discriminación y su detallada regulación sobre el derecho al trabajo permiten exigir entornos laborales que aseguren igualdad de oportunidades, condiciones justas de contratación, estabilidad en el empleo y posibilidades reales de promoción. Para la organización analizada en este estudio, este instrumento establece la necesidad de adoptar medidas efectivas que reconozcan la diversidad de capacidades y promuevan la inclusión plena en todos los niveles de la estructura laboral. Así, el Protocolo no solo protege el derecho al trabajo, sino que exige a los empleadores adoptar una perspectiva de derechos humanos en la gestión del talento, con base en la equidad, el respeto y la dignidad.

2.2. Discapacidad

El término discapacidad ha evolucionado significativamente en su definición y comprensión teórica a lo largo del tiempo. En enfoques tradicionales de tipo médico o rehabilitador, la discapacidad solía asociarse directamente a una deficiencia o limitación individual, es decir, a una condición física o mental que “mermaba” las capacidades de la persona. Bajo este paradigma, la atención se centraba en la deficiencia como un problema intrínseco del individuo, que debía ser curado o mitigado para encajar en la sociedad (Balanta Cobo, Estrada Hernández, Rodríguez Díaz & Rodríguez Jiménez, 2014).

Sin embargo, como explica Palacios (2008), hacia finales del siglo XX y especialmente con movimientos sociales en favor de los derechos de las personas con discapacidad, surgió el llamado modelo social de la discapacidad, que replanteó radicalmente esta visión. Este modelo hace una distinción crucial entre deficiencia (o diversidad funcional)

y discapacidad: la deficiencia se refiere a una característica o condición del cuerpo o de la mente que se aparta de lo que se considera funcionalmente “típico”, mientras que la discapacidad es el resultado de los factores y barreras sociales que limitan o impiden la participación plena de la persona.

Como señala la Organización Panamericana de la Salud (2011), actualmente “se entiende que la discapacidad surge de la interacción entre el estado de salud o la deficiencia de una persona y la multitud de factores que influyen en su entorno” (p. xix). En otras palabras, la discapacidad no es un problema individual de salud, sino un fenómeno social complejo.

La adopción del modelo social allanó el camino para un enfoque de derechos humanos de la discapacidad, consagrado finalmente en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) de 2006. Esta reconoce en su preámbulo que “la discapacidad es un concepto que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y los obstáculos generados por la actitud y el entorno, que a su vez privan a este colectivo de una participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás” (Naciones Unidas, 2006, Preámbulo, inciso e).

Asimismo, el artículo 1 de la CDPD ofrece una definición formal del término, al señalar que se refiere a “aquellas [personas] que tienen deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, en interacción con diversas barreras, pueden obstaculizar su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás” (Naciones Unidas, 2006, art. 1).

Como explica Palacios (2008), en el modelo social la discapacidad no es un atributo individual sino una construcción social; deja de verse como un “destino biológico ineludible” para interpretarse como el producto de entornos inaccesibles, actitudes excluyentes y relaciones de poder desiguales. En palabras de esta autora, si antes la discapacidad se “atribuía a una patología individual, en el modelo social se interpreta como el resultado de las barreras sociales”. Esta nueva perspectiva pone el foco no en las limitaciones de la persona, sino en las deficiencias del entorno para acomodar la diversidad humana.

En este sentido, una persona con discapacidad es aquella que, teniendo una o más deficiencias físicas, sensoriales, intelectuales o mentales de largo plazo (art. 1, CDPD), encuentra obstáculos en su entorno que le impiden ejercer sus derechos en igual medida que las demás personas. Este reconocimiento formal implica que la solución no reside únicamente en rehabilitar o “normalizar” a la persona, como se tenía pensado antes, según modelos antiguos de percepción de la discapacidad, sino en identificar y remover las barreras del entorno (físicas, comunicacionales, legales, actitudinales, etc.) que generan la situación de discapacidad.

Es importante destacar que la discapacidad abarca una amplia gama de situaciones y no es un grupo homogéneo. Existen discapacidades de índole física (motoras), sensorial (visuales o auditivas), intelectual, psicosocial, etc., y cada una puede originarse en distintos momentos (congénitas, adquiridas) y tener distintos grados de impacto en la vida de la persona (Rodríguez Jover, 2023). La discapacidad visual, que es el foco de este estudio, es un tipo de discapacidad sensorial que conlleva desafíos específicos: las personas ciegas o con baja visión suelen enfrentar barreras en el acceso a la información escrita, en la comunicación y en la movilidad dentro de entornos no adaptados (Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2020).

No obstante, con las herramientas adecuadas —por ejemplo, lectores de pantalla, sistema Braille, bastones inteligentes u otras tecnologías de apoyo— y con un entorno sensibilizado, las personas con discapacidad visual pueden desempeñar prácticamente cualquier rol equiparable a una persona vidente. Esto refuerza la noción de que la “limitación” no está en la persona, sino en las condiciones de accesibilidad que ofrece (o niega) la sociedad.

2.2.1. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD)

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), adoptada en 2006, y ratificada por Nicaragua a través del Decreto Ejecutivo número 107-2007, aprobado el 2 de noviembre de 2007 y publicado en *La Gaceta, Diario Oficial* número 215, del 8 de noviembre de 2007, representa un hito en el reconocimiento jurídico de la discapacidad desde un enfoque de derechos humanos. Este instrumento internacional no solo protege derechos, sino que redefine la comprensión misma de la discapacidad,

rompiendo con las visiones tradicionales centradas en el déficit individual. Ya desde su Preámbulo, en el inciso e), la Convención afirma que “la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”. Esta formulación sintetiza el llamado modelo social de la discapacidad, que desplaza el foco del cuerpo individual hacia el entorno social que genera exclusión.

El artículo 1 de la CDPD refuerza este enfoque al establecer que el propósito del tratado es “promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad”, y define a estas personas como aquellas que tienen “deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”. Esta definición no se centra en la condición médica, sino en el resultado de la interacción entre la deficiencia y un entorno que no ha sido diseñado para incluir la diversidad funcional.

Aunque la Convención no dedica un artículo específico a definir el término “discapacidad”, el artículo 2 proporciona conceptos clave como “discriminación por motivos de discapacidad”, “ajustes razonables” y “diseño universal”, que contribuyen a una comprensión más amplia y operativa del enfoque de la CDPD. Estas definiciones permiten vincular la discapacidad con la necesidad de transformaciones estructurales en los espacios físicos, los servicios, la comunicación y las actitudes sociales.

Finalmente, los principios generales enunciados en el artículo 3 —como el respeto por la dignidad inherente, la autonomía individual, la no discriminación, la participación e inclusión plenas, y el respeto por la diferencia— reafirman que la discapacidad debe entenderse como parte de la diversidad humana, y no como una excepción a ella. Así, la CDPD proporciona el marco normativo fundamental para superar los enfoques asistencialistas o médicos, y reconoce que la verdadera inclusión requiere la eliminación activa de barreras y la adaptación de los entornos a todas las personas, sin excepción.

2.2.2. Ley número 763: Ley de los derechos de las personas con discapacidad

La Ley N.º 763, Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad, promulgada en Nicaragua en 2011, constituye el principal marco normativo nacional en materia de discapacidad. Esta ley reconoce expresamente el derecho de las personas con discapacidad a una vida plena y digna, y adopta un enfoque alineado con el modelo social y de derechos humanos, en concordancia con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

En el artículo 2, la ley establece una definición integral del término “persona con discapacidad”, al señalar que se trata de “aquella que padece una o más deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales de carácter permanente que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con las demás”. Esta formulación retoma fielmente la definición contenida en el artículo 1 de la CDPD, lo que refleja la intención del legislador de incorporar estándares internacionales en la legislación nacional.

Asimismo, en el artículo 1, la ley declara como fin principal garantizar a las personas con discapacidad el pleno ejercicio de sus derechos humanos y libertades fundamentales, en condiciones de igualdad, no discriminación y equiparación de oportunidades. Esta disposición refuerza el carácter transversal de la protección jurídica y establece una obligación estatal de adecuar entornos, servicios y actitudes para asegurar una participación efectiva.

La Ley N.º 763 también incorpora un listado detallado de los tipos de discapacidad reconocidos, incluyendo la física, auditiva, visual, intelectual, psicosocial y múltiple, entre otras, lo que contribuye a una comprensión más amplia del concepto. Además, establece que la discapacidad debe ser valorada desde una perspectiva biopsicosocial, superando así el enfoque exclusivamente médico o asistencialista que predominó históricamente en la región.

De esta manera, la normativa nicaragüense adopta una concepción de la discapacidad como fenómeno relacional, derivado de la interacción entre las condiciones personales y las barreras del entorno. En consecuencia, la solución no recae en “normalizar” a la

persona, sino en transformar las estructuras sociales, físicas, legales y culturales que reproducen su exclusión.

2.2.3. Normativa Técnica Obligatoria Nicaragüense (NTON 12 001-05) (Accesibilidad)

La Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 12 006-04 establece los lineamientos técnicos que deben seguirse en Nicaragua para garantizar la accesibilidad de los espacios físicos a todas las personas, incluidas aquellas con discapacidad visual. Aunque no desarrolla una definición general del concepto de discapacidad, su estructura normativa parte del reconocimiento de que los entornos mal diseñados generan exclusión y, por tanto, deben adecuarse para permitir la participación efectiva de todas las personas, sin discriminación.

En lo que respecta específicamente a la discapacidad visual, la norma exige el uso de señalización táctil, visual y sonora, así como el uso de materiales contrastantes que faciliten la orientación de personas ciegas o con baja visión. Por ejemplo, se requiere la instalación de pisos táctiles de advertencia y guía, así como letreros en Braille o con relieve, ubicados a una altura accesible y con un tamaño de letra legible. Estas medidas están pensadas para facilitar el desplazamiento autónomo dentro de edificios públicos y privados, y constituyen una forma concreta de aplicar el principio de accesibilidad universal.

Además, la NTON incluye disposiciones sobre iluminación adecuada, señalización de rutas de evacuación con señales visuales y auditivas, y la necesidad de eliminar obstáculos que dificulten la movilidad, lo cual beneficia especialmente a personas con discapacidad visual. Aunque la norma no utiliza un lenguaje explícitamente basado en derechos humanos, su enfoque técnico refleja el espíritu del modelo social de la discapacidad: la limitación no reside en la condición visual de la persona, sino en la forma en que el entorno ha sido construido sin contemplar sus necesidades.

Por tanto, la NTON 12 006-04, al establecer parámetros obligatorios para la adecuación de espacios físicos, traduce en estándares concretos los principios de inclusión y equiparación de oportunidades que orientan tanto la legislación nacional como los

tratados internacionales en la materia. Su aplicación efectiva es indispensable para garantizar que las personas con discapacidad visual puedan desplazarse de forma autónoma, segura y digna en los entornos urbanos y arquitectónicos.

2.3. Trabajo digno

El concepto de trabajo digno —frecuentemente referido en la literatura internacional como trabajo decente⁶— sintetiza la calidad mínima que debe tener el empleo para respetar la dignidad de la persona trabajadora. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) acuñó el término “trabajo decente” para englobar una serie de condiciones y derechos fundamentales que hacen que un empleo sea deseable a lo largo de la vida laboral de una persona. En palabras de esta organización, “el trabajo decente es un trabajo productivo para hombres y mujeres en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (OIT, 1999, p. 3). Implica no solo un ingreso justo, sino también seguridad en el lugar de trabajo, protección social para las familias, libertad para afiliarse a sindicatos, igualdad de oportunidades y trato para todos (Confederación Sindical Internacional, 2009).

Bajo este marco, un empleo es “digno” cuando la persona recibe un pago equitativo por su labor, goza de condiciones seguras y saludables, tiene acceso a la seguridad social y a prestaciones, y se le respeta como sujeto de derechos en el entorno laboral. Por el contrario, un trabajo precario, insalubre, con remuneración injusta o donde se vulneran derechos fundamentales difícilmente calificaría como trabajo decente.

Desde una perspectiva más orientada a los derechos humanos y la justicia social, Oxfam Intermón (2018) afirma que “un trabajo digno es aquel que origina un salario honesto, protege los derechos, garantiza igualdad de género o asegura protección laboral, es

⁶ Por ejemplo, este concepto es acuñado formalmente por la OIT en: Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1999). Memoria del Director General: Trabajo decente. 87.ª Conferencia Internacional del Trabajo.

Ginebra:OIT.<https://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/decentwork/memoria.pdf>
Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). Trabajo decente para personas con discapacidad: Promoviendo derechos en la agenda global de desarrollo (2.ª ed.). Ginebra: OIT.

<https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2015/487330.pdf>

Y también por autores como Céspedes-Ramírez, R. D., & Chávez-Retamozo, L. M. (2017). Trabajo digno y trabajo decente: una mirada desde la OIT para la generación de indicadores para las PyME mexicanas y colombianas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (269), 1–16.

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082017000200003

decir, permite vivir a la persona y a su familia en condiciones decentes, cubriendo sus necesidades básicas”. Este enfoque insiste en que el empleo debe generar bienestar, estabilidad y respeto para quien lo ejerce, más allá del mero acceso a un puesto laboral.

En sintonía con estas definiciones, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) considera trabajo decente aquel “productivo, de calidad, formalizado y socialmente protegido, que permite superar la pobreza y la desigualdad” (CEPAL, 2019, p. 35). Para que un empleo sea considerado verdaderamente digno, deben coexistir — según esta institución— la equidad, la libertad, la seguridad y la dignidad humana.

La relevancia de este concepto radica en que vincula el ámbito laboral con la dignidad humana: el trabajo no solo es un medio de subsistencia económica, sino también un espacio de realización personal y de contribución social, por lo que debe desarrollarse en un entorno de respeto y equidad. De hecho, la promoción del trabajo decente es uno de los objetivos centrales de la agenda internacional de desarrollo, por ejemplo, está consagrado en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 de la ONU, reconociendo que la calidad del empleo incide directamente en la reducción de la pobreza y las desigualdades (Naciones Unidas, 2015).

En el caso de las personas con discapacidad, la noción de trabajo digno reviste especial importancia. Históricamente, este colectivo ha enfrentado tasas elevadas de desempleo, por razón de su discapacidad o por falta de experiencia o preparación⁷. Según la OIT (2015), las personas con discapacidad tienen menos probabilidades de estar empleadas y, cuando lo están, es más probable que ocupen puestos mal remunerados, con pocas perspectivas profesionales y malas condiciones de trabajo.

⁷ La investigación subregional efectuada por RIADIS reveló que un porcentaje importante de personas con discapacidad que buscaron empleo en los últimos 12 meses se les negó, principalmente por su condición de discapacidad y falta de experiencia o preparación (RIADIS, 2022, p. 114).

2.3.1. Convenio 111⁸ de la OIT: Discriminación (Empleo y Ocupación)

El Convenio núm. 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, ratificado por Nicaragua mediante el Acuerdo Ejecutivo aprobado el 8 de septiembre de 1967 y publicado en *La Gaceta, Diario Oficial* número 228 del 7 de octubre de 1967, constituye un pilar fundamental del concepto de trabajo digno, al establecer como obligación de los Estados la promoción de la igualdad de oportunidades y de trato en el ámbito laboral. Si bien no utiliza expresamente el término “trabajo decente”, el contenido del Convenio es plenamente coherente con esta noción, en tanto busca garantizar que todas las personas puedan acceder a empleos sin sufrir exclusiones arbitrarias o estructurales, lo cual resulta especialmente relevante en el caso de las personas con discapacidad.

Desde su preámbulo, el Convenio recoge los principios enunciados en la Declaración de Filadelfia, afirmando que todos los seres humanos, sin distinción alguna, tienen derecho a perseguir su bienestar en condiciones de libertad, dignidad, seguridad económica e igualdad de oportunidades. Esta formulación vincula directamente el empleo con la dignidad humana, uno de los elementos centrales del concepto de trabajo digno, al reconocer que las prácticas discriminatorias en el ámbito laboral vulneran derechos fundamentales.

En su artículo 1, el Convenio define la discriminación como cualquier distinción, exclusión o preferencia basada, entre otros motivos, en el origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación. Esta definición abarca tanto el acceso a la formación y al empleo como las condiciones de trabajo, extendiendo su protección a todo el ciclo laboral. Asimismo, permite que cada Estado, previa consulta con las organizaciones representativas, determine otras formas

⁸ Cabe señalar que, si bien en 2025 Nicaragua se retiró de la OIT, este hecho no compromete la vinculatoriedad de los convenios previamente ratificados (a menos que sean denunciados de uno en uno), de conformidad con la Constitución de la OIT (art. 1.5). Organización Internacional del Trabajo. (1919). *Constitución de la Organización Internacional del Trabajo* [Parte XIII del Tratado de Versalles, 28 de junio de 1919]. En *Normlex*. Recuperado de https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:62:0::NO::P62_LIST_ENTRIE_ID%2CP62_LAN_G_CODE:2453907%2Ces#A1

de discriminación no expresamente contempladas en el texto, como puede ser la discapacidad.

El artículo 2 establece la obligación de los Estados de formular y aplicar una política nacional que promueva la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo, mientras que el artículo 3 señala que dicha política debe ser implementada con la participación de organizaciones representativas de empleadores, trabajadores y otros organismos apropiados. Esta disposición permite incluir a organizaciones de personas con discapacidad visual como actores legítimos en el diseño e implementación de políticas laborales inclusivas, reconociendo su papel activo en la erradicación de barreras estructurales.

Por último, el artículo 5 del Convenio aclara que no se considerarán discriminatorias las medidas especiales de protección o asistencia destinadas a satisfacer las necesidades particulares de ciertas personas. En consecuencia, las acciones afirmativas orientadas a garantizar el acceso al empleo de personas con discapacidad —incluidas aquellas impulsadas por organizaciones sociales— son compatibles con los principios del Convenio y constituyen herramientas legítimas para promover un trabajo verdaderamente digno e inclusivo.

2.3.2. Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada mediante la Resolución A/RES/70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, reconoce de manera explícita que el trabajo decente constituye una condición esencial para erradicar la pobreza y reducir las desigualdades. Este documento, al igual que la DUDH, no es un tratado internacional que requiera ratificación formal, pero implica un compromiso político y normativo en el ámbito nacional que busca alinear las políticas públicas y acciones gubernamentales con sus metas e indicadores. En septiembre de 2021, el Parlamento de Nicaragua ratificó su compromiso con la implementación de los ODS para alcanzar un desarrollo sostenible con justicia social y equidad hasta el año 2030 (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2021).

Dentro de sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, el ODS 8 está dedicado al “trabajo decente y crecimiento económico”, estableciendo como meta “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos”.

Este objetivo articula el trabajo decente como un eje transversal del desarrollo humano y sostenible. No se limita a la generación de empleo, sino que exige que dicho empleo sea productivo, seguro, respetuoso de los derechos laborales y dotado de condiciones dignas. En su formulación, el ODS 8 hace énfasis en la inclusión de todos los grupos sociales, especialmente aquellos que enfrentan mayores obstáculos para acceder al empleo, entre ellos las personas con discapacidad.

La Agenda 2030 establece metas específicas vinculadas con el trabajo digno. La meta 8.5, por ejemplo, se propone “lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor” para el año 2030. Esta formulación resulta particularmente relevante en el marco de una investigación centrada en las barreras de acceso al empleo para personas con discapacidad visual, ya que reconoce de forma explícita que este colectivo debe ser considerado como parte de los esfuerzos globales por garantizar empleos dignos e inclusivos.

Asimismo, la meta 8.6 apunta a reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados ni cursan estudios o formación, mientras que la meta 8.8 llama a proteger los derechos laborales y promover entornos de trabajo seguros para todos los trabajadores, incluidos los migrantes y aquellos en empleos precarios. Ambas metas contribuyen a precisar el contenido del trabajo decente como un derecho asociado a la dignidad, la seguridad y la igualdad de condiciones.

En su conjunto, el ODS 8 refuerza la noción de que el empleo no debe concebirse únicamente como un medio de subsistencia, sino como un ámbito central de realización personal y de inclusión social. Para las personas con discapacidad, ello implica no solo acceder al mercado laboral, sino hacerlo en condiciones que respeten su autonomía, garanticen igualdad de trato y ofrezcan oportunidades reales de desarrollo. Por tanto, la

Agenda 2030 ofrece un marco internacional que respalda y orienta las políticas nacionales y locales que buscan promover el trabajo digno de personas con discapacidad, como las impulsadas por organizaciones de la sociedad civil.

2.3.3. Ley número 763: Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad

La Ley No. 763, Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad (2021), establece un marco jurídico para garantizar el acceso al trabajo digno y decente. En su Capítulo IV (Arts. 34-37), consagra derechos laborales sustantivos que obligan al Estado y al sector privado a eliminar barreras de inclusión. Destaca el principio de igualdad de oportunidades (Art. 3), definido como "los procesos de equiparaciones, adecuaciones, ajustes y mejoras necesarias en el entorno jurídico, social, cultural y de bienes y servicios, que garanticen que las personas con discapacidad disfruten en igualdad de condiciones y posibilidades que el resto de la población" (Art. 3).

Concretamente, el Artículo 34 exige a empleadores realizar ajustes razonables – modificaciones necesarias para garantizar derechos laborales–, mientras el Artículo 36 impone cuotas de contratación obligatorias: empresas con ≥ 50 trabajadores deben incluir al menos un 2% de personas con discapacidad, y aquellas con 10 a 49 trabajadores, al menos una persona. Adicionalmente, el artículo 35 ordena al Estado impulsar medidas de inserción laboral mediante "capacitación técnica y profesional, autoempleo, oportunidades empresariales y constitución de cooperativas", complementadas con acceso prioritario a créditos (art. 37). Estos mecanismos, en conjunto, configuran una base legal para que organizaciones de la sociedad civil –como ONGs especializadas– desarrollen estrategias de incidencia, formación socio-laboral y exigibilidad de derechos en el ámbito del empleo inclusivo.

2.3.4. Enfoque de las capacidades de Amartya Sen

El enfoque de las capacidades de Amartya Sen proporciona un marco normativo complementario para evaluar no solo la existencia del derecho al trabajo digno, sino las libertades reales de que disponen las personas para acceder, ejercer y desarrollarse en empleos valorados. A diferencia de enfoques que se centran en recursos materiales (ingresos) o en la satisfacción subjetiva (utilidad), la teoría seniana enfatiza la importancia

de las libertades sustantivas como criterio fundamental para evaluar el bienestar y la justicia social (Urquijo Angarita, 2014).

En el contexto del trabajo digno, el enfoque de capacidades introduce dos conceptos que permiten un análisis más profundo de la realidad laboral. Los funcionamientos representan aquello que las personas realmente logran hacer o ser en el ámbito laboral: estar empleado, mantener la estabilidad laboral, desarrollarse profesionalmente, contribuir productivamente a la comunidad. Las capacidades, en cambio, reflejan las oportunidades reales que una persona tiene para elegir entre distintas combinaciones de funcionamientos laborales valiosos. Esto significa que las capacidades no se limitan a constatar si una persona está empleada, sino que evalúan si posee libertad real para optar entre diferentes formas de trabajo digno (Cejudo Córdoba, 2007). En otras palabras, mientras que un funcionamiento es el logro efectivo (tener un empleo), una capacidad es el poder de elección (poder elegir entre diferentes empleos).

Esta distinción entre capacidades y funcionamientos adquiere especial relevancia en el caso de las personas con discapacidad visual. Aunque la Ley 763 de Nicaragua reconoce formalmente el derecho al trabajo en igualdad de condiciones, la ausencia de políticas públicas implementadas puede reducir drásticamente las capacidades laborales efectivas. Una persona con discapacidad visual puede verse formalmente habilitada — con derecho legal reconocido— para trabajar, pero carecer de acceso real a formación técnica superior, a empleadores sensibilizados, a entornos accesibles física y tecnológicamente, o a intermediación laboral especializada. Esta brecha reduce su conjunto de capacidades a opciones limitadas, precarias o insuficientes para garantizar dignidad laboral. El enfoque de capacidades permite, precisamente, identificar estas fracturas entre derechos formales y libertades sustantivas, entre lo que la ley promete y lo que la persona realmente puede hacer (Toboso Martín & Arnau Ripollés, 2008).

Un aspecto adicional que Sen desarrolla es la diversidad de características personales y circunstancias ambientales que afectan la conversión de recursos en capacidades. Los mismos recursos materiales no generan iguales capacidades debido a factores como edad, sexo, discapacidad, estado de salud, accesibilidad del entorno, cohesión social, y

educación disponible. Una persona con discapacidad visual requiere, frecuentemente, más recursos (tecnologías tiflológicas, adaptaciones en el espacio laboral, acompañamiento especializado) y/o un entorno social más favorable (legislación efectiva, empleadores capacitados en inclusión, accesibilidad física y digital) para alcanzar la misma capacidad laboral que una persona sin discapacidad con iguales ingresos o dotación de recursos formales. Esta comprensión de la diversidad es fundamental para evitar la falacia de creer que igualar recursos garantiza automáticamente igualdad de oportunidades. Por el contrario, reclama políticas diferenciadas y específicas que expandan genuinamente las capacidades de cada grupo, reconociendo que la equidad no es sinónimo de igualdad (Cejudo Córdoba, 2007; Toboso Martín & Arnau Ripollés, 2008).

En esta investigación, el enfoque de capacidades de Sen se utiliza para interpretar las estrategias implementadas por la OCNMT no solo como respuestas compensatorias a un vacío de política pública, sino como iniciativas que buscan expandir capacidades laborales reales. La intermediación laboral, el programa ÁGORA y la sensibilización a empleadores funcionan como mecanismos para ampliar el conjunto de capacidades disponibles para las personas afiliadas a la organización. Simultáneamente, los hallazgos sobre barreras estructurales —discriminación actitudinal persistente, desigualdad territorial, falta de accesibilidad física y tecnológica, sobreprotección familiar— revelan cómo estas limitan las capacidades laborales, incluso cuando existen algunos funcionamientos logrados (como tener un empleo, aunque sea informal o precario). Una vida laboral digna, en términos senianos, implica no solo alcanzar el funcionamiento de estar empleado, sino disfrutar de la libertad real para elegir entre opciones de empleo que respeten la dignidad, permitan desarrollo profesional continuo y contribuyan al autorreconocimiento de la persona como sujeto de derecho.

2.4. Inclusión

El concepto de inclusión ha cobrado relevancia en el ámbito de los derechos sociales, especialmente en relación con grupos históricamente marginados, como las personas con discapacidad. En el contexto laboral, la inclusión se vincula directamente con el principio de igualdad de oportunidades y con la transformación de estructuras que

excluyen o invisibilizan. Desde una perspectiva técnica, se ha definido como “el hecho de ofrecer trabajo de forma permanente y activa a las personas con discapacidad, dejando de lado la discriminación, [fomentando] la participación de estas personas tanto económica como productiva, lo cual ayudará principalmente en la economía del trabajador [...] y en lo empresarial porque por medio de la inclusión laboral se fundamenta la igualdad de oportunidades” (García Quimiz, Perdomo & Calle, 2017, p. 3).

Sin embargo, el enfoque contemporáneo sobre la inclusión va más allá de la mera integración funcional en espacios de empleo. Como señala Olvera García (2018), “la inclusión comprende la participación en la comunidad de todos los individuos, en condiciones que garanticen y respeten el derecho, no solo a estar o pertenecer, sino a intervenir de forma activa y plena en condiciones de equidad y justicia social” (p. 39). Esta afirmación subraya que no basta con admitir a las personas en ciertos espacios, sino que es imprescindible asegurar su participación plena, con dignidad, autonomía y reconocimiento.

En una línea similar, el Banco Mundial (2014) entiende la inclusión social como un “proceso de empoderamiento de personas y grupos para que participen en la sociedad y aprovechen sus oportunidades. Da voz a las personas en las decisiones que influyen en su vida, a fin de que puedan gozar de igual acceso a los mercados, los servicios y los espacios políticos, sociales y físicos” (p. 1). Este enfoque incorpora no solo el acceso material, sino también la participación activa y el ejercicio de ciudadanía, lo cual es especialmente pertinente para las personas con discapacidad, cuya voz suele ser ignorada en los procesos de toma de decisiones (Díaz Velásquez, 2010, p. 12).

La CEPAL (2014), por su parte, conceptualiza la inclusión social como un “proceso por el cual se alcanza la igualdad”, el cual exige cerrar brechas estructurales en áreas como la productividad, el empleo, la educación o la informalidad laboral (p. 17). Para esta institución, la inclusión social está íntimamente ligada a la equidad y requiere la remoción activa de barreras que perpetúan la exclusión y la desigualdad.

En suma, la inclusión no debe entenderse como un simple acto de integración o tolerancia, sino como una política activa y transformadora orientada a la justicia social. Aplicada al campo laboral, esto implica que las personas con discapacidad no solo deben

tener acceso a un empleo, sino también a condiciones laborales que respeten su dignidad, favorezcan su desarrollo personal y reconozcan sus aportes como ciudadanos plenos. La inclusión exige entonces una revisión crítica de las estructuras vigentes, desde las leyes y políticas públicas hasta las prácticas organizacionales y los imaginarios sociales.

2.4.1. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad

La CDPD aborda la inclusión laboral con un enfoque integral y transformador, estableciendo obligaciones claras para eliminar barreras y garantizar la plena participación en igualdad de condiciones. El Artículo 27 es la piedra angular de este derecho, donde se reconoce explícitamente que las personas con discapacidad tienen derecho a trabajar en entornos "abiertos, inclusivos y accesibles". Esto implica que los Estados Partes deben prohibir toda forma de discriminación en los procesos de selección, contratación, promoción y condiciones laborales, asegurando igual remuneración por trabajo de igual valor y protección contra el acoso. Además, se exige la realización de ajustes razonables en el lugar de trabajo, como adaptaciones físicas, tecnológicas o de horarios, siempre que no impongan cargas desproporcionadas al empleador.

La Convención va más allá de la no discriminación: obliga a los Estados a implementar medidas proactivas para fomentar oportunidades laborales. Esto incluye promover el empleo en los sectores público y privado mediante políticas específicas, como programas de acción afirmativa, incentivos fiscales o apoyo al emprendimiento y las cooperativas gestionadas por personas con discapacidad. Asimismo, se enfatiza el acceso a formación técnica y vocacional, prácticas laborales en entornos inclusivos y servicios de intermediación para facilitar la transición al mercado abierto.

La accesibilidad (artículo 9) es un pilar inseparable de la inclusión laboral. Los espacios físicos de trabajo, el transporte, las herramientas digitales y los materiales de comunicación deben diseñarse bajo criterios de diseño universal (artículo 2), garantizando que las personas con discapacidad puedan desempeñarse sin obstáculos. Esto se complementa con el Artículo 26, que vincula la empleabilidad a servicios de

habilitación y rehabilitación profesional, enfocados en desarrollar habilidades adaptadas a las necesidades individuales.

Un aspecto crucial es la protección contra la explotación laboral. El artículo 27 prohíbe la esclavitud, el trabajo forzoso y la servidumbre, mientras que el artículo 28 asegura que el empleo sea una vía para alcanzar un nivel de vida adecuado, vinculando el derecho al trabajo con la protección social y programas de reducción de pobreza, especialmente para grupos en mayor vulnerabilidad como mujeres o personas mayores con discapacidad.

Así, la CDPD enfatiza que las políticas de inclusión laboral deben construirse con las personas con discapacidad, no para ellas. El artículo 4.3 obliga a los Estados a consultarles activamente a través de sus organizaciones representativas en el diseño de leyes y estrategias de empleo, asegurando que sus voces guíen las soluciones. Este enfoque participativo, combinado con las obligaciones de accesibilidad y no discriminación, define la inclusión laboral no como un gesto asistencial, sino como un derecho humano exigible.

2.4.2. Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 10 reducción de desigualdades

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, establecida en la Resolución A/RES/70/1 de la Asamblea General de la ONU, aborda de manera explícita la inclusión laboral de las personas con discapacidad dentro del Objetivo de Desarrollo Sostenible 10 (ODS 10): "Reducir la desigualdad en los países y entre ellos". En su meta 10.2, el documento compromete a los Estados a "potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición" (p. 24). Este mandato reconoce la necesidad de eliminar barreras sistémicas que históricamente han excluido a este colectivo del acceso pleno al empleo y la participación económica.

Complementariamente, la meta 10.3 exige "garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias" (p. 24), lo que implica transformar marcos normativos y culturales que

limitan oportunidades laborales. La vinculación con el ODS 8 ("Trabajo decente y crecimiento económico") refuerza este compromiso mediante su meta 8.5, que insta a "lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor" (p. 22). Esta integración subraya que la inclusión laboral no es solo un imperativo de justicia social, sino también un motor de desarrollo económico sostenible.

El documento contextualiza esta urgencia al destacar que "más del 80% de las personas con discapacidad viven en la pobreza" (p. 8), vinculando su empoderamiento económico con la erradicación de la pobreza extrema (ODS 1). Asimismo, la visión transversal de la Agenda enfatiza en su preámbulo la construcción de un mundo donde exista "igualdad de oportunidades para que pueda realizarse plenamente el potencial humano" (p. 4), reconociendo que la plena participación de las personas con discapacidad en el mercado laboral es esencial para alcanzar sociedades justas, inclusivas y resilientes.

2.4.3. Ley número 763: Ley de los derechos de las personas con discapacidad

La Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad garantiza el derecho a trabajar en condiciones de igualdad. El Estado, a través del Ministerio del Trabajo, obliga a los empleadores a realizar ajustes razonables en entornos y condiciones laborales para asegurar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. Estos ajustes consisten en adaptaciones necesarias y adecuadas para eliminar barreras durante la contratación, promoción o ascenso, evaluándose únicamente la capacidad de los aspirantes sin discriminación.

Se establecen medidas de apoyo para la inserción laboral, incluyendo capacitación técnica, fomento del autoempleo, creación de cooperativas y acceso a subvenciones. El Ministerio del Trabajo gestiona convenios de cooperación e investiga mejoras para las condiciones laborales de este colectivo.

Adicionalmente, la ley impone obligaciones de contratación: las empresas con cincuenta o más trabajadores deben incluir al menos un dos por ciento de personas con

discapacidad en sus nóminas, mientras que aquellas con entre diez y cuarenta y nueve empleados deben contratar al menos a una persona con discapacidad.

Finalmente, el Estado prioriza el acceso a programas de crédito socioeconómico para personas con discapacidad, integrando estas acciones en agendas de desarrollo local y regional. Estos mecanismos buscan garantizar participación económica plena, respaldados por los principios de no discriminación y equiparación de oportunidades definidos en la ley.

Los fundamentos normativos y teóricos presentados en este capítulo coinciden en una idea central: la inclusión laboral de las personas con discapacidad visual en Nicaragua no es una aspiración, sino un derecho humano exigible, respaldado por compromisos internacionales y por la legislación nacional. Instrumentos como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la Ley 763 y la Agenda 2030 conforman un marco sólido que obliga al Estado a garantizar accesibilidad, equiparación de oportunidades y trabajo digno.

No obstante, persiste una brecha profunda entre lo que la normativa exige y lo que realmente se implementa. Esta distancia refleja problemas estructurales —falta de recursos, débil fiscalización, prejuicios sociales y escasa voluntad política— que limitan el cumplimiento efectivo de estos derechos.

En este escenario, las acciones de organizaciones de la sociedad civil como la OCNMT cobran especial relevancia, ya que impulsan estrategias de inclusión laboral allí donde el Estado no logra responder adecuadamente. El siguiente capítulo desarrolla los conceptos de participación ciudadana y políticas públicas para comprender a estas organizaciones como actores políticos que reclaman, supervisan y co-construyen políticas de inclusión, a menudo en diálogo tenso con el Estado.

CAPÍTULO 3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL

El presente capítulo constituye la segunda parte del marco teórico-conceptual-legal de esta investigación y se enfoca en la dimensión de la garantía de derechos a través de políticas públicas y participación ciudadana. Mientras el Capítulo 2 desarrolló la fundamentación sobre la discapacidad desde una perspectiva de derechos humanos, los modelos explicativos y los instrumentos legales que reconocen derechos específicos para las personas con discapacidad visual, este capítulo explora cómo se materializan esos derechos en la práctica mediante la acción estatal, las políticas públicas y la participación activa de la sociedad civil.

Comprender la inclusión laboral de personas con discapacidad visual requiere ir más allá del reconocimiento normativo de derechos. Es necesario analizar los mecanismos institucionales y políticos que permiten (o limitan) su ejercicio efectivo. Por ello, este capítulo se estructura en tres ejes fundamentales: primero, se aborda el concepto de participación ciudadana como derecho y como mecanismo para la construcción democrática de políticas que respondan a las necesidades reales de las personas con discapacidad; segundo, se analiza el rol de las organizaciones de la sociedad civil como actores clave que representan, articulan demandas y ejecutan acciones de inclusión en ausencia o insuficiencia de la acción estatal; y tercero, se desarrolla el concepto de políticas públicas, sus ciclos, enfoques, y los desafíos particulares de su implementación en contextos de recursos limitados como el nicaragüense.

Articulando esta segunda parte del marco teórico con la primera, se construye un fundamento integral que permite analizar críticamente las estrategias, desafíos y buenas prácticas de la OCNMT. El Capítulo 2 proporcionó el qué (qué es la discapacidad, qué derechos reconocen los instrumentos legales); este Capítulo 3 proporciona el cómo (cómo se garantizan esos derechos, cómo participan las organizaciones, cómo funcionan las políticas públicas). Ambas dimensiones son indispensables para comprender la brecha entre el reconocimiento formal de derechos y su ejercicio efectivo en materia de inclusión laboral.

1. Participación ciudadana

La participación ciudadana se entiende como un mecanismo, derecho, oportunidad, construcción social, o como un proceso que permite la articulación, relación, conexión, intercambio, interacción o también control y supervisión entre dos partes: los ciudadanos, de forma individual o colectiva, y el gobierno (autoridades políticas o funcionarios públicos) (Montecinos & Contreras, 2019, p. 343).

La participación ciudadana constituye un elemento central en la configuración contemporánea de las políticas públicas, transformando los modelos tradicionales de gobierno hacia esquemas más horizontales e inclusivos. Según Cubillos (2017), la participación ciudadana en las políticas públicas es "el proceso de la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas de diversa índole que afecten o influyan algún aspecto de su vida, con el fin de mantener o no el orden establecido" (p. 172). Esta definición subraya la naturaleza transformadora de la participación, que puede servir tanto para legitimar el orden existente como para promover cambios estructurales en las políticas públicas.

La participación ciudadana cumple múltiples funciones esenciales en el desarrollo de políticas públicas. Ziccardi (2004) identifica tres funciones fundamentales: "otorgar legitimidad al gobierno; promover una cultura democrática; hacer más eficaces la decisión y la gestión públicas" (p. 250). Estas funciones no son meramente instrumentales, sino que transforman la naturaleza misma de la acción pública.

Kweit y Kweit (1981) argumentan que la participación ciudadana contribuye a superar el falso dilema entre toma de decisiones racional y democrática, al incorporar el input ciudadano como componente esencial de las técnicas de análisis de políticas públicas. Según estos autores, "los datos, referencias y detalles que se obtienen de la participación ciudadana contribuyen a procesos de toma de decisiones más informados; ayudan a una definición más precisa de los objetivos de las políticas y a la mejor identificación de los problemas, de las alternativas de solución y de los trade-off involucrados" (citado en Díaz Aldret, 2017, p. 345).

La literatura especializada distingue entre dos grandes tipos de procesos participativos con implicaciones distintas para la formulación de políticas públicas. Los procesos de consulta incorporan a los ciudadanos fundamentalmente para producir decisiones mejor informadas o para validar y priorizar opciones previamente seleccionadas. En estos procesos, "la participación ciudadana tiende a ser incorporada después de las primeras etapas del ciclo de política pública, a partir de parámetros más cerrados para la convocatoria (suelen concentrarse en grupos de interés) y el proceso participativo en su conjunto suele desarrollarse en periodos relativamente cortos" (Díaz Aldret, 2017, p. 356).

Por el contrario, los procesos de involucramiento incorporan "la participación ciudadana desde las primeras fases del ciclo de política pública (es decir, desde la definición de la manera en la que se enfoca un problema), suelen incluir la reconciliación de intereses que compiten entre sí, así como procesos de negociación y establecimiento de compromisos para un horizonte de tiempo más amplio" (Díaz Aldret, 2017, p. 356). Estos procesos requieren convocatorias más extensas con mejores niveles de representación y autonomía de los actores involucrados.

Un punto importante a considerar es que los mecanismos formales de participación ciudadana pueden clasificarse entre aquellos que implican participación individual y los que contemplan participación individual o colectiva. Entre los mecanismos individualizados destacan la consulta pública, el referéndum y el plebiscito, que pueden tener efectos vinculatorios o no. Estos instrumentos se emplean para "la conformación de una orientación general de las políticas, la definición de una agenda pública y sus prioridades, o la aprobación del marco legal que les dará fundamento" (Villarreal Martínez, 2010, p. 34).

Los instrumentos mixtos incluyen la iniciativa ciudadana para promover reformas legales, los buzones ciudadanos para expresar opiniones y sugerencias, el monitoreo ciudadano para seguimiento de políticas específicas, la contraloría social para auditar la implementación, y los comités y consejos de participación ciudadana que "constituyen un mecanismo típico de intervención directa de actores no gubernamentales en distintas fases del proceso de políticas" (Villarreal Martínez, 2010, p. 35).

La institucionalización de la participación ciudadana presenta riesgos y oportunidades que deben ser cuidadosamente gestionados. Así (2015) señala que "sin participación, difícilmente se puede gobernar" en las condiciones actuales, pero advierte que "nuestras administraciones necesitan dar un salto cualitativo para superar la retórica participativa y mostrar los resultados concretos de su práctica" (p. 15).

El autor subraya que la participación "no puede limitarse a la mera información, ni tan siquiera a la consulta o la mera realización de los procesos participativos de carácter deliberativo", siendo "imprescindible integrar la participación ciudadana con la gestión de las políticas y de los servicios públicos" para avanzar hacia "una administración más abierta y deliberativa, tanto interna como externamente" (Asín, 2015, p. 15).

Para obtener resultados útiles, Asín (2015) establece que los procesos participativos deben cumplir condiciones específicas: abrirse "cuando todavía no se han adoptado las decisiones", garantizar "su gestión independiente aplicada con criterios de calidad", diseñar y acordar previamente las "reglas de juego" y compromisos entre las partes, y ser "inclusivos, garantizando la presencia" de todos los actores relevantes.

Es un concepto relevante para esta investigación porque la participación ciudadana es el fundamento de la existencia de las organizaciones como la OCNMT, puesto que fungen como un grupo que pone en práctica su derecho a participar activamente e incidir en los cambios sociales.

1.1. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad

La Convención reconoce el derecho de las personas con discapacidad a participar activamente en la vida pública y política, así como en procesos decisorios que les afecten. Según el Preámbulo (o), se establece que deben tener oportunidades para participar activamente en la adopción de decisiones sobre políticas y programas, incluidos aquellos que les impacten directamente.

El Artículo 3 (c) consagra el principio de "participación e inclusión plenas y efectivas en la sociedad", subrayando que toda acción debe garantizar su involucramiento real en todos los ámbitos.

En el Artículo 4.3, los Estados Partes se comprometen a colaborar activamente con las personas con discapacidad, incluidos niños y niñas, a través de sus organizaciones representativas, en la elaboración de legislación y políticas para implementar la Convención.

El Artículo 29 garantiza específicamente su participación plena y efectiva en la vida política y pública, asegurando que puedan votar, ser elegidas y ejercer cargos públicos mediante procedimientos accesibles. También promueve su integración en organizaciones no gubernamentales y asociaciones vinculadas a la vida política.

Además, el Artículo 30 reconoce su derecho a participar en igualdad de condiciones en la vida cultural, actividades recreativas y deportivas, fomentando su inclusión en eventos comunitarios y el acceso a instalaciones culturales y deportivas.

Finalmente, el Artículo 33.3 exige que la sociedad civil, en especial las personas con discapacidad y sus organizaciones, participen plenamente en los procesos de seguimiento de la aplicación de la Convención a todos los niveles.

1.2. Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 10 Reducción de desigualdades, ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas)

La Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) integran la participación activa como un principio fundamental para alcanzar sociedades inclusivas y sostenibles, destacando especialmente en el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) y el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas). Ambos objetivos reconocen que la inclusión y la voz de todos los actores sociales son indispensables para transformar realidades y garantizar que nadie quede atrás.

En el marco del ODS 10, la reducción de desigualdades no se limita a aspectos económicos, sino que aboga por una inclusión plena en la vida social, económica y política. La meta 10.2 enfatiza la necesidad de "potenciar y promover la inclusión política de todas las personas", lo que implica eliminar barreras estructurales que marginan a grupos vulnerables (migrantes, pueblos indígenas, personas con discapacidad, mujeres y jóvenes). Esto se traduce en diseñar políticas públicas que fomenten su participación en espacios de toma de decisiones, acceso a servicios básicos y oportunidades

económicas. La participación activa aquí actúa como un antídoto contra la exclusión, asegurando que las políticas redistributivas y antidiscriminatorias sean co-creadas con quienes más las necesitan.

Por su parte, el ODS 16 coloca la participación ciudadana en el centro de la gobernanza efectiva. La meta 16.7 exige "garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades" de la población. Esto requiere instituciones transparentes y accesibles que faciliten la rendición de cuentas, consultas públicas sistemáticas y canales para que la sociedad civil, el sector privado y comunidades locales influyan en las políticas. Además, el ODS 16 vincula la participación con la construcción de paz: sociedades inclusivas previenen conflictos al abordar injusticias (meta 16.b) y fortalecer el Estado de derecho (meta 16.3). La participación no es solo un derecho, sino un mecanismo para legitimar instituciones y asegurar que estas respondan a las demandas ciudadanas.

La interrelación entre ambos ODS es evidente: sin reducir desigualdades (ODS 10), grupos marginados no pueden participar plenamente; sin instituciones inclusivas (ODS 16), las desigualdades persisten. La Agenda 2030, en su preámbulo y declaración, subraya que el desarrollo solo es posible mediante "alianzas de colaboración" donde todos los actores —gobiernos, sector privado, sociedad civil y comunidades— asumen roles activos. Así, la participación trasciende ser un medio técnico: es un catalizador ético y práctico para lograr sociedades justas, pacíficas y sostenibles.

1.3. Ley número 763: Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad

La Ley No. 763 de Nicaragua reconoce a las personas con discapacidad, incluidas las personas con discapacidad visual, como titulares plenos de derechos humanos y establece un marco legal orientado a eliminar las barreras físicas, comunicacionales y sociales que impiden su participación plena en la sociedad. Se reconoce su capacidad jurídica plena (art. 24). Es muy importante señalar que también reconoce el derecho a participar en organizaciones y asociaciones que los representen a nivel nacional e internacional (art. 28).

2. Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son entidades necesariamente plurales y diversas, que trascienden sus estructuras formales. No constituyen un actor homogéneo ni un espacio unificado, y su naturaleza no incluye proyectos de transformación radical de la sociedad. Tampoco son una categoría residual (lo no estatal), sino que se relacionan con el Estado para exigir concesiones, políticas públicas y rendición de cuentas, sin aspirar al poder formal (Somuano Ventura, 2014).

En este caso, son formas de organizarse a disposición de los ciudadanos y, como se verá a continuación, tienen incidencia en los cambios sociales.

2.1. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad

A efectos de vincular jurídicamente al Estado en pro de las organizaciones de personas con discapacidad como parte de las organizaciones de la sociedad civil, el artículo 4.3 obliga a los Estados Parte a consultar y colaborar activamente con las organizaciones de personas con discapacidad, especialmente en la elaboración y aplicación de legislación y políticas públicas.

Por otra parte, el artículo 29 establece el derecho de las personas con discapacidad a participar en la vida política y pública, directamente o a través de organizaciones que las representen.

En general, la CDPD refiere constantemente a las "organizaciones representativas" como actores clave en la garantía de derechos.

2.2. Observación General número 7 del Comité de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad

Esta Observación general, entre otras particularidades, define los principios de participación efectiva y significativa de las organizaciones de personas con discapacidad (OPD). Entre ellos, destaca que *“Los Estados partes deberían garantizar la consulta estrecha y la integración activa de organizaciones de personas con discapacidad que representen a todas las personas con discapacidad”* y menciona expresamente a las personas con deficiencias visuales, especificando también a las personas con

discapacidad que pertenecen simultáneamente a otros grupos vulnerables, como pueblos indígenas, minorías nacionales, étnicas, religiosas, lingüísticas, o que residen en zonas rurales.

Para ello, los Estados partes deben establecer y regular procedimientos formales de consulta y diseñar herramientas accesibles en línea para celebrar estas consultas, así como designar a personas encargadas de hacer seguimiento de asistencia para evitar que nadie se quede atrás en los procesos de consulta. La Observación, además, insiste en que los Estados deben financiar, fortalecer y garantizar la autonomía de estas organizaciones.

2.3. Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos

Nicaragua aprobó y se adhirió al Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos a través del Decreto-Ley número 255, publicado en *La Gaceta, Diario Oficial* número 25, del 30 de enero de 1980.

El Pacto en su art. 22 reconoce el derecho a la libre asociación, incluyendo la posibilidad de crear organizaciones para la defensa de los intereses colectivos, como las OSC de personas con discapacidad.

2.4. Ley número 763: Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad

Entre los preceptos relevantes de esta ley respecto de las organizaciones de la sociedad civil, el art. 6 reconoce como principios el respeto por la dignidad individual, la autonomía y la participación activa, principios que guían también la labor de las OSC.

Asimismo, el art. 21 reconoce el derecho de las personas con discapacidad a formar y participar en organizaciones propias que las representen, ya sea de carácter comunitario, social, político o económico.

Y el art. 40 dispone que el Estado debe fomentar la organización social y fortalecer a las organizaciones de personas con discapacidad, facilitando su participación en la formulación de políticas públicas, monitoreo de derechos y evaluación de programas.

Se establece el deber de incluir a estas organizaciones en los procesos de consulta y diálogo institucional.

2.5. Ley número 1115: Ley general de regulación y control de organismos sin fines de lucro

Esta Ley, como lo señala su artículo 1, fija como objeto “*establecer el marco jurídico aplicable para la constitución, autorización, regulación, funcionamiento, disolución, liquidación y cancelación de Organismos sin Fines de Lucro - OSFL, nacionales y de otras nacionalidades que desarrollen su actividad en el territorio nacional*”. Este objeto, evidentemente, incluye a las organizaciones de personas con discapacidad, como la OCNMT.

Se definen como Organismos sin Fines de Lucro (OSFL) a las personas jurídicas no lucrativas, cuyo fin es de índole humanitaria, religioso, cultural, social o fraternal, educativa, deportivas, entidades gremiales empresariales y las que realicen acciones altruistas que generalmente se financian con ayudas y donaciones (art. 4, numeral 20).

Para su funcionamiento, las asociaciones “*se constituyen mediante escritura pública debidamente autorizada por notaría o notario público, con la comparecencia y el acuerdo de cinco o más personas naturales y/o jurídicas con capacidad para contraer derechos y obligaciones, las que se comprometen a aportar conocimientos, recursos, medios y actividades para conseguir objetivos y fines en común, no lucrativo, en el marco de la Ley, de interés religioso y/o caritativo, sociales, culturales y de educación*” (art. 12).

Asimismo, para la obtención de personalidad jurídica, los OSFL deben presentar a la Dirección General de Registro y Control de Organismos sin Fines de Lucro una solicitud dirigida al Ministro o Ministra de Gobernación, acompañada de una serie de requisitos, detallados en el artículo 31 de la Ley.

2.6. Ley número 475: Ley de participación ciudadana

Esta Ley, mediante su artículo 2, numeral 4, reconoce como instrumentos de participación ciudadana a las organizaciones sociales, categoría que, como se especificó en el apartado anterior, corresponde a las organizaciones sin fines de lucro como la OCNMT.

Es importante también mencionar la definición de sociedad civil que realiza esta Ley en su artículo 4, numeral 8: “*es un concepto amplio, que engloba a todas las organizaciones*

y asociaciones que existen fuera del Estado, incluyendo a los partidos políticos y a las organizaciones vinculadas al mercado. Incluye los grupos de interés, los grupos de incidencia, sindicatos, asociaciones de profesionales, cámaras de comercio, empresariales, productivas, asociaciones étnicas, de mujeres y jóvenes, organizaciones religiosas, estudiantiles, culturales, grupos y asociaciones comunitarias y clubes deportivos.”

La participación ciudadana, de conformidad con esta Ley, puede ejercerse a través del proceso de formación de la ley y el derecho de iniciativa (Título I de la Ley), y de la formación de políticas públicas (Título III).

3. Políticas públicas

Las políticas públicas son entendidas como las decisiones y acciones deliberadas del Estado destinadas a resolver problemas o necesidades colectivas. Según la CEPAL, “las políticas públicas son un factor común de la política y de las decisiones del gobierno... parte fundamental del quehacer del gobierno se refiere al diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas” (CEPAL, 2004). En otras palabras, una política pública constituye un conjunto de actuaciones intencionales orientadas al logro de un objetivo de interés o beneficio público (Aguilar Villanueva, 2012). En este sentido, las políticas públicas forman parte de la función estatal de articular recursos e instrumentos (presupuestos, programas, normas) para garantizar el bienestar social y el goce efectivo de derechos.

En el ámbito de la discapacidad, las políticas públicas han evolucionado hacia un enfoque de derechos humanos. La Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006) promulgó el modelo social de la discapacidad, planteando que esta surge de la interacción entre las secuelas individuales y las barreras sociales, físicas o económicas en el entorno (Balladares, 2024). Como anteriormente se ha señalado, desde la Ley 763 ya recoge un concepto de discapacidad que supera el antiguo modelo médico, que concebía la discapacidad como un déficit individual a corregir. Las políticas actuales buscan más bien remover obstáculos (p.ej. barreras de acceso, actitudes discriminatorias) y asegurar la participación plena en igualdad de condiciones. Así, los lineamientos de las políticas públicas en discapacidad destacan los

principios de no discriminación, accesibilidad e inclusión social (Balladares, 2024), con la garantía de que las personas con discapacidad sean vistas como sujetos activos de derechos con capacidad de aportar a la sociedad.

Una política pública inclusiva se define como "el conjunto coherente de principios, objetivos, estrategias y planes de acción que identifican, comprenden y abordan las problemáticas de una sociedad... en el marco de un proyecto democrático de sociedad" (Instituto de Derechos Humanos de Cataluña [IDHC], 2012). Desde la perspectiva de derechos humanos, estas políticas deben asegurar la igualdad de trato y la dignidad inherente de todas las personas, eliminando barreras y promoviendo la participación activa de grupos históricamente excluidos. En particular, la inclusión se entiende como "empoderar personas y grupos para que participen en la sociedad y aprovechen sus oportunidades", dando voz en las decisiones que afectan su vida (Banco Mundial, 2014).

Así, las políticas inclusivas no se limitan a actos de caridad o integración funcional, sino que requieren transformaciones estructurales que garanticen la igualdad de oportunidades y la plena realización de los derechos. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) lo sintetiza al comprometer a los Estados a "promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos" de las personas con discapacidad (Naciones Unidas, 2006, art. 1).

Una política laboral inclusiva debe integrar varios componentes:

- a) Participación de las personas con discapacidad: La CDPD (art. 4.3) y sus interpretaciones exigen que las personas con discapacidad y sus organizaciones representativas intervengan en todas las fases (diseño, implementación y evaluación) de las políticas. En línea con esto, el Comité de la CDPD ha reiterado la importancia de la "consulta y la participación activa" de las personas con discapacidad (Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2018).
- b) Accesibilidad universal: Los espacios de trabajo, los procesos de selección y las herramientas digitales deben ser accesibles según criterios de diseño universal. Por ejemplo, asegurar plataformas de empleo en formatos accesibles, intérpretes de lengua de señas en entrevistas, lectores de

pantalla o señalización en Braille, y eliminación de barreras físicas en edificios de trabajo (Naciones Unidas, 2006).

- c) Ajustes razonables: Implican modificar procesos, puestos o condiciones laborales de modo que una persona con discapacidad pueda desempeñar la tarea. La Ley 763 (Nicaragua) estipula expresamente que el empleador debe efectuar «ajustes razonables» para garantizar los derechos laborales de sus trabajadores con discapacidad (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2011, art. 35).

Por otra parte, cabe señalar que la mera existencia de políticas públicas en materia de empleo para personas con discapacidad no equivale automáticamente a garantía de derechos ni a efectividad, y considerando que las circunstancias y las necesidades de las personas evolucionan, puede que una política pública que permanece estática en cuanto a lo que ofrece deje de ser efectiva con el tiempo. Es por ello que es útil que se realicen evaluaciones y mejoras continuas de políticas públicas.

A pesar de la creciente incomodidad que despierta el marco dominante de análisis de las políticas públicas, la toma racional de decisiones, el ciclo de las políticas públicas o enfoque por etapas sigue siendo la base tanto del análisis del proceso de las políticas públicas como del análisis en y para el proceso de las mismas. Hacia las décadas de 1970 y 1980 se plantearon diversas etapas con el fin de trazar un mapa de este proceso [...], según lo expuesto por Parsons (1995). El enfoque de las políticas públicas reconoce el carácter multidimensional y multidisciplinario de los problemas y, en consecuencia, reconoce que tanto el estudio de la formulación de políticas como el análisis de las políticas públicas pueden ser esencialmente abordados desde una gran diversidad de marcos.

Dentro de su ciclo, la evaluación de políticas públicas constituye un proceso sistemático e integral que trasciende la mera verificación de resultados, convirtiéndose en una herramienta esencial para el aprendizaje organizacional, la rendición de cuentas y la mejora continua de la gestión pública. Según el Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas de España (2020), la evaluación se define como "una valoración sistemática de la concepción, la puesta en práctica y los resultados de una intervención pública" que

permite "generar conocimiento basado en la recopilación, análisis e interpretación de información" para mejorar la efectividad de las políticas.

La evaluación de políticas públicas se sustenta en cinco principios esenciales que garantizan su efectividad y utilidad. La transversalidad implica que la evaluación no debe entenderse únicamente como la etapa final del proceso de planificación, sino como un proceso integral que abarca todas las fases de la política pública, desde el diseño hasta el análisis de resultados e impactos. Este enfoque permite una comprensión holística del funcionamiento de las políticas (Gobierno Vasco, 2020).

La utilidad exige que tanto el proceso como los resultados de la evaluación sean aprovechables para los agentes involucrados y los destinatarios de la política pública. Este principio asegura que la evaluación no sea un ejercicio meramente académico, sino una herramienta práctica para la toma de decisiones. La causalidad requiere establecer vínculos claros entre los aspectos de las políticas públicas, su gestión, implementación y resultados, midiendo tanto la eficacia como la eficiencia de las intervenciones (Gobierno Vasco, 2020).

La transparencia garantiza que el proceso evaluativo sea accesible y comprensible, favoreciendo la rendición de cuentas y proporcionando información necesaria a todos los actores implicados. Finalmente, el aprendizaje busca que la evaluación proporcione información útil para lograr mejores resultados a través de un proceso de aprendizaje continuo que permita ajustes y mejoras en las políticas futuras (Gobierno Vasco, 2020).

Los criterios de evaluación proporcionan los referentes normativos que permiten emitir juicios de valor fundamentados sobre las políticas públicas. El criterio de pertinencia evalúa si la política responde adecuadamente a las necesidades y problemas identificados, mientras que la relevancia analiza si los objetivos de la política siguen siendo válidos en el contexto actual. La coherencia interna examina la lógica y consistencia entre objetivos, actividades y recursos, y la coherencia externa verifica la alineación con otras políticas y marcos normativos (Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas, 2020).

La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, independientemente de los costos incurridos, mientras que la eficiencia analiza la

relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. La sostenibilidad evalúa la capacidad de la política para mantener sus beneficios en el tiempo, y el impacto examina los efectos de largo plazo y las transformaciones sociales generadas por la intervención (Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas, 2020).

La institucionalización de la evaluación como práctica sistemática es fundamental para garantizar su efectividad como herramienta de mejora continua.

La OCDE (2025) en su Recomendación sobre Evaluación de Políticas Públicas identifica tres pilares fundamentales para la institucionalización efectiva: la creación de marcos normativos e institucionales sólidos, el desarrollo de capacidades técnicas y metodológicas, y la promoción de una cultura evaluativa que valore el uso de evidencia para la toma de decisiones. Estos elementos deben integrarse en un sistema coherente que fomente "un ciclo virtuoso de formulación de políticas basadas en evidencia, toma de decisiones presupuestarias informadas y gobernanza fiscalmente responsable" (OCDE, 2025, p. 3).

Ahora bien, específicamente en cuanto a políticas públicas para personas con discapacidad visual en Nicaragua, como se ha explicitado con anterioridad, en Nicaragua existen iniciativas específicas dirigidas a personas con discapacidad visual como parte de la política nacional de inclusión. Un eje importante en este sentido es el Programa "Todos con Voz" del Ministerio de Salud, creado en 2007 para certificar y monitorear a las personas con discapacidad en todo el país. Este programa mantiene un registro actualizado de beneficiarios y hasta agosto de 2023 había certificado a más de 190,000 personas con algún tipo de discapacidad. Asimismo, la Ley 763 (2011) establece el marco legal principal para garantizar los derechos de las personas con discapacidad, impulsando la creación de estrategias gubernamentales de apoyo y protección.

En el ámbito educativo y laboral, el Tecnológico Nacional (INATEC) ha implementado programas de capacitación técnica inclusiva. Por ejemplo, centros tecnológicos como el de Ocotol ofrecen cursos gratuitos adaptados para personas no videntes, de modo que puedan adquirir habilidades técnicas y vocacionales. De igual forma, se articulan esfuerzos con el Ministerio del Trabajo y otras instituciones para promover la inserción laboral de personas con discapacidad (incluyendo visual). Estos programas operan bajo

estrategias como la “Educación Especial Incluyente” (eje 9 de la estrategia nacional “Bendiciones y Victorias”), que enfatiza la igualdad de oportunidades educativas y formativas para estudiantes y trabajadores con discapacidad (Córdoba, 2024).

A nivel de infraestructura y servicios públicos, el Estado ha adoptado normas técnicas obligatorias de accesibilidad. Desde la Ley 763 se aprobó una norma de accesibilidad que obliga a incluir rampas, señalización táctil/sonora, audiodescripciones u otros elementos en edificios públicos (hospitales, escuelas, oficinas) (Varela, 2025). Esto garantiza que las personas con discapacidad visual (y otras) puedan movilizarse e integrarse con mayor autonomía. En conjunto, estos programas, planes y leyes nacionales (como Todos con Voz, la Ley 763 y las iniciativas educativas del INATEC) conforman el conjunto de políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad de vida y la participación activa de las personas con discapacidad visual en Nicaragua.

3.1. Constitución Política de Nicaragua

La Constitución Política de Nicaragua no se refiere de forma exclusiva a políticas públicas relacionadas con el trabajo de las personas con discapacidad, pero sí dice en su artículo 73 que *“El Estado procurará la ocupación plena y productiva de las y los nicaragüenses, en condiciones que garanticen los derechos fundamentales de la persona”*, de lo cual puede colegirse que una de las formas en que el Estado puede garantizar esa ocupación plena y garantista de los nicaragüenses a través de la promoción de políticas que garanticen las condiciones necesarias para que todas las personas tengan un empleo digno y acorde a sus circunstancias, y esto, evidentemente, tiene que incluir a personas con cualquier tipo de discapacidad.

3.2. Código del Trabajo

El Código del Trabajo regula específicamente el derecho de las personas con discapacidad a acceder a un empleo en condiciones de igualdad. El artículo 198 reconoce que *“los discapacitados tienen el derecho a obtener una colocación que les proporcione una subsistencia digna y decorosa y les permita desempeñar una función útil para ellos mismos y la sociedad”* (Código del Trabajo de Nicaragua, 1996, art. 198). El artículo 199 faculta al Ministerio del Trabajo para establecer las condiciones bajo las

cuales las empresas deben dar empleo a las personas con discapacidad, de acuerdo con las posibilidades socioeconómicas del país. Asimismo, el artículo 200 dispone que el Estado otorgará incentivos fiscales y crediticios a aquellas empresas que favorezcan la contratación, capacitación o readaptación de trabajadores con discapacidad (Código del Trabajo de Nicaragua, 1996, arts. 199–200). Estas normas articulan un marco jurídico laboral incluyente que obliga tanto al sector público como al privado a adoptar medidas efectivas para garantizar la inserción laboral.

3.3. Ley de los derechos de las personas con discapacidad

Ley 763 encomienda al Ministerio del Trabajo la responsabilidad de velar por la igualdad de oportunidades laborales de las personas con discapacidad, obligando a los empleadores a hacer “ajustes razonables” en los puestos de trabajo para acomodar sus necesidades. Asimismo, la norma jurídica dedica su entero desarrollo a detallar las formas de implementación de las políticas públicas dedicadas al desarrollo integral de las personas con discapacidad, y encarga su aprobación específicamente al Consejo Nacional de Promoción y Aplicación de los Derechos de las Personas con Discapacidad (art. 70).

Además, la Ley No. 763 “Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad” (2011) refuerza este marco al establecer obligaciones específicas en materia de empleo. El artículo 34 obliga al Estado, a través del Ministerio del Trabajo, a “garantizar que las personas con discapacidad puedan trabajar en igualdad de condiciones que las demás personas y (...) velar porque los empleadores realicen ajustes razonables, adaptando el entorno y las condiciones laborales en base a las necesidades de las personas con discapacidad” (Ley No. 763, 2011, art. 34). A ello se suma el artículo 36, que establece una cuota laboral, determinando que las instituciones y empresas con cincuenta o más trabajadores deberán incluir en sus nóminas al menos un dos por ciento de personas con discapacidad; y en aquellas con más de diez trabajadores y menos de cincuenta, al menos una persona con discapacidad (Ley No. 763, 2011, art. 36).

3.4. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006)

La Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006) consagra el derecho al trabajo en igualdad de condiciones para las personas con discapacidad (Art. 27). Este artículo obliga a los Estados Parte a adoptar medidas activas –por ejemplo, leyes nacionales– para prohibir toda discriminación por discapacidad y garantizar entornos laborales accesibles. Nicaragua firmó y ratificó la Convención en 2007 (depositó el instrumento el 7 de diciembre de 2007), incorporando así estos principios en su legislación interna (por ejemplo, la Ley 763/2011 reconoce el derecho al trabajo en igualdad de oportunidades).

3.5. Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad

La Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad (adoptada en Guatemala en junio de 1999) tiene por objeto prevenir y erradicar cualquier discriminación contra las personas con discapacidad en el continente. Nicaragua depositó su instrumento de ratificación de este tratado el 25 de noviembre de 2002, comprometiéndose en el ámbito regional a promover políticas públicas inclusivas. Este convenio obliga a los Estados Parte a tomar medidas concretas –en educación, salud, accesibilidad, etc.– para asegurar el trato igualitario y la plena participación social, económica y cultural de las personas con discapacidad.

3.6. Convenio 111: Discriminación en el empleo

El Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo (1958) sobre discriminación en el empleo y la ocupación define discriminación como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social... que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo”.. Este estándar internacional obliga a los países a promulgar legislación laboral nacional que elimine la discriminación en el trabajo. Nicaragua ratificó el Convenio 111 el 5 de septiembre de 1967 (Gaceta

Oficial N° 202), comprometiendo así al Estado nicaragüense a alinear sus políticas de empleo con este principio de igualdad y no discriminación en el ámbito laboral.

Como ideas fuerza de este capítulo, los marcos de participación ciudadana y las políticas públicas vinculadas a la inclusión laboral de personas con discapacidad visual en Nicaragua muestran un escenario donde los derechos están formalmente reconocidos, pero su implementación sigue siendo limitada. Aunque la CDPD, la Ley 763 y la normativa nacional establecen con claridad la participación activa de organizaciones como la OCNMT y el deber del Estado de garantizar empleo digno e inclusivo, en la práctica estas organizaciones terminan asumiendo —con frecuencia de manera casi autosuficiente— funciones que deberían recaer en la institucionalidad pública.

3.7. La paradoja de las políticas públicas: marco normativo vs. Implementación limitada

Los marcos normativos descritos en los apartados anteriores presentan un panorama aparentemente consolidado: Nicaragua ha ratificado instrumentos internacionales de derechos humanos, promulgado legislación específica sobre discapacidad y trabajo, y alineado su normativa nacional con estándares de la OIT. Sin embargo, existe una brecha profunda entre lo que la legislación reconoce formalmente y lo que se implementa efectivamente en la práctica. Esta paradoja no es circunstancial, sino estructural, y constituye un hallazgo crítico que debe visibilizarse en el análisis de políticas públicas.

La existencia de la Ley 763 desde 2011 —catorce años atrás— junto con su ratificación de la CDPD desde 2007, sin mecanismos reales de fiscalización, financiamiento permanente o sanciones efectivas, revela que la ausencia de implementación es en sí misma una forma de política pública. Pressman y Wildavsky (1984) advierten que toda política pública atraviesa una cadena de decisiones donde cada eslabón puede convertirse en punto de ruptura. En el caso de la Ley 763, esa cadena se quiebra desde el inicio: muchos empleadores desconocen la existencia o el alcance de la norma. Este desconocimiento no es accidental, sino resultado directo de la ausencia de campañas informativas estatales, capacitación de inspectores laborales, o imposición de sanciones reales. El Estado no ha destinado recursos suficientes para operacionalizar la ley, lo que genera una política vacía en términos operativos.

La teoría del poder elaborada por Bachrach y Baratz (1962) resulta particularmente útil para comprender este fenómeno. Estos autores sostienen que la "no-decisión" es también una forma de ejercer poder: elegir no actuar, no invertir o no priorizar un tema equivale a mantener el *statu quo*. En este sentido, la inacción estatal frente a la implementación de la Ley 763 constituye una decisión política deliberada. Al no asignar presupuesto, no crear la Secretaría de Promoción y Articulación para la Aplicación de los Derechos de Personas con Discapacidad (art. 73 de la Ley 763)⁹, no establecer mecanismos de cumplimiento ni sanciones para empleadores incumplidores, el Estado contribuye a perpetuar una exclusión estructural. La falta de acción no es neutral —refleja una jerarquía de prioridades donde los derechos de este colectivo no ocupan un lugar central en la agenda pública.

Este contraste es aún más evidente cuando se consideran los componentes teóricamente requeridos para una política pública inclusiva efectiva. Según el Instituto de Derechos Humanos de Cataluña (IDHC, 2012), una política pública inclusiva debe integrar cuatro componentes fundamentales. Primero, participación de las personas con discapacidad: la CDPD (art. 4.3) exige que las personas con discapacidad y sus organizaciones representativas intervengan en todas las fases del diseño, implementación y evaluación de políticas. En Nicaragua, esta participación existe formalmente en espacios como el "Gabinete del Poder Ciudadano para las Personas con Discapacidad", pero sin poder vinculante ni acceso real a recursos presupuestarios. Segundo, accesibilidad universal: los espacios de trabajo, procesos de selección y herramientas digitales deben diseñarse con criterios universales.

Sin embargo, la formación técnica descentralizada, las plataformas de empleo accesibles y la tecnología tiflológica siguen siendo recursos limitados, concentrados en contextos urbanos y dependientes de organizaciones de la sociedad civil como la OCNMT. Tercero, ajustes razonables: aunque la Ley 763 estipula que los empleadores deben efectuarlos,

⁹ Información actualizada al último informe a la fecha de este estudio, efectuado por RIADIS (2022). RIADIS & CBM. (2022). *Informe Nicaragua: Investigación subregional (Guatemala, Honduras y Nicaragua) con enfoque interseccional sobre las barreras que enfrentan las personas con discapacidad en el ejercicio de sus derechos y el nivel de cumplimiento de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. <https://www.riadis.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-SUBREGIONAL-Accesible.pdf>

la ausencia de fiscalización significa que la implementación depende enteramente de la buena voluntad empresarial, no de una obligación garantizada. Cuarto, evaluación y mejora continua: las políticas públicas requieren ciclos de evaluación sistemática. En Nicaragua, no existe un sistema institucionalizado de monitoreo del cumplimiento de la cuota laboral (art. 36), del grado de implementación de ajustes razonables, o del impacto territorial de iniciativas como *Todos con Voz*.

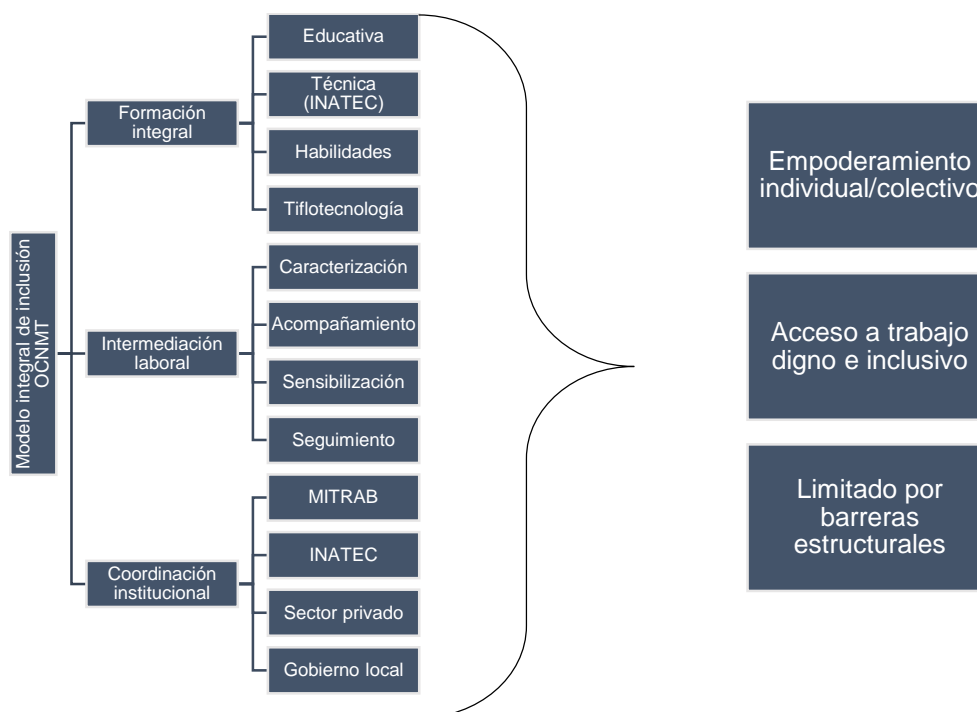
La consecuencia de esta brecha es la transferencia de funciones estatales a la sociedad civil. Las organizaciones como la OCNMT han debido asumir labores que corresponden al Estado: intermediación laboral, sensibilización a empleadores, provisión de tecnologías accesibles, coordinación interinstitucional con MITRAB e INATEC, e incluso incidencia política para presionar por cumplimiento normativo. Esta captura de funciones estatales por la sociedad civil no es un logro, sino un indicador de fallo institucional. Las organizaciones operan como sustitutos de la acción estatal, no como complementos dentro de un sistema coherente de garantía de derechos.

La ausencia de política también es un dato: el hecho de que no se haya instalado un Consejo Nacional de Promoción y Aplicación de los Derechos de las Personas con Discapacidad¹⁰ después de catorce años (a pesar de estar establecido en la Ley 763, art. 70) revela un vacío administrativo que impide la articulación interinstitucional y la toma de decisiones coherentes sobre inclusión laboral. Del mismo modo, la falta de cifras desagregadas sobre empleo de personas con discapacidad visual en Nicaragua dificulta el diagnóstico y la evaluación de políticas, perpetuando un ciclo de invisibilidad estadística que bloquea la generación de evidencia para incidir en cambios.

El análisis de las políticas públicas para la inclusión laboral de personas con discapacidad visual en Nicaragua debe partir del reconocimiento de esta brecha: no se trata de ausencia normativa, sino de falta de acción estatal, financiamiento, fiscalización y rendición de cuentas. La OCNMT no puede entenderse como un actor más del ecosistema de inclusión, sino como un mecanismo de compensación frente a la inacción estatal, cuya efectividad es síntoma de fallo institucional y no una solución sostenible.

¹⁰ *Íbid.* Información actualizada a 2022.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS



El trabajo de campo de esta investigación se realizó entre los meses de agosto y noviembre de 2025, mediante cinco entrevistas individuales en profundidad, un primer grupo focal realizado en la sede principal de la OCNMT en Managua, con cuatro participantes de los cuales tres estaban participando por segunda vez y uno de ellos por primera vez, un segundo grupo focal en la filial de Jinotega con tres nuevos informantes, todos ellos afiliados, y una entrevista complementaria con un colaborador de la OCNMT que apoyó con la coordinación de entrevista. En total, se trabajó con 8 informantes, incluyendo afiliados, directivos de la organización, coordinadores de programas de inclusión laboral y un funcionario público, en un período de cuatro meses¹¹.

El lugar de realización del trabajo de campo se dividió en dos ciudades: una parte (entrevistas con directivos y primer grupo focal), en la ciudad de Managua, lugar de la sede principal de la OCNMT; la segunda parte del trabajo de campo (grupo focal con afiliados) se realizó en la ciudad de Jinotega, donde se encuentra una de las filiales de la OCNMT. Las entrevistas en profundidad tuvieron una duración de entre 30 y 60

¹¹ Ver apartado de anexos: descripción de perfiles de los participantes, clasificación por instrumento y leyenda de abreviaturas.

minutos, mientras que los grupos focales se extendieron hasta un promedio de 90 minutos.

Durante la recolección de datos se identificaron desafíos significativos en cuanto al acceso a informantes diversos, particularmente en la convocatoria de afiliados independientes para el grupo focal inicial. Conforme a los principios metodológicos de la investigación cualitativa establecidos por Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), estas limitaciones no constituyen fracasos metodológicos, sino hallazgos sustantivos que reflejan dinámicas reales de la organización y deben documentarse reflexivamente.

Entre los aciertos de esta fase de trabajo de campo se destaca el acceso a directivos y coordinadores de la organización con disposición a participar, la recolección de 5 entrevistas a profundidad con informantes de trayectorias diversas, la coordinación efectiva con personal de la ONCMT para facilitar encuentros y la disposición de los participantes para reflexionar críticamente sobre experiencias y dinámicas organizacionales.

Por otra parte, durante el trabajo de campo surgieron desafíos metodológicos que enriquecieron la investigación. El desafío principal fue asistencia limitada al primer grupo focal de Managua fue la baja participación de afiliados independientes —entendiéndose como tal, afiliados a la organización que no tengan ninguna vinculación laboral o de colaboración en la dirección— situación de la cual devino la necesidad de convocar un segundo grupo focal. Las razones expresadas para dicha dificultad se comunicaron en la entrevista complementaria efectuada, y fueron la falta de transporte, expectativas de beneficios tangibles por participar en la investigación, y desconfianza por investigaciones previas. Fue un núcleo pequeño, pero altamente informativo de participantes.

Esta limitación se transformó en oportunidad: sus testimonios como afiliados fueron auténticos, visibilizando que trabajadores de OCNMT son también personas en proceso de inclusión laboral. Para evitar vacíos informativos y complementar perspectivas, se realizó entrevista adicional con J.G. (responsable de comunicación). Adicionalmente, se concretó segundo grupo focal en la filial de la OCNMT del departamento de Jinotega con tres afiliados, cuyos contextos socioeconómicos y territoriales difieren significativamente

de la capital, permitiendo triangulación territorial y amplificación de perspectivas departamentales frecuentemente invisibilizadas.

En esta investigación se utilizó un primer instrumento piloto, que fue aprobado y refinado durante las entrevistas iniciales. Los ajustes realizados incluyeron: ampliación de preguntas sobre barreras actitudinales, incorporación de preguntas sobre dinámicas internas de la organización (participación y vinculación de los afiliados) y adaptación del lenguaje para mayor claridad y accesibilidad. Estos ajustes se incorporaron en las entrevistas posteriores, mejorando la calidad de los datos recolectados.

El presente capítulo se organiza según tres objetivos particulares correspondientes a tres apartados: (1) Estrategias institucionales de la OCNMT para la inclusión laboral; (2) Desafíos estructurales para el acceso a empleo digno, y (3) Buenas prácticas y modelos viables de inclusión laboral. Dentro de cada apartado, la información se organiza en subapartados temáticos emergentes del análisis iterativo de transcripciones —esto es, la revisión y comparación sucesivas de las transcripciones— de los instrumentos de recolección de información. Cada subapartado contiene: una introducción descriptiva de temática y relevancia; narrativa descriptiva con citas literales de participantes identificadas mediante iniciales; y (c) subapartado de análisis interpretativo que sintetiza los hallazgos en relación con marco teórico, conceptual y normativo de este estudio.

1. Estrategias institucionales de la OCNMT para la inclusión laboral

La OCNMT, como organización de y para personas con discapacidad visual, ha desarrollado un conjunto de estrategias institucionales orientadas a facilitar el acceso al empleo de sus afiliados. Estas estrategias comprenden desde acciones de formación y capacitación, pasando por acompañamiento en procesos de búsqueda activa de empleo, hasta gestión interinstitucional con órganos públicos y empleadores. Comprender estas estrategias desde la perspectiva de los actores implementadores (directivos, coordinadores) y receptores (afiliados) es fundamental para analizar su efectividad y pertinencia.

Este apartado describe la variable de investigación: las estrategias institucionales implementadas por la OCNMT para promover la inclusión laboral de personas con

discapacidad visual en Nicaragua. Se exploran desde la perspectiva de directivos, coordinadores y afiliados que experimentan estas estrategias.

1.1. Formación integral desde educación básica hasta emprendimiento

La formación integral constituye el pilar estratégico de la OCNMT para promover la inclusión laboral. Este modelo no se reduce a capacitaciones puntuales o esporádicas, sino que abarca un proceso educativo continuo que inicia desde las etapas escolares, mediante la provisión de medios auxiliares como el sistema Braille, bastones y dispositivos de movilidad, y se extiende hacia la formación técnica certificada y el desarrollo de habilidades blandas como la resiliencia y la autoestima. Esta aseveración reside en las experiencias comentadas por afiliados, como se mostrará a continuación.

Los resultados de las entrevistas sugieren que las personas con discapacidad visual requieren un ecosistema de apoyo diferenciado y sostenido en el tiempo, que reconozca que la deficiencia sensorial, por sí misma, no limita la capacidad intelectual, sino que demanda la adaptación deliberada de recursos pedagógicos, herramientas compensatorias y una formación específica en competencias socioemocionales que les permita desenvolverse en contextos donde aún persisten dinámicas de discriminación.

1.1.1. Apoyo educativo orientado a la laboralidad

Una participante afiliada hace 35 años describe su trayectoria educativa apoyada continuamente por la organización:

“Desde que era niña conocí diferentes líderes que me apoyaron mucho. En mis estudios de primaria me facilitaron grabadora, regleta, papel braille, reloj parlante. En el bachillerato también tuve apoyo y después de terminar mis estudios sigo recibiendo apoyo de la organización” (V.H., grupo focal de Managua, octubre 2025, 00:00:20).

Este testimonio muestra que la provisión de medios auxiliares no se da de forma aislada, sino que acompaña todo el recorrido educativo, abarcando distintos niveles escolares. La variedad de dispositivos utilizados —grabadora para registrar las lecciones orales, regleta para tomar apuntes en Braille, papel Braille para acceder a los textos y reloj

parlante para manejar el tiempo de manera autónoma— muestra que la organización ha comprendido y sistematizado la importancia de cada herramienta como parte del acceso equitativo a la información académica. La frase “sigo recibiendo apoyo” refleja, además, que la asistencia no termina al concluir la etapa escolar, sino que continúa durante la vida laboral, manteniendo un acompañamiento constante.

Asimismo, un participante que perdió la visión en edad adulta (2015) complementa esta perspectiva:

“He recibido cursos de orientación y movilidad... me han facilitado el bastón, las diferentes herramientas que me permiten la autonomía en mi desplazamiento”
(V.H., grupo focal Managua, octubre 2025, 00:06:49).

La referencia a la “autonomía en el desplazamiento” resulta especialmente significativa, porque muestra que la provisión de medios no responde a un enfoque asistencialista, sino al reconocimiento consciente de que la movilidad independiente es una condición previa para la participación laboral. En los empleos formales, la capacidad de trasladarse por cuenta propia hasta el lugar de trabajo —sin necesidad de acompañamiento— suele ser un requisito implícito: no aparece mencionado en las descripciones de puesto, pero funciona como una barrera *de facto* que limita el acceso de las personas ciegas a oportunidades laborales fuera del hogar.

1.1.2. Capacitación técnica certificada

Respecto a formación técnica estructurada y certificada, una directiva proporciona visión sistémica del portafolio formativo:

“Bueno, en el trabajo en cuanto a la empleabilidad para personas con discapacidad visual que Maricela Toledo ha estado realizando es precisamente la parte formativa. Esto ha incluido talleres en diferentes áreas como masajes, como algunas actividades en cuanto a cocina, en áreas de emprendimiento, por ejemplo elaboración de vinos, talleres en cuanto a lo que, por ejemplo, elaboración de lo que se le conoce acá en Nicaragua como chileros o encurtidos, en cuanto a la elaboración de bisutería y eso a nivel formativo, también se les ha impartido talleres sobre actividades de la vida diaria, sobre habilidades blandas, también se

ha impartido talleres sobre emprendedurismo. Eso en cuanto a la formación, porque sabemos pues que sin formación es difícil que una persona se pueda incluir laboralmente en alguna área, en alguna empresa.” (T.C., entrevista individual, septiembre 2025, 00:03:17).

Esta lista exhaustiva sugiere la existencia de un portafolio diverso de opciones formativas que responde a diferentes aptitudes, e intereses.

Por otra parte, un directivo explica que estas capacitaciones se realizan mediante el programa Ágora y lo detalla:

“Ha tratado de sistematizar procesos y construir un modelo de inclusión laboral de la persona con discapacidad visual que va desde la aplicación de una entrevista ocupacional a la persona con discapacidad visual” (J.L.S., entrevista individual, agosto 2025, 00:01:26).

El acompañamiento concreto en intermediación laboral incluye:

“Elaboración del currículum vitae, apoyo en la búsqueda de empresas, acompañamiento a entrevistas (incluyendo asesoramiento de vestimenta), hasta la lectura de contratos laborales” (T.C., entrevista individual, septiembre 2025, 00:17:55).

Estos detalles muestran un nivel de sofisticación en la labor de intermediación: no se trata solo de identificar vacantes, sino de ofrecer una preparación integral que reconoce que acceder a un empleo implica aprender a moverse dentro de códigos sociales complejos —como la vestimenta adecuada, el manejo de entrevistas o la comprensión de términos legales— que no siempre resultan evidentes para quienes han sido sistemáticamente excluidos de los espacios laborales formales.

Así también, un afiliado que elabora vino artesanalmente relata el impacto personal que para él ha tenido la intermediación de la OCNMT:

“Comencé la iniciativa en el 2018, comencé el aprendizaje de elaboración de vino, ya que siempre pues quise obtener un trabajo para sustentar la comida y bueno los gastos personales de uno ¿verdad?, ya que muy difícil pues en este país llegar

a conseguir un trabajo, la organización hace todo lo posible para conseguirle un trabajo a las personas con discapacidad” (L.U.Z., entrevista individual, octubre 2025, 00:04:08).

Su relato vincula la formación técnica con una necesidad económica inmediata: la capacitación no se vive como un proceso de “enriquecimiento profesional”, sino como una respuesta práctica ante la urgencia de generar ingresos. La permanencia de su emprendimiento —siete años desde 2018— sugiere que la combinación entre formación técnica, acompañamiento continuo y acceso a mercados puede favorecer una empleabilidad sostenida, incluso en contextos con fuertes contextos restrictivos.

Por otra parte, un afiliado en Jinotega afirma que, pese a la formación, existen dificultades para conseguir un trabajo:

“En Jinotega tuvimos curso de batidos, bisutería, arreglo floral... y aunque pocas veces sale trabajo fijo, al menos tenemos cómo defendernos” (M.R., Jinotega, grupo focal noviembre 2025, 00:10:27).

Y, asimismo, un afiliado en Managua dijo:

“Mi primer curso fue el proceso de rehabilitación para personas con discapacidad visual. Esto abono mucho a mi autonomía y disposición para continuar mi educación. Después tomé cursos de computación básica con JAWS, lo cual me abrió puertas. También participé en talleres de autoempleo como elaboración de canastas, hamacas, vino, entre otros. Todos esos talleres me ayudaron a sentirme con más capacidad para salir adelante.” (J.G., Managua, grupo focal octubre 2025, 00:08:35).

1.1.3. Habilidades blandas y empoderamiento

En la formación de habilidades blandas y el desarrollo socioemocional, un directivo resalta una dimensión frecuentemente subestimada: la psicoemocional, que considera esencial para sostener la motivación y la autonomía de los afiliados:

“Formación para que la persona pueda ser resiliente, para que pueda tener capacidad de resolución a conflictos es tan importante como el curso técnico. Nos

permiten hablar en público, debatir en asambleas. Eso abre puertas” (J.L.S., entrevista individual, agosto 2025, 00:18:11).

Esta referencia explícita a la resiliencia y a la resolución de conflictos revela que la organización reconoce que la empleabilidad no depende únicamente de las competencias técnicas, sino también de la estabilidad emocional y las habilidades interpersonales necesarias para desenvolverse en entornos laborales donde la discriminación actitudinal sigue siendo una realidad persistente.

También una participante de Jinotega con 43 años de afiliación subraya el impacto transformador del empoderamiento emocional y educativo:

“Ahora nosotros sabemos que tenemos derechos y deberes delante de la sociedad, dentro de la sociedad y que nuestra voz vale mucho” (Y.P., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:01:18).

La expresión “ahora nosotros sabemos” refleja un cambio profundo de conciencia: el paso de una etapa de desconocimiento relativo de los derechos a una de conocimiento activo y reivindicación. Del mismo modo, la frase “nuestra voz vale mucho” evidencia una transformación en la narrativa identitaria, que deja atrás la posición de sujeto pasivo — receptor de servicios— para asumir la de sujeto activo, con capacidad de incidir en las decisiones que afectan su propia vida.

1.1.4. Análisis interpretativo

El modelo de formación de la OCNMT puede interpretarse de manera integral a la luz de diversos marcos teóricos que se relacionaron con los hallazgos empíricos. Entre ellos, surgió de forma particularmente significativa la teoría de las capacidades de Amartya Sen (1999, 2000), que plantea que el desarrollo humano no consiste en la simple provisión de bienes o servicios, sino en la expansión deliberada de las libertades reales (*capabilities*) que permiten a las personas alcanzar funcionamientos valiosos (*functionings*).

La perspectiva de capacidades cobra especial relevancia en contextos de educación inclusiva. Como señala la CEPAL (2025), "el enfoque social y de derechos es

fundamental para garantizar la plena participación de las personas con discapacidad y avanzar hacia una sociedad más justa e inclusiva, destacando que garantizar que las personas con discapacidad estén incluidas explícitamente en las agendas de población y desarrollo, así como entender y abordar la discapacidad como una cuestión de derechos humanos permite promover el bienestar de dichas personas e impulsar el diseño de políticas y programas inclusivos que garanticen su autonomía, su igualdad de condiciones y su participación activa en todos los ámbitos de la vida" (CEPAL, 2025).

Conjuntamente, la lectura de los resultados se sostiene en el enfoque de derechos humanos y en el modelo social de la discapacidad, que reconocen las capacidades de las personas y sitúan en el centro la eliminación de barreras para la inclusión (Palacios, 2008; Naciones Unidas, 2006, art. 27). Esta perspectiva implica que la formación no puede entenderse como un favor o mero complemento, sino como un derecho fundamental, donde la educación inclusiva, la capacitación técnica y el uso de tiflotecnologías son vistos como ajustes razonables necesarios para nivelar oportunidades de partida y promover la autonomía (OIT, 2015; Ley 763, art. 34).

Los testimonios muestran cómo, incluso con la adquisición de capacidades, persisten factores estructurales y relacionales que obstaculizan el acceso efectivo al trabajo digno.

Asimismo, es preciso recordar lo que unas páginas atrás, en el marco teórico se esbozaba, y es que el derecho al trabajo digno —reconocido en el artículo 23 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, el artículo 6 del PIDESC y el artículo 7 del Protocolo de San Salvador— requiere no solo reconocimiento legal formal, sino también condiciones efectivas, materiales y contextuales que permitan su ejercicio real.

En este sentido, la provisión de medios auxiliares (bastones, materiales en Braille, dispositivos parlantes, software accesible) no debe entenderse como una forma de asistencialismo o caridad institucional, sino como un reconocimiento explícito de que la deficiencia sensorial, sin herramientas compensatorias, limita severamente la libertad de acceso a funciones educativas y laborales fundamentales. El uso del Braille, el bastón, la grabadora, el reloj parlante o los programas de lectura de pantalla constituyen ajustes razonables, conforme al artículo 2 de la CDPD, entendido como “adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada”. Estas

herramientas permiten un acceso igualitario y efectivo a los procesos educativos y amplían las libertades reales —en el sentido propuesto por Sen— para elegir y realizar distintos funcionamientos educativos, laborales y sociales. Sin estos medios, la “libertad formal” de acceso a la educación se convierte en una libertad vacía.

Recientes estudios en Ecuador confirman este análisis: "las barreras actitudinales, representadas por la discriminación, son un factor crítico que dificulta la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Para abordar estas problemáticas, se requieren estrategias integrales que incluyan campañas de sensibilización para combatir los prejuicios, inversiones en infraestructura accesible, y programas de capacitación que preparen a las personas con discapacidad para ocupar roles específicos en un entorno laboral inclusivo" (Villón, 2025, p. 97). Esto evidencia que la discriminación no es un problema aislado de Nicaragua, sino un patrón estructural latinoamericano.

De forma paralela, la formación técnica certificada amplía las capacidades laborales de los afiliados, permitiéndoles acceder a empleos remunerados que, de otro modo, les estarían vedados por la falta de certificación o cualificación formal reconocida. La Ley 763 (Ley de los derechos de las personas con discapacidad, de Nicaragua), en su artículo 35 establece que los empleadores tienen la obligación legal de realizar ajustes razonables para garantizar efectivamente los derechos laborales de las personas con discapacidad.

En este orden, la OCNMT, anticipándose estratégicamente a esta obligación —que en la práctica suele incumplirse—, ofrece formación técnica certificada por el INATEC, la cual actúa como un “ajuste razonable antecedente”: reduce la carga percibida por los empleadores al minimizar la necesidad de invertir en capacitación posterior y facilita la contratación de personas con discapacidad visual que ya poseen competencias técnicas acreditadas. Esta es una estrategia pragmática que reconoce que muchos empleadores utilizan la supuesta falta de capacitación como justificación discursiva para no contratar a personas con discapacidad, aun cuando la legislación lo exige expresamente. Al ofrecer formación técnica certificada de manera sistemática, la OCNMT neutraliza ese argumento de exclusión y disminuye las asimetrías de información que perpetúan la desigualdad laboral.

Por otro lado, el énfasis en las habilidades blandas y en la resiliencia cobra especial relevancia dentro del modelo social de la discapacidad (Palacios, 2008), que en este trabajo se adopta como marco interpretativo central. Este modelo sostiene que la discapacidad no es una deficiencia individual ni una patología personal, sino el resultado de la interacción entre una condición sensorial o física y las barreras sociales —incluidas las actitudinales, arquitectónicas, culturales, comunicativas y políticas—.

Desde esta perspectiva, la formación en resiliencia, resolución de conflictos y habilidades socioemocionales no debe entenderse como una intervención clínica sobre un “individuo deficiente”, sino como un proceso de desarrollo de capacidades para enfrentar contextos discriminatorios, fortaleciendo la autonomía emocional y social necesaria para responder al rechazo, la frustración y el estigma persistente en los espacios laborales e institucionales. La afiliada de Jinotega que afirma “sabemos que tenemos derechos” expresa un cambio profundo de conciencia y empoderamiento: la formación ha generado agencia colectiva, entendida como la capacidad de actuar sobre las propias condiciones de vida. Este proceso se vincula directamente con el artículo 3, inciso c), de la CDPD, que consagra la “participación e inclusión plenas y efectivas en la sociedad” como principio fundamental de los derechos de las personas con discapacidad.

Sin embargo, es necesario reconocer críticamente las limitaciones estructurales de este modelo de formación. Aunque la OCNMT brinda una formación integral de calidad reconocida, la empleabilidad de sus egresados depende, en última instancia, de factores que exceden su control: la demanda laboral real, los ciclos económicos, las políticas estatales de empleo y la competencia en el mercado. Programas de capacitación en áreas como bisutería o vitivinicultura, aun siendo técnicamente sólidos y certificados, no garantizan el acceso a empleos formales protegidos —con contrato escrito, seguridad social y beneficios— si el sector empresarial no adopta medidas activas de contratación inclusiva. Este constituye un hallazgo crítico que se desarrolla con mayor profundidad en el Apartado 2: Desafíos estructurales.

Y, además, a pesar de la amplitud y constancia en los procesos de formación y capacitación que promueve la OCNMT, los testimonios muestran que la acumulación de habilidades no siempre logra superar las barreras estructurales y las resistencias

actitudinales presentes en el mercado laboral. Esto evidencia que la formación, aunque indispensable, no garantiza por sí misma la inclusión laboral, validando el diagnóstico del modelo social sobre las barreras sociales y estructurales (Palacios, 2008), y resaltando la importancia de estrategias complementarias de incidencia y fiscalización.

1.2. Intermediación laboral y acompañamiento integral

La intermediación laboral representa el nivel más directo de intervención de la OCNMT para vincular a las personas con discapacidad visual con posibles empleadores. Este proceso no es pasivo, sino activo y acompañado, no se limita a recibir ofertas o derivar candidatos, sino que incluye la búsqueda de empresas, la presentación de perfiles, el apoyo durante los procesos de selección y el seguimiento posterior a la contratación.

La organización reconoce que las barreras al empleo no son únicamente de carácter educativo, sino también procedimentales y actitudinales: aun cuando una persona esté formalmente cualificada, puede enfrentar discriminación en la selección o dificultades de adaptación en el entorno laboral.

1.2.1. Distinción entre inclusión e inserción

Un directivo responsable de formación enfatiza en una distinción conceptual muy importante:

“Ha tratado de sistematizar procesos y construir un modelo de inclusión laboral de la persona con discapacidad visual que va desde la aplicación de una entrevista ocupacional a la persona con discapacidad visual. De acuerdo a la formación que cada persona tenga, la organización tiene el fin de que las personas no solamente se inserten laboralmente en alguna empresa, sino se incluyan, porque no es lo mismo incluirlos que insertarlos” (J.L.S., entrevista individual, agosto 2025, 00:01:51).

La explicación continúa detallando ajustes razonables:

“Al incluir a la persona laboralmente, esto implica que los empresarios tengan conocimiento de las capacidades que en la empresa se puedan hacer ajustes razonables, los cuales tienen que ver con accesibilidad, con temas de accesibilidad,

si por ejemplo hay muchos escalones o muchas gradas en una empresa, habilitar lo que son pasamanos o barandales para indicar a la persona con discapacidad visual una ruta de acceso para llegar pues a su, a su punto de labores, por ejemplo, ¿verdad?” (T.C., entrevista individual, agosto 2025, 00:05:18).

1.2.2. Acompañamiento en procesos de selección

Según una directiva entrevistada para este estudio, el acompañamiento a los afiliados inicia desde la preparación para aplicar a ofertas de trabajo y se extiende incluso al ámbito personal:

“entonces el seguimiento es como comenté, desde la elaboración del currículo hasta llevarlo a la entrevista, acompañarlo, inclusive indicarle si está bien vestido para la entrevista, pues porque sabemos que a veces no hay apoyo visual en casa...” (T.C., entrevista individual, septiembre 2025, 00:17:55).

Aparte de estos pasos de preparación previa a la entrevista, el equipo del programa *Ágora* apoya en la proposición de candidatos, apoyándose en las bolsas de empleo, pero también incide en la verificación de cumplimiento de obligaciones legales de los empleadores, que para las personas con discapacidad representan derechos:

*“Primero, las visitas que se hacen directamente desde la organización a través del programa *Ágora* a los empleadores, utilizamos también las bolsas de empleo. Hay bolsas de empleo que no necesariamente son especializadas para el empleo de personas con discapacidad. Sin embargo, hay, por ejemplo, alertas de trabajo...”*
“También recurrimos al Ministerio del Trabajo mediante las visitas “inspectivas” que ellos hacen, encuentran la situación de incumplimiento de la cuota laboral establecida en la Ley 763 por parte de algunos empleadores y solicitamos que ellos nos deriven esas vacantes para nosotros revisar la caracterización de persona, puesto que es la forma más idónea para proponer candidata o candidato que cuenten con los requisitos del empleador y con la, digamos, satisfacción de la persona que está optando a un puesto...” (J.L.S., entrevista individual, agosto 2025, 00:12:47).

El testimonio muestra que la OCNMT ha desarrollado un modelo activo de intermediación basado en redes y articulaciones institucionales. Su labor no se limita a mediar entre oferta y demanda, sino que reconfigura los canales formales del Estado —como las inspecciones laborales— para transformarlos en mecanismos efectivos de inclusión, donde la selección de candidatos se adapta tanto a los requisitos del empleador como a las expectativas de la persona con discapacidad visual.

Un participante del grupo focal de Managua resume la estrategia de intermediación en un lenguaje cotidiano y particularmente expresivo:

“La organización tiene como una oficina específica para empleo, las manos que andan afuera tocando puertas” (J.G., grupo focal Managua, octubre 2025, 00:14:55).

Esta expresión metafórica “las manos que andan afuera tocando puertas” ilustra de manera vívida que la OCNMT ha institucionalizado roles específicos dedicados a intermediación laboral proactiva, garantizando que la búsqueda de empleo no dependa únicamente de iniciativa individual del afiliado, sino que existe apoyo sistemático, continuo y personalizado realizado por profesionales con experiencia y redes en sector empresarial.

1.2.3. Sensibilización a empleadores

En relación con la sensibilización de los empleadores como estrategia para promover un cambio de actitudes, una participante comenta:

“Se han realizado foros para empleadores a nivel empresarial, para dar a conocer las capacidades, para que los empleadores no vean en las personas con discapacidad visual solamente su discapacidad, sino también sus capacidades” (T.C., entrevista individual, octubre 2025, 00:04:23).

Esta estrategia parte del reconocimiento de que la principal barrera no radica en la falta de habilidades técnicas, sino en las percepciones negativas, el desconocimiento y el temor que persisten entre los empleadores. Un directivo reflexiona sobre la dimensión psicológica de esta barrera:

“Muchas veces es más miedo que otra cosa, a veces es más de decir ‘¿qué voy a hacer con esta persona?’ en vez de decir ‘¿qué va a aportar esta persona a la empresa?’” (T.C., entrevista individual, septiembre 2025, 00:36:36).

Ahora bien, respecto del cumplimiento de las cuotas laborales que estipula la Ley 763, los entrevistados mencionan:

“Trabajamos en coordinación con el MITRAB para que las empresas entiendan que la cuota no es suficiente si no se adapta el puesto y se acompaña a la persona. Muchas veces, tras la contratación, viene lo más duro: el seguimiento para que no la expulsen por discriminación” (T.C., entrevista individual, septiembre 2025, 00.13:37).

1.2.4. Análisis interpretativo: inserción vs inclusión

Durante el análisis emergió con fuerza la importancia de distinguir conceptualmente entre “inserción” laboral e “inclusión” laboral, distinción que un directivo de la OCNMT enfatiza de manera explícita. La inserción laboral se refiere a la colocación formal de una persona en un puesto de trabajo: lograr que sea contratada. La inclusión laboral, en cambio, implica una integración real en la dinámica organizacional, con ajustes razonables implementados, cambio cultural dentro de la empresa y participación efectiva del trabajador con discapacidad en los procesos de decisión. Esta distinción, que surge directamente de los testimonios, es fundamental para interpretar el modelo de intermediación que desarrolla la OCNMT. Su labor no consiste simplemente en “colocar” personas, sino en construir deliberadamente las condiciones para que la inclusión sea posible.

Así también, el análisis de las estrategias institucionales de intermediación y cumplimiento de las cuotas laborales bajo la Ley 763 se apoya en el modelo de gestión ocupacional integral, que articula evaluación, capacitación y seguimiento colocando a la persona en el centro del proceso (Naciones Unidas, 2006, art. 27; OIT, 2015). La participación ciudadana, el acceso a servicios públicos y la defensa de los ajustes razonables son elementos sustantivos del derecho al trabajo digno. Al igual que los lineamientos del modelo social de discapacidad, el enfoque de derechos demanda no solo el cumplimiento formal de una cuota, sino una inclusión efectiva y personalizada,

que se acompaña de mecanismos de fiscalización y corresponsabilidad Estado-sociedad (Ley 763; CDPD, arts. 26, 27 y 29).

Por otro lado, el nivel de detalle presente en las citas del trabajo de campo muestra un modelo de intermediación bastante sofisticado. T.C., directiva de la OCNMT, describe que el acompañamiento abarca desde “la elaboración del currículum hasta llevarlo a la entrevista, acompañarlo, inclusive indicarle si está bien vestido para la entrevista.”

Esta última observación —“indicarle si está bien vestido”— es particularmente reveladora, pues trasciende el ámbito técnico-laboral e introduce la dimensión del capital cultural (en términos *bourdieusianos*)¹². Preparar a una persona para una entrevista exitosa no se limita al dominio de competencias técnicas: requiere también conocer códigos sociales complejos —vestimenta adecuada, lenguaje corporal, protocolos de comunicación— que quienes han sido históricamente excluidos de los espacios laborales formales muchas veces no han podido incorporar. La OCNMT, consciente de esa brecha, genera un “ajuste cultural” previo a la entrevista, reduciendo así el riesgo de rechazo motivado por la discriminación actitudinal disfrazada de falta de presentación.

Este modelo se ve reforzado por el trabajo de caracterización persona–puesto que realiza J.L.S. en su rol técnico. Dicha caracterización constituye una operacionalización concreta del concepto de ajuste razonable: no se trata solo de adaptar físicamente el espacio laboral, sino de lograr un encaje estratégico entre las capacidades reales de la persona con discapacidad visual y las exigencias auténticas del puesto. El énfasis en evitar “un trabajador frustrado” refleja una comprensión profunda de que una inclusión mal diseñada —cuando la persona es colocada en un puesto inadecuado solo para cumplir con la cuota legal— puede generar frustración, desmotivación y reforzar narrativas negativas sobre la empleabilidad de las personas con discapacidad. Así, la OCNMT prioriza la calidad de las inserciones por encima de la cantidad.

¹² En la literatura sociológica, Pierre Bourdieu (1998) introdujo el concepto de capital cultural, entendido como el conjunto de conocimientos, disposiciones, habilidades sociales y ventajas simbólicas que las personas adquieren a través de la socialización y la educación, y que les permiten desenvolverse con mayor facilidad en los espacios sociales considerados legítimos, en especial el ámbito escolar y el laboral. Este concepto figura en su obra: Bourdieu, P. (1998). *The rules of art: Genesis and structure of the literary field*. Polity Press.

El trabajo con bolsas de empleo y la coordinación con el Ministerio del Trabajo inciden también en lo que hemos llamado “sofisticación” y lo eleva a otro nivel. La OCNMT actúa como intermediaria institucional, reconfigurando la fiscalización estatal —las inspecciones del MITRAB por incumplimiento de la cuota del 2 %— para convertirlas en mecanismos de identificación de oportunidades laborales. Esta estrategia transforma la detección de incumplimientos legales en una puerta de entrada para la negociación laboral: cuando una empresa es hallada en falta, la organización aprovecha ese momento de “vulnerabilidad regulatoria” para proponer candidatos. Es un ejemplo de uso creativo del marco legal para generar oportunidades que el mercado, por sí solo, no produciría.

La metáfora que trae J.G. —“las manos que andan afuera tocando puertas”— sintetiza bien esta labor institucionalizada. No se trata de un voluntarismo ocasional, sino de roles formalizados y profesionalizados dedicados de manera continua a la intermediación laboral. Esas “manos” representan agentes humanos reales, con formación específica, redes empresariales y respaldo institucional. Esta profesionalización contrasta con el modelo, todavía frecuente, en el que la inserción laboral se considera una tarea secundaria dentro de programas de capacitación o servicios sociales. En la OCNMT, por el contrario, la intermediación se ha convertido en una función central, sostenida con recursos, tecnología (bolsas de empleo, bases de datos) y coordinación interinstitucional.

Por otra parte, la diferenciación entre inserción e inclusión se alinea directamente con el enfoque de derechos de la CDPD (artículo 27), que establece que el derecho al trabajo no se limita a “trabajar en igualdad de condiciones”, sino que incluye el derecho a ajustes razonables y entornos inclusivos. La caracterización persona–puesto que realiza la OCNMT encarna este principio: no es el empleador quien define unilateralmente el puesto, sino que existe una mediación deliberada donde las capacidades y expectativas de la persona con discapacidad visual son consideradas de forma sistemática. Este enfoque transforma la relación “empleador–trabajador” de una lógica de poder unilateral a un proceso de negociación, donde los derechos del trabajador con discapacidad son activamente reconocidos.

La reflexión de T.C. sobre el papel de la familia —“sabemos que a veces no hay apoyo visual en casa”— introduce una dimensión adicional. La preparación para los códigos laborales —vestimenta, presentación, etiqueta—, que en los hogares sin discapacidad suele transmitirse como parte del capital cultural familiar, debe ser, en el caso de las personas con discapacidad visual, enseñada explícitamente por agentes externos. Esta observación sugiere que la OCNMT reconoce que la exclusión del mercado laboral no es solo individual, sino también transgeneracional y estructural. Las personas con discapacidad visual, al haber estado históricamente marginadas del empleo, provienen con frecuencia de familias sin redes ni experiencia laboral, lo que reproduce una “herencia de exclusión”. En este sentido, la intermediación de la OCNMT actúa como mecanismo de ruptura de esos ciclos, proporcionando el capital cultural laboral que las familias no pueden transmitir.

Asimismo, el acompañamiento continuo que describe J.L.S. —desde la preparación previa, la entrevista y la lectura del contrato, hasta el seguimiento posterior— supone una reconfiguración radical del modelo de servicio. En muchos casos, la “capacitación laboral” en el ámbito de la discapacidad concluye con la contratación. La OCNMT, en cambio, mantiene un seguimiento posterior al empleo, reconociendo que la inclusión es un proceso permanente, no un evento puntual.

Siguiendo la lógica de triangulación de perspectivas propuesta por Sampieri, tanto T.C. como J.L.S. ofrecen descripciones coherentes y complementarias de este modelo de intermediación, lo que sugiere que no se trata de iniciativas aisladas, sino de una práctica institucional sistematizada. Sin embargo, los testimonios de afiliados en Jinotega, quienes relatan haber sufrido discriminación incluso cumpliendo todos los requisitos laborales, muestran que la sensibilización empresarial y la sofisticación del modelo de intermediación, aunque valiosas, son insuficientes si no se acompañan de mecanismos de fiscalización efectiva del cumplimiento de la Ley 763 (cuota laboral del 2 %) y de sanciones reales frente a los incumplimientos.

Esta tensión —entre la sofisticación del modelo organizativo y la persistencia de la discriminación estructural— es clave para comprender los límites de una estrategia que opera dentro de un marco normativo débilmente implementado.

Finalmente, un aspecto crucial de la intermediación laboral es la estrategia institucional que la OCNMT ha implementado para impulsar el cumplimiento efectivo de la Ley 763, específicamente en lo relativo a la cuota del 2% de personas con discapacidad en empresas de más de 50 trabajadores. En el trabajo de campo pudo verse que la organización no solo acompaña personas, sino que también monitorea y exige el cumplimiento normativo, articulando acciones con el Ministerio del Trabajo, presentando casos cuando detecta vacantes incumplidas, y facilitando la verificación *ex post* de inserciones laborales. No obstante, la efectividad de estas estrategias depende tanto de la existencia de una voluntad política sostenida como de mecanismos de fiscalización y sanción real (CDPD, art. 27; Palacios, 2008), pues la discriminación velada y los incumplimientos siguen persistiendo, más aún fuera de Managua.

Las estrategias de inclusión laboral de la OCNMT pueden resumirse en la siguiente tabla:

Tabla 1 Estrategias de inclusión laboral

Estrategia	Componentes principales	Resultado/Impacto documentado
Formación integral	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo educativo orientado a laboralidad - Capacitación técnica certificada (INATEC) - Habilidades blandas y empoderamiento - Provisión de tiflotecnología 	Acceso a formación certificada oficialmente reconocida en mercado laboral
Intermediación laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterización persona-puesto - Acompañamiento en procesos de selección - Sensibilización a empleadores - Seguimiento post-empleo 	<i>Matching</i> efectivo entre perfil de persona y vacante, reducción de discriminación
Coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> - Con MITRAB (fiscalización) - Con INATEC (formación certificada) - Con sector privado 	Distribución de responsabilidades, aumento

	(cofinanciamiento) - Con gobiernos locales (coordinación territorial)	de cobertura, reducción de vulnerabilidad organizativa
Empoderamiento colectivo	- Espacios de decisión participativa - Construcción de liderazgo - Desarrollo de conciencia de derechos	Transformación de auto-percepción: de victimización pasiva a agencia colectiva

2. Desafíos estructurales para el acceso a un empleo digno

La pregunta que orienta este apartado es: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las personas con discapacidad visual para acceder a un empleo digno en Nicaragua? Esta interrogante corresponde al segundo objetivo específico de la investigación.

Del análisis emerge una respuesta, a todas luces, multidimensional: los desafíos se manifiestan en distintos niveles —actitudinal (creencias de los empleadores), territorial (desigual distribución geográfica de oportunidades), normativo (debilidades en la implementación de las leyes), familiar (dinámicas de poder dentro del hogar), epistemológico (desconocimiento de derechos) y económico-político— que actúan de forma conjunta como barreras estructurales y demandan una intervención política deliberada a nivel sistémico.

Estos desafíos no constituyen obstáculos individuales ni deficiencias personales, sino construcciones sociales que reproducen la desigualdad. Tal como plantea el modelo social de la discapacidad (Palacios, 2008), en el que se sustenta este trabajo, la exclusión no proviene de las limitaciones de las personas con discapacidad, sino de las barreras que la sociedad crea y mantiene.

Asimismo, se incorpora la perspectiva de la teoría de las capacidades (Sen, 1999, 2000), que subraya que el derecho al trabajo debe ejercerse conforme a la libertad real de elección ocupacional, y el marco de la Convención sobre los Derechos de las Personas

con Discapacidad (CDPD), que establece la obligación de los Estados de garantizar condiciones efectivas de accesibilidad y no discriminación.

2.1. Discriminación actitudinal persistente como barrera central

Aunque la Ley 763 reconoce formalmente los derechos integrales de las personas con discapacidad visual y establece una cuota laboral obligatoria del 2 % para las empresas con cincuenta o más trabajadores, los testimonios recopilados revelan que la barrera más significativa y persistente para la inclusión laboral es de carácter actitudinal, no legal.

La discriminación actitudinal no se limita al ámbito laboral formal, sino que atraviesa los espacios públicos y las interacciones cotidianas, evidenciando que la exclusión constituye un fenómeno social de alcance total.

Los datos cualitativos revelan que esta discriminación opera fundamentalmente a nivel de percepción. Un participante del grupo focal de Managua expresa de manera directa la experiencia de discriminación en contexto laboral:

“Hablabamos de que muchas veces los empleadores ven la discapacidad y no la capacidad de la persona y eso es una discriminación desde todo punto de vista, porque te descartan tu contratación y muchas veces hasta se limitan a ni siquiera hacerte la entrevista porque tenés discapacidad visual” (J.L.S., grupo focal Managua, octubre 2025, 00:37:58).

Un testimonio concordante de Jinotega profundiza esta realidad:

“La discriminación siempre existe. Los mismos taxistas hacen discriminación” (Y.P., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:08:09).

Específicamente en la búsqueda de empleo formal en sector mediático, una participante relata experiencia como candidata a posición de periodista:

“Cuando yo quise llegar a mi primer programa, yo visité varios medios de comunicación y dos de ellos me cerraron las puertas. Después visité otro lugar, también me cerró las puertas y ya al tercer medio de comunicación que es donde yo estuve, ese me abrió las puertas, ahí estuve durante dos años” (V.H., entrevista individual, octubre 2025, 00:14.34).

Su recorrido laboral ilustra un patrón estadístico visible: múltiples rechazos antes de, finalmente, tener acceso al trabajo, lo que sugiere que la discriminación en fase de contratación es sistemática y normalizada, y no una excepción.

2.1.1. Desconocimiento de derechos laborales como barrera que supera a la legal

Un hallazgo especialmente preocupante es el desconocimiento generalizado sobre el significado de los “ajustes razonables”, incluso entre personas afiliadas a una organización dedicada específicamente a la defensa de los derechos laborales. Cuando se preguntó a una participante por los ajustes implementados en su empleo anterior, su respuesta reflejó una clara perplejidad:

"Cuando me dice de los ajustes razonables... ¿Cómo a qué se refiere?" (V.H., entrevista individual, octubre 2025, 00:16:10).

Esta pregunta resulta profundamente reveladora: a pesar de los dieciocho años transcurridos desde la ratificación de la CDPD por Nicaragua (2007), una persona afiliada a una organización dedicada específicamente a la defensa de los derechos laborales no tenía claridad conceptual sobre el término que sustenta esos mismos derechos.

Este hallazgo pone en evidencia una barrera de literacidad jurídica, entendida como la capacidad de conocer, comprender y ejercer los propios derechos. Se trata de una barrera previa y más estructural que la legal propiamente dicha: las personas que desconocen sus derechos no están en condiciones de reclamarlos, lo que limita de manera significativa su capacidad de agencia.

Además, una directiva de la organización reconoce esta brecha también en el nivel de implementación:

"La ley obliga, pero no hay conocimiento de empleadores" (T.C., entrevista individual, septiembre 2025, 00:05:18).

Una participante de Jinotega subraya:

"El derecho está, pero como dicen, el conocimiento tal vez no lo tiene" (Y.P., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:07:08).

Por otra parte, la misma participante comentó que el presidente de la OCNMT (de Jinotega) se acerca a las empresas y avisa la existencia de personas con discapacidad visual que no tienen empleo, pero afirma que el problema no siempre es que no se quiera ubicar a la persona, sino que “los lugares no tienen un ambiente adecuado”:

“él dice ‘mire, tengo tres personas desempleadas’, entonces ellos toman nombres, el Ministerio del Trabajo toma nombres de quiénes son, cuál es la habilidad que él tiene, y ellos manejan un sondeo, un sondeo de todo lo que es la parte comercial, por menos [nombra algunas empresas], todas esas que han venido aquí a Jinotega y ellos ubican y ellos dicen que tal vez no es que no se quiera ubicar a la persona según su capacidad, sino que a veces los lugares no tienen un ambiente adecuado para la persona, porque ellos comentaban de y estaba como un cuarto frío cuando se le estaba haciendo afectada la vista y total porque se le estaba disminuyendo entonces decidieron sacarlo de allí entonces lo que yo pienso que la limitante es esa de que no hay como lugares adecuados condiciones”. (Y.P., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:04:43).

2.1.2. Análisis interpretativo

La discriminación actitudinal que emerge de los testimonios no constituye un hecho aislado, sino una construcción social sistemática. Un enfoque complementario reside en la teoría del estigma de Goffman (1963), la cual explica cómo la discapacidad visual funciona como un atributo desacreditante, que reduce a la persona a una “identidad deteriorada”, en la que se perciben deficiencias en lugar de capacidades. El testimonio de J.G. —“*Los empleadores ven la discapacidad y no la capacidad*”— evidencia que esta estigmatización no es un error individual, sino un esquema cultural compartido que normaliza la exclusión.

Recientes investigaciones desde la perspectiva de derechos humanos confirman que la exclusión de las personas con discapacidad se debe principalmente a factores estructurales y sociales, más que a sus propias limitaciones. En esta línea, la discriminación en el ámbito laboral aparece como el obstáculo más relevante dentro de los procesos de inclusión laboral, con porcentajes que superan el 26% según estudios

cualitativos recientes (Ramírez y Herrera, 2024). Esto refuerza el argumento de que los obstáculos enfrentados por los afiliados de la OCNMT son sistémicos, no personales.

El modelo social de la discapacidad (Palacios, 2008) desplaza el foco del análisis desde las limitaciones individuales hacia las barreras sociales construidas por la propia sociedad. La discriminación que experimentan las personas con discapacidad visual en la búsqueda de empleo —reflejada en los múltiples rechazos antes de lograr una contratación— ilustra este patrón estructural: la probabilidad de acceder a un puesto no depende únicamente de las competencias, sino de estructuras de poder que privilegian a determinados grupos sociales (OIT, 2015).

Desde el modelo social de la discapacidad (Palacios, 2008), esta 'discriminación actitudinal' que reportan los participantes NO es un problema de actitudes individuales de empleadores, sino una barrera estructural y cultural producida históricamente por la exclusión sistemática de personas con discapacidad del mercado laboral. El hecho de que la OCNMT deba invertir recursos considerables en 'sensibilización a empleadores' evidencia que las actitudes negativas hacia la capacidad de personas ciegas no son naturales sino socialmente construidas en un contexto donde la diversidad funcional no ha sido integrada como parte del espectro normal del empleo. La solución, por tanto, no es cambiar mentalidades individuales (enfoque médico/rehabilitador), sino transformar estructuras laborales, políticas de contratación y normas culturales (enfoque de derechos/modelo social).

El desconocimiento sobre los “ajustes razonables” revela una barrera de literacidad de derechos. Desde la teoría de las capacidades (Sen, 1999, 2000) como enfoque complementario, este desconocimiento constituye una privación de libertad real: aunque la Ley 763 reconoce formalmente los ajustes razonables, sin comprensión de su contenido y mecanismos de exigibilidad, la titularidad legal no se traduce en ejercicio efectivo del derecho.

2.2. Desigualdad territorial y migración laboral forzada

Un hallazgo particularmente relevante es que la inclusión laboral presenta una distribución geográfica desigual. Mientras Managua concentra la mayoría de

instituciones y programas de apoyo, departamentos como Jinotega enfrentan limitaciones severas, lo que con frecuencia obliga a las personas con discapacidad visual a recurrir a procesos de migración interna forzada.

Esta desigualdad territorial no es fortuita, sino el resultado de una política de concentración económica que restringe las capacidades reales de las personas con discapacidad visual para acceder a oportunidades laborales en igualdad de condiciones.

2.2.1. Ausencia local de oportunidades

Un participante de Jinotega describe la ausencia local de oportunidades laborales:

“Aquí no hay oportunidad laboral... los que se han utilizado el tocado irse para Estelí” (H.V., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:00:35, pt. 3).

La geografía específica de oportunidades es reveladora. Cuando se interrogó sobre dónde accedieron a empleo afiliados de Jinotega, la respuesta fue:

“El Ministerio del Trabajo se encarga de tomar los currículos de los miembros y ahí, según la capacidad de cada miembro, qué tipo de empleo puede obtener, puede desempeñar, pues así se han logrado empleos... aquí tenemos varios que están trabajando en Estelí, en las tabacaleras en un área especializada de roleros, con infraestructura adaptada (baños cercanos, ambiente parejo sin escaleras)” (H.V., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:11:25, pt. 1).

Para mujeres que son madres, esta migración es particularmente desafiante. Una participante madre soltera de Jinotega describe su situación:

“Yo con esfuerzo luchando, por lo menos lavando, limpiando casas, es que yo crie a mis hijos... pero sí en un tiempo también la organización me dio apoyo dándome trabajo aquí, que yo lavaba mesas, lavaba sillas, manteles” (Y.P., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:01:18, pt. 1).

Más explícitamente, cuando se interrogó sobre por qué no había más oportunidades en Jinotega pese a que las había en Estelí (a 80km), la respuesta fue:

"La limitante es que no hay lugares adecuados con condiciones" (Y.P., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:04:43, pt. 3).

2.2.2. Todos con Voz: programa estatal con alcance territorial limitado

Un hallazgo significativo es la inaccesibilidad territorial de Todos con Voz, único programa estatal identificado para personas con discapacidad. Una funcionaria pública describe el programa positivamente:

"Dignificó a personas que vivían en condiciones inhumanas, proveyendo camas, colchones, sillas de ruedas, bastones y rehabilitación" (G.M., entrevista individual, octubre 2025, 00:27:24).

Sin embargo, cuando se preguntó sobre acceso actual en Jinotega, una participante respondió:

"Yo no sé si Todos con Voz existe todavía, porque yo llamo y nunca me contestan" (Y.P., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:20:30, pt. 3).

Esta contraposición es altamente reveladora: aunque programa existe nominalmente y fue descrito positivamente por funcionaria pública en Matagalpa (capital departamental), permanece inaccesible para afiliados en municipio de Jinotega. Esto sugiere que existe una implementación territorial desigual de políticas públicas.

2.2.3. Autofinanciamiento de organización departamental

Un hallazgo sobre sostenibilidad financiera de organizaciones en territorios fuera de la capital (Managua):

"La organización en Jinotega tiene un predio que alquila para un garaje, ese alquiler genera ingresos que permiten financiar empleos temporales para afiliados y apoyo en medicinas" (H.V., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:08:48, pt. 3).

Esta "economía de predio" revela información muy importante. Ante la insuficiencia del presupuesto estatal, las organizaciones de personas con discapacidad se ven obligadas a generar ingresos propios mediante actividades empresariales paralelas, como el

arrendamiento de bienes inmuebles, para poder sostener su funcionamiento. Sin embargo, este modelo implica una desviación de recursos que podrían destinarse a programas estructurales de inclusión laboral.

El hecho de que los ingresos obtenidos se utilicen principalmente para empleos temporales —en lugar de empleos formales y protegidos— o para apoyo en medicinas —en vez de una cobertura sanitaria garantizada como derecho— refleja una respuesta de emergencia ante necesidades inmediatas, más que una estrategia orientada a la construcción de sistemas de derechos sostenibles. En última instancia, esta dinámica revela cómo la responsabilidad estatal es desplazada hacia las propias organizaciones, que deben suplir, con recursos limitados, las obligaciones sociales que deberían ser garantizadas por el Estado.

2.2.4. Análisis interpretativo

La desigualdad territorial —marcada por la concentración de oportunidades laborales en Managua y la ausencia de las mismas en Jinotega— no es neutra, sino una privación estructural de libertad real. Desde la teoría de las capacidades de Amartya Sen (1999, 2000), puede entenderse como la brecha entre titularidades formales (el derecho reconocido por ley) y capacidades efectivas (la libertad real para ejercerlo). Como afirma H.V.: “*Aquí no hay oportunidad laboral... los que se han tenido que ir, se han ido para Estelí*”. Esta frase sintetiza la paradoja de un derecho formalmente reconocido, pero territorialmente inaccesible.

Para mujeres como Y.P., madre soltera, la migración forzada resulta inviable. Aquí se manifiesta con claridad la intersección entre discapacidad, género y territorio, acentuada por la llamada economía del cuidado (Pérez Orozco, 2014). Las mujeres asumen responsabilidades domésticas y de cuidado desproporcionadas, lo que limita su movilidad geográfica y restringe sus oportunidades laborales, generando una triple marginación (por género, discapacidad y ubicación).

El Protocolo de San Salvador (artículo 7) reconoce el derecho al trabajo con “libertad de elección ocupacional”. Sin embargo, para las personas con discapacidad visual en Jinotega, la única alternativa es aceptar empleos informales o migrar, lo que contradice

el espíritu del Protocolo: no hay libertad de elección real cuando las opciones están condicionadas por el lugar de residencia.

Autores clásicos del desarrollo como Hirschman (1961) y Myrdal (1957) explican este fenómeno mediante la “causación circular acumulativa”: los polos urbanos concentran inversión, infraestructura y oportunidades, mientras las regiones periféricas quedan atrapadas en un ciclo de marginalidad persistente. En este sentido, la Ley 763 carece de mecanismos de descentralización territorial que corrijan esta asimetría estructural.

Desde la perspectiva del ciclo de políticas públicas (Parsons, 1995), la Ley 763 diseña derechos en el nivel normativo, pero omite la fase de implementación territorial. Sin financiamiento descentralizado, incentivos municipales o programas de accesibilidad regional, la concentración de oportunidades en Managua se reproduce de forma estructural, perpetuando la exclusión laboral de las personas con discapacidad visual en los departamentos de Nicaragua, como Jinotega.

Asimismo, la participación ciudadana efectiva de personas con discapacidad requiere transformaciones institucionales profundas. Desde la perspectiva de derechos humanos, la participación debe entenderse no como consulta periódica, sino como incidencia real en la toma de decisiones. Como enfatiza Asís Roig (2023), la adopción de todas las medidas conducentes a garantizar y promover en condiciones de igualdad los derechos humanos y libertades fundamentales de las personas con discapacidad incluye la adopción de medidas que suponen la prevención o eliminación de barreras, así como el cambio del contexto antes que el cambio de la persona, promoviendo la participación de todas las personas. Esto implica que Nicaragua debe crear espacios institucionalizados donde las organizaciones como la OCNMT participen en la formulación de políticas públicas, no solo en su implementación.

Triangulando entre el modelo social de discapacidad y los hallazgos de brecha Managua-Jinotega, se revela que la 'discapacidad' como barrera laboral es profundamente territorial. La capacidad laboral de una persona con discapacidad visual en Managua (acceso a ÁGORA, coordinación con INATEC, empleadores sensibilizados) es cualitativamente diferente a la de Jinotega (sin información sobre Todos con Voz, sin intermediación local, desconfianza en instituciones). El modelo social aclara esto: la

barrera no es la ceguera, sino la concentración de recursos, políticas y coordinación institucional en contextos urbanos—una barrera ambiental/estructural, no individual. Esto requiere, por tanto, soluciones de descentralización y garantía territorial de derechos, no mayor capacitación de personas ciegas.

Por otra parte, la contraposición entre la descripción positiva de Todos con Voz a nivel central y su inaccesibilidad territorial en Jinotega sugiere una implementación desigual.

La Ley 763 reconoce los derechos de manera integral, pero no asigna presupuesto específico ni garantiza continuidad, lo que provoca que las organizaciones no gubernamentales dependan de donaciones caritativas, como las de la FOAL, cuya permanencia no está asegurada. El autofinanciamiento de la filial de Jinotega mediante el arrendamiento de un predio muestra cómo la falta de apoyo estatal obliga a las organizaciones a generar ingresos mediante actividades paralelas, limitando su capacidad para centrarse en los programas de inclusión laboral.

2.3. Brecha normativa-práctica (Ley 763 sin implementación efectiva)

La Ley 763, promulgada en 2011, reconoce un conjunto de derechos integrales e incluye una cuota laboral obligatoria del 2 % para personas con discapacidad. Sin embargo, catorce años después, la brecha entre el derecho reconocido y su ejercicio efectivo sigue siendo evidente. Esa brecha no es jurídica, sino de poder: mientras no exista conocimiento de las obligaciones legales ni mecanismos de fiscalización efectivos, los empleadores continuarán incumpliendo sin consecuencias reales.

2.3.1. Conocimiento legal vs. Conocimiento práctico

Un funcionario público que trabaja en implementación de derechos de personas con discapacidad explica que existe un reconocimiento normativo del derecho al trabajo para las personas con discapacidad en Nicaragua:

“Bueno, en Nicaragua, como dije, la ley 763 habla de que al menos dos personas con discapacidad deben estar empleadas por cada 50 trabajadores, es decir, si en una empresa hay 100, en vez de 2 tienen que haber 4. Entonces pues la ley contempla, la ley 763 contempla este derecho, pero que se quien lo garantiza

*realmente es el Ministerio del Trabajo, porque hay dos áreas del Ministerio del Trabajo que se encargan de la ejecución de esos artículos de la ley. Una es el Centro Nacional de Empleo, creo que así se llama, Centro Nacional de Empleo, que es donde la gente solicita personas para algún cargo y llenar plazas y las personas pues también envían currículum para ser empleados en alguna empresa. Y así es que se garantiza en Nicaragua a través de la ley, a través de la Constitución, porque en nuestra Constitución habla de que todos somos iguales y hay una ley de igualdad también que hace que las personas con discapacidad seamos tratadas como igual a cualquier otra persona **Entonces desde el marco jurídico se garantiza** la participación, el empleo, la salud, la rehabilitación de las personas con discapacidad y también pues el Gobierno, así partidas presupuestarias, algunas organizaciones, en este caso la Organización de Ciegos Marisela Toledo y a la Organización de Ciegos de Matagalpa y Braille, que son dos de ciegos (...)" (G.M., entrevista individual, octubre 2025, 00:21:45).*

Sin embargo, durante un grupo focal, cuando se interrogó sobre si derecho al trabajo está garantizado en Nicaragua, un participante expresó de manera crítica:

"Yo diría que el derecho al trabajo en nuestro país para la persona con discapacidad no está garantizado. Yo contradigo eso, ¿Por qué? Porque, aunque nosotros tengamos el conocimiento, tengamos la herramienta, título, técnica, ¿Qué pasa aquí? Aquí no es solo el factor que yo como usuario o yo como interesado tengo que cumplir, también el empleador en nuestro país muchas veces tiene muchas barreras que no ha logrado botar y lo primero que dice, 'ah, ¿es que será que va a tener la capacidad de hacerlo? Es que a mí me da miedo porque si yo lo contrato al final pues me va a tocar o es una carga más'" (J.G., grupo focal Managua, octubre 2025, 00:24:07).

2.3.2. Análisis interpretativo

La brecha entre el reconocimiento normativo —establecido por la Ley 763 desde 2011— y su garantía efectiva es, ante todo, un problema político más que técnico. Se evidencia que la existencia de una ley no implica automáticamente su cumplimiento ni su

efectividad. El vacío no radica en la redacción normativa, sino en la falta de voluntad y acción institucional para traducir los derechos reconocidos en prácticas reales.

El marco de políticas públicas inclusivas (IDHC, 2012) establece cuatro componentes fundamentales para garantizar derechos: (1) participación de personas con discapacidad en diseño e implementación, (2) accesibilidad universal, (3) ajustes razonables efectivos, y (4) evaluación y mejora continua. Los hallazgos empíricos demuestran que Nicaragua cuenta formalmente con legislación (Ley 763) que reconoce estos componentes, pero adolece de su operacionalización práctica: (1) las personas con discapacidad participan en espacios formales como el Gabinete del Poder Ciudadano, pero sin poder vinculante ni acceso a recursos; (2) la accesibilidad depende casi exclusivamente de iniciativas de la sociedad civil como OCNMT, no de obligaciones estatales fiscalizadas; (3) aunque la ley obliga ajustes razonables, no existe un sistema de auditoría o sanción para empleadores incumplidores; (4) no hay ciclos de evaluación sobre cumplimiento de la cuota laboral (art. 36), creación de instituciones obligatorias (como la Secretaría de Promoción y Articulación para la Aplicación de los Derechos de las Personas con Discapacidad), o impacto territorial de programas. Esta ausencia sistemática de 4 componentes, tomada en conjunto, evidencia que la política pública nominal es diferente de la política pública real—un fenómeno ampliamente documentado en implementación de políticas públicas (Pressman & Wildavsky, 1984).

Por otro lado, en su estudio sobre la implementación de políticas públicas, Bardach (1977) describe los llamados “juegos de implementación”, en los cuales los actores locales —funcionarios, empleadores o intermediarios— operan según sus propios intereses, pudiendo facilitar o bloquear la aplicación de la ley. En el contexto nicaragüense, los empleadores solo cumplen con la cuota laboral cuando conocen la obligación legal, existe una supervisión efectiva y las sanciones por incumplimiento son reales. En ausencia de estos elementos, la norma pierde fuerza y se convierte en una declaración simbólica sin impacto práctico. Esta situación se refleja con claridad en el testimonio de un participante: “*Aunque tengamos conocimiento, técnica, capacidad, el empleador dice: ‘me da miedo contratar porque es una carga más’*”. La cita revela una

percepción extendida: la contratación de personas con discapacidad visual no se asume como un deber jurídico, sino como un riesgo económico o una carga administrativa.

Otros autores como Pressman y Wildavsky (1984) advierten que toda política pública atraviesa una cadena de decisiones donde cada eslabón puede convertirse en punto de ruptura. En el caso de la Ley 763, esa cadena se quiebra desde el inicio: muchos empleadores simplemente desconocen la existencia o el alcance de la norma. Este desconocimiento no es un accidente, sino el resultado directo de la ausencia de políticas de difusión, formación institucional y mecanismos de fiscalización efectivos. El Estado no ha destinado recursos suficientes para campañas informativas, capacitación de inspectores laborales o imposición de sanciones, lo cual genera una política vacía en términos operativos.

La investigación reciente sobre implementación de políticas públicas de discapacidad evidencia que, aunque se han logrado avances en la incorporación de las personas con discapacidad en las políticas públicas, aún persisten importantes brechas que requieren esfuerzos sostenidos para asegurar su inclusión plena y el ejercicio efectivo de sus derechos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2025). Específicamente, las leyes antidiscriminación garantizan igualdad de oportunidades y ajustes razonables en el trabajo, pero su efectividad depende de mecanismos de fiscalización sostenida (Ortiz-Marcos et al., 2024). En Nicaragua, la Ley 763 y el Programa Todos con Voz representan marcos positivos, pero su implementación sigue siendo débil sin estos mecanismos.

Por otra parte, la participación ciudadana de personas con discapacidad constituye un derecho humano fundamental que trasciende la mera consulta. La Fundación Pablo Iglesias (2025) en su investigación sobre políticas sociales en discapacidad y participación ciudadana, enfatiza que las políticas públicas deben basarse en principios fundamentales de universalidad de los derechos, la igualdad y la equidad, el principio de solidaridad, la integración en la perspectiva de género, la protección de la infancia, el derecho al empleo y el asegurar la participación social y política. Esta aproximación integral requiere que las personas con discapacidad visual sean consultadas no

solamente en procesos formales, sino que sus voces incidan efectivamente en el diseño y reformulación de políticas públicas que las afecten directamente.

Desde la teoría del poder, Bachrach y Baratz (1962) sostienen que la “no-decisión” es también una forma de ejercer poder: elegir no actuar, no invertir o no priorizar un tema equivale a mantener el *statu quo*. En este sentido, la inacción estatal frente a la implementación de la Ley 763 constituye una decisión política en sí misma. Al no asignar presupuesto ni mecanismos efectivos de cumplimiento, el Estado contribuye a perpetuar una exclusión estructural que afecta directamente a las personas con discapacidad visual. La falta de acción no es neutral; refleja una jerarquía de prioridades donde los derechos de este colectivo no ocupan un lugar central en la agenda pública.

Así, el caso de Nicaragua ilustra cómo la existencia de leyes avanzadas, como la Ley 763 y la ratificación de la CDPD, no garantiza por sí sola el cumplimiento efectivo de los derechos establecidos. Las limitaciones en la implementación, fiscalización y financiamiento de las políticas públicas han obligado a la sociedad civil a operar como mecanismo compensatorio (RIADIS & CBM, 2022; Banco Mundial, 2024). El estudio demuestra que la OCNMT ha debido suplir vacíos estatales, pero también que solo un compromiso estatal sostenido podrá cerrar las brechas existentes en la garantía del derecho al trabajo. Se constata que la falta de cumplimiento de las obligaciones estatales en políticas públicas de inclusión resulta en la transferencia de dichas funciones a las organizaciones de sociedad civil, como la OCNMT, que asumen funciones de articulación, incidencia y prestación directa. Es imprescindible avanzar hacia una descentralización con financiamiento público adecuado y una fiscalización estricta del cumplimiento de la Ley 763 para garantizar derechos de manera universal.

2.4. Barreras de accesibilidad física y tecnológica

Aunque con frecuencia pasan inadvertidas, las barreras de accesibilidad física y tecnológica constituyen obstáculos concretos para la inclusión laboral. No se trata de simples “ajustes” técnicos, sino de derechos fundamentales, reconocidos en el artículo 9 de la CDPD.

2.4.1. Accesibilidad como derecho, no como lujo

Una directiva identifica múltiples formas de inaccesibilidad:

“En la zona urbana es un poco más accesible, obviamente tenemos el transporte público. En temas de accesibilidad en cuanto a la movilidad sí hay muchas desventajas todavía en cuanto a las calles, andar en las calles para los ciegos es bastante complejo, hay varios espacios inaccesibles, las zonas peatonales a veces las tenemos ahí como congestionadas de vendedores, de basura, qué más pudiera decir, de los manjoles que le llamamos aquí [alcantarillas, que a veces no tienen tapa] y qué sé yo” (T.C., entrevista individual, septiembre 2025, 00:30:26).

Específicamente en contextos laborales, un participante describe cómo la tecnología puede ser herramienta de inclusión o exclusión:

"Es necesario instalar lectores de pantalla y que los programas sean compatibles. Los ajustes razonables dependen de la voluntad del empleador" (T.C., entrevista individual, septiembre 2025, 00:22:25).

Otro participante refleja sobre cómo la falta de accesibilidad en infraestructura laboral afecta:

"Cuando estaba en el medio de comunicación, pero ya después la radio cerró sus espacios, yo iba a mandar a alguien, me iba a instalar un lector de pantalla, porque ya iba a acceder a la computadora de la radio y hablé con los dueños y me dijeron ‘tranquila, que te vengán a instalar el programa y bien te desempeñas, que sí son como ellos dicen, son indispensables, sí son necesarios’" (V.H., grupo focal Managua, octubre 2025, 00:37:04).

2.4.2. Análisis interpretativo

Las barreras físicas y tecnológicas no constituyen simples “ajustes especiales”, sino derechos fundamentales. El artículo 9 de la CDPD establece que los Estados deben garantizar la accesibilidad como una condición estructural para el ejercicio pleno de todos los derechos. No se trata de una “acomodación para minorías”, sino de una

infraestructura básica y universal que debe beneficiar a todas las personas, independientemente de sus condiciones físicas o sensoriales.

El testimonio que alude a la infraestructura urbana inaccesible —“calles congestionadas, manjoles abiertos”— adquiere especial relevancia desde el modelo social de la discapacidad (Palacios, 2008). En este marco, la discapacidad no se origina en la persona, sino en un entorno construido sin considerar la diversidad funcional. Así, la ciudad misma se convierte en productora de discapacidad, al excluir de facto a quienes no pueden desplazarse de manera segura o autónoma. No se trata, por tanto, de “incapacidad individual”, sino de un diseño urbano y social que excluye.

El concepto de diseño universal (Connell, 1997) surge como un elemento útil que ofrece una respuesta transformadora: plantea que los espacios concebidos desde su origen con criterios de accesibilidad benefician a toda la población, incluyendo a personas mayores, quienes enfrentan discapacidades temporales o familias con niños pequeños. Sin embargo, en Nicaragua persiste una lógica de “acomodación especial”, en la que la responsabilidad se transfiere al individuo o a la empresa, en lugar de ser asumida por el Estado como garante principal de la accesibilidad. Esta fragmentación de responsabilidades perpetúa un modelo asistencialista, en lugar de un enfoque de derechos.

2.5. Sobreprotección familiar como barrera específicamente para mujeres

Un desafío estructural que afecta de manera particular a las mujeres con discapacidad visual es la sobreprotección familiar. Esta barrera se origina en el ejercicio del poder intrafamiliar, que restringe su autonomía y capacidad de decisión. El fenómeno refleja una clara interseccionalidad, en la que las mujeres con discapacidad enfrentan una doble marginación: por razón de género y por condición de discapacidad.

2.5.1. Dinámicas familiares como barrera principal

Una funcionaria, quien es mujer con discapacidad visual y también dirige otra organización de personas con discapacidad visual, identifica brecha de género:

“Tenemos más hombres organizados que mujeres. Las mujeres se quedan encerradas, no se rehabilitan” (G.M., entrevista individual, octubre 2025, 00:45:13).

Ella profundiza en barreras específicamente para mujeres:

“Las mujeres somos las últimas que estudiamos. Las mujeres somos las últimas que nos preparamos, que nos organizamos...” (G.M., entrevista individual, octubre 2025, 00:44:46).

Un coordinador de participación en la organización identifica factores que limitan participación de mujeres:

“El machismo. Porque si yo invito a Marcela, que es una mujercita, me van a decir sí, pero es que ahí va un montón de hombres sinvergüenzas” J.G., coordinación post-focal, octubre 2025, 00:51:18).

2.5.2. Análisis interpretativo

La sobreprotección hacia las mujeres con discapacidad visual no constituye un simple “cuidado excesivo”, sino una forma de control patriarcal que se interseca con la condición de discapacidad. El testimonio es elocuente: “Tenemos más hombres organizados que mujeres... solo dejaron venir dos mujeres”. El énfasis en la palabra “dejaron” evidencia la existencia de autoridades externas —familiares o comunitarias— que restringen la autonomía femenina, bajo la apariencia de protección.

Desde la teoría de la interseccionalidad (Crenshaw, 1989), la discriminación por género y discapacidad no se suma, sino que se combina de manera cualitativamente distinta, generando una forma de opresión específica y más profunda. En este sentido, mientras los hombres con discapacidad suelen tener mayor libertad para participar en procesos de capacitación o en el empleo, las mujeres enfrentan un doble obstáculo: la discriminación estructural por discapacidad y el control patriarcal del espacio doméstico, que “justifica” su confinamiento mediante el discurso del cuidado y la seguridad.

Connell (1995) sostiene que ciertos modelos de masculinidad hegemónica reproducen dinámicas de control sobre las mujeres, manteniendo la subordinación de género. En el

contexto nicaragüense, un participante del estudio identifica abiertamente el machismo como un factor determinante. La movilidad de las mujeres con discapacidad visual en espacios públicos es frecuentemente sexualizada o estigmatizada, lo que actúa como un mecanismo de control social que restringe su participación en actividades comunitarias o laborales.

Desde la teoría de las capacidades (Sen, 1999, 2000), la sobreprotección familiar implica una privación directa de capacidades centrales, entre ellas: el control sobre la propia vida y las decisiones autónomas, la vida afiliativa (entendida como la posibilidad de interactuar y participar plenamente en la comunidad) y la capacidad de trabajar y generar medios de vida dignos. La negación de estas capacidades no solo limita la libertad real de las mujeres, sino que vulnera derechos fundamentales asociados a la autodeterminación y la participación social.

La CDPD, en su Preámbulo (párrafo p), reconoce expresamente que las mujeres y niñas con discapacidad están expuestas a mayores riesgos de violencia, abuso y explotación. Desde esta perspectiva, la restricción severa de la autonomía personal puede interpretarse como una forma de violencia psicológica y estructural, en tanto reproduce relaciones de poder que despojan a las mujeres de su capacidad de decisión y de su derecho a ejercer plenamente su ciudadanía.

2.6. Brecha tecnológica rural-urbana

La brecha tecnológica entre los contextos urbanos —particularmente Managua— y las zonas rurales o departamentales como Jinotega y Estelí, genera diferencias significativas en el acceso a herramientas que facilitan la inserción laboral. Esta desigualdad tecnológica reproduce y profundiza las brechas estructurales, al hacer que el contexto geográfico determine las oportunidades de empleo disponibles para las personas con discapacidad visual.

2.6.1. Acceso desigual a tiflotecnología¹³

Un participante describe cómo la tecnología fue una herramienta liberadora:

"Mi primer curso, digámoslo así, fue... un curso de computación básica con aplicación JAWS¹⁴. Esto abrió puertas para que yo como persona tuviera una herramienta... Esto fue un poquito liberador porque desde aquí yo me sentía pollito, ¿verdad? Ya iba rompiendo el cascarón" (J.G., grupo focal Managua, octubre 2025, 00:08:35).

Sin embargo, el acceso a esta tecnología es limitado territorialmente. Un directivo describe (J.L.S., entrevista individual, agosto 2025, 00:12:17):

"Hay, por ejemplo, alertas de trabajo que se crean de texto, espacios virtuales para que la persona con discapacidad pueda acceder. Pero como hablábamos que hay una brecha tecnológica todavía fuerte en el país, nosotros tratamos de hacerle llegar a las personas con discapacidad estas vacantes que se publican (...)".

"Sí, hablaba de la brecha tecnológica porque en el tema campo-ciudad hay todavía muy marcadas diferencias en cuanto al manejo de herramientas que faciliten." (J.L.S., entrevista individual, agosto 2025, 00:18:34).

Y, específicamente, un participante analfabeto describe cómo la falta de acceso tecnológico fue barrera:

"Respecto a la tecnología y todo eso pues no se me ha dado, no es que no he tenido la oportunidad, sino que no las he tomado porque sinceramente pues siento que no

¹³ La tiflotecnología comprende adaptaciones tecnológicas específicas (como lectores de pantalla JAWS o líneas braille dinámicas) y adaptaciones de tecnología estándar que permiten a personas con discapacidad visual acceder a información digital y participar en empleos que requieren competencias tecnológicas (Córdoba, Fernández & Cabero, 2007). Córdoba, M. I., Fernández, L. A., & Cabero, J. (2007). Tiflotecnología e inclusión: Discusión teórica sobre los medios, los recursos y los servicios para el alumnado con discapacidad visual. *Pixels Bits*, 31, 1-23.

¹⁴ JAWS (acrónimo de Job Access With Speech —Acceso a Tareas con Voz) es un software lector de pantalla desarrollado por Freedom Scientific que convierte el contenido visual de la pantalla en salida de audio y braille, permitiendo a personas con discapacidad visual acceder a aplicaciones informáticas en sistemas operativos Microsoft Windows. Muñoz, S. I. (2018). La utilización del software JAWS en estudiantes con discapacidad visual. *Revista de Educación Inclusiva*, 11(2), 45–58.

puedo porque como no sé leer del todo, entonces para manejar tecnología pues no, debo tener lo básico” (L.U.Z., entrevista individual, octubre 2025, 00:04:08).

2.6.2. Análisis interpretativo

La brecha en el acceso a la tiflotecnología —como el uso de JAWS y otros lectores de pantalla— entre Managua y demás departamentos del país no constituye un problema meramente técnico, sino una reproducción de desigualdades estructurales que limitan las capacidades laborales y cognitivas de las personas con discapacidad visual.

Un participante lo expresa con contundencia al afirmar que JAWS fue “*liberador, rompiendo el cascarón*”, una metáfora poderosa que ilustra cómo el acceso a estas herramientas transforma radicalmente las posibilidades de vida, educación y empleo. Sin embargo, en las zonas rurales esta realidad contrasta con la carencia absoluta de medios tecnológicos: “Existe una brecha tecnológica fuerte en el país... entre el campo y la ciudad hay marcadas diferencias”. La tecnología, en este contexto, se convierte en una nueva frontera de exclusión.

Desde la teoría de las capacidades (Sen, 1999, 2000), el acceso a la tecnología no es un lujo ni un privilegio, sino un habilitador de capacidades fundamentales: leer, aprender, comunicarse, trabajar y participar en la vida pública. La falta de acceso a la tiflotecnología priva a las personas rurales de estas libertades básicas, reduciendo sus opciones de desarrollo personal y profesional.

Al respecto, puede resultar útil el análisis de Castells (2000), quien, al analizar la sociedad de la información, advierte que la geografía del acceso a la tecnología determina la geografía de las oportunidades. Las regiones que quedan fuera de los circuitos tecnológicos permanecen económicamente marginadas. En Nicaragua, la concentración de la tiflotecnología en Managua acentúa la desigualdad territorial, dejando a los departamentos del país fuera de las nuevas formas de empleabilidad digital emergente.

Esta brecha tecnológica se superpone además con el analfabetismo funcional: sin alfabetización básica, el uso de herramientas tecnológicas accesibles resulta imposible. La exclusión tecnológica, por tanto, no puede abordarse de manera aislada, sino que

requiere intervenciones integradas que combinen educación, formación tecnológica, y políticas activas de empleo inclusivo.

Desde el modelo social de la discapacidad, la brecha tecnológica revela que la exclusión no deriva de limitaciones individuales, sino de una falta de inversión estatal sostenida. No se trata de que las personas en los departamentos de Nicaragua sean “menos capaces”, sino de una decisión política de no garantizar igualdad de condiciones. Tanto la CDPD (artículo 9) como el Protocolo de San Salvador (artículo 7) establecen la obligación de los Estados de asegurar la accesibilidad tecnológica como parte esencial del derecho al trabajo y la participación social. Los desafíos para acceder a un empleo digno en Nicaragua por parte de las personas con discapacidad visual operan de forma simultánea en distintos niveles: actitudinal (discriminación), territorial (concentración de oportunidades), normativo (brecha entre ley y práctica), familiar (restricción de autonomía para mujeres), y tecnológico (acceso desigual).

Estos desafíos no son simples obstáculos individuales, sino construcciones sociales sistémicas que requieren intervención política deliberada. En este trabajo se ha sostenido que, bajo el modelo social de discapacidad, las limitaciones no residen en las personas, sino en las barreras creadas por la sociedad. En este marco, el Estado tiene la obligación, de conformidad con la CDPD, de garantizar condiciones que hagan efectivo el derecho al trabajo en entornos dignos y libres de discriminación.

La investigación demuestra que solo una intervención integral y sostenida —que actúe simultáneamente en los niveles actitudinal (a través de campañas de sensibilización), territorial (mediante políticas descentralizadas), normativo (mediante fiscalización y formación de actores clave), familiar (mediante empoderamiento de mujeres) y tecnológico (mediante provisión equitativa de recursos)— permitirá cerrar la brecha entre la norma y la práctica, evitando que las personas con discapacidad visual continúen atrapadas en un estado de exclusión laboral estructural.

A continuación, se resumen en una tabla los desafíos identificados como enfrentados por las personas con discapacidad visual en Nicaragua según los datos de este estudio:

Tabla 2 *Desafíos en la inclusión laboral*

Barrera	Manifestación concreta	Consecuencia para personas con discapacidad visual
Discriminación actitudinal	Empleadores ven "discapacidad, no capacidad"; rechazo automático sin evaluación de competencias	Múltiples rechazos antes de contratación; desánimo en búsqueda activa
Brecha normativa-práctica (Ley 763)	Ley vigente desde 2011 sin mecanismos de fiscalización.	Derecho formalmente reconocido pero inaccesible en la práctica
Desigualdad territorial	Oportunidades concentradas en Managua; Jinotega sin acceso a programas estatales	Migración laboral forzada; fragmentación familiar; exclusión de poblaciones departamentales
Barreras de accesibilidad	Infraestructura urbana inaccesible (alcantarillas, escaleras); ausencia de software accesible; brecha tecnológica rural-urbana	Dependencia de transporte privado; exclusión de empleos que requieren tecnología
Sobreprotección familiar	Restricción de autonomía (especialmente mujeres); familias limitan movilidad y participación	Privación de capacidades centrales; doble marginación (género + discapacidad)

3. Buenas prácticas y modelos viables de inclusión laboral

La pregunta que orienta este apartado es: ¿Cuáles son las buenas prácticas implementadas por la OCNMT y los actores relacionados en el proceso de inclusión laboral de las personas con discapacidad visual? Esta interrogante corresponde al tercer objetivo específico de la investigación.

A diferencia del Apartado 2, que analiza las barreras estructurales y persistentes, este apartado se centra en modelos y experiencias que han resultado efectivas: casos en los que la inclusión laboral se ha concretado, mecanismos internos de solidaridad, alianzas institucionales replicables y formas de empoderamiento colectivo que fortalecen la autonomía de las personas con discapacidad visual.

Estos ejemplos demuestran que, aunque los desafíos estructurales son profundos, la inclusión laboral es posible cuando diversos actores —estatales, organizativos y comunitarios— actúan de forma coordinada y bajo un enfoque de derechos humanos.

3.1. Empleo formal en infraestructura accesible deliberada – Caso “tabacaleras de Estelí”

Un hallazgo inesperado, pero especialmente relevante, es la existencia comprobada de empleos formales con salario estable en infraestructuras adaptadas y accesibles. En Estelí, algunas empresas tabacaleras han incorporado de manera sistemática y sostenida a personas ciegas en puestos especializados, particularmente en el rol de enrolladores o “roleros” de tabaco.

En este sentido, un participante de Jinotega que tiene conocimiento directo de este modelo describe:

"Varios afiliados trabajan en tabacaleras de Estelí en área especializada de roleros. Tienen área especial adaptada, baños cercanos, ambiente parejo sin escaleras" (Y.P., grupo focal Jinotega, noviembre 2025, 00:07:06).

Lo particular de este modelo es que la inversión en infraestructura accesible —baños cercanos, pisos nivelados y ausencia de obstáculos arquitectónicos— fue realizada por la empresa privada, sin mediar una obligación derivada de política pública.

Un participante destaca el reconocimiento laboral alcanzado por las personas contratadas:

“Son reconocidos como los mejores en esta labor” (Y.P., grupo focal Jinotega, noviembre de 2025, 00:07:40).

3.1.1. Análisis interpretativo

El modelo de las tabacaleras de Estelí demuestra que, contrario a la creencia normativa ampliamente extendida, la inclusión laboral de las personas con discapacidad visual no solo es posible, sino también económicamente viable y rentable. Cuando una empresa invierte deliberadamente en infraestructura accesible y contrata trabajadores con discapacidad visual, obtiene empleados con habilidades altamente especializadas, como la destreza táctil necesaria para el rolado del tabaco, una labor reconocida por su precisión y calidad.

Este caso evidencia que la exclusión sistemática de las personas con discapacidad del mercado laboral no responde a una necesidad económica inevitable, sino más bien a una falta de conocimiento empresarial sobre los beneficios de la inclusión o a actitudes discriminatorias persistentes, que prefieren mantener la exclusión incluso cuando la inclusión resulta económicamente ventajosa.

Este trabajo, en coherencia con la Ley 763 (artículo 35), ha subrayado en capítulos anteriores que los empleadores están legalmente obligados a realizar “ajustes razonables”. No obstante, este modelo muestra que cuando existe un incentivo económico claro —como la obtención de mano de obra con destrezas específicas—, las empresas implementan voluntariamente tales ajustes sin necesidad de fiscalización estatal. En este sentido, la viabilidad económica de la inclusión no es una hipótesis normativa, sino un hecho empíricamente comprobado.

3.2. Posicionamiento de Programa “Ágora” como “marca” reconocida en el mercado laboral

Un logro estratégico fundamental es que el Programa Ágora se ha consolidado como una “marca” reconocida tanto por las personas con discapacidad visual como por los

empleadores, organismos internacionales y entidades del Estado. Este posicionamiento marca un cambio cualitativo: el programa ha pasado de depender de la búsqueda activa de empleadores a convertirse en un referente al que los propios empleadores acuden por iniciativa propia.

Un directivo encargado de la supervisión de la aplicación del programa lo explica con claridad:

“Se ha convertido en un referente: los empleadores buscan a Ágora por iniciativa propia. Ya conocen el programa, que es como una marca, y saben que estamos aquí y pueden contar con nosotros cuando opten por contratar a una persona con discapacidad visual” (J.L.S., entrevista individual, agosto de 2025, 00:14:16).

Este posicionamiento institucional ha permitido una diversificación territorial y sectorial de los empleos, que antes se concentraban principalmente en las tabacaleras de Estelí. Actualmente, las personas con discapacidad visual acceden a oportunidades en diversos ámbitos: sector financiero (bancos y cooperativas); Atención al cliente (call centers y empresas de telefonía); medios de comunicación (radio y prensa digital); servicios administrativos (gestión documental y procesamiento de datos)

3.2.1. Análisis interpretativo

El posicionamiento de Ágora como marca es el resultado de una estrategia integral, sostenida y replicable. Desde la teoría de las organizaciones¹⁵, este proceso puede interpretarse como una institucionalización exitosa: el programa ha dejado de depender del carisma individual o de recursos puntuales y se ha transformado en una estructura reconocida y confiable dentro del ecosistema laboral nacional. Conjuntamente, es una herramienta que promueve el emprendedurismo, sobre todo como medio de subsistencia en su sistema económico como el de Nicaragua, donde predomina la economía informal.

¹⁵ Vargas Hernández, J. G. (2008). Teoría institucional y neoinstitucional en la administración internacional de las organizaciones. *Revista Científica Visión de Futuro*, 10(2), 1-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935471005>

Además, este posicionamiento reputacional produce lo que en la literatura sobre capital social¹⁶ se conoce como “externalidades positivas”: los empleadores que no tienen contacto directo con personas con discapacidad visual comienzan a acercarse a Ágora por recomendación de otras empresas que ya colaboran con el programa. Este efecto multiplica el alcance e impacto del modelo sin requerir inversiones adicionales en promoción o publicidad.

3.3. Coordinación interinstitucional sostenida como habilitador de inclusión

Un mecanismo menos visible pero operativamente crucial es la coordinación interinstitucional sostenida entre la OCNMT, el MITRAB, el INATEC, el MINSA, los gobiernos locales, el sector privado y organismos internacionales (como la FOAL y la Asociación Danesa de Discapacidad). Esta coordinación no consiste en reuniones puntuales, sino en una estructura permanente de trabajo colaborativo que permite resolver problemas concretos vinculados a la inclusión laboral.

3.3.1. Con el MITRAB (Ministerio del Trabajo)

“Hay una coordinación muy estrecha. El Centro Nacional de Empleo y la Dirección Nacional de Empleo se encargan de la ejecución de los artículos de la Ley 763. Los inspectores están capacitados para abordar a empleadores y personas con discapacidad. Cuando encuentran incumplimiento de la cuota laboral (2%), nos derivan esas vacantes para caracterizar el perfil persona-puesto.” (J.L.S., entrevista individual, agosto de 2025, 00:13:58).

3.3.2. Con el INATEC (Instituto Nacional Tecnológico)

“Los facilitadores pedagógicos de INATEC están específicamente capacitados en adaptaciones para discapacidad visual. Ajustan contenidos, materiales y ritmo de enseñanza. Esto permite que incluso personas analfabetas puedan acceder a formación técnica.” (M.R., grupo focal Jinotega, noviembre de 2025, 00:02:00, pt. 3).

¹⁶ Membiela Pollán, Matías (2013): *Capital Social: Glosario. El valor económico de la dimensión social*. Coruña: Editorial Camiño do Faro. (págs. 132-134.)

3.3.3. Con el sector privado

“[Empresa de telecomunicaciones] ha estado apoyando con formaciones virtuales. Esto es un aspecto novedoso porque existe una brecha tecnológica fuerte. [Empresa] nos proporciona acceso a plataformas y facilita la implementación de tecnologías de información y comunicación.” (J.L.S., entrevista individual, agosto de 2025, 00:09:51).

3.3.4. Con gobiernos locales

“En Jinotega hay coordinaciones efectivas con el MITRAB. Realizamos reuniones con empleadores, identificamos vacantes y damos seguimiento a las personas empleadas. Además, el presidente de la OCNMT está siempre disponible para resolver los problemas que surgen.” (Y.P., grupo focal Jinotega, noviembre de 2025, 00:01:18).

3.3.5. Análisis interpretativo

La coordinación interinstitucional aquí expuesta, en primer lugar, mejora la eficiencia operativa: el INATEC se encarga de la formación, el MITRAB de la fiscalización legal y el programa Ágora de la intermediación laboral, de modo que cada institución cumple la función para la que está mejor preparada. En segundo lugar, garantiza sostenibilidad, ya que, si una institución pierde financiamiento, las demás pueden continuar.

El modelo también favorece la escalabilidad, pues puede replicarse en otros departamentos cuando existen acuerdos interinstitucionales claros y mecanismos de comunicación establecidos. Además, permite abordar problemas complejos que ninguna institución podría resolver por sí sola: la inclusión laboral requiere formación (INATEC), financiamiento y fiscalización (MITRAB), intermediación (Ágora), accesibilidad física (gobiernos locales) y apoyo tecnológico (sector privado).

La coordinación interinstitucional sostenida entre organismos públicos, organizaciones de la sociedad civil y sector privado es fundamental para avanzar hacia una inclusión laboral efectiva. Los preparadores laborales (*job coaches*) y las personas expertas en intermediación laboral son fundamentales, ofreciendo orientación personalizada y facilitando la integración laboral (Ortiz-Marcos et al., 2024). En Nicaragua, el modelo de intermediación desarrollado por la OCNMT en articulación con MITRAB e INATEC

ejemplifica esta coordinación, aunque requiere mayor institucionalización y financiamiento sostenido a largo plazo.

Las OSC como la OCNMT cumplen un papel clave y sustitutivo de las ausencias del Estado en la garantía de derechos. En el caso nicaragüense, la OCNMT ha ejercido funciones tanto de prestación de servicios como de interlocutora para la incidencia y defensa de derechos, posicionándose como referencia obligada ante la insuficiencia de la respuesta estatal (RIADIS & CBM, 2022; Fundación ONCE, s.f.; Bonilla, Delgado & Velásquez, 2008). Este papel de “puente” entre la normativa y la realidad práctica es insustituible en contextos donde la débil implementación de políticas públicas deja brechas entre el reconocimiento formal del derecho al trabajo y su materialización efectiva. La acción de la OCNMT evidencia cómo las organizaciones de la sociedad civil no solo complementan, sino que frecuentemente sustituyen en la práctica al Estado, tanto en la provisión de servicios de formación y mediación como en la defensa organizada de derechos y la negociación de ajustes razonables en el ámbito laboral.

Asimismo, la participación ciudadana, entendida desde la perspectiva de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), implica el derecho de las personas con discapacidad a intervenir activamente en la elaboración, implementación y fiscalización de las políticas públicas que les afectan (Naciones Unidas, 2006, art. 4.3; Asín, 2015). El protagonismo de la OCNMT en espacios de consulta y toma de decisiones públicas da cuenta de un ejercicio efectivo de este derecho, legitimando su acción colectiva ante el Estado e impulsando avances en materia de derechos (OCNMT, s.f.; Bonilla et al., 2008). El rol activo de la OCNMT y de sus afiliados en la exigibilidad de derechos y la generación de propuestas para la inclusión laboral muestra que la participación ciudadana va más allá de la consulta: se traduce en capacidad de incidencia efectiva, construcción de legitimidad y articulación interinstitucional para transformar realidades.

Desde el marco de participación ciudadana desarrollado en el marco teórico, la existencia de la OCNMT como organización liderada por personas con discapacidad visual representa una manifestación de participación ciudadana efectiva—la organización incide activamente ante MITRAB e INATEC, formula demandas normativas y coordina

políticas intersectoriales. Sin embargo, los hallazgos empíricos muestran que, aunque la OCNMT participa en decisiones públicas (nivel macro), muchos afiliados desconocen cómo se priorizan programas internos o hacia dónde se dirigen recursos (nivel micro). Esto sugiere que la operacionalización completa de la CDPD requiere no solo que organizaciones de personas con discapacidad existan, sino que garanticen participación genuina en TODOS los niveles decisorios, incluyendo la gobernanza interna. La efectividad de la incidencia pública se ve limitada por déficits de participación democrática interna.

3.4. Empoderamiento y autodeterminación como dimensión colectiva

Las buenas prácticas identificadas no se limitan al ámbito del empleo o las políticas públicas. Un componente esencial es el empoderamiento individual y colectivo de las personas con discapacidad visual, entendido como el desarrollo de capacidades para tomar decisiones sobre sus propias vidas y participar activamente en los procesos colectivos de decisión.

Una mujer con discapacidad visual y afiliada a la OCNMT desde hace 35 años, expresa con claridad esta filosofía de empoderamiento:

“Uno mismo debe generar sus oportunidades y espacios. ¿Quién quiero ser yo? ¿Dónde quiero llegar? Depende de uno mismo. No esperes que la gente haga por vos. Las cosas no van a venir del cielo, tienes que luchar.” (V.H., entrevista individual, octubre de 2025, 00:34:14).

Sin embargo, esta noción de “responsabilidad personal” no implica individualismo. Por el contrario, se articula dentro de una estructura colectiva de apoyo, sustentada en capacitaciones accesibles, seguimiento de empleadores y coordinación con instituciones públicas. Vanessa, además de su trayectoria laboral, se desempeña como concejal suplente, participando activamente en la toma de decisiones dentro de la organización.

Por su parte, un afiliado sin alfabetización formal, desarrolló su propio emprendimiento productivo:

“En 2018 aprendí la elaboración de vinos y comencé a producir en noviembre. Desarrollé un negocio de venta de ropa, calzado, vino y diferentes productos. Manejo mi negocio con ayuda de mi pareja.” (L.U.Z., entrevista individual, octubre de 2025, 00:08:36).

Cuando más tarde se le ofreció un empleo formal, optó por continuar con su emprendimiento, explicando: *“Preferí enfocarme en mi negocio y dejar las oportunidades a otros.”* (L.U.Z., entrevista individual, octubre de 2025, 00:09:08).

Esta decisión refleja un empoderamiento auténtico: la capacidad de elegir entre distintas alternativas de vida, sin ser definido por etiquetas como “pobre”, “discapacitado” o “beneficiario”.

3.4.1. Análisis interpretativo

El empoderamiento, en este contexto, se comprende en el sentido propuesto por Amartya Sen, como el desarrollo de capacidades para vivir vidas que las personas valoran. No se limita a “obtener empleo”, sino que implica poder elegir entre diversas formas de vida: el empleo formal, el emprendimiento, la participación política, la vida comunitaria o el cuidado familiar.

Desde la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), el empoderamiento requiere tres condiciones fundamentales: autonomía (capacidad de tomar decisiones sobre la propia vida), competencia (habilidades para alcanzar los objetivos propuestos) y relación o comunidad (sentido de conexión y pertenencia con los demás).

Las buenas prácticas de la OCNMT favorecen las tres dimensiones:

1. Autonomía, mediante espacios donde las personas eligen qué formación cursar, a qué empleador postular o si prefieren emprender.
2. Competencia, a través de formación técnica accesible, acompañamiento psicosocial y fortalecimiento del liderazgo.
3. Relación, gracias a más de cuatro décadas de organización comunitaria basada en liderazgo colectivo y solidaridad interna.

El empoderamiento colectivo que emerge de este modelo difiere radicalmente de la caridad individualizada. Cuando un participante afirma que “dejó la oportunidad a otros”, no lo hace por altruismo personal, sino porque forma parte de un movimiento social donde la solidaridad es una práctica estructural, no un gesto moral. En este sentido, la OCNMT ha logrado construir una cultura organizativa en la que la autonomía individual y la solidaridad colectiva coexisten como principios complementarios, y no como opuestos.

Así, pues, las buenas prácticas podrían resumirse a través de la siguiente tabla:

Tabla 3 Buenas prácticas de inclusión laboral

Buena práctica	Descripción	Evidencia de viabilidad	Factores de éxito
Empleo formal en infraestructura accesible deliberada	Tabacaleras de Estelí contratan personas con DV como "roleros" con salario estable	Inversión empresarial en accesibilidad por viabilidad económica (no por obligación legal)	Reconocimiento de destrezas táctiles como activo laboral; infraestructura adaptada desde diseño
Posicionamiento del Programa Ágora como marca	Programa evolucionó de servicio reactivo a referente donde empleadores buscan candidatos	Empresas en diversos sectores buscan activamente candidatos certificados por Ágora	Acumulación de trayectoria, confianza, resultados comprobables; documentación rigurosa
Coordinación interinstitucional sostenida	Articulación MITRAB-INATEC-gobiernos	Distribución de responsabilidades permite continuidad	Claridad de roles, mecanismos de comunicación permanente,

	locales-sector privado	ante cambios presupuestarios	alineación en objetivos
Empoderamiento individual y colectivo	Cultura organizativa donde autonomía individual y solidaridad colectiva coexisten	Afiliados desarrollan agencia: "ahora sabemos que tenemos derechos"	Espacios de decisión participativa; construcción de liderazgo; conciencia de derechos

CONCLUSIONES

Las conclusiones de este análisis se articulan en torno a tres ejes fundamentales que sintetizan los hallazgos de la investigación y responden a las preguntas orientadoras planteadas al inicio. En primer lugar, se presenta la sistematización de hallazgos principales, donde se consolidan los resultados empíricos obtenidos del trabajo de campo —entrevistas semiestructuradas, grupos focales y revisión documental— y se contrasta lo hallado con las hipótesis de investigación formuladas.

Este apartado integra las estrategias institucionales identificadas en la Organización de Ciegos Maricela Toledo, los desafíos estructurales que limitan la inclusión laboral efectiva de personas con discapacidad visual, y las buenas prácticas replicables que emergieron del análisis. En segundo lugar, se desarrolla una discusión crítica que examina la pertinencia del enfoque de derechos humanos adoptado, la suficiencia del marco teórico-conceptual-legal para interpretar la realidad empírica, y la evaluación del cumplimiento de objetivos de investigación. Asimismo, se analiza el logro de la pregunta de investigación general y se reflexiona sobre las implicaciones de los hallazgos para futuras acciones. Finalmente, se presentan líneas de acción y recomendaciones dirigidas al fortalecimiento de la OCNMT, a la responsabilidad estatal en la implementación de políticas públicas inclusivas, a la transformación de prácticas empresariales en el sector privado, y a nuevas agendas de investigación que permitan profundizar en esta problemática.

En su conjunto, estas conclusiones buscan proporcionar tanto un cierre reflexivo del proceso investigativo como una apertura hacia transformaciones prácticas que materialicen el derecho al trabajo digno para las personas con discapacidad visual en Nicaragua.

Recuperación sintética de hallazgos clave sobre las estrategias institucionales

La investigación de campo permitió identificar cuatro estrategias institucionales complementarias que, en conjunto, estructuran el modelo de inclusión laboral desarrollado por la OCNMT. En primer lugar, destaca la formación integral, concebida como una ruta de acompañamiento sostenida en el tiempo y no como una intervención

puntual. Esta estrategia abarca desde apoyos educativos diferenciados —alfabetización, orientación hacia la laboralidad y acompañamiento para la continuidad escolar— hasta procesos de capacitación técnica certificada, desarrollados en alianza con INATEC. A ello se suma el fortalecimiento de habilidades blandas (resiliencia, autoestima y autonomía) y la provisión de tflotecnología, como lectores de pantalla JAWS y bastones especializados. Este enfoque parte del reconocimiento de que la discapacidad visual no limita, por sí misma, la capacidad intelectual ni laboral, pero sí exige adaptaciones deliberadas y sostenidas.

En segundo lugar, la intermediación laboral especializada se configura como un proceso significativamente más complejo que una simple bolsa de empleo. Esta modalidad se basa en una caracterización detallada de la relación persona–puesto, que considera capacidades técnicas, destrezas naturales, limitaciones específicas y preferencias vocacionales. A partir de ello, la OCNMT realiza una búsqueda activa de oportunidades laborales mediante coordinación directa con empleadores, acompaña los procesos de selección y da seguimiento posterior a la contratación, con el fin de garantizar la estabilidad laboral y detectar tempranamente posibles vulneraciones de derechos. Esta intermediación fue identificada como un elemento toral para transformar la inserción laboral en inclusión laboral efectiva.

En tercer lugar, la coordinación interinstitucional sostenida amplía de manera significativa el alcance de las acciones organizativas. La articulación con MITRAB —a través de reuniones periódicas para identificar vacantes—, con INATEC —mediante alianzas para capacitación certificada con adaptaciones especializadas—, con el sector privado —a través de experiencias piloto de empleo en infraestructuras accesibles— y con los gobiernos municipales —mediante espacios de diálogo político— permite distribuir responsabilidades y evita que la OCNMT asuma, en solitario, funciones que corresponden al Estado.

Finalmente, el empoderamiento y la autodeterminación colectiva operan a través de espacios participativos de toma de decisiones, en los que las personas afiliadas desarrollan liderazgo, fortalecen su conciencia de derechos y transforman una autopercepción marcada por la victimización pasiva en una lógica de agencia colectiva.

Este proceso posibilita su posicionamiento como sujetos políticos activos en la defensa de sus derechos.

Síntesis de barreras estructurales persistentes

Pese a la existencia de estas estrategias, la investigación identificó seis barreras estructurales que limitan la inclusión laboral plena de las personas con discapacidad visual y que exceden la capacidad de intervención de una sola organización. En primer lugar, persiste una discriminación actitudinal profundamente arraigada: numerosos empleadores continúan asociando la discapacidad visual con incapacidad productiva, reproduciendo estereotipos que solo pueden superarse mediante procesos de transformación cultural de largo plazo.

En segundo lugar, el desconocimiento de los derechos laborales, incluso entre personas afiliadas a la OCNMT, constituye una fuente adicional de vulnerabilidad. Muchas personas desconocen su derecho a solicitar ajustes razonables, a denunciar actos discriminatorios o a exigir igualdad salarial, lo que facilita prácticas abusivas por parte de empleadores incumplidores.

En tercer lugar, la desigualdad territorial concentra las oportunidades laborales en contextos urbanos —especialmente en Managua— y excluye de manera sistemática a poblaciones departamentales y rurales. El Programa Todos con Voz presenta un alcance limitado, los esfuerzos de intermediación laboral se concentran en la capital y las filiales departamentales se ven obligadas a autofinanciarse mediante el arrendamiento de bienes inmuebles, desviando recursos que podrían destinarse a programas de inclusión.

A ello se suma una marcada brecha entre el marco normativo y su aplicación práctica. Aunque la Ley 763 establece desde 2011 la cuota laboral del 2 %, la accesibilidad universal y los ajustes razonables, la ausencia de fiscalización estatal, de presupuesto específico y de sanciones efectivas ha convertido estas disposiciones en normas de carácter simbólico, con escasa incidencia real.

Asimismo, persisten barreras de accesibilidad física y tecnológica en el transporte público, en los espacios laborales y en los sistemas informáticos, muchos de los cuales

no son compatibles con lectores de pantalla. Estas limitaciones se agravan en contextos rurales, donde la brecha digital profundiza la exclusión territorial.

Finalmente, la sobreprotección familiar, particularmente hacia las mujeres con discapacidad visual, opera como una barrera silenciosa pero estructural. Dinámicas familiares que restringen la autonomía en nombre de la seguridad, limitan el acceso a la educación y a la participación comunitaria desde la infancia y priorizan trayectorias masculinas, perpetúan ciclos intergeneracionales de exclusión.

Identificación de buenas prácticas replicables

A contracorriente de estos desafíos, la investigación documentó cuatro buenas prácticas con potencial demostrativo y replicable. En primer lugar, se identificaron experiencias de empleo formal en infraestructuras accesibles deliberadamente diseñadas, como las tabacaleras de Estelí, donde personas con discapacidad visual se desempeñan como roleros, con salarios estables y reconocimiento formal. Estos casos evidencian que, cuando la accesibilidad se incorpora desde el diseño del puesto de trabajo y no como una obligación legal reactiva, la empleabilidad de personas ciegas aumenta significativamente y se generan encadenamientos productivos sostenibles.

En segundo lugar, destaca el posicionamiento del Programa ÁGORA como una marca de confianza en el mercado laboral. Tras años de acumulación de trayectorias exitosas, diversos empleadores buscan activamente personas certificadas por el programa, lo que ha convertido a la OCNMT en un referente de calidad laboral. Esta evolución de un servicio reactivo hacia una marca proactiva demuestra que la confianza se construye mediante resultados verificables, trayectorias documentadas y generación sistemática de evidencia sobre las capacidades laborales de las personas con discapacidad visual.

En tercer lugar, la coordinación interinstitucional sostenida entre OCNMT, MITRAB, INATEC, gobiernos municipales y sector privado ha demostrado ser una estrategia eficaz para distribuir responsabilidades y ampliar la cobertura territorial. Esta coordinación resulta efectiva sobre todo cuando existen roles claramente definidos, mecanismos permanentes de comunicación, objetivos compartidos y respeto por la autonomía de cada actor.

Por último, el empoderamiento colectivo a través de espacios participativos emerge como una práctica particularmente destacada. Las personas afiliadas que participan activamente en la toma de decisiones organizativas desarrollan una mayor conciencia de derechos, fortalecen liderazgos y se posicionan como sujetos políticos con capacidad de incidir en las políticas que les afectan, superando el rol tradicional de beneficiarios pasivos.

I. Sistematización de hallazgos principales

1. Respuesta a la pregunta general de investigación

La investigación planteó como pregunta central: *¿Cómo han contribuido, desde la perspectiva de derechos humanos, las estrategias y experiencias de la Organización de Ciegos Maricela Toledo al acceso de sus afiliados a un trabajo digno e inclusivo?*

En este sentido, la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo (OCNMT), principal entidad especializada a nivel nacional y con presencia en 17 localidades, ha desarrollado un modelo de acompañamiento institucional que opera a través de varias capas de intervención.

La primera de ellas es una línea formativa integral. Esta inicia con apoyo educativo orientado a mejorar la empleabilidad, continúa con capacitación técnica certificada en coordinación con el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), e incorpora un proceso sistemático de fortalecimiento de habilidades socioemocionales, centrado en la reflexión crítica sobre derechos y capacidades personales. Esta propuesta no se limita a impartir conocimientos técnicos; busca transformar la autopercepción de las personas con discapacidad visual, cuestionar internalizaciones de incapacidad y reforzar su agencia individual y colectiva.

La segunda línea de acción es un mecanismo de intermediación laboral compleja. Incluye la caracterización detallada de las personas —enfocándose especialmente en sus capacidades y potencialidades—, la identificación de oportunidades de empleo mediante coordinación activa con empleadores, la sensibilización empresarial a través de talleres y encuentros directos, y un acompañamiento integral que abarca desde la preparación para procesos de selección hasta el seguimiento posterior a la contratación para

garantizar estabilidad laboral. En este componente destaca la distinción entre inserción e inclusión laboral: la inserción se limita a la contratación formal, mientras que la inclusión implica que el entorno de trabajo realice ajustes razonables, reconozca las capacidades reales de la persona contratada y genere cambios culturales internos que transformen la percepción sobre la discapacidad.

Una tercera dimensión del modelo es la coordinación interinstitucional sostenida, que amplía significativamente el alcance de la OCNMT. Esta se desarrolla en varias direcciones: (i) con el Ministerio del Trabajo (MITRAB), mediante reuniones mensuales en sedes territoriales para identificar vacantes y definir rutas de colocación; (ii) con INATEC, a través de alianzas que garantizan acceso a formación certificada con adaptaciones pedagógicas especializadas (facilitadores capacitados en Braille, adecuaciones en ritmo y contenido); (iii) con el sector privado, mediante empresas piloto que adoptan infraestructura accesible —como las tabacaleras de Estelí, donde personas ciegas trabajan como roleros con salarios estables—; y (iv) con gobiernos municipales, generando espacios de diálogo político que reconocen a las personas con discapacidad visual como sujetos políticos y no solo como beneficiarios de programas.

No obstante, estas estrategias enfrentan límites estructurales profundos. En primer lugar, la debilidad del Estado en la implementación de políticas inclusivas es crítica. Aunque la Ley 763, vigente desde 2011, reconoce derechos específicos —cuotas laborales, ajustes razonables, accesibilidad—, catorce años después sigue siendo mayormente letra muerta: carece de mecanismos efectivos de fiscalización, no se han creado las instituciones previstas (como el Consejo Nacional de Promoción) y no se observan cambios sustantivos en las condiciones laborales reales. El único programa estatal identificado, Todos con Voz, existe en teoría, pero su cobertura es desigual: funciona en Managua, mientras que en departamentos como Jinotega es prácticamente inaccesible.

En segundo lugar, persisten barreras actitudinales profundamente arraigadas. La discriminación de empleadores no se explica solo por falta de información, sino por imaginarios culturales que asocian la discapacidad visual con incapacidad productiva. Estas percepciones se mantienen incluso frente a evidencia de trabajadores con desempeños exitosos, lo que evidencia que se trata de un prejuicio estructural más que

de una evaluación racional. Esta barrera opera como un filtro previo que desanima incluso a personas calificadas a buscar empleo.

En tercer lugar, las desigualdades territoriales producen exclusión por razones geográficas. Las oportunidades se concentran en Managua y en algunos municipios con desarrollo empresarial (Estelí, León), dejando fuera a quienes viven en zonas rurales, que representan más del 40% del territorio nacional. Esta brecha territorial obliga a procesos de migración laboral forzada —especialmente duros para mujeres madres solteras—, generando separación familiar y mayor vulnerabilidad.

En cuarto lugar, siguen existiendo barreras de accesibilidad física y tecnológica. El transporte público es mayoritariamente inaccesible, muchos espacios laborales no cuentan con adaptaciones arquitectónicas, y la brecha tecnológica entre áreas urbanas y rurales es amplia. El acceso a tiflotecnología (lectores de pantalla, dispositivos adaptados) es limitado y depende de organizaciones no estatales, lo que deja a las personas sujetas a la disposición de los empleadores para invertir en estas adaptaciones.

En quinto lugar, opera un mecanismo de exclusión dentro del propio entorno familiar que requiere atención particular. La sobreprotección —sobre todo hacia mujeres con discapacidad visual— limita la autonomía, la movilidad y la participación económica. En muchos hogares persisten dinámicas patriarcales y paternalistas que generan “burbujas protectoras” que inhiben la construcción de capacidades y la inserción laboral.

Finalmente, hay una dependencia estructural del financiamiento no estatal. Programas como ÁGORA dependen de fondos de Fundación ONCE y no de presupuestos públicos. Las filiales departamentales deben generar ingresos propios mediante alquiler de bienes inmuebles, lo cual resta recursos a actividades sustantivas. Esta economía de emergencia refleja cómo, ante la ausencia estatal, las organizaciones civiles han asumido funciones que, según estándares internacionales, corresponden al Estado.

En conclusión, la OCNMT ha logrado avances significativos en el acceso a empleo digno e incluso para la población que alcanza (aproximadamente el 6.3% de las personas con discapacidad visual en Nicaragua). Sin embargo, la garantía plena del derecho al

trabajo para la mayoría de esta población sigue siendo distante, atrapada entre el reconocimiento formal de derechos y su vulneración sistemática en la práctica.

2. Hallazgos en torno a las preguntas complementarias

Este apartado se divide en tres subapartados, correspondientes a cada una de las preguntas complementarias y, a su vez, siendo que la pregunta indaga las estrategias de inserción laboral de la OCNMT hacia sus afiliados, se detallan los ejes en que se materializan dichas estrategias.

2.1. ¿Qué estrategias utiliza la OCNMT para apoyar la inserción laboral de sus afiliados?

La organización ha desarrollado un conjunto multidimensional de estrategias que operan de forma complementaria, creando una ruta de acompañamiento que idealmente comienza años antes que la búsqueda de empleo.

2.1.1. Eje 1: Construcción de capacidades desde educación hasta autonomía laboral

En esta primera dimensión, la OCNMT ejecuta varias líneas de acción secuenciales. Inicialmente ofrece apoyo educativo diferenciado que reconoce que muchas personas con discapacidad visual en Nicaragua han tenido acceso limitado a escolarización formal. Esta línea incluye desde alfabetización básica hasta apoyo para continuidad educativa, con un énfasis particular en orientar contenidos hacia empleabilidad. El trabajo pedagógico busca identificar intereses vocacionales desde temprano, permitiendo que las personas construyan trayectorias educativas coherentes con sus aspiraciones laborales.

La segunda línea es la capacitación técnica certificada mediante coordinación formal con INATEC. El programa ÁGORA (Aulas de Gestión Ocupacional de la Región América Latina) financia formación en oficios diversos —informática, artes manuales, servicios, entre otros— con la particularidad de que certificación oficial de competencias es otorgada por institución estatal. Esta certificación tiene valor estratégico porque modifica la percepción empresarial: un diploma de INATEC señala que el candidato ha sido

evaluado por institución pública bajo estándares de competencia objetivos, reduciendo incertidumbre del empleador. Particularmente relevante es que facilitadores pedagógicos han sido específicamente capacitados en adaptaciones para discapacidad visual, permitiendo que incluso personas analfabetas accedan a formación técnica de calidad.

La tercera línea es el desarrollo intencional de capacidades socioemocionales y reflexión crítica. A través de programas de empoderamiento, la OCNMT facilita espacios donde personas con discapacidad visual reflexionan sobre derechos, construyen narrativas alternativas sobre capacidades, desarrollan resiliencia ante discriminación, y practican comunicación asertiva para negociar con empleadores. Este trabajo transforma dinámicas relacionales: participantes reportan haber pasado de concepciones internalizadas de incapacidad (“me sentía un pollito en el cascaron”) a autopercepción de agencia y derecho. Este nivel de transformación es crítico porque incide directamente en disposición de personas a buscar empleo, en capacidad de negociar condiciones, y en fortaleza psicológica para persistir frente a rechazos discriminatorios.

La cuarta línea es la provisión de ayudas técnicas y tflotecnología. La OCNMT actúa como intermediaria entre afiliados y proveedores de tflotecnología, facilitando acceso a bastones blancos, relojes parlantes, software de lectura de pantalla (JAWS), y plataformas accesibles. Esta provisión funciona como ajuste razonable anticipado que permite que personas con discapacidad visual puedan desempeñarse en contextos laborales sin depender necesariamente de empleador para cada adaptación individual.

Particularmente significativo es que el acceso a tflotecnología fue descrito por participantes como “liberador” porque transforma la relación con tecnología digital, quebrando barreras de acceso a información y generando confianza para funciones laborales que requieren uso de computadoras.

2.1.2. Eje 2: Intermediación laboral sofisticada y acompañamiento integral

Más allá de formación, la OCNMT implementa un proceso de intermediación que requiere coordinación interinstitucional y mediación activa con empleadores. Este proceso inicia con caracterización individual detallada donde personal técnico (especialmente coordinadores del programa ÁGORA) mapea para cada persona: capacidades técnicas

adquiridas, destrezas naturales particulares (sensibilidad táctil, audición desarrollada), limitaciones específicas, preferencias vocacionales, contexto familiar, y disponibilidad de trabajo. Esta caracterización genera perfiles que permiten posteriormente hacer “matching” efectivo entre persona y puesto.

Siguiendo caracterización, ocurre identificación de oportunidades de colocación mediante coordinación directa con empleadores. Personal técnico visita empresas, presenta vacantes disponibles, describe perfiles de candidatos disponibles, y realiza mediación inicial. Este trabajo de campo es intensivo: requiere reuniones regulares con responsables de recursos humanos, seguimiento de vacantes, y disponibilidad de resolver objeciones.

Paralela a esto, ocurre sensibilización empresarial sistemática a través de talleres que transforman percepciones sobre capacidades. En estos espacios se trabaja con empleadores ideas centrales: que discapacidad visual no implica incapacidad para trabajo; que personas ciegas tienen particulares fortalezas (sensibilidad táctil, audición aguda, concentración); que ajustes razonables con frecuencia son implementables con bajo costo; que contextos de trabajo accesibles benefician a toda la población. Esta sensibilización no es abstracta: cuando es posible, involucra encuentros directos entre empleadores y personas con discapacidad visual que ya trabajan exitosamente, permitiendo que empleadores cuestionen directamente sus prejuicios.

Una vez colocada una persona, ocurre acompañamiento en procesos de selección y primeras fases de empleo donde personal técnico mantiene contacto regular con ambas partes (trabajador y empleador), resolviendo dificultades iniciales, reforzando capacidades técnicas si es necesario, y gestionando problemas relacionales que puedan surgir. Este acompañamiento reconoce que los primeros meses de empleo son críticos: es cuando discriminación es más probable y cuando soporte externo es más necesario.

Adicionalmente, OCNMT realiza seguimiento post-colocación a largo plazo para asegurar estabilidad laboral continuada. Personal técnico mantiene contacto periódico con trabajadores empleados, identificando cambios de circunstancias, problemas emergentes, necesidades de actualización de capacidades, o situaciones donde derechos laborales puedan estar siendo vulnerados.

2.1.3. Eje 3: Coordinación interinstitucional como amplificador de alcance

Particularmente significativo es que estas estrategias de intermediación se multiplican cuando operan coordinadas con instituciones estatales. Con MITRAB, existen reuniones en territorios donde OCNMT presenta candidatos y MITRAB facilita colocación mediante su red de empleadores. Con INATEC, la coordinación es tan estrecha que alumnos completando formación son identificados para empleo durante su formación, permitiendo transiciones más fluidas. Con gobiernos locales, existen espacios de diálogo político donde personas con discapacidad visual son reconocidas como sujetos políticos capaces de participar en discusiones sobre políticas de empleo.

2.2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las personas con discapacidad visual para acceder a un empleo digno en Nicaragua?

La investigación identificó una arquitectura multisectorial de exclusión que opera de manera simultánea en seis dimensiones:

2.2.1. La discriminación actitudinal como barrera central (más determinante que factores técnicos)

Muchos empleadores consideran la discapacidad visual como incompatible con la productividad, aun cuando existen evidencias claras de desempeño exitoso. Esta percepción está tan arraigada culturalmente que se mantiene incluso cuando han trabajado con personas ciegas que realizan sus tareas sin problemas. Es decir, funciona como un prejuicio estructural, no como una falta de información que pueda corregirse fácilmente.

Esta barrera también desmotiva a personas calificadas a solicitar empleo, generando una especie de profecía autocumplida.

A esto se suma un desconocimiento generalizado de la Ley 763, incluso en sectores formales. Muchos empleadores no solo desconocen los detalles, sino la existencia misma de la ley. También existe confusión respecto al concepto de “ajuste razonable”, que algunos interpretan como una carga injustificada más que como una obligación legal

mínima. Este desconocimiento refleja la falta de campañas públicas, de capacitación sistemática y de mecanismos reales de sanción.

2.2.2. Una brecha profunda entre el reconocimiento formal y la realidad práctica

Aunque la Ley 763 (2011) reconoce derechos laborales específicos para personas con discapacidad —cuotas de empleo, ajustes razonables, accesibilidad, tiflotecnología—, su implementación ha sido débil y fragmentada. El Consejo Nacional de Promoción y Aplicación de los Derechos de las Personas con Discapacidad nunca fue creado, la cuota laboral no se fiscaliza, y las inspecciones de MITRAB rara vez abordan discriminación por discapacidad. Tampoco existe un registro público de empresas incumplidoras ni consecuencias reales por violaciones.

Esta brecha genera una ilusión de protección: las personas creen tener derechos que, en la práctica, no pueden ejercer. Además, los procesos de denuncia son lentos, costosos y culturalmente desalentadores, y suelen concluir en resoluciones simbólicas sin reparación efectiva.

2.2.3. Desigualdad territorial que obliga a migración laboral

La mayor parte de las oportunidades laborales se concentran en Managua, Estelí y León. Departamentos como Jinotega tienen prácticamente oportunidades nulas. Esta concentración responde a decisiones de política económica y se traduce en que, para las personas con discapacidad visual, acceder a un empleo suele implicar migración forzada.

Las mujeres madres solteras enfrentan las consecuencias más duras: separarse de su familia, sobrevivir en contextos urbanos más hostiles y terminar en empleos informales o sin protección. Algunos testimonios describen ciclos repetidos de ida y vuelta: migran a Managua buscando un empleo formal, enfrentan discriminación, regresan sin recursos y vuelven a intentarlo. Esta “migración de vaivén” refleja una brecha entre expectativas y realidad.

2.2.4. Barreras de accesibilidad física y tecnológica

En transporte: la mayoría de buses no cuenta con adaptaciones (paradas seguras, señales audibles, apoyo del conductor). Esto genera dependencia de transporte privado o de terceros.

En espacios laborales: abundan las infraestructuras inseguras o inaccesibles: alcantarillas sin tapa, escaleras sin barandas, pisos irregulares, ausencia de señalización táctil.

En tecnología: muchos sistemas informáticos no son compatibles con lectores de pantalla y requieren inversiones que no siempre se realizan.

La brecha digital rural-urbana agrava estas limitaciones. Managua cuenta con centros de capacitación y acceso a tiflotecnología; en zonas rurales, este acceso es prácticamente inexistente. Para personas analfabetas, la exclusión es doble: sin alfabetización, la tiflotecnología es difícil de aprovechar, y sin tiflotecnología, la alfabetización es difícil de adquirir.

2.2.5. Sobreprotección familiar como barrera interna

En muchos hogares —especialmente en el caso de mujeres— las familias mantienen a las personas con discapacidad visual en entornos excesivamente protegidos, con el argumento de que “afuera es peligroso”. Esto limita su educación, socialización y autonomía desde edades tempranas.

En mujeres, la intersección entre género y discapacidad profundiza la exclusión: se considera que ellas son “más vulnerables” y se les restringe aún más. En muchos hogares se prioriza la educación y participación comunitaria de los hombres, mientras que las mujeres permanecen en casa.

2.2.6. Dependencia de la sociedad civil por ausencia del Estado

La sostenibilidad de los programas de inclusión depende sobre todo de financiamiento externo (como Fundación ONCE), no de recursos públicos. La OCNMT debe autofinanciar parte de sus operaciones alquilando propiedades, y el único programa estatal —Todos con Voz— opera con cobertura limitada e irregular.

Esta dependencia genera precariedad estructural: cuando disminuye el financiamiento internacional o cambian las prioridades de gobiernos locales, los programas se ven amenazados. Las personas con discapacidad visual quedan sujetas a la disponibilidad de recursos, no a garantías de derechos.

2.3. ¿Qué buenas prácticas ha identificado la organización en el proceso de inclusión laboral de sus afiliados?

La OCNMT ha identificado y puesto en práctica cinco estrategias que demuestran que la inclusión laboral es viable incluso en contextos con recursos limitados:

2.3.1. Coordinación interinstitucional sostenida como motor multiplicador

La coordinación interinstitucional es, sin exagerar, el principal “factor de éxito” que amplía el alcance del trabajo de la OCNMT. Cuando esta coordinación funciona de manera sistemática, los recursos se multiplican: INATEC ofrece formación certificada sin necesidad de que la organización invierta en infraestructura educativa; MITRAB facilita la colocación laboral a través de su red de empleadores; y los gobiernos municipales aportan espacios físicos para las oficinas. No se trata de coordinación informal, sino de un proceso estructurado con reuniones mensuales, acuerdos formales y roles claramente definidos.

La articulación con INATEC es especialmente importante porque abre el acceso a formación técnica de calidad. Sin esta alianza, las personas con discapacidad visual estarían limitadas a programas altamente especializados y de menor alcance. La coordinación permite que accedan al currículo nacional completo, adaptado a sus necesidades. Además, las certificaciones de INATEC tienen reconocimiento en el mercado laboral, lo que aumenta sus oportunidades de empleo.

2.3.2. Formación técnica certificada como “credencial de confianza”

El modelo ÁGORA trabaja con INATEC para que las personas participantes obtengan certificaciones oficiales. Estas funcionan como una “credencial de confianza” frente a los empleadores, ya que indican que la persona fue evaluada bajo estándares públicos

objetivos, reduciendo la percepción de riesgo. Además, INATEC cuenta con facilitadores capacitados para trabajar tanto con personas alfabetizadas como analfabetas.

El valor estratégico es múltiple: proporciona competencias técnicas reales; ofrece una credencial reconocida públicamente; reduce la incertidumbre de los empleadores; y genera redes con instructores, quienes a menudo sirven como referencias laborales.

2.3.3. Empleo formal en espacios accesibles como evidencia de viabilidad

El caso de las tabacaleras de Estelí es uno de los hallazgos más relevantes: demuestra empíricamente que la inclusión laboral plena es económicamente viable. Estas empresas han realizado inversiones deliberadas en accesibilidad (pisos nivelados, ausencia de escaleras, baños cercanos) y han contratado a personas con discapacidad visual como roleros. Lo notable es que estas adaptaciones no fueron impulsadas por obligación legal, sino por razones económicas: necesitaban mano de obra con habilidades específicas.

Los resultados son claros: las personas ciegas son consideradas “las mejores en esa labor”, reciben salarios formales y estables, tienen acceso a beneficios y gozan de reconocimiento interno. Este caso evidencia que la exclusión laboral no se debe a falta de viabilidad económica, sino a prejuicios o desconocimiento sobre las capacidades reales de esta población. Cuando existen incentivos o apertura en los empleadores, la inclusión ocurre.

2.3.4. ÁGORA como marca de confianza en el mercado laboral

Tras años de trabajo consistente, ÁGORA ha logrado construir una reputación sólida entre los empleadores. Quienes egresan del programa son percibidos como trabajadores calificados, confiables y con certificación oficial. Esta reputación funciona como un sello de calidad que facilita la colocación laboral y brinda una ventaja clara frente a personas con discapacidad visual que no han accedido al programa.

2.3.5. Empoderamiento individual y colectivo como transformación de la agencia

Uno de los cambios más profundos observados es la transformación en la autopercepción de las personas participantes. Quienes inicialmente internalizaban ideas

de incapacidad (“me sentía como un pollito en el cascarón”) reportan, al finalizar el proceso, una agencia significativamente fortalecida (“ahora sé que tengo derechos”, “ya no me da miedo hablar con empleadores”). Este cambio no es solo emocional: tiene efectos directos en su participación laboral, ya que buscan empleo de manera más activa, negocian mejor y perseveran ante escenarios de discriminación.

Asimismo, el empoderamiento colectivo ha impulsado su participación en espacios de diálogo político y en procesos locales de formulación de políticas públicas, pasando de ser beneficiarios pasivos a actores con voz y presencia en la construcción de decisiones que los afectan.

II. Discusión

Esta discusión busca analizar, de manera integral y crítica, los principales resultados, reflexiones y hallazgos de la investigación sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad visual en Nicaragua. A partir del vacío detectado en la literatura —donde predominan estudios centrados en la inclusión educativa y son escasos los análisis sistemáticos sobre el acceso a un trabajo digno desde un enfoque de derechos humanos—, este apartado resume y evalúa cómo los datos empíricos, la contrastación de la hipótesis, la pertinencia y los límites del marco teórico, así como los aprendizajes del trabajo de campo, permiten responder de forma sólida a las preguntas de investigación y valorar el alcance de las estrategias impulsadas por la sociedad civil. Con ello, se ofrece al lector una visión ordenada y argumentada del aporte real del estudio, sus desafíos metodológicos y las propuestas que surgen para futuras políticas públicas y nuevas líneas de investigación en este ámbito.

1. Retorno a la justificación del trabajo: pertinencia confirmada empíricamente

En la justificación de esta investigación se planteó que, aunque existen estudios previos sobre discapacidad visual e inclusión social en Nicaragua, los trabajos centrados específicamente en la inclusión laboral desde una perspectiva de derechos humanos son escasos y, en muchos casos, fragmentarios. Se señaló también que la mayoría de investigaciones se han enfocado en la dimensión educativa, dejando de lado el análisis institucional que vincule las prácticas de las organizaciones civiles con el cumplimiento del derecho al trabajo.

Estos vacíos fueron confirmados de manera sustancial a través del trabajo de campo. Los testimonios recopilados evidencian que la inclusión laboral de las personas con discapacidad visual en Nicaragua es un fenómeno complejo, multidimensional y poco documentado desde la academia. La experiencia de la Organización de Ciegos Maricela Toledo (OCNMT) ilustra cómo una organización de la sociedad civil ha asumido responsabilidades que, conforme a los estándares internacionales, corresponderían principalmente al Estado. Este hallazgo refuerza la pertinencia de un análisis desde la perspectiva de derechos humanos: solo mediante este enfoque es posible problematizar no solo lo que las organizaciones hacen, sino también lo que el Estado deja de hacer.

La investigación demuestra que el análisis jurídico y de derechos humanos era imprescindible para comprender la realidad de la inclusión laboral en Nicaragua. Sin este enfoque, habría sido posible documentar experiencias individuales —como lo hicieron estudios previos desde el Trabajo Social—, pero no identificar de manera sistemática cómo la falta de implementación estatal de la Ley 763 y la debilidad de los mecanismos de fiscalización producen una situación en la que la sociedad civil se ve obligada a compensar las ausencias del Estado. Este es un hallazgo crítico que confirma la necesidad de un enfoque de derechos humanos en este tipo de estudios.

2. Evaluación de la hipótesis de trabajo

La hipótesis planteada inicialmente en la investigación partía de la premisa de que la OCNMT ha impulsado estrategias orientadas a promover la inclusión laboral de sus afiliados, aunque enfrentaría desafíos estructurales significativos que limitarían la efectividad y el alcance de estas acciones, dando lugar a un escenario en el que la garantía del derecho al trabajo depende de manera desproporcionada del esfuerzo de la sociedad civil frente a una insuficiente implementación estatal.

Como resultado de la evaluación de la hipótesis se afirma que esta fue confirmada, aunque con matices importantes que permiten comprender mejor la complejidad del fenómeno.

Por un lado, se verificó que la OCNMT efectivamente desarrolla estrategias genuinas de inclusión laboral coherentes con un enfoque de derechos humanos. Sin embargo, estas

iniciativas se ven severamente restringidas por barreras estructurales multifacéticas, entre ellas la persistencia de una discriminación actitudinal profundamente enraizada, la brecha entre lo establecido en la Ley 763 y su puesta en práctica, la desigualdad territorial en el acceso a servicios, las barreras de accesibilidad y ciertas dinámicas familiares de carácter restrictivo. A ello se suma que el Estado nicaragüense ha mostrado una débil implementación de las políticas públicas inclusivas: instituciones creadas por la Ley 763 que no se han instalado, programas como *Todos con Voz* con cobertura territorial limitada, ausencia de fiscalización efectiva y un desconocimiento generalizado de la normativa. Como resultado, la garantía del derecho al trabajo recae de forma desproporcionada en actores de la sociedad civil, lo que genera dependencia de financiamiento no estatal y produce una notable precariedad programática.

No obstante, la investigación permitió matizar algunos elementos. La efectividad de las estrategias de la OCNMT resulta mayor en contextos específicos de lo que se anticipaba inicialmente: cuando existe coordinación interinstitucional, cuando los empleadores cuentan con incentivos económicos claros y cuando la infraestructura es deliberadamente accesible, la inclusión laboral se concreta con éxito. El caso de las tabacaleras de Estelí demuestra que la viabilidad económica está presente y que, por tanto, la exclusión responde más a prejuicios o desconocimiento empresarial que a verdaderas limitaciones financieras. Asimismo, la barrera de la sobreprotección familiar —especialmente significativa para las mujeres— emergió como un factor más determinante de lo previsto, evidenciando que la exclusión laboral no proviene únicamente de la discriminación externa, sino también de relaciones familiares que limitan la autonomía. Finalmente, la agencia colectiva de las personas con discapacidad visual se reveló como un elemento mediador central que la hipótesis original no había destacado lo suficiente: la existencia misma de la OCNMT muestra que, cuando existen espacios organizativos, las personas con discapacidad pueden convertirse en actores sociales capaces de transformar las condiciones estructurales que afectan sus derechos.

3. Fortalezas del diseño metodológico

El enfoque cualitativo mediante estudio de caso permitió captar la complejidad y multidimensionalidad del fenómeno de inclusión laboral. A diferencia de estudios

cuantitativos que producen cifras sobre “número de empleos” o “tasa de empleo”, el diseño cualitativo permitió comprender los procesos, significados y dinámicas que subyacen a esas cifras. Las entrevistas semiestructuradas permitieron flexibilidad para explorar temas emergentes sin sacrificar profundidad. Los grupos focales capturaron perspectivas colectivas y dinámicas de interacción que las entrevistas individuales no hubiesen revelado. La triangulación entre múltiples fuentes de información (entrevistas, grupos focales, documentos institucionales) aumentó significativamente la confiabilidad de los hallazgos.

La selección del muestreo intencional mediado (*gatekeeper sampling*) garantizó acceso a informantes directamente vinculados con la inclusión laboral y con credibilidad dentro de la organización. El trabajo de campo en dos contextos territoriales distintos (Managua urbano y Jinotega departamental) permitió captar desigualdades territoriales que un estudio centrado únicamente en la capital habría perdido completamente. La adopción de la perspectiva de derechos humanos proporcionó un marco normativo desde el cual evaluar críticamente los hallazgos, no solo describirlos, permitiendo problematizar la ausencia estatal y no solo documentar acciones presentes.

4. Limitaciones y alcances del diseño metodológico

El estudio de caso intrínseco, por definición, se centra en una organización única. Aunque los hallazgos permiten análisis comparativo con otros contextos y análisis regional, no genera conclusiones generalizables a todas las organizaciones de personas con discapacidad visual en América Latina ni a todas las experiencias de inclusión laboral en Nicaragua.

La dependencia del muestreo por portero implica que los participantes fueron seleccionados por la OCNMT, generando posible sesgo de selección hacia personas que tuvieron experiencias positivas con la organización. La ausencia de entrevistas con empleadores que rechazaron solicitudes de personas con discapacidad visual, o con la inaccesibilidad de funcionarios públicos no vinculados a organizaciones de personas con discapacidad, representa un vacío significativo que limita la capacidad de triangular perspectivas desde el lado de la demanda laboral y del Estado.

El período de recolección (agosto-noviembre 2025) fue relativamente breve para un análisis de trayectorias laborales de largo plazo o de cambios en políticas públicas. La imposibilidad de hacer seguimiento de cohortes de personas a lo largo de múltiples años generó fotografía estática más que análisis de transformaciones sostenidas. Las limitaciones tecnológicas en contextos rurales (wifi inestable, acceso limitado a tiflotecnología) dificultaron la recolección de datos en filiales departamentales, concentrando información principalmente en Managua.

Por último: una limitación que trasciende lo metodológico es la ausencia sistemática de datos públicos como indicador de no-implementación. Durante el trabajo de campo se intentó acceder a estadísticas públicas sobre cumplimiento de la Ley 763 --- tasas de empleo de personas con discapacidad visual, monitoreo de cuota laboral del 2%, número de empresas incumplidoras, datos desagregados de afiliación a programas laborales --- sin obtener resultados. No existe un registro público consolidado de personas con discapacidad visual empleadas o desempleadas. Los datos más recientes provienen del Programa Todos con Voz (censo 2024), pero carecen de desagregación por región, sector laboral o seguimiento de trayectorias. El MITRAB no mantiene un archivo accesible sobre denuncias por discriminación laboral. El Ministerio de Trabajo tampoco fiscaliza de manera sistemática el cumplimiento de la cuota laboral, por lo que no hay base de datos sobre empresas incumplidoras ni sanciones aplicadas.

Esta ausencia de datos no constituye una limitación investigativa que debilite las conclusiones, sino una evidencia de la no-implementación de la Ley 763. Conforme a la Ley 763, el Estado tiene obligación de crear mecanismos de evaluación y seguimiento de políticas de inclusión. Asimismo, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, artículos 27 y 31, exigen que los Estados recopilen y analicen datos desagregados sobre empleo de personas con discapacidad para evaluar el impacto de políticas. Nicaragua, catorce años después de la promulgación de la ley, no dispone de este andamiaje estadístico.

La ausencia de información sistemática refleja lo que Bachrach y Baratz denominaban "no-decisión": elegir no medir equivale a elegir no actuar. Un Estado que no recopila datos sobre cumplimiento de leyes no tiene incentivos institucionales para fiscalizar. Sin

información pública, no hay rendición de cuentas. Sin rendición de cuentas o control, la ley permanece simbólica, válida en papel, pero inerte en la práctica. Esta realidad subraya que la investigación cualitativa basada en trabajo de campo no es una alternativa metodológica subsidiaria, sino una respuesta necesaria ante la ausencia de información estatal. La recopilación de datos primarios y la sistematización de estadísticas desagregadas sobre empleo de personas con discapacidad visual son, en sí mismos, requisitos previos para la implementación real de políticas inclusivas en Nicaragua.

5. Pertinencia del enfoque de derechos humanos para responder a las preguntas de investigación

El enfoque de derechos humanos resultó fundamental y transformador para responder la pregunta central: “¿Cómo han contribuido, desde la perspectiva de derechos humanos, las estrategias y experiencias de la OCNMT...?”. Sin este enfoque, habría sido posible documentar experiencias y estrategias —como lo hicieron estudios previos desde Trabajo Social—, pero no habría permitido evaluar críticamente si responden a estándares internacionales de no discriminación, accesibilidad, dignidad y participación genuina.

El enfoque de derechos humanos permitió problematizar la ausencia estatal, no solo documentar la presencia organizativa. Permitted establecer que la OCNMT está haciendo un trabajo importante y efectivo, pero que este trabajo es compensación de responsabilidades estatales incumplidas, no expresión de un derecho universalmente garantizado. Permitted, finalmente, vincular experiencias locales concretas con obligaciones internacionales del Estado nicaragüense derivadas de tratados como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y la Convención Americana sobre Derechos Humanos.

6. Suficiencia del marco teórico para interpretar la realidad empírica

Durante el trabajo de campo, el marco teórico propuesto —basado en derechos humanos, el modelo social de la discapacidad y el análisis de políticas públicas— se mostró adecuado, aunque reveló ciertos límites frente a fenómenos emergentes, y por

tal motivo se añadieron nuevos referentes teóricos que permitieron analizar de manera integral los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de información.

El modelo social de la discapacidad, operacionalizado a través de Palacios (2008), permitió un análisis profundo de las barreras actitudinales y estructurales. Cuando un participante afirmaba: *“Los empleadores ven la discapacidad y no la capacidad”*, esta frase pudo interpretarse no como un prejuicio individual, sino como la manifestación de un esquema cultural compartido que reproduce la exclusión sistemática. La teoría de las capacidades de Amartya Sen resultó muy útil para analizar las brechas entre derechos formales y ejercicio efectivo: la distancia entre “tener derecho al trabajo” (titularidad legal) y “poder trabajar” (capacidad real) se consolidó como un concepto clave.

Por su parte, el marco sobre políticas públicas (Pressman & Wildavsky, 1984; Bardach, 1977) permitió analizar con rigurosidad por qué la Ley 763, vigente desde 2011, no ha generado cambios sustanciales catorce años después. Sin este marco analítico, la persistencia de la exclusión laboral habría quedado sin explicación suficiente.

Sin embargo, el trabajo empírico reveló algunas limitaciones del marco teórico inicial. La primera se refiere a la dimensión interseccional de la exclusión, especialmente la sobreprotección de las mujeres con discapacidad visual, que requirió incorporar a Crenshaw (1989) y su enfoque sobre interseccionalidad. En segundo lugar, la economía política del autocuidado institucional —manifestada en la obligación de las filiales departamentales de generar ingresos mediante el arrendamiento de bienes inmuebles— excedió los marcos de análisis iniciales sobre políticas públicas, sugiriendo la necesidad de profundizar teóricamente desde una perspectiva de economía política.

En conjunto, el marco teórico —inicial, y el nuevo, complementario— fue suficiente para analizar las barreras estructurales y las políticas públicas, pero su ampliación deliberada hacia dimensiones de interseccionalidad, sostenibilidad organizativa y gobernanza colaborativa sería necesaria para investigaciones futuras.

7. Significancia del acercamiento empírico: aprendizajes del trabajo de campo

El acercamiento empírico permitió recuperar experiencias y narrativas que de otro modo habrían permanecido invisibilizadas. Tres aprendizajes destacan especialmente.

En primer lugar, la distinción entre “inserción” e “inclusión” laboral, enfatizada por directivos de la OCNMT, no es meramente semántica. El análisis demuestra que la inserción laboral implica la colocación formal de una persona en un puesto de trabajo, mientras que la inclusión laboral se refiere a la integración real con ajustes razonables implementados, cambios culturales dentro de la empresa y participación efectiva del trabajador. Esta distinción, emergida de la práctica misma, enriquece la teoría y debería incorporarse en futuras definiciones normativas.

En segundo lugar, la práctica de “caracterización persona-puesto” llevada a cabo por el personal técnico de Ágora muestra cómo el concepto jurídico de “ajuste razonable” (artículo 2 de la CDPD) puede traducirse en mecanismos operativos efectivos incluso en contextos con recursos limitados. Este hallazgo tiene un alto valor práctico, pues demuestra que la inclusión laboral no depende de grandes inversiones tecnológicas, sino de una gestión adecuada de los recursos humanos y de la coordinación interinstitucional.

En tercer lugar, la experiencia del programa Todos con Voz evidencia una problemática estructural de implementación territorial: las políticas que funcionan en el nivel central no necesariamente llegan a los territorios. Mientras en Managua el programa es descrito como “dignificador”, en Jinotega las personas entrevistadas afirmaron desconocer si aún existe. Esta diferencia territorial revela la distancia entre política nominal y política real, un fenómeno ampliamente documentado en América Latina.

8. Análisis del logro de objetivos y respuesta a la pregunta general

El primer objetivo, orientado a identificar las estrategias de la OCNMT para promover la inclusión laboral, fue ampliamente alcanzado. Se documentaron cuatro estrategias principales —formación integral, intermediación laboral, sensibilización a empleadores y empoderamiento—, todas descritas en detalle a través de testimonios y conectadas con marcos teóricos específicos. El éxito en su documentación se debió a la disposición de

los participantes y a la eficacia del formato de entrevista semiestructurada, que permitió capturar prácticas institucionales sistematizadas.

El segundo objetivo, enfocado en analizar los principales desafíos para acceder a un empleo digno, también se alcanzó ampliamente, aunque con limitaciones territoriales. Se identificaron seis desafíos estructurales: discriminación actitudinal, desconocimiento de derechos, desigualdad territorial, brecha entre norma y práctica, barreras de accesibilidad y sobreprotección familiar. El análisis fue sólido en contextos urbanos y departamentales, aunque se reconoce la ausencia de casos rurales adicionales que hubieran enriquecido la comparación territorial.

El tercer objetivo, centrado en examinar las buenas prácticas, fue alcanzado parcialmente. Aunque se identificaron prácticas destacables —empleo formal accesible, posicionamiento de marca, coordinación interinstitucional y empoderamiento—, la triangulación con beneficiarios fue limitada, ya que la mayoría de testimonios provinieron de personal directivo.

En conjunto, las estrategias de la OCNMT han contribuido significativamente al acceso a trabajo digno e inclusivo, pero de manera acotada y dependiente de factores externos. Los logros son evidentes en términos de impacto, calidad de la intermediación, innovación organizacional y transformación de narrativas sociales. Sin embargo, su alcance está limitado por la cobertura territorial, la dependencia del financiamiento internacional, la persistencia de la discriminación y la escasa participación del Estado.

La conclusión general es clara: la OCNMT ha construido un modelo de inclusión laboral sólido, pero este opera como sustituto de la acción estatal, no como complemento dentro de un sistema de garantía de derechos.

9. Pertinencia de la investigación para futuras acciones

Los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones concretas. Primero, evidencian la necesidad de que el Estado nicaragüense desarrolle políticas de descentralización y financiamiento sostenido de programas de inclusión laboral, así como mecanismos efectivos de fiscalización de la Ley 763. Segundo, muestran que la OCNMT podría ampliar su cobertura geográfica si contara con respaldo presupuestario público. Y

tercero, señalan oportunidades de investigación futura, particularmente en torno al análisis comparativo de buenas prácticas, la descentralización de políticas y la interseccionalidad de género y discapacidad visual.

III. Propuesta de líneas de acción y recomendaciones

1. Para el Estado nicaragüense

1.1. Implementar efectivamente la Ley 763 como política pública y no como norma meramente simbólica

Aunque la Ley 763 se encuentra vigente desde 2011, su implementación ha sido parcial y fragmentaria. Un elemento trascendental de esta debilidad institucional es la inexistencia de la Secretaría de Promoción y Articulación para la Aplicación de los Derechos de las Personas con Discapacidad, prevista en el artículo 73 de la propia ley y nunca creada en la práctica en los términos que señala la ley¹⁷, mismo caso que sucede con el Consejo Nacional de Promoción y Aplicación de los Derechos de las Personas con Discapacidad (art. 69 de la Ley 763), que tampoco ha sido creado. Esta omisión ha generado un vacío administrativo que dificulta la coordinación interinstitucional y la adopción de decisiones coherentes en materia de inclusión laboral.

Para revertir esta situación, resulta imprescindible que el Estado asigne un presupuesto anual específico y permanente destinado a la implementación de la Ley 763, cree formalmente dicha Secretaría y Comisión Nacional y la dote de capacidades técnicas especializadas en derechos humanos y discapacidad, así como de autonomía funcional para diseñar, ejecutar y evaluar políticas públicas inclusivas de manera sostenida. De forma paralela, es urgente fortalecer la capacidad del MITRAB para fiscalizar el cumplimiento efectivo de la normativa. Actualmente, el personal de inspección laboral carece de formación específica en modelo social de discapacidad, derechos humanos y

¹⁷ Cabe destacar que el hecho de que exista un Gabinete del Poder Ciudadano de Personas con Discapacidad, que en la práctica viene a “sustituir” a la Secretaría y al Consejo Nacional, aunque es un aspecto positivo al fungir como enlace entre las personas con discapacidad organizadas y el Gobierno de Nicaragua, NO exime de crear la Secretaría, puesto que este Gabinete ya existía desde 2007, de lo cual se infiere que el legislador, al promulgar la Ley 763, ya tenía en cuenta este elemento y, consecuentemente, no puede tampoco suponerse que este Gabinete es capaz de sustituir a dos instituciones de creación posterior.

ajustes razonables, lo que limita su capacidad para evaluar de manera integral si una empresa cumple con la cuota laboral, implementa ajustes adecuados y garantiza condiciones de trabajo digno.

La fiscalización debe ir acompañada de un régimen sancionatorio real y disuasivo. Multas proporcionales a la capacidad económica de las empresas, publicación de los nombres de empleadores incumplidores y restricciones para acceder a contrataciones públicas constituyen mecanismos necesarios para que el incumplimiento tenga consecuencias efectivas. En ausencia de estos incentivos negativos, la Ley 763 continúa operando, en la práctica, como una norma declarativa sin capacidad transformadora.

1.2. Descentralizar territorialmente las oportunidades de inclusión laboral

Las oportunidades de empleo digno para personas con discapacidad visual se concentran de manera desproporcionada en Managua, mientras que las filiales departamentales —como la de Jinotega— enfrentan severas limitaciones presupuestarias y se ven obligadas a financiarse mediante el arrendamiento de bienes inmuebles, desviando recursos que podrían destinarse a programas inclusivos. Frente a esta realidad, el Estado debe asignar presupuestos descentralizados específicos para inclusión laboral, canalizados a través de los gobiernos municipales y etiquetados exclusivamente para intermediación laboral, formación técnica y ajustes de accesibilidad.

Estos recursos deberían calcularse en función de la población certificada de personas con discapacidad visual en cada departamento, con el fin de garantizar un criterio de equidad territorial. Asimismo, resulta necesario designar coordinadores técnicos especializados en cada región —ya sea personal del MITRAB o de la OCNMT financiado con fondos públicos— encargados de realizar intermediación laboral activa, caracterización persona–puesto, sensibilización de empleadores locales y seguimiento posterior a la contratación.

Cada departamento requiere, además, diagnósticos territoriales de capacidad laboral que identifiquen sectores productivos predominantes, tamaño de empresas, demanda de mano de obra e infraestructura accesible existente. Estos insumos permitirían diseñar

estrategias diferenciadas según el contexto regional. La experiencia de las tabacaleras en Estelí, los empleos en servicios en Managua o las posibilidades de microemprendimiento en zonas rurales evidencian que no existe un único modelo viable de inclusión laboral.

1.3. Fortalecer la formación especializada de funcionarios públicos

Evidentemente, para que el Estado pueda involucrarse de manera activa en acciones eficaces para promover el trabajo digno de las personas con discapacidad visual, es necesario que los funcionarios que se deleguen para materializar esas atribuciones tengan conocimientos adecuados. Por ello, el Estado debe institucionalizar programas de capacitación periódica —al menos anuales— que aborden no solo el marco normativo, sino también herramientas operativas concretas: cómo realizar inspecciones laborales inclusivas, cómo identificar discriminación actitudinal, cómo evaluar la implementación adecuada de ajustes razonables y cómo participar efectivamente en espacios de coordinación interinstitucional.

Estos procesos formativos deben desarrollarse de manera colaborativa con organizaciones como la OCNMT y con la participación activa de personas con discapacidad. Asimismo, resulta necesario elaborar guías operativas y protocolos accesibles que definan, de manera sectorial y concreta, qué implica cumplir la Ley 763 y cómo documentar tanto el cumplimiento como el incumplimiento. Incorporar indicadores de desempeño vinculados a inclusión laboral en las evaluaciones de funcionarios públicos permitiría que este tema deje de ser tratado como una responsabilidad secundaria.

1.4. Diseñar políticas específicas frente a la discriminación interseccional que enfrentan las mujeres con discapacidad visual

La investigación constató que la sobreprotección familiar afecta de manera desproporcionada a las mujeres con discapacidad visual, restringiendo su autonomía, su participación comunitaria y su acceso al empleo desde etapas tempranas. Frente a ello, el Estado debe implementar campañas públicas de sensibilización dirigidas a familias,

líderes comunitarios y religiosos, que visibilicen que la sobreprotección no protege, sino que perpetúa pobreza y exclusión intergeneracional.

De manera complementaria, las instituciones de formación laboral deben adoptar cuotas mínimas de participación de mujeres y documentar sistemáticamente las barreras específicas que enfrentan —cuidado de hijos, inseguridad en el transporte, restricciones familiares— con el fin de diseñar ajustes contextualizados. La creación de líneas de microcrédito y microfinanciamiento específicas para mujeres con discapacidad visual, con condiciones flexibles, puede habilitar trayectorias laborales independientes y reducir la dependencia económica.

2. Recomendaciones para la Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo (OCNMT)

2.1. Sistematizar y documentar buenas prácticas para su replicabilidad territorial

Actualmente, la OCNMT alcanza aproximadamente al 6.3 % de la población con discapacidad visual en Nicaragua. Para ampliar su impacto de manera sostenible, resulta fundamental sistematizar formalmente las buenas prácticas que ya desarrolla: manuales operativos, protocolos de intermediación laboral, guías de sensibilización a empleadores, formatos de caracterización persona–puesto y mecanismos de seguimiento post-empleo. Esta sistematización debe construirse de forma participativa, incorporando la experiencia de coordinadores y afiliados, y reflejar la práctica real de la organización.

Asimismo, es clave documentar las lecciones aprendidas en materia de coordinación interinstitucional: qué mecanismos de comunicación funcionan, cómo se sostienen reuniones periódicas, cómo se gestionan derivaciones y cómo se realiza el seguimiento conjunto. Sobre esta base, la OCNMT podría diseñar un modelo territorial replicable que precise los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para instalar centros de intermediación laboral en distintos departamentos, fortaleciendo su capacidad de incidencia y de solicitud de financiamiento público.

2.2. Fortalecer la incidencia política como actor relevante en política pública laboral

Aunque la OCNMT participa en espacios de consulta, su capacidad de influencia sigue siendo limitada. Para consolidarse como un actor clave, la organización debería crear una unidad formal de incidencia política encargada de monitorear el cumplimiento de la Ley 763, documentar y visibilizar casos de discriminación laboral, elaborar informes periódicos sobre la situación laboral de las personas con discapacidad visual y participar activamente en espacios de formulación de políticas.

Esta unidad también debería fortalecer las capacidades de los propios afiliados para reconocer, documentar y denunciar situaciones de discriminación. Un registro sistematizado de casos —rechazos laborales, despidos injustificados, ausencia de ajustes razonables— constituye una fuente de evidencia estratégica para la incidencia nacional e internacional y para la exigibilidad de derechos.

2.3. Profundizar la gobernanza democrática interna y el empoderamiento de afiliados

La legitimidad de una organización que incide en derechos humanos depende, en buena medida, de la coherencia entre su discurso externo y sus prácticas internas. En este sentido, la OCNMT debería fortalecer espacios de participación regular de afiliados, establecer comités temáticos especializados y garantizar transparencia en la toma de decisiones y en el uso de recursos. La rotación periódica de cargos directivos y la publicación accesible de información institucional refuerzan una cultura organizativa democrática e inclusiva.

3. Recomendaciones al sector privado y empleadores

3.1. Asumir los ajustes razonables como estrategia de gestión de talento

Los ajustes razonables suelen percibirse como una carga regulatoria. Sin embargo, cuando se implementan estratégicamente, constituyen inversiones que amplían el acceso a talento humano diverso y generan retornos productivos. Para ello, es necesario

desarrollar programas de sensibilización empresarial adaptados a cada sector, que combinen información sobre capacidades laborales, ejemplos concretos de ajustes de bajo costo y evidencia empírica de viabilidad económica.

Las experiencias de las tabacaleras de Estelí, donde personas ciegas trabajan como roleros con productividad demostrable, constituyen un caso paradigmático que desmonta la idea de que inclusión y rentabilidad son incompatibles. La creación de sellos o reconocimientos públicos para empresas inclusivas puede, además, generar incentivos reputacionales y comerciales.

La participación regular de empresas en mesas de coordinación con OCNMT, MITRAB, INATEC y gobiernos municipales permite alinear formación y demanda laboral, mejorar procesos de selección y garantizar condiciones de trabajo dignas a largo plazo.

4. Recomendaciones para cooperantes internacionales y donantes

El apoyo de la cooperación internacional ha sido fundamental para el fortalecimiento de la OCNMT, pero la dependencia exclusiva de fondos externos genera vulnerabilidad. En este contexto, resulta necesario que los donantes transiten progresivamente hacia el fortalecimiento de capacidades estatales: financiamiento para la creación de instituciones, formación de funcionarios, sistemas de información y evaluaciones independientes de políticas públicas.

Este cambio debe ir acompañado de compromisos explícitos del Estado nicaragüense de asignar presupuestos crecientes con recursos propios, hasta asumir plenamente la sostenibilidad de los programas inclusivos. La financiación de evaluaciones rigurosas, centradas en impactos reales y equidad territorial, permitirá generar evidencia sólida para justificar inversiones públicas y reformas institucionales de largo plazo.

5. Recomendaciones para la investigación futura

La investigación futura podría orientarse a documentar en profundidad los factores de éxito de empresas inclusivas, comparar modelos descentralizados en América Latina, y estudiar la intersección entre género, discapacidad y pobreza en la inclusión laboral.

Conclusión general

La investigación demuestra que la inclusión laboral de personas con discapacidad visual en Nicaragua es posible, pero aún no está garantizada. Es posible porque la OCNMT ha construido un modelo operativo sólido, documentado en experiencias reales de empleo formal e inclusión. No está garantizada porque depende del esfuerzo de la sociedad civil, del financiamiento externo, de la buena voluntad de algunos empleadores y de un Estado que continúa ausente en la implementación de sus propias leyes.

Desde la perspectiva de derechos humanos, los resultados son contundentes: Nicaragua ha incumplido su obligación de garantizar el derecho al trabajo de las personas con discapacidad visual. La ratificación de la CDPD y la promulgación de la Ley 763 no han sido acompañadas de políticas efectivas de implementación. En ausencia de acción estatal sostenida, la OCNMT y otras organizaciones de la sociedad civil continúan actuando como mecanismos compensatorios ante la inacción gubernamental.

Los hallazgos de esta investigación ofrecen una base empírica sólida y un análisis crítico que puede orientar futuras políticas y estrategias. Pero la responsabilidad principal no recae en las organizaciones ni en los donantes: recae en el Estado. Solo cuando Nicaragua cumpla de forma efectiva sus compromisos internacionales y nacionales podrá avanzarse hacia un modelo de garantía estatal del derecho al trabajo, en el que la inclusión laboral deje de ser una excepción impulsada por la sociedad civil y se convierta en un derecho plenamente garantizado.

Lista de referencias bibliográficas

- Alejo, M., & Osorio, B. (2016). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *Gaceta de Pedagogía*, (35), 107–121.
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J., et al. (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. Paidós Educador. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html#:~:text=una%20herramienta%20de%20gran%20valor,La>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1980). Aprobación y Adhesión del Gobierno de Nicaragua al Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, su Protocolo Facultativo y al Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. *La Gaceta, Diario Oficial*, (25), 30 de enero de 1980. Nicaragua.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2021, septiembre). *Nicaragua ratifica compromiso de cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)*. Asamblea Nacional. <https://noticias.asamblea.gob.ni/nicaragua-ratifica-compromiso-de-cumplimiento-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>
- Asín Langa, B., & Guallar Pérez, D. (2013). *Inserción laboral y deficiencia visual: Proceso de inserción laboral de las personas con deficiencia visual* [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Zaragoza]. Repositorio Zaguán. <https://zaguan.unizar.es/record/12661/files/TAZ-TFG-2013-957.pdf>
- Asín, J. (2015). Participación, gobernanza y políticas públicas. Entretantos. https://www.entretantos.org/wp-content/uploads/2015/06/ParticipacionGobernanzayPoliticasyPublicas_JavierAsin_.pdf
- Asís Roig, R. F. (2023). *La discapacidad desde el enfoque de los derechos humanos*. E-Archivo UC3M. <https://e-archivo.uc3m.es/bitstreams/13c69e0f-b091-4007-9e69-f0585bdcaa76/download>
- Bachrach, P., & Baratz, M. S. (1962). Two faces of power. *American Political Science Review*, 56(4), 947-952.

- Balanta Cobo, P., Estrada Hernández, R., Rodríguez Díaz, F., Rodríguez Jiménez, N. (2014). Capítulo 1 – Evolución del concepto de discapacidad. Estado del arte de las investigaciones sobre el tema desde una perspectiva interdisciplinar. en Mendoza Molina, M. *Configuración de la noción de discapacidad en un contexto de vulnerabilidad en Bogotá*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Instituto Rosarista de Acción Social (SERES). <https://books.scielo.org/id/v8j5c>
- Balmaceda Munguía, M. G., & Castillo Ortiz, K. M. (2019). *Conocimientos, opiniones y prácticas sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en 5 empresas de León, Nicaragua. Marzo-noviembre, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-León].
- Banco Mundial. (2014). *Inclusion matters: The foundation for shared prosperity* (Resumen ejecutivo). Washington, D.C.: World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/175121468151499527/pdf/817480WP0Spani0IC00InclusionMatters.pdf>
- Banco Mundial. (2014). *Inclusión social*. <https://www.worldbank.org/en/topic/social-inclusion>
- Banco Mundial. (2024). *Nicaragua: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>
- Bardach, E. (1977). *The implementation game: What happens after a bill becomes a law*. MIT Press.
- Bermeo-Peñafiel, Y. M., & Naranjo-Sánchez, B. A. (2022). Inserción laboral de personas con discapacidad: estudio de caso. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 86-103. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2171>
- Bonilla Navarro, M. del R., Delgado Soza, L. A., & Velásquez, I. A. (2008). *Inserción socioeducativa de las personas con discapacidad visual organizadas en la OCN "Maricela Toledo Ascencio", Filial León* (p. 23) [Tesis de licenciatura, UNAN-León]. Repositorio UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/9854/1/9003.pdf>
- Bonilla, I. C., Delgado, E. J., & Velásquez, E. J. (2008). Inserción socioeducativa de las personas con discapacidad visual organizadas en la Organización de Ciegos de

- Nicaragua (OCN) “Maricela Toledo Ascencio” Filial León. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
<http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/1608>
- Bourdieu, P. (1998). *The rules of art: Genesis and structure of the literary field*. Polity Press.
- Cabero Almenara, J., Córdoba Pérez, M., & Fernández Batanero, J. M. (2007). *Las TIC para la Igualdad: nuevas tecnologías y atención a la diversidad*. Editorial MAD, Sevilla.
- Castells, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). Siglo XXI Editores.
- Cebreiro López, B., & Fernández Morante, M. C. (2004). *Estudio de casos*. En F. Salvador Mata, J. L. Rodríguez Diéguez y A. Bolívar Botia (Eds.), *Diccionario enciclopédico de didáctica* (pp. 665-667). Aljibe.
- Cejudo Córdoba, R. (2007). Capacidades y libertad: Una aproximación a la teoría de Amartya Sen. *Revista Internacional de Sociología*, 65(47), 9–22.
<https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/2209/50.pdf?sequence=1>
- Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades. (2019, abril 25). *Las discapacidades y la salud*.
<https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/disability-barriers.html>
- Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades. (2020). *Obstáculos para la participación*. <https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/disability-barriers.html>
- CEPAL. (2014). *Pactos para la igualdad: hacia un future sostenible*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/870fe3ee-c4bf-472d-8b31-255f345edc92/content>
- Céspedes-Ramírez, R. D., & Chávez-Retamozo, L. M. (2017). Trabajo digno y trabajo decente: una mirada desde la OIT para la generación de indicadores para las

- PyME mexicanas y colombianas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (269), 1-16.
- Código del Trabajo de Nicaragua. (1996). Publicado en *La Gaceta, Diario Oficial* (205), 30 de octubre de 1996. Nicaragua.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019, 27 de septiembre). *Nudos críticos del desarrollo social inclusivo en América Latina y el Caribe: antecedentes para una agenda regional*. Publicación de la CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44799-nudos-criticos-desarrollo-social-inclusivo-america-latina-caribe-antecedentes>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). *El enfoque social y de derechos es crucial para garantizar la plena participación de las personas con discapacidad y avanzar hacia una sociedad más justa e inclusiva*. <https://crpd.cepal.org/6m/es/noticias/enfoque-social-derechos-es-crucial-garantizar-la-plena-participacion-personas-discapacidad>
- Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. (2018). *Observación general núm. 7 (2018) sobre la participación de las personas con discapacidad, incluidos los niños y las niñas con discapacidad, a través de las organizaciones que las representan, en la aplicación y el seguimiento de la Convención*. CRPD/C/GC/7.
- Confederación Sindical Internacional. (2009). *Trabajo decente, vida decente para la mujer: los sindicatos toman la iniciativa por la justicia e igualdad económica y social*. <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/Discussionguide-Es-final.pdf?>
- Connell, B. R., Jones, M., Mace, R., Mueller, J., Mullick, A., Ostroff, E., Sanford, J., Steinfeld, E., Story, M., & Vanderheiden, G. (1997). *The principles of universal design*. North Carolina State University, The Center for Universal Design.
- Connell, R. W. (1995). *Masculinities*. University of California Press.
- Constitución Política de Nicaragua. (2025). Publicada en *La Gaceta, Diario Oficial* (32), 18 de febrero de 2025. Nicaragua.

- Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José). (1969). Adoptada en San José, Costa Rica, el 22 de noviembre de 1969. Suscrita por Nicaragua el 22 de noviembre de 1969 y ratificada el 25 de septiembre de 1979. Nicaragua. Publicada en *La Gaceta, Diario Oficial* (53, 54, 55), 03, 04 y 05 de marzo de 1980. Nicaragua.
- Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad. (1999). Adoptada en Guatemala en junio de 1999. Ratificada por Nicaragua el 25 de noviembre de 2002.
- Convenio 111 de la OIT sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación). (1958). Adoptado en Ginebra en la 42.^a reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo. Ratificado por Nicaragua mediante Acuerdo Ejecutivo del 8 de septiembre de 1967, publicado en *La Gaceta, Diario Oficial*, (228), 7 de octubre de 1967. Nicaragua.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139-167.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
- Cubillos, M. C. (2017). El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo el actual contexto de la gobernanza: reflexiones teóricas. *Revista CS*, (23), 157–180. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6187800.pdf>
- Danel, P. M., & Blogna Tistuzza, S. H. (2021). Avances y retrocesos en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Argentina entre 2011 y 2019. *Revista Española de Discapacidad*, 9(2), 45-63. <https://doi.org/10.5569/2340-5104.09.02.03>
- Decreto Ejecutivo No. 107-2007. (2007). Ratificación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad por Nicaragua. *La Gaceta, Diario Oficial*, (215), 8 de noviembre de 2007. Nicaragua.

- Díaz Aldret, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y Política Pública*, 26(2), 341–379. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341
- Díaz Velásquez, E. (2010). Ciudadanía, identidad y exclusión social de las personas con discapacidad. *Política y Sociedad*, (47), 1, pp. 115-135. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3344595>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://www.sciencepublishinggroup.com/article/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fundación ONCE. (2025). *Programa ÁGORA: Inclusión laboral de personas con discapacidad visual en América Latina*. Fundación ONCE para la Solidaridad con Personas Ciegas de América Latina (FOAL).
- Fundación ONCE. (2022). *ONCE - FOAL: Derecho al trabajo y programa ÁGORA* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=xpIO-PngkWc>
- Fundación ONCE. (s. f.). *Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo Ascencio | FOAL*. Recuperado el 21 de marzo de 2025, de <https://www.foal.es/es/content/organizacion-de-ciegos-de-nicaragua-maricela-toledo-ascencio>
- Fundación ONCE. (s.f.). Programa ÁGORA de inclusión laboral. <https://www.foal.es/es/que-hacemos/programa-agora-de-inclusion-laboral>
- Fundación Pablo Iglesias. (2025, 18 de febrero). *Políticas públicas para personas con discapacidad. Avanzamos en sus derechos* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=1_5ffIHM5NE
- García Quimiz, E. T., Perdomo, J. W. O., & Calle García, J. (2017). Inclusión laboral para personas con discapacidades. *Revista Sinapsis*, 11(2), 1–15. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8280905.pdf>

- Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge University Press.
- Gobierno Vasco. (2020). *Guía de evaluación de políticas públicas*. Gobierno Vasco. https://www.gardena.euskadi.eus/contenidos/informacion/herramientas_trans_part_bgob/es_def/guia_evaluacion_gv_pip.pdf
- Gómez Rúa, N. E., Pérez Medina, A. L., López Arango, D. M. & Medina Ruiz, M. F. (2020). Personas con discapacidad: barreras de acceso al empleo y algunas alternativas de inclusión en Colombia. *CES Derecho*, (11), 2, pp. 3-24. <https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/6020>
- Hernández, M., Becerra, A., & Aquino, S. P. (2023). Desafíos de trabajadores con discapacidad visual en su lugar de trabajo. *RED Visual: Revista Especializada en Discapacidad Visual*, (82), 29-62. <https://doi.org/10.53094/CICB7877>
- Instituto de Derechos Humanos de Cataluña. (2012). *La inclusión de los derechos humanos en las políticas públicas*. <https://www.idhc.org/es/publicaciones/la-inclusion-de-los-derechos-humanos-en-las-politicas-publicas/>
- Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas. (2020a). *Guía de evaluación de implementación de políticas públicas*. Ministerio de Política Territorial y Función Pública. https://digital.gob.es/content/dam/portal-mtdfp/funcion-publica/gobernanza-publica/registros-electronicos-y-notificaciones/guias-evaluacion/Guia_de_Evaluacion_de_Implementacion.pdf
- Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas. (2020b). *Guía de evaluación de resultados de políticas públicas*. Ministerio de Política Territorial y Función Pública. https://digital.gob.es/content/dam/portal-mtdfp/funcion-publica/gobernanza-publica/registros-electronicos-y-notificaciones/guias-evaluacion/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf
- Jiménez Chaves, V. E., & Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1–12.

- Kweit, M. G., & Kweit, R. W. (1981). *Implementing citizen participation in a bureaucratic society*. Praeger.
- Ley No. 1115. (2018). Ley General de Regulación y Control de Organismos sin Fines de Lucro. Publicada en *La Gaceta, Diario Oficial* (09), 18 de enero de 2024. Nicaragua.
- Ley No. 763. Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad. Publicada en *La Gaceta, Diario Oficial* No. 72, del 21 de abril de 2022. Nicaragua.
- López Moraga, J. C. (2017). *Análisis de las experiencias socio-laborales de personas con discapacidad visual, miembros de la Organización de Ciegos de Nicaragua "Maricela Toledo", en el II Semestre del 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/9854/1/9003.pdf>
- Membiola Pollán, M. (2013). *Capital social: Glosario. El valor económico de la dimensión social*. Editorial Camiño do Faro.
- Montecinos, E. & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 86, (24). : <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356004>
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Muñoz Muñoz, S. I. (2018). La utilización del software JAWS en estudiantes con discapacidad visual [Comunicación de jornadas]. *Jornadas de Educación*, Universidad de Los Lagos, Osorno, Chile.
- Naciones Unidas – Oficina de Ginebra. (2021). *Disability-Inclusive Language Guidelines*. Ginebra: ONU. Recuperado de <https://www.ungeneva.org/sites/default/files/2021-01/Disability-Inclusive-Language-Guidelines.pdf>
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Naciones Unidas. (1966). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su

- resolución 2200 A (XXI), del 16 de diciembre de 1966. Entrada en vigor: 23 de marzo de 1976. Ratificado por Nicaragua mediante Decreto-Ley 255, publicado en *La Gaceta, Diario Oficial*, (25), 30 de enero de 1980.
- Naciones Unidas. (1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC). Adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su resolución 2200 A (XXI), del 16 de diciembre de 1966. Entrada en vigor: 3 de enero de 1976. Ratificado por Nicaragua en 1980, publicado en *La Gaceta, Diario Oficial*, (25), 30 de enero de 1980.
- Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Resolución A/RES/70/1 de la Asamblea General). <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- NTON 12 006-04. Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense sobre Accesibilidad. Instituto Nicaragüense de Normalización y Metrología (INMETRO).
- Olvera García, J. (2018). La inclusión social desde los derechos humanos. *Cofactor*, 7(14), 34–52. <https://biblat.unam.mx/hevila/COFACTOR/2018/vol7/no14/2.pdf>
- Onda Local. (2024, 24 de junio). *Discapacidad en Nicaragua: las barreras que dificultan una vida digna*. Recuperado de <https://ondalocalni.com/multimedia/167-discapacidad-nicaragua-estadisticas-discriminacion-igualdad-oportunidades-carencias/>
- Organización Nacional de Ciegos Españoles. (2021). *Historia de la ONCE*. <https://www.once.es/conocenos/la-historia>
- Organización de Ciegos de Nicaragua Maricela Toledo. (s. f.). *Quiénes Somos | OCNMTA*. Recuperado el 4 de marzo de 2025, de <https://ocnmt.org/quienes-somos/>
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (1988). Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos

Económicos, Sociales y Culturales (Protocolo de San Salvador). Adoptado en San Salvador, El Salvador, el 17 de noviembre de 1988. Firmado por Nicaragua el 17 de noviembre de 1988, ratificado el 15 de diciembre de 2009 y depositado el 5 de marzo de 2010.

Organización Internacional del Trabajo (2020). *Resumen y recomendaciones para generar condiciones favorables para la inclusión laboral de personas con discapacidad con énfasis en mujeres*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_760023.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1999). *Memoria del Director General: Trabajo Decente*. Conferencia Internacional del Trabajo, 87ª reunión, Ginebra. <https://webapps.ilo.org/public/spanish/standards/reIm/ilc/ilc87/rep-i.htm>

Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Trabajo decente para personas con discapacidad: Promoviendo derechos en la agenda global de desarrollo*. (2da ed.). <https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2015/487330.pdf>

Organización Mundial de la Salud & Banco Mundial. (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*. Ginebra: OMS. <https://extranet.who.int/agefriendlyworld/wp-content/uploads/2014/06/WHO-World-Report-on-Disability-Spanish.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *Public policy evaluation - Implementation toolkit*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_f24516be/77faa4fe-en.pdf

Ortiz-Marcos, J. M., Invernón-Gómez, A. I., Medina-García, M., y Higuera-Rodríguez, L. (2024). Inclusión laboral de personas con discapacidad: Desafíos legislativos y soluciones prácticas. *REOP. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 35(3), 105-122. <https://revistas.uned.es/index.php/reop/article/download/40820/31752/132051>

- Oxfam Intermón. (2018). *¿Sabes qué es un trabajo digno?* Blog Oxfam Intermón. <https://blog.oxfamintermon.org/sabes-que-es-un-trabajo-digno/>
- Palacios, A. (2008). *El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Madrid: Cermi.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Parsons, W. (2007). *Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas* (A. Acevedo, Trad.). FLACSO México. (Obra original publicada en 1995).
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland* (3rd ed.). University of California Press.
- Ramírez-Solórzano, F. L., y Herrera-Navas, C. D. (2024). Inclusión Educativa: Desafíos y Oportunidades para la Educación de Estudiantes con Necesidades Especiales. *Revista Científica Zambos*, 3(3), Article 3.
- Red de Información de América Latina sobre Discapacidad (RIADIS). (2022). *Informe sobre la situación de las personas con discapacidad en Nicaragua*. <https://www.riadis.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-NICARAGUA-Accesible.pdf>
- RIADIS & CBM. (2022). *Informe Nicaragua: Investigación subregional (Guatemala, Honduras y Nicaragua) con enfoque interseccional sobre las barreras que enfrentan las personas con discapacidad en el ejercicio de sus derechos y el nivel de cumplimiento de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* (p. 17).

[https://www.riadis.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-SUBREGIONAL-
Accesible.pdf](https://www.riadis.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-SUBREGIONAL-
Accesible.pdf)

Rodríguez Jover, A. (2023). *Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo para la inserción sociolaboral de personas con discapacidad: SSCG0109*. IC Editorial. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/230167>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

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

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.

Sommano Ventura, M. F. (2014). *Sociedad civil organizada y democracia en México*. El Colegio de México. <https://elibro.net/es/ereader/univalencia/193637?page=19>

Stake, R. *Investigación con estudio de casos*. (2a ed.). Madrid: Ediciones Morata. S.L. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>

Toboso Martín, M., & Arnau Ripollés, M. S. (2008). La discapacidad dentro del enfoque de capacidades y funcionamientos de Amartya Sen. *Araucaria*, 10(20). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2663115.pdf>

Unión Europea de Ciegos. (2018). *Buenas prácticas para la inserción laboral de las personas ciegas y deficientes visuales en Europa*. Unión Europea de Ciegos. https://www.euroblind.org/sites/default/files/documents/buenas_practicas_para_la_insercion_laboral_de_las_personas_ciegas_y_deficientes_visuales_en_europa_es.docx

Urquijo Angarita, M. J. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *Edetania*, 46, 63–80. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5010857.pdf>

Villarreal Martínez, M. T. (2010). Participación ciudadana y políticas públicas. *Décimo Certamen de Ensayo Político*, 31–

48. https://portalanterior.ieepcnl.mx/educacion/certamen_ensayo/decimo/mariate-resavillarrealmartinez.pdf
- Villón, G. A. C. (2025). Inserción laboral y la calidad de vida de las personas con discapacidad en el contexto de la economía solidaria en San Isidro. *ULEAM Magazine*. (6), 10. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9946150.pdf>
- Walker Janzen, W. (2016). Algunas consideraciones para el uso de la metodología cualitativa en investigación social. *Foro Educativo*. 27. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6429426.pdf>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage.
- Ziccardi, A. (2004). Espacios e instrumentos de participación ciudadana para las políticas sociales del ámbito local. En A. Ziccardi (Ed.), *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local* (pp. 217–228). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Zúniga Moreno, J. A., & King Sing Miranda, R. A. (2023). Formación profesional inclusiva y de calidad para el desarrollo integral de las personas con discapacidad en Nicaragua. *Índice. Revista de Educación de Nicaragua*, 3(6), 125-137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9814232>

ANEXOS

1. Leyenda y clasificación de participantes en instrumentos de recolección de información

Abreviatura	Tipo de Participación	Mes/Contexto	Rol/Características
T.C.	Entrevista individual	Septiembre 2025	Directivo/a con amplio conocimiento de estrategias de inclusión laboral y programas
J.L.S.	Entrevista individual	Agosto 2025	Directivo/Coordinador de la OCNMT; especialista en sistematización de procesos de inclusión laboral y programa Ágora
J.G.	Grupo focal Managua	Octubre 2025	Trabajador/afiliado de la OCNMT en Managua; participó en múltiples programas de formación (rehabilitación, computación JAWS, autoempleo)
V.H.	Grupo focal Managua	Octubre 2025	Afiliado/a de la OCNMT; con experiencia en búsqueda de empleo en medios de comunicación y cuestiones de ajustes razonables
L.U.Z.	Entrevista individual	Octubre 2025	Afiliado/a de la OCNMT; elaborador artesanal de vino desde 2018; ejemplo de empleabilidad sostenida mediante emprendimiento
M.R.	Grupo focal Jinotega	Noviembre 2025	Afiliado/a de la OCNMT filial Jinotega; participó en talleres de

			batidos, bisutería, arreglo floral; contexto territorial rural
Y.P.	Grupo focal Jinotega	Noviembre 2025	Afiliado/a de la OCNMT filial Jinotega; con experiencia en desafíos de accesibilidad; perspectiva territorial departamental
H.V.	Grupo focal Jinotega	Noviembre 2025	Afiliado/a de la OCNMT filial Jinotega; agricultor que adquirió discapacidad visual hace 35 años; referencia a empleo en tabacaleras de Estelí
G.M.	Entrevista individual	Octubre 2025	Funcionario/a público/a con discapacidad visual; perspectiva institucional del Estado; conocimiento de políticas públicas y cumplimiento normativo

2. Contexto de participación en instrumentos de recolección

Contexto	Participantes	Descripción
Grupo focal - Managua (sede principal OCNMT)	T.C., J.L.S., V.H., J.G.	Participantes de la capital; acceso a programas nacionales; contexto urbano
Grupo focal - Jinotega (filial departamental OCNMT)	M.R., Y.P., H.V.	Participantes de filial departamental; contexto territorial rural; dinámicas de desigualdad territorial
Entrevistas individuales	T.C., J.L.S., L.U.Z., G.M.	Dirigidas a directivos, coordinadores, emprendedores y funcionarios públicos

3. Instrumentos de recolección de información

3.1. Entrevista semiestructurada aplicada a directivos, responsables, coordinadores y/o trabajadores de la OCNMT

a. Presentación y consentimiento

[Entrevistador se presenta y pone en contexto la investigación, su afiliación institucional y el propósito de la entrevista y, posteriormente, explica la voluntariedad de la participación y el propósito del tratamiento de la información].

1. ¿Está de acuerdo en participar bajo estas condiciones? ¿Puedo grabar la entrevista?

b. Trayectoria y contexto

2. ¿Podría contarme brevemente cuál ha sido el trabajo de la OCNMT en el ámbito del empleo desde 2020?
3. ¿Cómo surgió el vínculo con el programa ÁGORA y qué objetivos persigue?
4. ¿Qué tipos de alianzas o colaboraciones han establecido con empresas u otras instituciones?

c. Estrategias y acciones de inclusión laboral

5. ¿Cuáles son las principales acciones que desarrolla la OCNMT para apoyar el acceso al empleo de sus afiliados/as?
6. ¿Qué rol juegan las tecnologías accesibles y la formación en estas estrategias?
7. ¿Qué dificultades enfrentan como organización para implementar estas estrategias? (Profundizar en: financiamiento, recursos estatales o internacionales, resistencia empresarial, limitaciones familiares, barreras legales, normativas)
8. ¿Qué tipo de apoyos reciben actualmente del Estado, de donantes o del sector privado?

d. Percepciones sobre el derecho al trabajo

9. ¿Desde su experiencia, cree que las personas con discapacidad visual tienen garantizado el derecho a un trabajo digno en Nicaragua? ¿Por qué?
10. ¿Qué factores considera que obstaculizan ese derecho?
11. ¿Qué tipo de ajustes razonables o apoyos cree que deberían garantizarse? ¿Ha observado que se implementen? ¿Quién los gestiona o financia?

e. Valoración de logros y desafíos

12. ¿Cuáles diría que han sido los principales logros de la OCNMT en este ámbito en los últimos años?
13. ¿Cuáles son los desafíos más persistentes para lograr una inclusión laboral real y sostenible?
14. ¿Qué prácticas podrían ser replicadas o fortalecidas?

f. Relación con el Estado y políticas públicas

15. ¿Cómo describiría la relación entre la OCNMT y las instituciones del Estado?
16. ¿Han recibido apoyo institucional o participan en espacios de diálogo con el gobierno?
17. ¿Qué opina sobre políticas como “Todos con Voz” o los esfuerzos del MITRAB en inclusión? (si hubiera otra política de la que tenga conocimiento, puede mencionarla)
18. ¿Conoce usted la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad? ¿Considera que ha tenido impacto en las políticas públicas de empleo en Nicaragua? ¿Cómo lo ha visto reflejado?
19. ¿Considera que el Estado de Nicaragua ha adoptado medidas suficientes para garantizar el derecho al trabajo de las personas con discapacidad visual, como lo establece la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que exige acceso a empleo digno, sin discriminación y con apoyos adecuados? ¿Por qué?

20. ¿Cree que el Estado exige a las empresas privadas no discriminar por motivos de discapacidad? ¿Existen sanciones o incentivos reales?

21. ¿Las organizaciones como la suya han sido consultadas formalmente en la elaboración de políticas públicas de inclusión laboral?

g. Cierre

22. ¿Desea agregar algo más que no hayamos abordado y que considere importante para este estudio?

23. ¿Estaría dispuesto/a a participar en una segunda entrevista si fuera necesario?

3.2. Entrevista semiestructurada aplicada a afiliados de la OCNMT

a. Presentación y consentimiento

[Entrevistador se presenta y pone en contexto la investigación, su afiliación institucional y el propósito de la entrevista y, posteriormente, explica la voluntariedad de la participación y el propósito del tratamiento de la información].

1. ¿Está de acuerdo en participar bajo estas condiciones? ¿Puedo grabar la entrevista?

b. Breve introducción de la persona entrevistada (nombre, ocupación, tiempo de afiliación a la OCNMT, etc.).

2. ¿Hace cuánto tiempo forma parte de la OCNMT y cómo ha sido su experiencia?
3. ¿Ha participado en programas de formación o empleo impulsados por la organización? ¿Cuál fue su experiencia?

c. Acciones de inclusión

4. ¿Qué apoyo ha recibido por parte de la OCNMT para buscar o mantener un empleo?
5. ¿Le parecieron accesibles las capacitaciones o herramientas tecnológicas utilizadas?

d. Derecho al trabajo

6. ¿Cree que las personas con discapacidad visual tienen garantizado el derecho a un trabajo digno en Nicaragua? ¿Por qué?
7. ¿Ha enfrentado usted obstáculos para encontrar trabajo? ¿Cuáles?
8. ¿Conoce algún ejemplo de ajuste razonable en su entorno laboral o en procesos de selección?
9. ¿Ha sentido discriminación por su discapacidad al buscar empleo? ¿Cómo fue esa experiencia?

10. ¿Cree que su experiencia para acceder al empleo se ha visto influida por su género? ¿Ha enfrentado barreras o situaciones particulares por ser mujer, hombre u otra identidad de género?

e. Programas y políticas públicas

11. ¿Conoce algún programa del gobierno, como “Todos con Voz”? ¿Ha participado en alguno?

12. ¿Cree que el Estado ha hecho lo necesario para que las personas con discapacidad visual puedan encontrar trabajo digno y sin discriminación? ¿Ha visto ejemplos concretos o más bien siente que falta apoyo?

13. ¿Recibe usted o conoce personas que reciban bonos o apoyos económicos por parte del Estado? ¿Son suficientes para vivir mientras se busca empleo?

f. Cierre

14. ¿Desea agregar algo más que no hayamos abordado y que considere importante para este estudio?

15. ¿Estaría dispuesto/a a participar en una segunda entrevista si fuera necesario?

Le agradezco mucho por haber compartido conmigo su experiencia personal. Lo que me ha contado es muy valioso para comprender mejor los retos y las oportunidades que enfrentan las personas con discapacidad visual en la búsqueda de un empleo digno. Sus aportes contribuirán de manera importante a esta investigación y a visibilizar la voz de quienes forman parte de la OCNMT.

1.3. ENTREVISTA A PERSONA CON CARGO POLÍTICO

a. Presentación y consentimiento

[Entrevistador se presenta y pone en contexto la investigación, su afiliación institucional y el propósito de la entrevista y, posteriormente, explica la voluntariedad de la participación y el propósito del tratamiento de la información].

1. ¿Está de acuerdo en participar bajo estas condiciones? ¿Puedo grabar la entrevista?

b. Experiencia organizativa y política

2. ¿Desde qué espacios organizativos ha trabajado por los derechos de las personas con discapacidad?
3. ¿Cuáles considera que han sido los principales logros colectivos de los movimientos u organizaciones de personas con discapacidad visual en los últimos años?
4. ¿Cómo valora la presencia de personas con discapacidad en cargos de decisión política?

c. Derecho al trabajo y políticas públicas

5. ¿Cree usted que en Nicaragua se garantiza el derecho al trabajo digno para las personas con discapacidad visual? ¿Por qué?
6. ¿Qué obstáculos persisten en el acceso al empleo formal o digno para este colectivo?
7. ¿Qué valoración tiene de las políticas públicas vigentes como el Programa Todos con Voz o la Ley 763?
8. ¿Desde su experiencia, qué papel juega el Estado frente a las organizaciones de personas con discapacidad? ¿Hay diálogo? ¿Reconocimiento?

9. ¿Considera que el Estado de Nicaragua ha cumplido con sus obligaciones según la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad en materia de empleo? ¿Qué avances o vacíos observa?
10. ¿Qué podría hacer el Estado para asegurar una implementación más efectiva de la Convención en materia de empleo?

d. Inclusión laboral: visión crítica

11. ¿Considera que hay avances reales en materia de inclusión laboral o son más simbólicos o limitados?
12. ¿Qué prácticas concretas ha visto usted —ya sea en su municipio, en el Estado o en la sociedad civil— que han favorecido la inclusión laboral?
13. ¿Qué cree que debería cambiar en el diseño o implementación de políticas para garantizar efectivamente el derecho al trabajo?

e. Género y discapacidad

14. Como mujer con discapacidad visual, ¿ha enfrentado barreras específicas para acceder a un empleo o participar en política? ¿Qué tipo de apoyo considera necesario para otras mujeres en su situación?

f. Cierre y reflexión

15. Desde su experiencia como mujer, política y persona con discapacidad visual, ¿qué le gustaría que quedara claro o que no se olvide en una investigación como esta?
16. ¿Desea agregar algo que no hayamos preguntado y que considera importante compartir?