

2025

Análisis de la Situación y Retos de los Centros Especiales de Empleo (CEE) en Aragón



ÍNDICE

1. Introducción al Contexto y Objetivos del Informe	2
2. Metodología	2
3. Perfil Operativo de los Centros Analizados	2
3.1. Diversidad de Actividades Económicas y Especialización Sectorial	3
3.2. Estructura, Dimensión y Antigüedad.....	1
3.3. Ámbito Geográfico de Intervención.....	2
4. Misión y Enfoque en el Capital Humano	2
4.1. Objetivos Fundacionales y Propuesta de Valor Social	2
4.2. Composición de la Plantilla y Sistemas de Apoyo	3
4.3. Desarrollo Profesional: Formación y Promoción Interna.....	3
5. Diagnóstico Estratégico: Fortalezas Percibidas y Retos Clave	4
5.1. Fortalezas Internas y Elementos Diferenciadores	4
5.2. Principales Retos y Desafíos del Sector	5
6. Conclusiones y Visión Estratégica	5
6.1. Síntesis de Hallazgos Clave	6
6.2. Implicaciones para Políticas Sociales e Inversión	6
6.3 Potenciar sus fortalezas únicas.....	7

1. Introducción al Contexto y Objetivos del Informe

El presente informe tiene como propósito analizar los datos agregados de una encuesta realizada a Centros Especiales de Empleo (CEE) en la comunidad autónoma de Aragón. El objetivo es ofrecer una visión estratégica de su funcionamiento, identificar sus fortalezas estructurales y operativas, y diagnosticar los desafíos a los que se enfrentan. Este documento está dirigido principalmente a responsables de políticas sociales e inversores en el sector de la economía social, con el fin de proporcionar una base empírica para la toma de decisiones informadas.

Los Centros Especiales de Empleo desempeñan un papel fundamental como motores de inclusión laboral para personas con discapacidad. Su misión, tal como la declaran los propios centros encuestados, se centra en "fomentar el trabajo para personas con discapacidad", "crear empleo estable y de calidad" y, en última instancia, facilitar la "inserción laboral" de este colectivo. Son, por tanto, entidades que combinan la viabilidad empresarial con un profundo compromiso social.

A continuación, se detalla el perfil operativo y estructural de los centros que han participado en el estudio, sentando las bases para un análisis más profundo de su misión y estrategia.

2. Metodología

El análisis se ha basado en las respuestas obtenidas de **7 Centros Especiales de Empleo** de Aragón, a través de un cuestionario estructurado que abarcaba datos demográficos del centro, composición de la plantilla, oferta de servicios, objetivos estratégicos, fortalezas internas y retos principales. Los datos cuantitativos fueron agregados para obtener una visión global de la muestra, mientras que las respuestas cualitativas se analizaron temáticamente para identificar patrones y consensos.

3. Perfil Operativo de los Centros Analizados

Comprender las características operativas de los Centros Especiales de Empleo es el primer paso para evaluar su impacto real en el tejido económico y social de Aragón. La diversidad de sus actividades, su dimensión y su alcance geográfico revelan un sector heterogéneo, pero con un propósito común. Analizar estos factores es crucial para valorar su capacidad de adaptación y su contribución al desarrollo local y regional.

Los 7 CEE que participaron en la encuesta son:

- Kentrikes.
- Valentia Emplea.
- ATADI EMPLEO SLU.
- Novo Rehum, C.E.D.E.S.
- ARAGONESA DE ALTA FRECUENCIA SL.
- ADIBIL CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO SL.

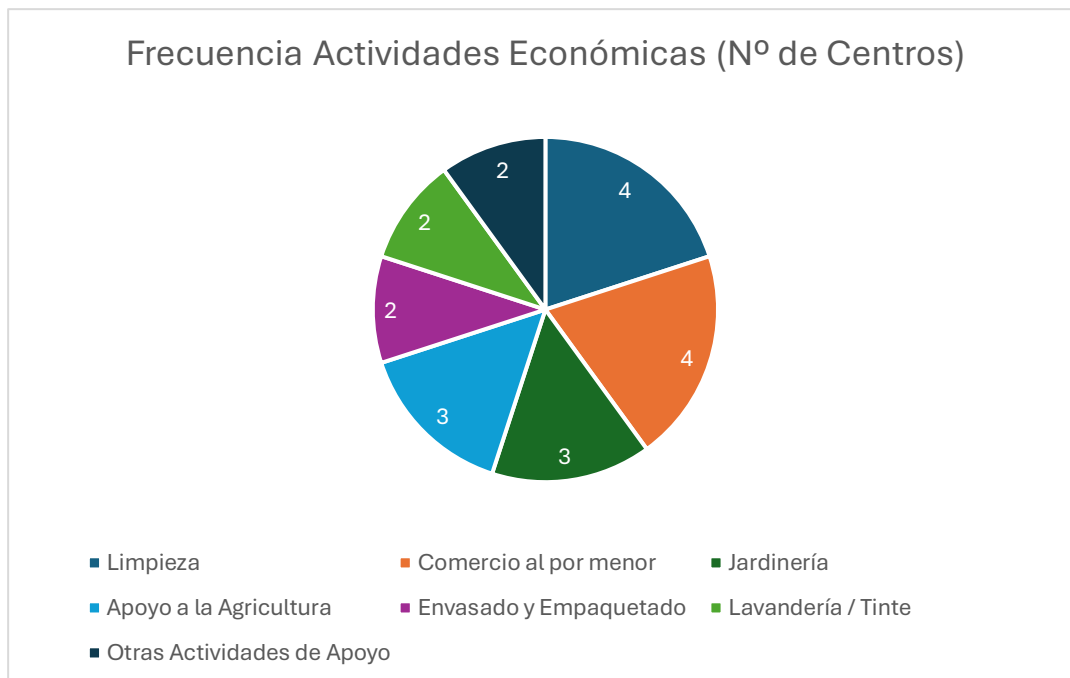
3.1. Diversidad de Actividades Económicas y Especialización Sectorial



Los datos de la encuesta reflejan una concentración de los CEE en el sector servicios, aunque con una notable diversificación de actividades. Esta especialización responde tanto a las demandas del mercado como a la búsqueda de nichos que permitan la inclusión de perfiles laborales diversos. Las actividades económicas (según códigos CNAE) se pueden agrupar en las siguientes categorías principales:

- **Servicios a Empresas y Colectividades:** Es el área de actividad predominante. Incluye una amplia gama de servicios como limpieza general e industrial, actividades de jardinería, envasado y empaquetado, y servicios de lavandería industrial.
- **Actividades de Apoyo al Sector Primario:** Varios centros declaran actividades de apoyo a la agricultura y otros servicios agrícolas y ganaderos, lo que evidencia su arraigo e importancia en el entorno rural aragonés.

- **Comercio al por Menor:** Existe también una presencia en el comercio minorista especializado, abarcando desde la venta de artículos culturales y de papelería hasta el comercio de flores, plantas y semillas.



Esta concentración en servicios intensivos en mano de obra y con barreras de entrada relativamente bajas sugiere una estrategia pragmática de mercado, pero también expone al sector a una alta competencia y presión sobre los márgenes, haciendo que la diferenciación a través de la calidad y el valor social sea crítica para su supervivencia.

3.2. Estructura, Dimensión y Antigüedad

La estructura de los centros encuestados muestra una gran variabilidad, lo que indica la coexistencia de modelos de negocio y desarrollo muy diferentes dentro del mismo sector.

Métrica	Análisis Derivado de la Encuesta
Dimensión de la Plantilla	El tamaño de las plantillas es muy heterogéneo, con un rango que va desde un mínimo de 8 trabajadores hasta un máximo de 143 . Esta disparidad refleja la existencia tanto de CEE de pequeña escala y enfoque local como de organizaciones de mayor envergadura con un impacto laboral más amplio.

Antigüedad	El sector combina la experiencia de centros consolidados con la energía de proyectos más recientes. Las fechas de constitución de las entidades encuestadas abarcan desde 1989 hasta 2014 , lo que demuestra una trayectoria sostenida y una renovación continua del tejido asociativo y empresarial.
-------------------	--

3.3. Ámbito Geográfico de Intervención

La diversidad también se manifiesta en el alcance geográfico de los CEE. Los ámbitos de intervención declarados son **Local, Comarcal, Provincial, Autonómico y Nacional**. Esta multiescalaridad no solo refleja diversas estrategias de mercado —desde un enfoque de hiperproximidad comunitaria hasta la búsqueda de contratos B2B a nivel nacional— sino que también indica diferentes niveles de complejidad operativa y logística que deben ser gestionados.

Este perfil operativo diverso y adaptable es la base sobre la cual se construye la misión social de los CEE, un aspecto que se analiza a continuación a través de la gestión de su capital humano.

4. Misión y Enfoque en el Capital Humano

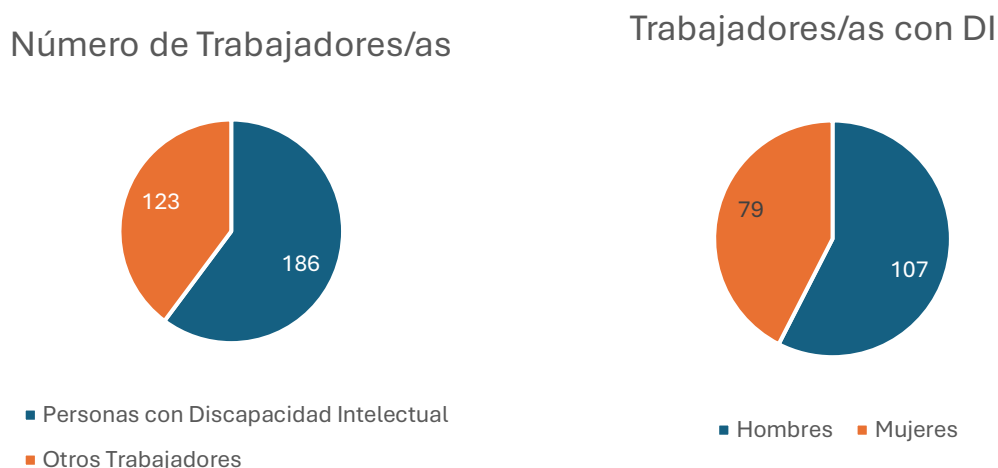
Más allá de su actividad económica, el verdadero valor diferencial de los Centros Especiales de Empleo reside en su misión social. Su razón de ser no es solo generar actividad productiva, sino hacerlo de una manera que promueva la inclusión y el desarrollo integral de las personas con discapacidad. Podemos evaluar cómo se materializa dicha misión a través de los objetivos fundacionales, la composición de sus plantillas y las políticas de apoyo y desarrollo puestas en marcha para sus trabajadores.

4.1. Objetivos Fundacionales y Propuesta de Valor Social

Los objetivos declarados por los centros encuestados convergen en una misión clara y unificada. Su propósito principal es "generar oportunidades laborales" y ofrecer "empleo protegido" de calidad. No obstante, su visión va más allá del empleo dentro del propio centro, aspirando a "desarrollar medidas que fomenten la inserción laboral en empresas ordinarias" de sus trabajadores. En esencia, buscan "satisfacer las necesidades de inserción laboral del colectivo", actuando como una plataforma de desarrollo profesional y personal.

4.2. Composición de la Plantilla y Sistemas de Apoyo

Los datos agregados de la encuesta revelan que los centros analizados emplean a un total de **186 personas con discapacidad intelectual**, de las cuales **79 son mujeres y 107 son hombres**. Este dato subraya el impacto directo y cuantificable de los CEE en la generación de empleo para este colectivo.



Para garantizar el éxito de esta misión, el apoyo a los trabajadores es un pilar no negociable. De hecho, **la totalidad de los centros encuestados (7 de 7) confirman ofrecer apoyo psicosocial**. Este respaldo se materializa a través de figuras como una "psicóloga designada", la existencia de una "Unidad de Apoyo" especializada o la implementación de programas de "ajuste personal y social". Este enfoque integral es un activo estratégico clave para la estabilidad y el bienestar del empleado.

4.3. Desarrollo Profesional: Formación y Promoción Interna

El desarrollo de los trabajadores es un pilar estratégico, aunque su implementación presenta matices. Una minoría de los centros (3 de 7) declaran ofrecer servicios de formación estructurados, siendo el tipo más común la **"Formación ocupacional no reglada (talleres, cursos, seminarios, etc.)"**, orientada a la adquisición de competencias prácticas.

En cuanto a la promoción interna, las respuestas son mixtas. Mientras algunos centros confirman su viabilidad, citando ejemplos concretos como una vacante cubierta en jardinería, otros señalan limitaciones estructurales debidas a una "estructura básicamente horizontal" o a que los puestos son de "la misma categoría profesional". Esto revela una tensión estructural clave: los CEE son excelentes en la creación de entornos de apoyo personalizados ("Itinerarios de Inserción Sociolaboral"), pero su propia estructura horizontal, optimizada para el apoyo, puede limitar las trayectorias de ascenso jerárquico que son comunes en el mercado ordinario.

El análisis de la misión y el enfoque en las personas nos conduce directamente al diagnóstico estratégico, donde los propios centros evalúan sus fortalezas y los retos que deben superar.

5. Diagnóstico Estratégico: Fortalezas Percibidas y Retos Clave

Este apartado destila la autopercepción del sector, un elemento fundamental para cualquier análisis estratégico. Se contrastan las fortalezas internas que otorgan a los Centros Especiales de Empleo una ventaja competitiva y un valor social diferencial, con los desafíos externos e internos que amenazan su sostenibilidad y condicionan su crecimiento futuro.

5.1. Fortalezas Internas y Elementos Diferenciadores

Los CEE identifican un conjunto de fortalezas que definen su identidad y su propuesta de valor. Estas no se basan únicamente en la eficiencia productiva, sino en un modelo de gestión centrado en las personas y el territorio.



**FLEXIBILIDAD Y
CONCILIACIÓN**



**ENFOQUE
SOCIOLABORAL
PERSONALIZADO**

**RED TERRITORIAL
Y ALIANZAS
LOCALES**



- **Capital Humano y Apoyo Integral:** La principal fortaleza reside en el "equipo humano", la "unidad de apoyo" y la "atención integral" que se proporciona a los trabajadores. Este enfoque trasciende la relación laboral convencional para convertirse en un pilar de desarrollo personal y profesional.
- **Flexibilidad y Conciliación:** Se destaca la promoción activa de "medidas de conciliación laboral", como la flexibilidad horaria o el teletrabajo en los puestos que lo permiten, como un elemento diferenciador que mejora la calidad de vida de la plantilla.
- **Enfoque Sociolaboral Personalizado:** La elaboración de "Itinerarios de Inserción Sociolaboral" para cada trabajador y la capacidad de ofrecer servicios "adaptados a las necesidades del entorno rural" son vistos como una ventaja competitiva y un factor de alto impacto social.

- **Red Territorial y Alianzas Locales:** La capacidad de dar servicio a nivel provincial (por ejemplo, "toda la provincia de Teruel") y de "establecer alianzas con entidades locales" y administraciones consolida una red de apoyo territorial que refuerza su sostenibilidad y legitimidad.

5.2. Principales Retos y Desafíos del Sector

Frente a estas fortalezas, los CEE se enfrentan a desafíos significativos que comprometen su viabilidad y capacidad de crecimiento.

1. **Sostenibilidad Económica:** Este es, de forma unánime, el reto principal. Se manifiesta en la preocupación por la "viabilidad económica", la necesidad de una "financiación adecuada" y la dificultad para contar con "ingresos estables y sostenidos". La presión añadida por la "asunción del SMI" agrava esta tensión financiera.
2. **Competitividad y Entorno de Mercado:** Los centros luchan por ser "empresas competitivas" en mercados abiertos. Afrontan dificultades para acceder a "licitaciones públicas protegidas reales" y perciben la necesidad de una mayor "sensibilización del entorno" para que la sociedad valore las capacidades profesionales de las personas con discapacidad.

RETOS



**SOSTENIBILIDAD
ECONÓMICA**



**COMPETITIVIDAD
Y ENTORNO
DE MERCADO**



**ADAPTACIÓN
TECNOLÓGICA
Y DE TALENTO**

3. **Adaptación Tecnológica y de Talento:** El futuro del sector está condicionado por su capacidad para afrontar la "incursión de las nuevas tecnologías, robótica e inteligencia artificial". Este reto no es independiente; se ve exacerbado por la falta de **sostenibilidad económica**, que limita la inversión en I+D, y por la "ubicación en una zona rural", que agudiza la dificultad para la "captación y retención de talento" técnico especializado.

Este diagnóstico estratégico nos permite ahora extraer las conclusiones y formular una visión de futuro para el sector.

6. Conclusiones y Visión Estratégica

Podemos consolidar los hallazgos del análisis para ofrecer una visión estratégica coherente sobre el estado actual de los Centros Especiales de Empleo en Aragón. A partir de esta síntesis, se delinean las implicaciones clave para los actores responsables de diseñar políticas sociales y canalizar inversiones en la economía social.

6.1. Síntesis de Hallazgos Clave

El análisis de los datos de la encuesta permite destilar una serie de conclusiones fundamentales sobre el sector:

- Los CEE en Aragón presentan una notable **heterogeneidad** en tamaño, antigüedad y ámbito geográfico, pero comparten una **misión unificada** de inserción laboral y apoyo integral a personas con discapacidad.
- La estrategia sectorial predominante se apalanca en **actividades de servicios** (limpieza, jardinería, envasado), una táctica que maximiza la inclusión laboral, pero requiere una sofisticada gestión de la competitividad.
- La principal fortaleza reside en su **enfoque humano y social**, ofreciendo apoyo integral y personalizado que trasciende la mera relación laboral y se convierte en su principal elemento diferenciador.
- El reto más acuciante es la **sostenibilidad económica**, agravada por la presión competitiva en el mercado, la burocracia administrativa y la necesidad de una adaptación tecnológica y de modelos de negocio.
- Existe una tensión estructural entre un modelo de apoyo excelente y las **limitaciones en la promoción interna** jerárquica, aunque se trabaja activamente en el desarrollo de competencias a través de itinerarios personalizados.

6.2. Implicaciones para Políticas Sociales e Inversión

IMPLICACIONES PARA POLÍTICAS SOCIALES E INVERSIÓN



REFORZAR LA
SOSTENIBILIDAD
ECONÓMICA



FOMENTAR LA
INNOVACIÓN Y
LA ADAPTACIÓN



POTENCIAR SUS
FORTALEZAS
ÚNICAS

Los hallazgos de este informe tienen implicaciones directas para el futuro del sector. Para garantizar su viabilidad y potenciar su impacto, las políticas de apoyo y las decisiones de inversión deberían orientarse hacia tres ejes estratégicos:

1. Reforzar la sostenibilidad económica: Diseñar mecanismos de financiación híbrida que combinen subvenciones de base con contratos de impacto social y acceso preferente a cláusulas sociales en la contratación pública, creando un flujo de ingresos más predecible y resiliente.

- 2. Fomentar la innovación y la adaptación:** Impulsar un hub de innovación sectorial para la economía social en Aragón, que facilite la adopción de tecnologías asequibles (ej. software de gestión, herramientas de automatización de bajo coste) y promueva proyectos piloto colaborativos para abordar la transición digital.

6.3 Potenciar sus fortalezas únicas

El apoyo público y privado debe reconocer y capitalizar aquello que hace únicos a los CEE: su capacidad para crear redes territoriales, generar empleo de calidad en zonas rurales y desarrollar un capital humano con un alto grado de compromiso y especialización.

En definitiva, la encuesta confirma que "Los centros especiales de empleo, a pesar de todos los retos que plantean, continúan siendo centros que ofrecen importantes oportunidades laborales adaptadas a las necesidades de cada persona trabajadora con discapacidad, en un entorno inclusivo y protegido". Apoyar su misión es invertir directamente en una economía más justa y una sociedad más cohesionada.



La **Misión de Plena inclusión Aragón** es ayudar a cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia. Plena inclusión Aragón da apoyos y oportunidades a las personas para que puedan hacer su proyecto de calidad de vida y conseguir su inclusión como ciudadanos de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria.

Para saber más sobre nuestra asociación,
puedes ponerte en contacto de las siguientes formas:



Llámanos por teléfono: **976.73.85.81**



Envíanos un correo electrónico a la siguiente dirección:
info@plenainclusionaragon.com



Nuestra dirección es: **Calle Joaquina Zamora
número 4, bajos.**

Código postal: 50.018. Zaragoza