

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**

**FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES**

Licenciatura en Ciencia Política  
Orientación Análisis Político

Trabajo Integrador Final  
Práctica disciplinar

*Inclusión y desarrollo de talento TI, el caso Arbusta. “Una propuesta de intervención para generar empleo formal en la industria TI.”*

Tutora: Gutierrez, María Paz  
Alumna: Speranza, Julieta  
Rosario, Abril 2025

## Índice

1- Introducción	3
2- Objetivo del Trabajo	5
2.1 Objetivo General	5
2.2 Objetivos Específicos	5
3- Justificación del Trabajo	5
3.1 Palabras Claves	6
4- Metodología de Trabajo	7
5- Diagnóstico de la Situación y Problemáticas Identificadas	8
5.1 Contexto de los Jóvenes en Argentina	8
5.2 Acciones del Estado para Reducir la Brecha	12
5.3 Problemática de la Industria TI	15
6- Arbusta y su Historia	17
6.1 Mapeo de Actores Intervinientes	20
7- Estrategia de Acción e Intervención Propuesta	25
7.1 Plan de trabajo:	25
a. Análisis del mercado TI	27
b. Diseño del proyecto	31
b.1 Proceso de selección de los candidatos	33
c. Proceso de trabajo	35
c.1 Acelerar el talento	36
d. Implementación	39
d.1 Proyecto Valtech	41
d.2 Proyecto SMG	41
8- Resultados Alcanzados	42
8.1 Impacto en los Jóvenes	42
8.2 Opinión de las Empresas Participantes	44
9- Conclusiones	46
9.1 Aprendizajes claves	46
9.2 Recomendaciones	47
10- Bibliografía	50

## **1- Introducción.**

Este Trabajo Práctico Integrador (TIF) surge como interés a través del intercambio de ideas y conocimientos basados en los estudios académicos tras el paso por la Facultad de Ciencia Política y el recorrido laboral en Arbusta. Empresa que tiene como premisa generar negocios con impacto social. A partir de esta combinación de elementos, el presente trabajo conjuga miradas diversas y enfoques teóricos-metodológicos con la propia experiencia laboral de quien escribe.

Los jóvenes tienen cada vez menos posibilidades de incorporarse al mercado laboral en virtud del escenario económico que atraviesa el país hace unos años atrás. Esta situación tiene un impacto directo en lo social y en el mundo empresarial. De acuerdo con el informe de la Organización Internacional del Trabajo (2013) sobre las tendencias del empleo juvenil en el mundo, la probabilidad de estar desempleado es 3 veces mayor para los jóvenes que para los adultos. Durante el 2024 en un nuevo informe, se vuelven a revelar altos porcentajes de jóvenes que están sin empleo y que no están estudiando o en formación. (OIT, 2024)

Desde este punto de partida se plantea la intervención para el TIF.

Esta doble problemática tiene por un lado un grupo cada vez mayor de jóvenes que no tienen acceso a empleo formal de calidad, sobre todo, para quienes viven en contextos vulnerables. Por otro lado, las empresas TI atraviesan lo que se denomina escasez de talento, lo cual refiere a la dificultad que enfrentan las empresas del sector tecnológico para encontrar y retener profesionales con las habilidades y competencias necesarias para cubrir la demanda del mercado.

Frente a esta problemática se busca implementar un proyecto que contemple el desarrollo e inclusión al mercado laboral TI, de jóvenes con altas barreras para acceder a empleos de calidad. Las siguientes páginas son un recorrido por el desarrollo del proyecto, desde la idea, investigaciones y análisis que se fueron

realizando, hasta llegar a diseñar un servicio/negocio como tal y tener aliados/clientes que aceptaran formar parte del proyecto para implementarlo.

Dentro de la empresa Arbusta, en el año 2022 se propone desarrollar una nueva línea de servicios/negocio partiendo cómo base de su forma y metodología de trabajo, extendiéndose hacia otras empresas del rubro TI que tuvieran la necesidad de contratar recursos. Comienza a gestarse la idea a partir del cual se contrata y emplea, entrena y acompaña a través del “aprender trabajando” a jóvenes que no tienen conocimientos formales en tecnología ni experiencia previa, pero sí un alto potencial para aprender a través de la experiencia y la integración a los equipos de trabajo, que tengan un perfil socioeconómico específico.

Arbusta es una empresa que actualmente tiene entidad jurídica en Argentina cómo Sociedad de Responsabilidad Limitada, y las empresas a las que brinda servicios también son de carácter privado. Este grupo de empresas en algunos casos está comprometido con acciones asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial<sup>1</sup> o priorizan proveedores que realicen acciones de triple impacto o las llamadas Empresas B<sup>2</sup>.

Según la nota que se publicó con La Nación El futuro es de los negocios con triple impacto: rentabilidad, inclusión y sustentabilidad (2021), en nuestro país hay cada vez mayores adeptos a este moderno modelo de negocios y desarrollo empresarial basado en tres pilares: el valor económico con la búsqueda de la rentabilidad, la mirada social vinculada a la inclusión y la equidad, y el impacto

---

<sup>1</sup> La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el compromiso que cada organización tiene con el ambiente o sociedad en la que se desenvuelve y cómo contribuye a ella. Esto puede realizarse a través de la cooperación activa en forma de voluntariado corporativo en temas sociales, económicos, o ambientales, con el objetivo de mejorar la situación de la comunidad en la que trabaja.

<sup>2</sup> Las empresas denominadas de tipo B son organizaciones cuyo objetivo es posicionarse como agentes de cambio, contribuyendo a la solución de problemas socioambientales mediante su impacto en estos entornos y comprometiéndose de diversas maneras con una toma de decisiones enfocadas en el bienestar de la sociedad y del medio ambiente.

ambiental que generan las actividades económicas y productivas. *“Cada vez más empresas están interesadas en adentrarse a prácticas de triple impacto. Hoy las compañías buscan comprender cómo generar negocios en los que la sustentabilidad ayude a potenciar su valor”*. (Buffone, 2021)

## **2- Objetivo del Trabajo.**

### 2.1 Objetivo general:

Diseñar e implementar un proyecto que integre jóvenes con altas barreras de acceso al trabajo formal con las empresas TI.

### 2.2 Objetivos Específicos:

- Diseñar una metodología de trabajo que genere impacto social y que sea rentable para la empresa, con el fin de desarrollar perfiles sin experiencia que sean luego trasladados a la nómina de otras empresas TI.
- Implementar un primer MVP<sup>3</sup> y medir sus resultados.
- Proponer recomendaciones, buenas prácticas y aprendizajes a partir de la experiencia de la inclusión de los jóvenes al mercado laboral de la industria TI.

## **3- Justificación del trabajo.**

Se considera pertinente proponer esta práctica de intervención disciplinar debido a la creciente necesidad de generar oportunidades laborales para los jóvenes. Siendo parte<sup>4</sup> del equipo de gestión de Arbusta, se plantea abordar esta problemática dentro del marco general de la empresa, tomando como punto de partida la visión de sus fundadores: *conectar a jóvenes de zonas vulnerables con el trabajo formal*.

---

<sup>3</sup> MVP: Producto Mínimo Viable. Es la versión más sencilla de un producto o proyecto. Funciona como prueba para validar la idea, aplicabilidad y adherencia de un producto/proyecto en el mercado.

<sup>4</sup> Comencé mi recorrido por Arbusta en enero del 2019, liderando diferentes equipos como Project Manager. Durante estos años de trabajo, pude desarrollarme en diferentes roles y tareas donde tomé nuevos desafíos, dentro de los cuales pude proponer e implementar muchas acciones.

Actualmente, Arbusta aplica su modelo para brindar servicios a otras empresas, las cuales pagan un valor por la cantidad de horas de trabajo recurrentes prestadas. Sin embargo, esta propuesta de intervención busca ir más allá. Se plantea un modelo en el que los jóvenes no solo inician su recorrido laboral en Arbusta, sino que también reciben formación en tecnologías específicas, preparándose para continuar sus carreras en otras empresas del sector tecnológico.

Este trabajo es una continua búsqueda por diseñar e implementar acciones concretas que faciliten la integración de jóvenes con altas barreras de acceso al empleo en el ámbito tecnológico, promoviendo así un ecosistema inclusivo y sostenible.

### 3.1 Palabras claves.

**Jóvenes Vulnerables:** Llamaremos Jóvenes Vulnerables a quienes tengan entre 18 y 28 años de edad, que vivan en ambientes frágiles tanto estructurales como circunstanciales en las dimensiones económica, social y cultural.

**Barrios populares:** Consideraremos como Barrio Popular a los barrios vulnerables en los que viven al menos 8 familias agrupadas o contiguas, donde más de la mitad de la población no cuenta con título de propiedad del suelo ni acceso regular a dos, o más, de los servicios básicos (red de agua corriente, red de energía eléctrica con medidor domiciliario y/o red cloacal) (Gobierno de Argentina, 2020)

**Primer empleo.** La Organización mundial del trabajo define cómo empleado *“a todas las personas que tengan más de una cierta edad especificada y que durante un breve periodo de referencia, tal como una semana o un día, estuvieran en cualquiera de las siguientes categorías: con un empleo asalariado o con un empleo independiente”* (OIT, 1988, como se citó en Neffa, Panigo, Pérez y Persia, 2020). Como primer empleo hacemos referencia a la primera vez que

una persona accede a un empleo asalariado por el cual recibe cómo intercambio por sus horas de trabajo.

Industria TI: La industria de TI es un sector económico que abarca empresas, organizaciones y profesionales que se dedican al desarrollo, implementación y mantenimiento de sistemas de información y tecnología en general. (Aguilera, 2020)

Habilidades digitales y TI. Las habilidades para el empleo TI abarcan un conjunto de capacidades, técnicas, socioemocionales y cognitivas que le permiten a los profesionales utilizar, comprender y adaptarse a las tecnologías de la información en entornos laborales desafiantes. Estas habilidades van desde el dominio de herramientas y software específicos hasta la comprensión de conceptos fundamentales de tecnología, el trabajo en equipo, la comunicación, adaptación al cambio y la resolución de problemas, entre otras. (Saldisuri, 2023, según Stupnik)

#### **4- Metodología de Trabajo.**

En este punto se describe la estrategia metodológica implementada para el desarrollo del TIF. Comprende la identificación del problema, la caracterización de la situación inicial, el recorte del ámbito de intervención y la definición del marco teórico de abordaje.

Para realizar un diagnóstico de la problemática identificada, analizar las variables e indicadores de las diferentes dimensiones sé:

- Realizaron diferentes entrevistas a actores, como fundadores, managers, jóvenes empleados.
- Recabó y analizó documentación de la empresa, tales como procesos, manuales y datos relacionados con los diferentes clientes.

- Investigaron antecedentes similares en la materia, tales como normativas y políticas de empleo joven existentes en el país.
- Investigó y estudió material bibliográfico relacionado. Como ser, artículos periodísticos sobre la problemática de empleo joven y problemática en la industria IT. Bibliografía y material publicado con análisis de casos de Arbusta. Información periodística de Arbusta en los medios y su libro "La potencia del talento no mirado", y diferentes notas relacionadas con la temática en diarios, portales digitales y escritos académicos.

## **5- Diagnóstico de la Situación y Problemáticas Identificadas.**

### 5.1 Contexto de los Jóvenes en Argentina.

En la Argentina, según los datos de la nota publicada en La Nación llamada Primer empleo: las puertas de entrada al mundo laboral (Ponasso, 2022) la tasa de desempleo juvenil supera la media nacional y presenta los mayores índices de informalidad laboral. El informe titulado Escasez de Oportunidades Laborales para los Jóvenes 2022, elaborado por la Junior Achievement y Manpower afirma que el 70% de los jóvenes de entre 18 y 29 años en el país tiene dificultades para encontrar su primer trabajo. El principal factor identificado como bloqueante es la falta de experiencia previa<sup>5</sup> (ManpowerGroup, 2022)

Hablar de los llamados jóvenes Ni Ni implica abordarlo teniendo en cuenta toda su complejidad. Hay variada bibliografía sobre el tema y diferentes opiniones sobre este concepto para referirse a los jóvenes de entre 15 y 24 años (algunos extendiéndose hasta los 29) que "ni trabajan, ni estudian".

Retomando la mirada de Assusa donde recorre el concepto de "ni ni" y la cultura del trabajo, dice: *"se sabe poco sobre lo que estos jóvenes sí hacen y experimentan en su vida", por ejemplo: que el 35% busca activamente trabajo y*

---

<sup>5</sup> En el comparativo que realiza Manpower entre los resultados del 2020 y 2022, el factor principal es no contar con experiencia previa. En el 2020 el 58% lo identificó en primer lugar, y el 33% en el mismo orden en el 2022.

*no lo encuentra; que el 56% son mujeres y que, entre los que no buscan trabajo, más de la mitad se encargan de las tareas de hogar; que más del 21% está viviendo en pareja; que cerca del 65% no tiene ningún tipo de cobertura médica. Este punto de vista plantea un mal diagnóstico de los jóvenes donde el enfoque es "que no hacen nada", esta mirada simplista, oculta que estos jóvenes ven vulnerados sus derechos económicos, laborales, educativos y a la salud". (Assusa, 2020)*

En el último estudio del BID sobre discriminación urbana: barreras invisibles en el mercado laboral, se abordó la comparación de dos personas con la misma formación y experiencia, pero que viven en lugares diferentes. Uno de ellos vive en un barrio vulnerable y el otro en un barrio de la ciudad. La metodología aplicada fue realizar perfiles ficticios casi iguales, con la única diferencia: *su domicilio*. Se enviaron postulaciones ficticias de pares de currículos a 4,290 puestos de trabajo reales publicitados entre 2019 y 2020. Luego se registraron las tasas de llamadas/contactos de los empleadores a los individuos asociados a cada uno de los currículos enviados. (Acevedo, Hernández, Zanoni, 2022)

La pregunta que se aborda, ¿vivir en un barrio vulnerable reduce las posibilidades de conseguir trabajo? La respuesta es Sí. Los resultados del estudio muestran que los habitantes de barrios populares recibieron un 28 % menos de llamadas de los empleadores que los que vivían en un barrio formal.

Cómo analiza Assusa, los jóvenes de familias con mayores ingresos presentan mejores oportunidades de insertarse y de ingresar al mercado de trabajo. En los momentos de crisis cuentan con los recursos familiares para esperar y formarse. Tienen mejores opciones de conseguir empleos formales, calificados y con mayor acceso a tecnologías, consiguen empleos con ocupación plena con mayores salarios por hora trabajada que los jóvenes de familias con menores ingresos. (Assusa, 2020)

Existe una barrera invisible de la discriminación urbana. El gran desafío para los jóvenes es cómo se integran a la vida social y productiva. Si retomamos el trabajo publicado por CLACSO “Con ojos de joven, relaciones entre desigualdad, violencia y condición estudiantil”, y abordamos un recorrido socio histórico y sociopolítico sobre la problemática del desempleo y la exclusión social se puede evidenciar que los jóvenes han sido uno de los grupos sociales más castigados en las últimas décadas. Las consecuencias de las políticas aplicadas durante la década de los noventa y la profunda crisis de los primeros años del presente siglo acentuaron este fenómeno y los jóvenes se tornaron nuevamente blanco privilegiado de la exclusión material y social. (Kaplan, Krotsch, Orce, 2012)

Cómo menciona Meaños según un estudio del Observatorio de la Deuda Social de la UCA que se realizó en el año 2021, la mitad de los jóvenes argentinos que tiene entre 18 y 24 años está excluido del sistema educativo y una cuarta parte de ellos no solo no estudia sino que tampoco trabaja. Están doblemente excluidos, de la educación y del mercado laboral. (Meaños, 2022)

La consultora Voices! realizó un estudio que se publicó en distintos artículos en el diario La Nación, donde se evidencian estas barreras cognitivas invisibles. El estudio menciona que el 58% de los encuestados creían que los pobres consumen drogas, alcohol y son violentos, y el 54% considera que “si la gente pobre trabajara más duro, podría escapar de la pobreza”. Estos modelos mentales sobre las personas en contextos de vulnerabilidad generan barreras invisibles a la hora de construir contextos de confianza y oportunidad. Aquí aparece otra vez este concepto de doble exclusión (doblemente vulnerables a la hora de buscar un empleo) Exclusión por el lugar de nacimiento y sus condiciones materiales, y la exclusión por los modelos mentales de la sociedad en la que viven. (Urdinez, 2019)

Oliva aborda en el texto que escribió para La Nación la complejidad de los jóvenes para sumarse al mercado laboral. *“Nadie parece conocer la clave que abre la puerta hacia empleos en blanco, con cobertura social y horarios que*

*permitan pensar en ir, en paralelo, a la universidad. Pero, para aquellos que vienen de barrios populares no hay solo una cerradura, sino cinco.”* Los resultados del Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA pone en evidencia estos números, los jóvenes que viven en hogares pobres aun con el secundario completo tienen cinco veces menos probabilidades de conseguir un trabajo formal que quienes viven en hogares sin carencias y tienen igual nivel educativo. (Oliva, 2024)

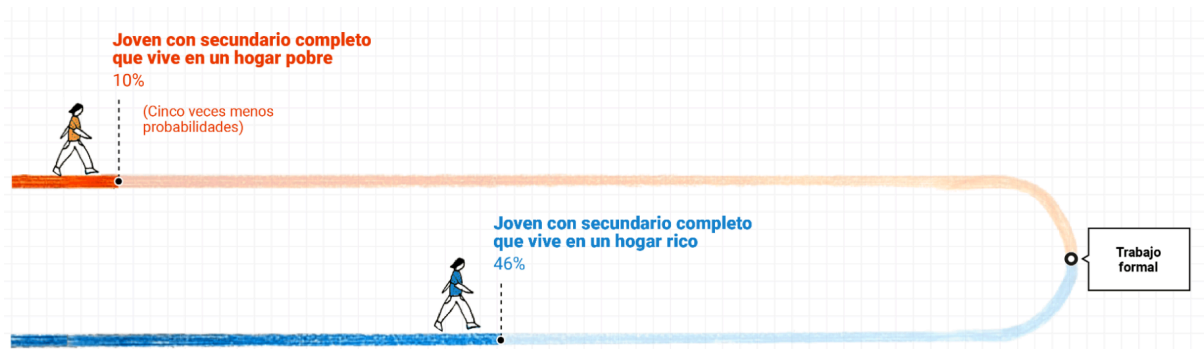
Novella, Repetto, Robinho y Rucci en una investigación para el Banco Interamericano de Desarrollo, indagaron sobre la próxima generación que se va a sumar al mercado laboral. Este estudio nos ofrece una radiografía de la situación de los jóvenes de Latinoamérica, ante un mercado de trabajo desafiante dado el desarrollo tecnológico de los últimos años (la Cuarta Revolución Industrial). A partir de una encuesta midieron diferentes habilidades cognitivas (comprensión lectora, capacidad de resolver problemas matemáticos), socioemocionales (autoeficacia, perseverancia o la autoestima) y técnicas. Los resultados identificaron que hay un rezago en las habilidades cognitivas de los jóvenes de la región, independiente de su situación laboral y educativa. Menos del 60% de los encuestados fue capaz de realizar correctamente cálculos matemáticos sencillos, que pueden ser útiles para la vida diaria. En los otros puntos los resultados son alentadores, los jóvenes dicen manejar dispositivos digitales con mucha facilidad, clave para la inserción laboral en un mercado cada vez más digitalizado. (Novella, Repetto, Robino y Rucci, 2018)

Si observamos los procesos de selección de empleo, los jóvenes de sectores pobres y de sectores medios no son tratados por igual porque el empleador busca un perfil más integrado socialmente, mira las credenciales pero también, la dimensión social y cultural que los rodea. Éstas son palabras de Agustín Salvia<sup>6</sup>, y lo sintetiza con el término “segregación social”. Haber vivido en un hogar sin estímulos, en una vivienda inadecuada o con carencias alimentarias son, para Salvia, experiencias que van formateando la manera en que se encara

---

<sup>6</sup> Agustín Salvia, es director del Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA.

la vida y los problemas. “Aunque tengan las mismas credenciales que el resto, los jóvenes más pobres no siempre tienen las mismas habilidades o el capital cultural que requiere el sector privado, esto puede tener una cuota de prejuicio, pero también es lo que devuelven las pruebas en los procesos de selección”. (Salvia, citado en Olivera, 2024)



Fuente: Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA / LA NACIÓN

## 5.2 Acciones del Estado para reducir la brecha.

Para poder abordar estos desafíos sobre la empleabilidad joven y crecimiento tecnológico, el Gobierno nacional fue implementando a lo largo del tiempo algunas políticas públicas con el fin de mejorar la empleabilidad de este sector. El objetivo es mencionar algunas de ellas relacionadas con la tecnología, y que nos permite tener una visión general dentro de este contexto sin hacer un análisis detallado de cada una de ellas.

Frente a la falta de integración de los jóvenes al mercado laboral, nace en el país en el 2008 el Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, dirigido a jóvenes de entre 18 y 24 años que estén desocupados y no hayan finalizado sus estudios secundarios. Este dispositivo que integra tanto lo formativo como ocupacional, le permitía a los participantes identificar el perfil profesional en el cual quisieran desarrollarse, finalizar sus estudios obligatorios y realizar experiencias de formación y/o prácticas en ambientes de trabajo (Art. 1º Resolución 497/08). En el 2014, se crea el Programa Progresar, esta política pública es un complemento para acompañar la inserción laboral de los jóvenes, ya con mecanismos de

control de ANSES<sup>7</sup> (Decreto 84/2014). Ambos programas se plantean como respuestas institucionales diferentes a las intervenciones públicas anteriores. (Roberti, 2016)

En 2020 se implementa en el país el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, la cual reemplaza a la Ley de Promoción de la Industria del Software<sup>8</sup>. Esta Ley apunta a promover nuevas tecnologías, generar valor agregado, fomentar el empleo de calidad, facilitar el desarrollo de Pymes y aumentar las exportaciones de las empresas que se dediquen a servicios basados en el conocimiento. Otorga beneficios impositivos a empresas que contraten a mujeres y/o disidencias, personas con posgrado en ingeniería, ciencias exactas o naturales, personas con discapacidad, residentes de zonas desfavorables o de menor desarrollo relativo y beneficiarios de planes sociales. (Ley N° 27.506)

Durante el 2021 se lanzó también el Programa Argentina 4.0 con el fin de formar especialistas en el área de la Economía del Conocimiento a través una plataforma que capacita a 70.000 personas en los conocimientos básicos de la programación para desarrollar software, (Gobierno de Argentina, 2021)

Con mayor foco en tecnología, se creó en el 2022 el Programa Trabajo + Tecnología para capacitar y formar en aplicaciones de tecnologías 4.0 a personas de entre 18 y 35 años. El objetivo es "potenciar la inclusión laboral de participantes por medio de capacitaciones en saberes básicos requeridos por la industria 4.0". El programa busca asimismo "promover y coordinar con las empresas/polos del sector TIC acciones que inciden en la oferta laboral y en la construcción de perfiles adecuados de empleo para los participantes". (Resolución MTEySS 723/2022) (Gobierno de Argentina, 2022)

---

<sup>7</sup> Administración Nacional de la Seguridad Social.

<sup>8</sup> También conocida como Ley del Software, es una ley sancionada por el Congreso Argentino en 2004, a partir del cual se creó un régimen de promoción de las empresas de software, prorrogada en 2014 y convertida en la nueva "Ley de la Economía del Conocimiento" en 2020, también conocida como LEC.

También existen otras acciones orientadas a jóvenes que estén interesados en formarse en programación. El programa Codo a Codo propone entrenamiento online de diferentes tecnologías. Su objetivo es ampliar las oportunidades laborales de acuerdo a los desafíos que plantea el Siglo XXI y todo el avance de la tecnología a partir de una fuerte colaboración público-privada, donde más de 200 empresas de software y tecnología firmaron un compromiso para incorporar a los egresados. Durante el 2024, la Agencia de Habilidades para el Futuro fusionó los programas Codo a Codo y Aprendé Programando para actualizar la oferta educativa y generar un Plan Integral de formación y acercar ambos mundos. Sin embargo, aunque desde sus inicios, estos programas han logrado tener una gran convocatoria y ha habido más de 110 mil inscriptos desde el 2022, los puestos de trabajo TI siguen teniendo una demanda alta y no logran cubrirse. (Gobierno de Argentina, 2017)

¿Estos esfuerzos son suficientes? La preocupación acerca de un “futuro sin trabajo” o de un “trabajo sin futuro” está latente cada día más con los avances de la tecnología.

Después de haber recorrido varios conceptos y repasado bibliografía sobre la problemática de la industria TI, las acciones y programas implementados por el gobierno, identificamos que no alcanzan para achicar la brecha de empleo, pobreza y ampliación de oportunidades. Las capacitaciones en tecnologías para poder acceder al mercado laboral deben ir acompañadas de alianzas con empresas que acepten contratar a estos egresados, que ofrezcan puestos de trabajo reales. Se requiere una articulación público-privada con actores que puedan absorber a esta población que está lista para sumarse productivamente.

Luego de entrevistar a diferentes colaboradores de Arbusta que han pasado por bootcamps<sup>9</sup>, diferentes programas y capacitaciones, ponen en evidencia la complejidad de conseguir un trabajo real en tecnología. Como requisito de estas búsquedas se solicita experiencia previa, o haber realizado proyectos

---

<sup>9</sup> Bootcamps, es un término para definir cursos acelerados, como campamentos de entrenamiento.

específicos. Si sumamos el contexto de donde vienen los jóvenes y los prejuicios de los contratantes estas posibilidades de acceso siguen estando lejos.

Esta brecha es la que a partir del TIF se propone abordar a pequeña escala. Integrar el entrenamiento, *aprender a trabajar trabajando*, para poner en práctica todo eso en proyectos reales con un trabajo real formal y acompañar esta integración a los equipos del cliente más allá de donde venga cada uno. El poder contar esta experiencia y sumarse a equipos con otras empresas logra romper ese techo de oportunidad y confianza.

### 5.3 Problemática de la Industria TI.

La tecnología, entendida como el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, logró grandes y profundos cambios en la forma en que la población consume y socializa, esto también se trasladó a la forma en que trabajan las personas y sus nuevas formas. Esta revolución digital<sup>10</sup> transforma día a día los modelos de negocios y abre una puerta para la modificación de la entrega de servicios y bienes, ofreciendo nuevas oportunidades y puestos de trabajo.

Según el último informe de la CESSI, donde se entrevistaron a 243 empresas que declararon emplear en total a 38.104 colaboradores, es el sector de la industria que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años, llegando a superar los salarios promedios 5 veces el salario mínimo vital y móvil. (CESSI, 2022)



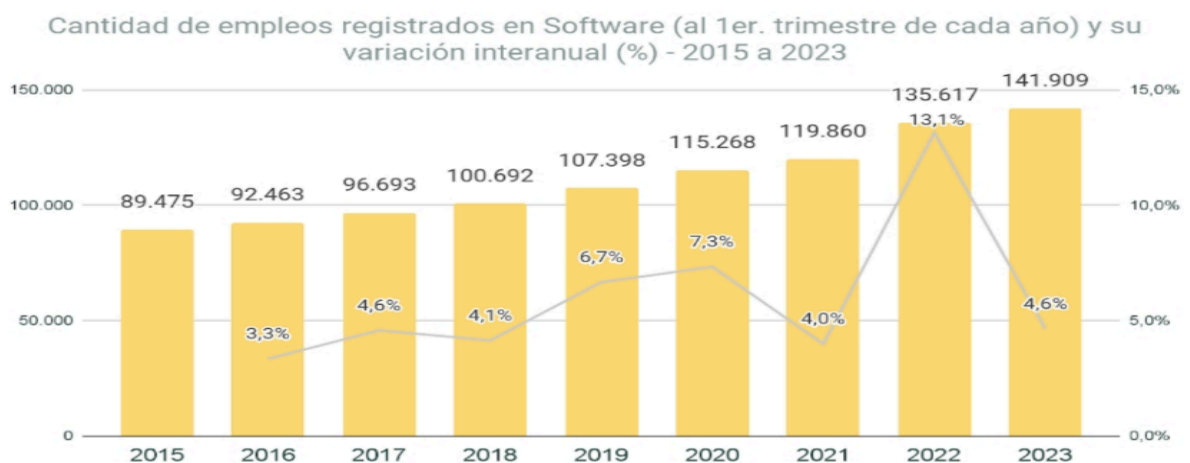
Fuente: Informe de la CESSI

<sup>10</sup> Se toma el concepto de revolución digital desde el punto de vista positivo, partiendo de la posibilidad de nuevos puestos de trabajo, sin dejar de tener en cuenta que esto también genera segmentación y posibilidad de no acceso a ella por parte de un sector de la sociedad.

Según una nota publicada en el diario *Ámbito Financiero* titulada, “Búsqueda de talentos: faltan cubrir al menos 10.000 empleos de tecnología en Argentina”, en la actualidad hay muchos puestos de trabajo sin cubrir por falta de profesionales calificados para las tareas. Según el Foro Económico Mundial, cerrar la brecha de cualificación global podría añadir 11,5 billones de dólares al PIB mundial en 2028, pero los sistemas de educación y formación tendrían que seguir el ritmo de las demandas del mercado. (*Ámbito Financiero*, 2022)

Los resultados de la edición 2022 que realiza Randstad sobre Marca Empleadora dio a conocer cuáles son los sectores más atractivos para trabajar: uno de ellos, es el sector de tecnología de la información y las comunicaciones ubicándose con el mayor % de crecimiento. (Randstad, 2022)

El último reporte que elaboró en el 2024 el Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos (OPSSI), como iniciativa de la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) reveló que el empleo es el principal indicador del crecimiento sostenido del sector de Software, habiendo generado más de 52 mil nuevos puestos de trabajo desde 2015 a 2024. (CESSI, 2024)



Fuente: Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI)

Blas Briceño, vicepresidente en la Cámara de la Industria Argentina del Software, comenta en la nota de La Nación que *“muchas veces, la innovación tecnológica va por delante de la educación formal a la que uno puede acceder, sobre todo en especificidades técnicas”*. Esta situación se da en un contexto particular: actualmente, la industria del software tiene más de 10.000 vacantes que no logra cubrir, según él, incluso si hubiera 30.000 profesionales disponibles todos conseguirían empleo. (Briceño, citado en Ponasso, 2022)

## **6- Arbusta y su historia.**

Para profundizar el contexto proponemos recorrer la historia de Arbusta, cómo nace y cuál es la metodología de trabajo actual, con el fin de diseñar la implementación del TIF.

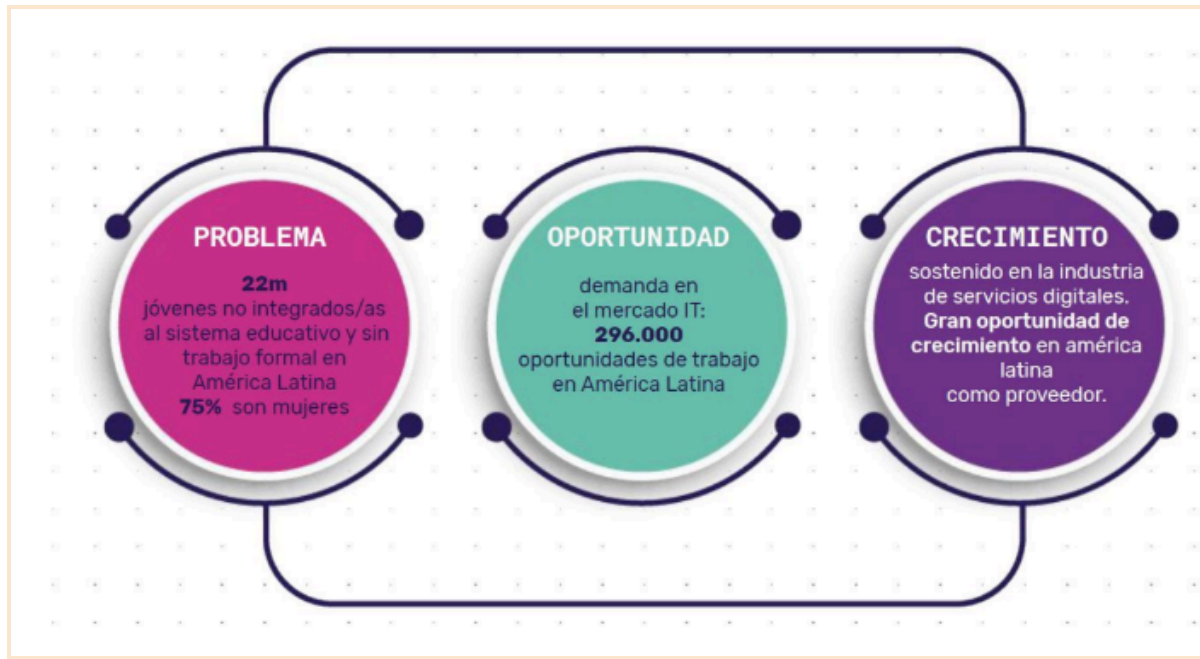
En el estudio que realizó Espacio Público<sup>11</sup> en conjunto con Flacso Costa Rica denominado, “El primer empleo como forma de reducción de la violencia y discriminación. El caso de Arbusta” resume la esencia con la que se fundó. Se invierte el esquema tradicional de capacitar antes de entregar una oportunidad laboral ya que, ofrece un contrato formal al mismo tiempo que desarrolla un modelo de aprender-trabajando. (Ropert y Nun, 2022)

Arbusta cuenta con diferentes mecanismos y dispositivos para el desarrollo de otras habilidades personales como la autoconfianza, la capacidad de influir, la iniciativa para tomar desafíos y el foco en resultados. Esta iniciativa se hace cargo de muchas de las dificultades encontradas por las jóvenes provenientes de sectores marginalizados para lograr una inclusión social plena. Ofrece un trabajo, acompaña en el fortalecimiento de sus habilidades técnicas en un ámbito relevante para la economía y apoya en el desarrollo de sus habilidades no-cognitivas. (Novella, Repetto, Robino y Rucci, 2018)

---

<sup>11</sup> Espacio Público, es una fundación que nace a mediados de 2013, es el punto de encuentro de un grupo de personas de diferentes procedencias y ámbitos sociales, con sensibilidades políticas diversas, que pusimos en marcha un foro de debate en la plataforma que nos ofrece diario Público, con la intención de impulsar la acción y el pensamiento críticos.

Paula<sup>12</sup>, profundiza estos conceptos y nos cuenta que Arbusta mira con una mirada de posibilidad. “Diseñamos una metodología propia que nos permite identificar personas de alto potencial, y gracias a una combinación de selección + entrenamiento + trabajo, logramos que ese potencial se despliegue, se vaya expandiendo y se ponga en juego con un alto valor agregado para la empresa”.



Fuente: Arbusta, presentación institucional.

Dado que millennials y centennials son nativos digitales, es decir, manejan la tecnología con facilidad ya que, han crecido con ella, Arbusta apuesta por desarrollar ese talento, rompiendo con algunas barreras sociales de clase y género que llevan a que personas de barrios excluidos y mujeres en específico tengan menos acceso a la educación y el empleo. (March y Vulcano, 2020)

La doble exclusión previamente mencionada a menudo conduce a la búsqueda de empleos informales. En los casos en que pueden iniciar una carrera universitaria en el ámbito de las tecnologías, el desafío es aún mayor, ya que

---

<sup>12</sup> Paula Cardenau es Co Fundadora y Directora de Arbusta, actualmente forma parte de Board. Es quien desde sus diferentes roles vela porque la cultura de Arbusta esté permeada de la misión y visión de sus orígenes.

requiere gran dedicación. Si además, deben trabajar al mismo tiempo, sostener los estudios se vuelve aún más difícil. La falta de tiempo para estudiar y practicar, ya sea en cursos gratuitos o en la universidad pública, limita el acceso a empleos en la industria TI. A esto se suma que la mayoría de las empresas con vacantes disponibles exigen experiencia previa en proyectos similares, lo que deja a muchos fuera de los procesos de selección y reduce sus oportunidades de inserción laboral en el sector.

Sigue comentando Paula en el libro publicado sobre el caso de Arbusta, *"hay millones de jóvenes de alto potencial, sin formación ni experiencia laboral, que viven en barrios populares y son invisibles para el mercado. Todo esto genera para ellos barreras muy altas para acceder a un trabajo. Arbusta les brinda un primer empleo a partir del cual se convierten en nuevos talentos para la economía digital y la industria del conocimiento, que hoy no cuenta con el talento que necesita"*. (Cardenau, citada por March y Vulcano, 2020)

El proyecto integrador busca innovar y evolucionar el modelo de integración de talento en la industria TI. ¿Cómo? Incorporando nuevas variables que aceleran el aprendizaje y el desarrollo profesional de los jóvenes.

A lo que hoy hace Arbusta: selección + entrenamiento + trabajo, se suma **JUMP**<sup>13</sup>.

Esto implica, la selección y contratación de jóvenes con alto potencial como empleados en relación de dependencia, brindándoles desarrollo en habilidades técnicas, socioemocionales y digitales, alineados con las necesidades de los clientes. Además -JUMP-, incluye el traslado de equipos a esos clientes, permitiendo que, a través de la práctica en proyectos reales y en conjunto con sus equipos, los jóvenes apliquen lo aprendido e incorporen su cultura de trabajo. Luego de algunos meses, el mismo cliente los contratará como empleados propios, ofreciéndoles una propuesta laboral superadora en lo económico, beneficios, desafíos técnicos y mayor proyección profesional.

---

<sup>13</sup> Jump, lo utilizamos en este contexto cómo salto hacia adelante.

**JUMP representa un verdadero salto hacia la industria IT**, permitiendo a los jóvenes consolidarse como profesionales con experiencia comprobable.

### 6.1 Mapeo de actores intervinientes.

Con el fin de diseñar e implementar el siguiente TIF se propone utilizar la herramienta mapeo de actores<sup>14</sup> con el fin de identificar y clasificar a los diferentes grupos de interés que pueden influir o verse afectados en esta iniciativa. Para este análisis, se emplean tres variables fundamentales:

1. Nivel de interés. Esta variable mide el grado en que un actor percibe el proyecto como relevante para sus objetivos, valores o intereses. Un alto nivel de interés indica que el actor tiene una motivación significativa para involucrarse y seguir de cerca el desarrollo de la iniciativa.
2. Nivel de influencia. Esta variable se relaciona con la capacidad del actor para modificar, facilitar o bloquear el desarrollo del proyecto. Los actores con alta influencia suelen ser claves en la toma de decisiones y pueden actuar como aliados o como obstáculos.
3. Nivel de impacto. Hace referencia al grado en que el proyecto afecta directamente al actor en términos económicos, políticos, sociales o ambientales.

Los actores identificados son:

<b>Actores</b>	<b>Tipo</b>	<b>Características</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Nivel de Impacto</b>
Cientes Actuales	Privado	Los clientes actuales son los que tienen proyectos y contratos vigentes con Arbusta con los cuales al tener puntos de contacto establecidos y alianzas estratégicas se podría presentar la propuesta de sumarse a este proyecto.	Media	Alta	Alta

<sup>14</sup> Este enfoque se sustenta en la Teoría de Stakeholders de Freeman, publicada en 1984.

Potenciales clientes	Privado	Son las diferentes empresas del rubro TI, o, que aun sin serlo tienen equipos de trabajo que implican desarrollo de tecnologías. Actualmente no son clientes de Arbusta pero podrían serlo, ya que requieren contratar perfiles técnicos.	Baja	Alta	Alta
Organizaciones sociales	Social	Son aquellas organizaciones, fundaciones, etc que tienen como foco puesto el desarrollo de jóvenes y están ubicadas en barrios populares. Se podrían generar alianzas para incentivar a que se postulen cómo candidatos.	Alta	Media	Alta
Fundadores ARB/inversionistas	Privado	Son los fundadores de Arbusta y sus accionistas, integrantes del C-level con los cuales se debe enfocar y desarrollar la estrategia para la viabilidad del proyecto, conseguir clientes, proveedores y que puedan acompañar todo el desarrollo .	Alta	Alta	Alta
Empleados ARB	Privado	Son aquellas personas que forman parte de Arbusta como empleados. Con los cuales se va a co-crear el proyecto y luego podrán ser parte del equipo que lo implemente.	Alta	Media	Media
Competidores	Privado	Son aquellas empresas de entrenamiento y recruiting que ofrecen el servicio de selección de perfiles TI. Las cuales son contratadas por potenciales clientes para la elección de sus candidatos.	Media	Baja	Baja
Gobierno y entes reguladores	Público	Diversos organismos y programas estatales que tienen como objetivo capacitar en tecnología a jóvenes vinculados a políticas de empleo juvenil.	Alta	Baja	Alta

Jóvenes vulnerables	Social	Definimos como jóvenes a personas de entre 18 y 28 años con un perfil socioeconómico específico, quienes podrían ser candidatos para incorporarse al proyecto como empleados.	Alta	Baja	Alta
---------------------	--------	---	------	------	------

Fuente: Elaboración propia

Según la clasificación realizada, cinco actores presentan un alto nivel de interés, mientras que cuatro tienen un alto grado de influencia para la toma de decisiones.

<b>Categoría</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Impacto</b>
Alta	5	3	6
Media	2	2	1
Baja	1	3	1

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los actores identificados con alta influencia, destacamos a los clientes actuales y potenciales, quienes presentan un interés que varía entre medio y bajo. Para garantizar una ejecución efectiva, es fundamental profundizar en el análisis de estos actores y diseñar estrategias de abordaje específicas.

<b>Actores</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Nivel de Impacto</b>
Cientes Actuales	Media	Alta	Alta
Potenciales clientes	Baja	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia

En este caso, nos referimos a las empresas potenciales interesadas en implementar el proyecto con Arbusta, actuando como aliados en el desarrollo de talento. Sin su participación y compromiso para contratar estos recursos, la implementación del proyecto sería inviable, ya que no habría fondos económicos. Es clave dentro del plan de trabajo identificar empresas dispuestas

a invertir un valor determinado en el proyecto, reconociendo el impacto y el valor que este puede aportar a sus equipos actuales.

A partir de la clasificación por industria y características, analizamos los beneficios que cada una podría obtener al sumarse al proyecto. Esto nos permitirá presentar el programa de manera estratégica y captar su interés, alineándonos con sus principales necesidades y desafíos.

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplos</b>	<b>Características</b>	<b>Que ventajas contaría de en el programa</b>
Software factory (TI)	Son empresas o grupos de desarrollo y mantenimiento de sistemas de información, cuyo objetivo es el desarrollo de software.	Valtech, Accenture, Globant, Belatrix, Vates, etc.	Cuenta con varios equipos de desarrollo que gestionan distintos clientes y proyectos. Trabajan con múltiples tecnologías, priorizando las más recientes, y suelen adoptar modelos de gestión y trabajo ágiles.	Sumar equipos de trabajo y no individuos. Que ingresen varios recursos juntos, ahorra tiempo y el onboarding es más dinámico. Aprendizaje colaborativo entre pares hace que atraviesen el proceso juntos, menos posibilidad de rotación en los primeros meses. Acciones de RSE, o con impacto social.
Empresas nativas digitales (TI)	Empresas que ya nacieron montadas en plataformas y que todo su ecosistema está desarrollado	PedidosYa, Cabify, Uber, Rappi, Coursera, etc.	Son empresas que ya nacieron siendo digitales, que tienen todo su ecosistema montado sobre nuevas tecnologías.	Equipo diverso que se integra a su equipo. Ganas y productividad de los millennials por el amor a la tecnología. Aprendizaje colaborativo entre pares y en equipo. Acciones con impacto social, empresas denominadas "verdes".

Industrias tradicionales	Empresas que se dedican a otras industrias pero tienen plataformas o aplicaciones propias y por eso un equipo de desarrollo interno.	Swiss Medical, Mapfre, Galicia, Falabella, Quilmes, etc.	Tienen equipos de desarrollo más chicos, trabajando para soporte/mantenimiento y desarrollo propio. Mayormente tienen parches y tecnologías más antiguas, y modelos de trabajo tradicionales.	Equipos a medida con tecnologías y metodologías adaptadas a su cultura. Equipo diverso que se suma a sus equipos ya armados aportando mirada creativa, fresca y entusiasta. Acciones de RSE.
--------------------------	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Tras el mapeo, identificamos que no solo la industria TI requiere recursos capacitados en tecnologías específicas. La digitalización, los avances tecnológicos y el acceso globalizado a internet han impulsado a muchas empresas tradicionales a sumarse a la transformación digital, desarrollando sus propios equipos. Esto nos permitió ampliar el conjunto de clientes potenciales que necesitan contratar recursos técnicos.

También identificamos que debíamos persuadir a distintos interlocutores para obtener una respuesta afirmativa al proyecto. Por un lado, los líderes técnicos, quienes necesitan cubrir posiciones claves para cumplir con los plazos de entrega pautados. Por otro lado, el equipo de talento, cuya participación es fundamental ya que esta implementación desafía los modelos tradicionales de selección y contratación. Finalmente, el equipo de negocio, para quien el desafío es transformar esta inversión, en una oportunidad estratégica e innovación para la organización generando un alto impacto.

Otros riesgos que fuimos identificando para el abordaje y es importante mapearlos:

- Prejuicios socioculturales: La percepción negativa sobre los jóvenes provenientes de barrios populares puede afectar su contratación y desarrollo dentro de las empresas.
- Competitividad del modelo de negocio: Es fundamental que el costo del programa sea competitivo y que las empresas no lo perciban como una opción más cara en comparación con sus modelos actuales. Además, es clave que lo valoren más allá de una simple transacción de costos.
- Adaptabilidad de la metodología de trabajo: Si bien el modelo de Arbusta ha demostrado ser efectivo, su éxito en otras empresas dependerá de la disposición de los equipos para adoptar un enfoque colaborativo y basado en una cultura de aprendizaje que permita a los jóvenes aplicar sus conocimientos en proyectos reales.
- Demanda de talento: Es necesario garantizar que continúen existiendo vacantes para estos perfiles y que las empresas sigan requiriéndolos.
- Sostenibilidad del empleo: Existe el riesgo de que, una vez contratados por las empresas, los jóvenes renuncien o sean desvinculados antes de consolidarse en sus roles.
- Integración en los equipos de trabajo: Asegurar que los perfiles provenientes de Arbusta sean incorporados y se integren efectivamente a los equipos de las empresas contratantes.
- Rápidos cambios tecnológicos: Se requiere un continuo aprendizaje en tecnologías para no quedar obsoleto a nivel conocimientos.

## **7- Estrategia de Acción e Intervención Propuesta.**

### 7.1 Plan de trabajo.

El objetivo es delimitar los elementos necesarios para realizar el primer proyecto que permita la inclusión y desarrollo de los jóvenes a empresas de tecnología reconocidas en el sector TI.

Para lograr esto se propone abordar los siguientes temas.

- **Análisis del mercado laboral IT:** Identificar las características técnicas y habilidades digitales requeridas para los perfiles más demandados en diferentes industrias.
- **Identificar empresas y actores claves:** Buscar empresas dispuestas a contratar jóvenes sin experiencia previa en tecnología con alto potencial.
- **Selección de jóvenes participantes:** Definir el perfil socioeconómico de los jóvenes que podrían aplicar al proyecto y establecer los criterios y procesos de selección y reclutamiento.
- **Relevamiento de experiencias similares:** Investigar otras organizaciones, empresas y fundaciones que desarrollen proyectos similares, analizando sus procesos de implementación y ejecución (bootcamps, universidades, programas de formación, programas gubernamentales, etc.).
- **Generar alianzas con organizaciones sociales:** Identificar organizaciones con presencia en los barrios para colaborar en la identificación y selección de los jóvenes.
- **Diseño del modelo de trabajo:** Desarrollar un esquema de implementación que contemple roles, actores clave y acciones necesarias para su ejecución.
- **Definición de indicadores de éxito:** Establecer métricas que permitan realizar un seguimiento y evaluar el impacto del proyecto.

El tiempo estimado para esto es de 3 meses y se propone el siguiente cronograma.

N°	TAREA	Duración (sem)	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
			W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4
<b>1</b>	<b>Análisis mercado IT</b>													
a	Relevamiento empresas que comprarían el servicio	3	■	■	■									
b	Relevamiento tecnologías requeridas	2		■	■									
c	Relevamiento habilidades soft skills valoradas	2		■	■									
d	Relevamientos costos promedio empresas por estos	2				■	■							

	perfiles																		
<b>2</b>	<b>Diseño del servicio</b>																		
a	Definición del perfil a contratar	2																	
b	Diseño de metodología de formación	4																	
c	Diseño de equipo de trabajo	3																	
d	KPs de seguimiento	2																	
e	Diseño de la propuesta comercial	2																	
f	Definición de costo del servicio	2																	
<b>3</b>	<b>Procesos de trabajo</b>																		
a	Relevamiento de proceso actuales y modificación	4																	
b	Diseño de entrenamientos	3																	
c	Herramientas de trabajo tecnológicas	2																	
d	Definición de roles operativos que intervienen	1																	
<b>4</b>	<b>Implementación</b>																		
a	Propuesta comercial enviada a 1 cliente	2																	
b	Identificación de posibles perfiles a contratar	4																	
c	Comienzo del proyecto	1																	

Fuente: Elaboración propia

#### a. Análisis del mercado TI.

Cómo revisamos en las páginas anteriores, el mercado TI tiene una alta demanda de puestos de trabajo que no logran cubrirse, en palabras de Briceño (CESSI), incluso si hubiera 30.000 profesionales disponibles todos conseguirían empleo.

La pandemia multiplicó el interés de los jóvenes por esta industria, en tanto encontraron allí una oportunidad de operar de forma remota y de percibir una buena remuneración. El sector tiene una propuesta integral con componentes

relativos a beneficios extra salariales y a dinámicas de trabajo que difieren de muchas otras industrias. Dentro de las empresas reconocen que la inversión en tecnología les brinda la oportunidad de alcanzar una mayor eficiencia, fomentar la innovación y centrarse en el cliente para proporcionar experiencias mejoradas. *"Esto se logra a través del análisis y comprensión de datos, lo que motiva a las empresas a seguir expandiendo sus equipos de trabajo. Tanto es así, que se espera que los trabajos vinculados al sector de la TI y Data sean los más solicitados en los próximos meses"*. (Roitman, citado en Reynoso 2024)

La escasez de candidatos ha llevado a muchas empresas a desarrollar sus propios cursos y capacitaciones con el objetivo de formar talento y cubrir sus vacantes. Así surgieron los bootcamps y programas de becas, donde los participantes que completan exitosamente el entrenamiento tienen prioridad para ser contratados en casos de vacantes.

También se han multiplicado las coding schools<sup>15</sup>, donde se ofrece formación en lenguajes de programación. Muchos de estos cursos son pagos, mientras que otros permiten pagar una vez conseguido el empleo. La promesa central de estos programas es garantizar la empleabilidad de sus egresados.

Sin embargo, en el mercado actual, hay una gran cantidad de egresados de coding schools con conocimientos teóricos, pero con poca o ninguna experiencia en proyectos reales, interacción con equipos de trabajo y contacto con clientes.

Según los datos de la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI), en enero de 2024, la industria del software en Argentina empleaba aproximadamente a 141.115 personas. De este total, se estima que entre el 10% y el 20% corresponden a posiciones de nivel trainee o junior<sup>16</sup>. Esto implicaría que

---

<sup>15</sup> Coding schools: entiéndase cómo escuela donde enseñan programas técnicos. Han crecido mucho durante la pandemia en el país.

<sup>16</sup> Los roles de trainee y junior hacen referencia a la experiencia y conocimiento de los candidatos. Un trainee tiene conocimientos teóricos básicos adquiridos en estudios formales o cursos sin experiencia previa. Un junior puede tener entre 6 meses y dos años de experiencia, y puede desarrollar tareas con cierta autonomía, pero aún necesita supervisión.

aproximadamente entre 14.000 y 28.000 puestos estarían destinados a estos niveles de experiencia.

Si analizamos rápidamente las vacantes publicadas en plataformas de empleo<sup>17</sup>, algunos requisitos comunes<sup>18</sup> para desarrolladores trainee y junior identificados son:

- Conocimientos técnicos básicos
- Experiencia con frameworks y bibliotecas
- Manejo de control de versiones
- Comprensión de bases de datos
- Habilidades en desarrollo web
- Capacidad para trabajar en equipo
- Actitud proactiva y disposición para aprender

Relacionado con posiciones para analistas de datos:

- Conocimientos en análisis de datos
- Familiaridad con lenguajes de programación
- Conocimiento de bases de datos y SQL
- Habilidades en visualización de datos
- Comprensión de estadísticas básicas
- Capacidad analítica y resolución de problemas
- Comunicación efectiva

Cómo se evidencia, muchos de los requisitos que se solicitan para estas posiciones pueden ser considerados avanzados para alguien que está iniciando su carrera. Algunas razones que identificamos están relacionadas con que muchas empresas solicitan que los candidatos ya tengan experiencia en entornos de trabajo, cuando en teoría estos roles están pensados para quienes buscan su primera oportunidad. Además, se pide conocimiento de múltiples tecnologías. Es común ver ofertas donde se requieren varios lenguajes de

---

<sup>17</sup> Se analizaron publicaciones de la plataforma LinkedIn.

<sup>18</sup> Análisis aportado por chat GPT sobre las vacantes publicadas en el portal de empleo LinkedIn de posiciones trainee y junior para programadores y analistas de datos.

programación y herramientas específicas. También hay referencias a soft skills y metodologías ágiles, que si bien es positivo que un candidato conozca metodologías como scrum o tenga habilidades de comunicación y trabajo en equipo, no debería ser un requisito excluyente.

En resumen, muchas empresas buscan juniors con habilidades de semisenior<sup>19</sup>, lo que puede dificultar la inserción laboral de nuevos talentos.

Romina Novoa, Líder de Gestión de Personas en Kenwin, comenta en una entrevista que los perfiles más demandados son desarrolladores full stack y con conocimientos en python, desarrolladores backend y analistas QA. También suma que lo que es importante es que posean buenas prácticas de código, criterios de calidad y escalabilidad, así como también experiencia en metodologías ágiles. *"El trabajo en equipo no puede faltar, junto con una búsqueda de calidad, innovación y mejora permanente"*. (Novoa, citada por Foletti, 2024)

Partiendo de lo que hoy el mercado busca, y teniendo en cuenta que no es solo saber un lenguaje tecnológico, sino poder aplicarlo en un equipo de trabajo, entrevistamos a los directores regionales de Valtech<sup>20</sup> para sumar información a partir de su propia experiencia.

Valtech es una empresa de tecnología internacional que tiene sede en Argentina. Desde su perspectiva y práctica, la mejor alternativa para poder moverse de tecnología en tecnología es comenzar con lenguajes de programación sencillos y luego a medida que se van integrando a los equipos ir sumando otras complejidades. *"No solo hay que tener en cuenta lo técnico, sino otras habilidades claves cómo a aprender a pensar, resolver problemas, buscar opciones"*. Si logramos diseñar un programa de desarrollo de jóvenes

---

<sup>19</sup> Un semisenior, tiene entre 2 y 5 años de experiencia, conoce más de un lenguaje de programación y tiene mayor autonomía en el desarrollo de soluciones.

<sup>20</sup> Valtech es una empresa aliada de Arbusta. Fue uno de los primeros clientes con quien se han puesto en práctica proyectos, por eso la cercanía y confianza para relevar diferentes temas.

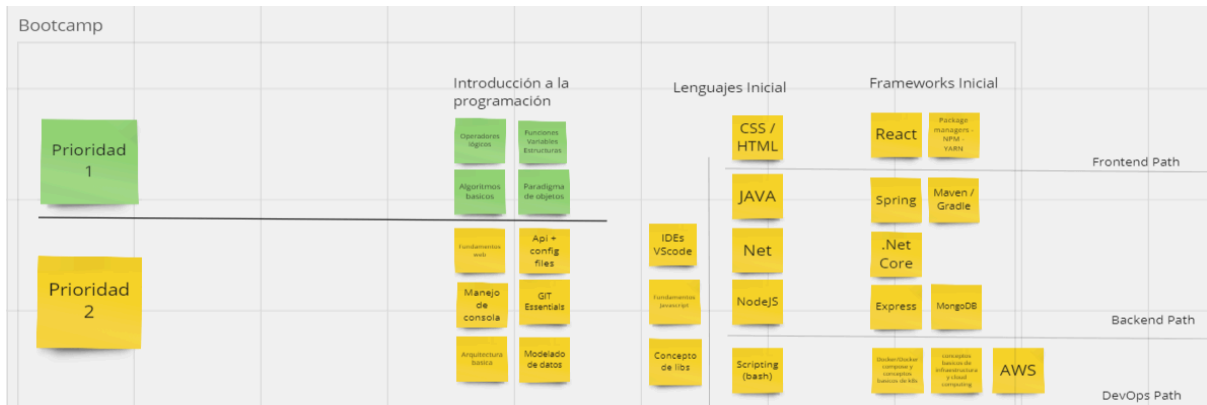
profesionales que contemple estos puntos, y los co-construimos con ellos, Valtech podría ser nuestro aliado para la implementación.

Además, nos contactamos con algunos directores de tecnología del equipo de Swiss Medical Group. SMG, cómo empresa líder dedicada a la protección de personas relacionadas con la salud, está implementando una transformación tecnológica para llevar a sus clientes a canales digitales. Por eso, llegaron a Arbusta hace un tiempo consultando si teníamos estos perfiles ya que necesitan sumar músculo de trabajo. En esas conversaciones, el Gerente de sistemas, nos cuenta que tienen posiciones abiertas que les cuesta cubrir, y una de las razones es que las tecnologías con las que están desarrollados los sistemas son más tradicionales y no son tan atractivas para atraer talento, y menos, talento joven. Swiss Medical Group podría ser otro cliente con quien co-crear un plan de entrenamiento orientado a su necesidad específica.

#### b. Diseño del proyecto.

Con dos posibles clientes: Valtech y SMG comenzamos a pensar cada proyecto teniendo en cuenta sus necesidades. Con cada uno de ellos, identificamos que posiciones tenían sin cubrir, cuales serían posibles de desarrollar en el mediano plazo y donde podíamos sumarnos aportando valor con nuestros colaboradores.

Empezamos a armar el equipo de trabajo que tendría a su cargo el desarrollo del talento. Se sumó un profesor de programación quien diseñó el cronograma y los elementos necesarios para dar las clases. Se validaron con los líderes técnicos de ambas empresas cada parte del programa y las actividades que se iban a ir realizando en simultáneo, fuimos iterando sobre este primer borrador.



Plan de capacitación (Estimación)

	Días		
Operadores Lógicos	1	1	
Estructuras, Variables y Funciones	1	2	10
Algoritmos básicos	1	2	
Paradigma de objetos	1	5	
Repos, GHA, Ejercicios	1	5	
Arquitectura Básica	2	1	
Fundamentos Web	2	1	
APIs + Config Files	2	3	10
Manejo de consola	2	1	
Git Esenciales	2	3	
Modelado de datos	2	3	
Repos, GHA, Ejercicios	2	5	

**Duración: 2 Meses**

Esta etapa sería brindada completamente por un profesor / trainer

**Asesment Vocacional**

**Duración: 1.5 Meses**

**Prácticas en Proyectos / Path (A cargo del cliente o Arbusa)**

**Duración: 1.5 Meses**

A definir si esta etapa sería brindada completamente por un profesor / trainer o por un mix de udeemy + profesor

Fuente: Elaboración colaborativa Arbusta y Valtech, primer boceto de cronograma de entrenamiento y actividades.

El proyecto piloto contaría con varios meses de implementación, con diferentes etapas, actividades y compromisos en cada una de ellas. Progresivamente se irían integrando a los equipos del cliente, adaptándose a esa cultura de trabajo, y a sus futuros compañeros.

El diseño a alto nivel del proceso sería el siguiente:



Fuente: Arbusta, presentación institucional presentada al equipo de negocio de Valtech.

Entrevistamos al equipo de sustentabilidad y responsabilidad corporativa de Accenture, cuyo enfoque está en el impacto social y la transformación de las personas. Su principal indicador de éxito es el nivel de 'transformación' de los participantes en sus programas, categorizado en tres niveles: bajo, moderado o transformado. El impacto máximo (transformado) se alcanza cuando la persona es contratada por Accenture.

El principal desafío para el equipo es cómo escalar este impacto e integrarlo con las áreas de negocio, logrando que la contratación de talento diverso se realice a gran escala. Según Jerónimo, uno de los retos clave es demostrar que estos equipos presentan menores tasas de rotación. Además, existen diferencias en las expectativas entre las áreas de negocio y operativas que requieren cubrir posiciones y los perfiles que ingresan al programa. Estas diferencias no sólo están relacionadas con el nivel de inglés (mayormente requerido), sino también con habilidades blandas y competencias digitales.

Accenture surge como un posible cliente para la implementación de un proyecto piloto enfocado en tecnologías de datos. Tienen un equipo específico que busca incorporar diversidad y dispone de recursos financieros para ello. El siguiente paso era trabajar con los líderes operativos para definir qué roles necesitan y desarrollar un segundo piloto con otras tecnologías. Nos compartieron que han invertido en sus propias escuelas internas, pero que la contratación efectiva de los egresados ha sido prácticamente nula. Aquí es donde podemos aportar valor, ayudándolos a escalar sus iniciativas y mejorar su indicador de transformación.

#### b.1 Proceso de selección de los candidatos.

El nuevo desafío era encontrar jóvenes, identificar su perfil socioeconómico y su interés en la tecnología. No era el CV del candidato a evaluar, sino una hoja en blanco que se iba a completar unos meses después. Necesitamos definir qué íbamos a priorizar para armar el equipo de colaboradores.

Las dimensiones definidas para identificar a los jóvenes con foco en un perfil socioeconómico son:

Nivel de Formación:

Nivel mínimo, secundario completo/incompleto. Requiriendo saber leer/escribir y realizar operaciones matemáticas básicas.

Nivel Maximo, primeros años de carrera universitaria. Respecto de jóvenes que estén realizando estudios universitarios, se priorizará a quienes estén en los primeros años.

Se valorará si han realizado cursos de tecnología de forma autónoma o con el apoyo de organizaciones sociales.

Situación Laboral: No haber tenido empleo formal anteriormente por un periodo mayor a 1 año.

Perfil socioeconómico familiar: Ingresos familiares iguales o menores a la canasta familiar básica.

Priorizaciones: Jóvenes mujeres madres, jóvenes jefes o jefas de hogar, jóvenes que vivan en barrios populares.

A través de un primer formulario de postulación, se identificarán estas dimensiones y luego en las entrevistas personales se abordarán para terminar de confirmar el perfil del candidato. Las entrevistas tendrán como fin identificar el interés de la persona, pero sobre todo perfil socioeconómico, ya que el objetivo es sumar nuevos recursos al sector TI que en no son tenidos en por las empresas del sector y tienen altas barreras de ingresos a el.

La entrevista se diseñó con algunas preguntas que se suman para el análisis final a las respuestas de la postulación.

Preguntas/Guía para estructurar la entrevista:

¿Cómo está compuesta su familia? ¿Con quién y dónde vive? ¿Alquilan o tienen casa propia? ¿Tiene hijos? ¿Cuántos años tienen? ¿Están escolarizados?

Relacionado con trabajos anteriores. ¿Trabajas? ¿Trabajó antes? ¿De qué? ¿Empleo formal o informal?

En tema estudios, ¿está estudiando algo? ¿En qué año? ¿Por qué esa carrera/ tecnicatura? ¿Dónde cursa? Si es pago ¿quién lo paga? ¿Le gusta aprender? ¿Qué cosas le gusta aprender? ¿Cómo aprendes mejor? •¿Qué unidad de negocio le interesa de Arbusta?

Fuente: Arbusta, manual para el proceso de selección.

### c. Proceso de trabajo.

Armamos el proyecto con base en la metodología de *aprendizaje basado en resolución de problemas*. El objetivo es que todo lo que se va aprendiendo tenga el foco de pensar ¿qué problema resuelve y cómo se puede resolver colaborativamente de otra forma?. Las respuestas, bien o mal, traen consigo el desarrollo de habilidades digitales y socioemocionales claves para el trabajo en equipo en entornos híbridos de trabajo<sup>21</sup>.

Nos inspiramos en la metodología utilizada por el equipo de Egg<sup>22</sup> quien en palabras de su fundador Portillo, menciona que a través de una herramienta analiza interacciones, preferencias y rendimiento buscando transformar grupos de personas en equipos. El resultado es que la cooperación “*A través de la ayuda al otro, yo crezco*”. (Portillo, entrevista por Infobae)

Teniendo en cuenta estas premisas, diseñamos material, ejercitaciones y trabajos prácticos. No buscamos el aprendizaje individual sino colaborativo. Para eso realizamos desafíos en equipo que luego tenían que presentar oralmente. Esto acompañaría el desarrollo de otras habilidades socioemocionales que identificamos claves para su integración a los diferentes equipos de trabajo.

El recorrido de desarrollo planteado sería el siguiente:

---

<sup>21</sup> Por entornos híbridos de trabajo se entiende que la locación para realizar el trabajo es mixta, se trabaja en parte presencial en las oficinas de la empresa y con el equipo presente y en parte online desde cualquier lado.

<sup>22</sup> Egg es una empresa Argentina, que se dedica a la formación de personas en diferentes tecnologías, su metodología de enseñanza se basa en 80% práctica y aprendizaje en equipo.

# APRENDIZAJE Y DESARROLLO



Fuente: Elaboración propia, diseño equipo de Arbusta.

## c.1 Acelerar el talento.

Proponemos un espacio de mentoría entre colaboradores, donde analistas con mayor antigüedad acompañarán a los más nuevos en sus primeros meses. Estos mentores actuarán como referentes y guías, ayudando a identificar oportunidades de mejora, resolver dudas sobre el desarrollo técnico y profesional, y compartir.

Este enfoque busca acelerar el proceso de integración, fomentar la confianza para expresar inquietudes en un entorno seguro y fortalecer el sentido de pertenencia. Además, impulsará tanto el desarrollo y la motivación de los nuevos talentos como el crecimiento de los mentores, quienes desempeñarán un rol clave en el recorrido del proyecto.

Consideramos fundamental desarrollar habilidades clave como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la negociación, el feedback positivo y la inteligencia emocional. Para ello, incorporaremos talleres y espacios de conversación abiertos que permitan abordar estos temas de manera práctica.

El objetivo es que los participantes puedan aplicar estos aprendizajes en situaciones reales, integrándolos en su proceso de formación a través del enfoque de *“aprender a trabajar, trabajando”*.

Definimos objetivos trimestrales para cada etapa del proyecto, estableciendo diferentes niveles de desarrollo según el avance de los participantes.

Primer trimestre: Enfocado en el aprendizaje técnico y el desarrollo de habilidades digitales.

Segundo trimestre: Orientado a la aplicación práctica de esos conocimientos en un proyecto real y útil para la organización, fomentando el trabajo en equipo y el feedback asertivo sobre la experiencia colaborativa.

Tercer trimestre: Centrado en la integración e interacción con los equipos del cliente, preparando a los participantes para su incorporación efectiva a esos equipos.

A lo largo de este proceso, identificamos como clave el trabajo continuo con el feedback, tanto entre compañeros como por parte de los mentores, el líder de equipo y el cliente. Esta combinación de perspectivas y el seguimiento permiten detectar si algún participante no alcanza los objetivos esperados y, a partir de ello, intervenir de manera proactiva para impulsar su desarrollo.

También incorporamos valoraciones de los jóvenes sobre las clases, los materiales y los trabajos individuales y en equipo. El objetivo era escucharlos, evaluar si lo diseñado tenía sentido y realmente contribuía al desarrollo de sus habilidades y lo que el cliente le estaba pidiendo que hicieran.

Además del conocimiento técnico, el líder tiene que velar, incentivar y generar espacios para la interacción entre pares, con el objetivo de potenciar las aptitudes de cada uno. A lo largo de este proceso, buscamos acompañar su desarrollo e identificar diversos aspectos clave, como su participación en actividades tanto online como presenciales, su desempeño frente a nuevos

desafíos, su preparación para realizar presentaciones y argumentar sus implementaciones, así como su apertura al feedback y las oportunidades de mejora. Cada una de estas instancias la diseñamos para fortalecer las habilidades digitales necesarias para su integración con los equipos del cliente y su crecimiento profesional continuo.

Como cierre de la segunda etapa (segundo trimestre de objetivos), se plantea un proyecto integrador en el que los participantes, en equipo, deben resolver un problema de negocio, desarrollarlo, documentarlo y presentarlo ante el resto del proyecto. La presentación incluirá una demostración con la presencia del cliente. Para acompañar este proceso, contarán con mentores y coaches que brindarán apoyo tanto en la parte técnica como en la preparación para la presentación, trabajando en el pitch y la documentación.

El objetivo es que los participantes no solo consoliden sus conocimientos, sino que también ganen confianza para exponer su trabajo ante el cliente, respondiendo preguntas sobre la funcionalidad, utilidad, escalabilidad e implementación de su solución.

La participación del cliente será clave para lograr una integración progresiva a su cultura organizacional, permitiéndonos trabajar sobre oportunidades de mejora durante el proceso. Como parte de esto, se han planificado diversas actividades en las oficinas del cliente, incluyendo jornadas presenciales donde podrán conocer al resto de la organización, familiarizarse con el organigrama, los roles y las dinámicas de trabajo con el fin de facilitar la integración de los diversos equipos.

En los últimos dos meses del proceso, comenzará la transición de nómina hacia el cliente. Para ello, se llevarán a cabo reuniones con los equipos de talento tanto del cliente como de Arbusta, donde se explicarán los pasos a seguir.

Cada participante recibirá su propuesta laboral, la cual incluirá detalles sobre salario, beneficios, flexibilidad y otras condiciones. Una vez aceptada la oferta, se

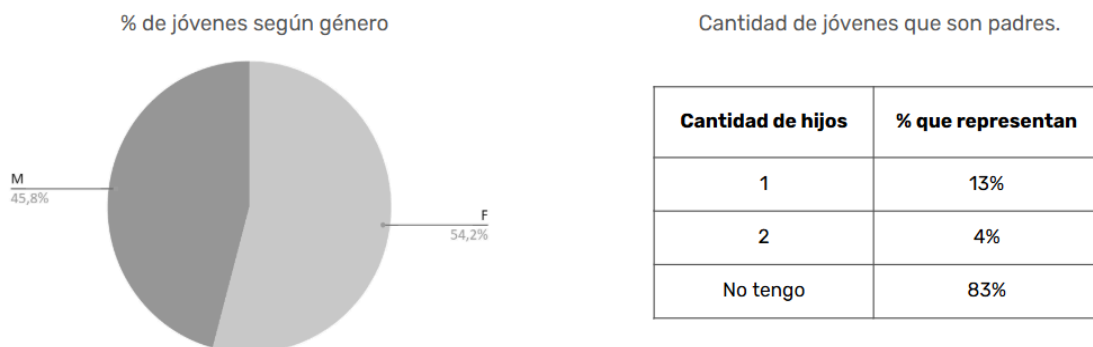
coordinarán las fechas de baja en Arbusta y de alta en el cliente, completando así la transición.

#### d. Implementación.

Luego de varias conversaciones con los managers de Valtech y SMG, acordamos iniciar un proyecto con cada empresa, adaptado a sus necesidades específicas en cuanto a tiempos, cantidad de jóvenes y conocimientos técnicos requeridos según su negocio y vacantes disponibles.

A partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas y formularios de postulación durante el proceso de selección, analizamos la información y la convertimos en datos para revisar los perfiles. A continuación, presentamos los resultados generales de los jóvenes elegidos.

El 52% es de género femenino, mientras que el 48% manifiestan ser masculino. El 16% manifiesta ser madre o padre y jefe de familia.



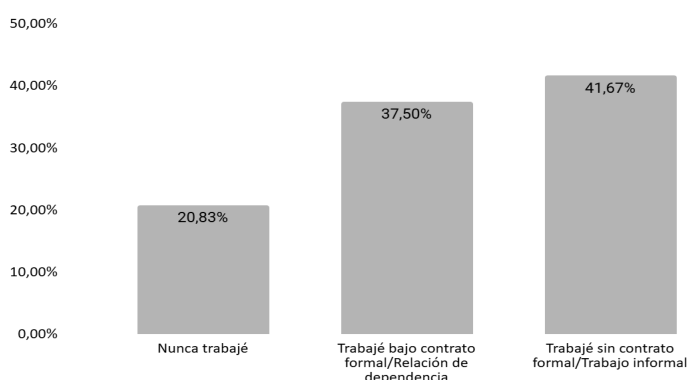
Fuente: Elaboración propia.

El 100 % vive con algún familiar. Ninguno vive solo o con amigos. Los grupos familiares están compuestos por 4 o más personas en su mayoría y varios de ellos viven con abuelos, tíos, además de sus padres y hermanos.

Dentro del grupo familiar el 50% manifiesta que algún miembro de la familia trabaja aunque sea de manera informal. Cuando se les consulta si saben cuanto es su salario aproximado, los datos que brindan no son precisos pero, se podría decir que no superan en alto % la canasta básica. El 30% restante se divide entre

amas de casa, cuidados a terceros, y desocupados. El 20% restante manifiesta que cobran una jubilación mínima.

Sobre su relación laboral previa, el 75% estaba desocupado, dentro de estos hay un grupo de jóvenes que nunca trabajó. Si bien el 41% manifiesta haber trabajado en algún momento lo hizo de manera informal. El 37% viene de tener algún trabajo en blanco con una antigüedad promedio de 8 meses, mayormente en atención al cliente, empleados de comercio y call center.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a nivel académico, el 95% terminó el secundario, mientras que el 5% no lo hizo. Respecto a los estudios universitarios/terciarios, el 49% está cursando entre el primer y segundo año, y el 51% restante lo abandonó o no siguió estudiando.

Nivel Educativo	Abandonado	En curso	Graduado	No siguieron estudiando
Primario	0%	0%	100%	N/A
Secundario	5%	0%	95%	N/A
Universitario en curso	13%	49%	0%	38%

Fuente: Elaboración propia.

Con estas variables y contexto podríamos confirmar que tenemos un equipo de jóvenes listo para iniciar, con altas barreras para acceder a empleos relacionados

con la tecnología y un amplio potencial para desarrollarse en el futuro cercano cómo jóvenes profesionales.

#### d.1 Proyecto Valtech.

Valtech fue uno de los primeros clientes de Arbusta hace aproximadamente 10 años. A lo largo de este recorrido, hemos co-diseñado junto a ellos el proceso y las etapas del proyecto, tomando como punto de partida la problemática real que enfrentan al conformar equipos de trabajo.

Desde el inicio, Valtech confió en el proyecto debido a la alineación con sus necesidades. En una entrevista, la Manager de Talento compartió: *"Ya habíamos obtenido buenos resultados con un bootcamp propio, y basándonos en los aprendizajes de esa experiencia, decidimos confiar la selección y formación en Arbusta. Esto nos permitió reducir la demanda de tiempo y esfuerzo para nuestros referentes técnicos y el equipo de talento"*.

Estructuramos el proyecto con una duración de 12 meses para un total de 18 jóvenes, distribuidos en tres áreas tecnológicas: frontend, backend y QA automation. Luego de los primeros meses de formación, se sumaron referentes técnicos para acompañarlos en la ejecución de sus primeras tareas en proyectos reales.

#### d.2 Proyecto SMG.

Cómo cuenta el Director de sistemas de SMG, se acercaron a Arbusta buscando un aliado estratégico que los ayudara a buscar recursos, ya que la escasez de recursos técnicos calificados es una problemática que enfrentan cómo compañía. *"Nos pareció importante colaborar en el aspecto social que tiene Arbusta, buscando el talento en lugares donde habitualmente no son buscados, y eso es beneficioso para todas las partes"*.

El proyecto inició con la incorporación de 5 jóvenes, quienes fueron capacitados en tecnologías como HTML, CSS, JavaScript y bases de datos. La formación fue realizada en conjunto con los referentes técnicos de SMG, quienes, de manera progresiva, los integraron a distintas tareas dentro de la empresa.

En las entrevistas que tuvimos con alguno de ellos, Matías, nos cuenta que tiene 21 años, que este es su primer trabajo formal y que aprendió a trabajar con el base de datos, etiquetado y modelado de datos, que todo esto despertó su interés en la programación donde quiere seguir desarrollándose y ser en el futuro un gran programador. Hoy Matías es parte del equipo de SMG hace 1 año y medio, y allí fue tomando diferentes roles y tareas, actualmente tiene un rol de analista semi senior y acompaña en el onboarding a quienes comienzan nuevos en SMG.

## **8- Resultados alcanzados.**

Después de dos años desde el inicio del proyecto, podemos concluir que logramos diseñar e implementar el servicio en Múltiples empresas, incluyendo Valtech, Accenture, SMG, Mapfre y Arkano.

En total, 57 jóvenes sin experiencia previa ni estudios formales en tecnología, provenientes de contextos vulnerables, participaron en este proceso y hoy forman parte de estas empresas como integrantes de sus equipos. Por el momento, ninguno ha renunciado ni ha sido desvinculado; por el contrario, han crecido profesionalmente, asumiendo nuevas posiciones con mayor responsabilidad y antigüedad.

### **8.1 Impacto en los Jóvenes.**

En palabras de Micaela: *“Siendo totalmente sincera, me di cuenta que me encantaba el mundo IT trabajando en Arbusta. Me di cuenta que me gustaba, que era buena, y además hice todos los cursos y certificaciones que se te ocurra, porque me daban tiempo para formarme. Y lo que estudiaba lo podía*

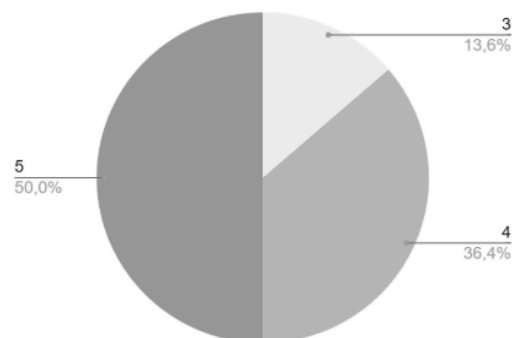
*aplicar en el trabajo. Cuando le consultamos si considera que el trabajo en TI le ayuda a poder proyectarse, nos cuenta que si, que le da una estabilidad económica que antes no tenía, que es una industria en la que todo el tiempo te estás formando y aprendiendo cosas nuevas y eso hace que no tenga techo para lo que quiero hacer en el futuro”.*

Camila es otra de las voces que queremos compartir. *“Estaba trabajando en una cooperativa, de forma muy informal, y buscaba su primer trabajo en IT. Había hecho un curso de desarrollo web en una fundación, estaba buscando mi primera oportunidad hace tiempo y no conseguía nada porque le pedían experiencia. Por suerte se me dio con Arbusta”.* Actualmente es parte del equipo de Valtech, es programadora desde hace más de 1 año dentro del equipo que desarrolla el ecommerce para una de las más importantes compañías de América Latina.

*“A diferencia de otros cursos, al ser una oportunidad real de trabajo, me sentí motivada. Sentía que tenían un objetivo, y eso me motivó a aprender y desarrollarme”*, nos cuenta Carolina.

Al finalizar los distintos proyectos, realizamos una encuesta para evaluar la experiencia de los jóvenes en cada etapa del proceso, incluyendo su integración con los equipos de los clientes. De un total de 44 respuestas obtenidas, el 86% calificó la experiencia como muy buena o excelente<sup>23</sup>.

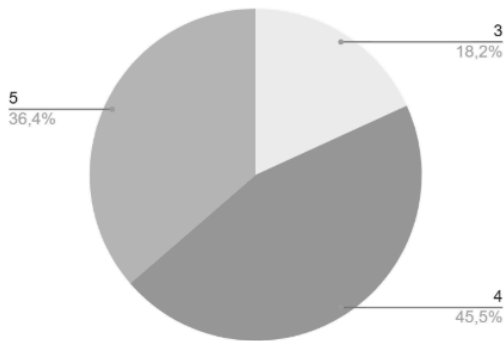
<b>¿Cómo fue tu experiencia en el tiempo que estuviste en Arbusta?</b>	<b>Total respuestas</b>	<b>% que representa</b>
3	6	14%
4	16	36%
5	22	50%



Fuente de datos: Elaboración propia.

<sup>23</sup> En este método, utilizamos una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema. del 1 al 5, donde 5 es excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 malo y 1 muy malo.

Respecto a la pregunta ¿Cómo sentís que fue tu experiencia en la transición de Arbusta a tu nuevo equipo/empresa?. El 81% respondió de forma muy positiva. No hubo respuestas negativas sobre la integración y transición hacia otros equipos.



¿Cómo sentís que fue tu experiencia en la transición de Arbusta a tu nuevo equipo/empresa?	Total respuestas	% que representa
3	8	18%
4	20	45%
5	16	36%

Fuente de datos: Elaboración propia.

Por otro lado, a la pregunta ¿Cuán satisfecho estás con este cambio?, el 98% respondió que lo vivieron cómo algo muy positivo.

Al preguntarles qué aspectos valoraron más de su participación en esta experiencia, las palabras más mencionadas fueron: **oportunidad, experiencia, empresa y ambiente**, entre otras. Estas respuestas reflejan los principales elementos que impactaron en su crecimiento y desarrollo.

Esta evidencia concreta se hace palpable cuando muchas de las respuestas que pudimos identificar en las conversaciones y entrevistas que fuimos haciendo durante todo el recorrido, aparece la transformación de sus vidas a partir de la experiencia de trabajo concreta; "estar trabajando en TI me da la libertad de elegir en trabajo que quiero, porque sé que si este no me gusta, tengo muchas más posibilidades de entrar a mercado laboral y conseguir con mayores beneficios, nivel de sueldo, estabilidad, etc."

## 8.2 Opinión de las Empresas Participantes.

Los managers de los equipos y clientes que participaron en los diferentes proyectos destacaron algunos aspectos clave:

- **Proceso de selección:** Les sorprendió la metodología utilizada para identificar el potencial de los candidatos, así como el nivel de acierto en la selección.
- **Seguimiento y métricas:** Valoraron positivamente el uso de datos, tableros e indicadores para el seguimiento individual y grupal, lo que permitió visualizar la evolución de los equipos de manera clara y estructurada.
- **Habilidades interpersonales:** Resaltaron el desarrollo de soft skills en los jóvenes, como la capacidad de presentación en demos, la expresión oral y la integración en equipos de trabajo.
- **Metodología y formación:** También destacaron la metodología de formación y el rol del equipo de Arbusta en este proceso acompañándolos en todas las instancias.

Uno de los casos más relevantes fue el proyecto que llevamos adelante con Accenture, donde se incorporaron 14 jóvenes a sus equipos. Un año después de la transición a su nómina, sus líderes expresaron estar plenamente satisfechos con su desarrollo. No sólo ninguno de ellos renunció, sino que han asumido nuevos desafíos dentro de la organización. Uno de los líderes técnicos que acompañó y patrocinó el proyecto, nos dice: *“Yo apuesto a que si comparamos 2 juniors de los que ya hicieron el jump desde Arbusta y 2 juniors de la población propia del Accenture, los de Arbusta están muchísimo más engagement<sup>24</sup>”*.

Después de analizar este recorrido, junto con las voces y experiencias tanto de los colaboradores como de los líderes técnicos de nuestros clientes, se pone en duda el término “escasez de talento en la industria TI”. El talento existe y es abundante, lo que escasean son las oportunidades, y a ellas, hay que generarlas.

---

<sup>24</sup> Engagement, lo entendemos cómo mayor compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa.

## **9- Conclusiones.**

Luego del proyecto realizado durante casi dos años, podemos identificar un recorrido en dos dimensiones muy poderosas. Por un lado, inician una carrera en la industria TI, la cual tiene un alto potencial de crecimiento y es mucho más valorada por las diferentes opciones de carrera; y por otro, se produce un desarrollo personal que le permite a cada uno verse a sí mismos realizando tareas que nunca se habían imaginado que podían hacer. Fortalece su autoestima, van tomando nuevas responsabilidades, comienzan a liderar nuevas tareas y proyectos, a interactuar con clientes y expandir sus posibilidades profesionales.

Podemos decir que esta implementación ha tenido un resultado exitoso para todos los actores que formaron parte (empresa contratante, jóvenes, Arbusta, sociedad). Se incorporaron 57 jóvenes que provienen de barrios populares a trabajar en empresas de tecnología o relacionadas con esta, logrando tener experiencia comprobable en el mercado laboral, con salarios competitivos por encima de la media y con grandes posibilidades de desarrollar su carrera profesional y cambiar su vida.

### **9.1 Aprendizajes claves.**

Al finalizar, queremos compartir algunos de los aprendizajes que tuvimos en todo el recorrido.

- Diseñar estrategias inclusivas adaptadas a contextos específicos. La intervención propuesta muestra que es posible integrar a jóvenes con altas barreras para el ingreso al mercado laboral mediante un modelo que combina formación técnica, desarrollo de habilidades socioemocionales y empleo formal.

- Las alianzas estratégicas en el sector privado y social son fundamentales. El éxito del proyecto se basó en la colaboración con empresas como Valtech, SMG y Accenture (entre otras), que compartieron necesidades específicas y participaron activamente en la implementación, vieron la posibilidad de hacer las cosas de forma diferente frente a un problema que tienen hace años. Las alianzas son la clave para resolver alguno de los problemas estructurales como la escasez de talento y la inclusión laboral.
- El aprendizaje práctico acelera el proceso y la inclusión laboral. El modelo de "aprender trabajando" permitió a los jóvenes desarrollar experiencia en entornos reales, superando la barrera de la falta de experiencia previa que muchas empresas exigen.
- Impacto positivo en los jóvenes y en la industria. Más allá de la empleabilidad, los participantes experimentaron un desarrollo personal en todos sus ámbitos, fortaleciendo su autoestima y proyección profesional.
- Superar barreras invisibles requiere un cambio cultural. En el proyecto queda en evidencia que los prejuicios y la discriminación afectan la contratación de jóvenes de barrios populares. Las acciones deben abordar no solo la capacitación técnica, sino también el cambio de mentalidad en los empleadores y todo el entorno del negocio.

## 9.2 Recomendaciones.

Con el objetivo de escalar y tener mayor impacto a nivel social, partiendo de un contexto cambiante vertiginosamente en relación a la tecnología, frente al nuevo escenario mundial económico/tecnológico, realizamos las siguientes recomendaciones:

- Ampliar las alianzas estratégicas: Identificar más y diversas empresas que puedan beneficiarse de jóvenes capacitados en tecnología, no solo de la

industria TI, ya que hay otros sectores más tradicionales en proceso de digitalización (salud, comercio, banca) Sin dudas, pueden ser nuevos aliados para expandir el impacto. Este punto es uno de los principales bloqueantes que encontramos al inicio del proyecto.

- Fortalecer el seguimiento post-integración. Diseñar un sistema de acompañamiento, vinculación a largo plazo que permita evaluar la trayectoria profesional de los jóvenes después de integrarse a las empresas. Esto ayudará a identificar áreas de mejora en la metodología del programa y a demostrar el retorno social y económico del proyecto.
- Generar conciencia y combatir prejuicios. Uno de los puntos a abordar es el ámbito de trabajo en las empresas, la diversidad e integración como parte orgánica. Implementar campañas de sensibilización dirigidas a empresas y reclutadores del equipo de recursos humanos sobre el potencial de los jóvenes más allá de su origen social. Reducir barreras culturales como los prejuicios hacia quienes provienen de barrios populares es clave para crear un entorno más inclusivo. Se propone recolectar testimonios de quienes hayan participado y de los líderes de estos colabores para llevar cómo casos testigos a otros foros, comités, organizaciones empresariales mostrando las ventajas que implicaría para el negocio sumar perfiles con similares características.
- Innovar en los procesos de formación. Las personas aprendemos de forma diferente, es importante innovar en la metodología de aprendizaje así como también mantener actualizadas las herramientas y tecnologías que incluyan el programa. Incorporar tecnologías emergentes y metodologías interactivas, como simuladores, realidad virtual o herramientas con inteligencia artificial para acelerar el aprendizaje técnico. Esto podría aumentar el interés de las empresas al lograr acelerar y ser más eficiente la formación, adaptándola a las demandas actuales del mercado laboral.

- Adaptar el modelo para escalar. Estandarizar procesos y documentar buenas prácticas para replicar el modelo en otras regiones o países con contextos similares. Esto permitiría que más jóvenes de diferentes zonas puedan beneficiarse y sumarse al mercado laboral.
- Medir y comunicar impacto. Publicar informes periódicos con datos cuantitativos y cualitativos sobre los resultados del programa (número de jóvenes empleados, crecimiento en las empresas, etc.). Comunicar estos casos de éxitos atraerá nuevos socios y participantes al proyecto.

## **Bibliografía:**

Organización Internacional del Trabajo. (2024). Tendencias mundiales del empleo juvenil 2024: Trabajo decente, futuros más prometedores.

[https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/GET\\_2024\\_ExecSum\\_ES.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/GET_2024_ExecSum_ES.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2013) Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil, 2013. Una generación en peligro.

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_222658.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_222658.pdf)

Buffone, I. (2021, 27 de septiembre). El futuro es de los negocios con triple impacto: rentabilidad, inclusión y sustentabilidad. La Nación

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/el-futuro-es-de-los-negocios-con-triple-impacto-rentabilidad-inclusion-y-sustentabilidad-nid27092021/>

Neffa, JC, Panigo, D. Pérez, P. y Persia, J. (2020). Actividad, empleo y desempleo: Conceptos y definiciones. Editorial CEIL-CONICET

<https://bib> Ministerio de Economía. (2020, 19 de febrero). Barrios populares.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/barrios-populares>

Ministerio de Economía. Secretaría de Coordinación de Producción (2022, 23 de agosto).

El empleo en servicios informáticos registró un récord histórico y lleva 22 meses consecutivos de alzas. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/>

[https://www.argentina.gob.ar/noticias/lioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf\\_461.pdf](https://www.argentina.gob.ar/noticias/lioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf)

Aguilera, R. (2022, agosto) Desafío Latam ¿Qué es la industria TI y en dónde se encuentra? Desafío Latam.

<https://blog.desafiolatam.com/que-es-la-industria-ti-y-en-donde-se-encuentra>

Sánchez, F. (2022, 26 de octubre). Habilidades laborales: cuáles son las 5 más buscadas y por las que más pagan las empresas de tecnología. Clarín <https://www.clarin.com>

[/servicios/habilidades-laborales-5-buscadas-pagan-mejor-empresas-tecnologia\\_0\\_So1DurpK7u.html](https://www.clarin.com/servicios/habilidades-laborales-5-buscadas-pagan-mejor-empresas-tecnologia_0_So1DurpK7u.html)

Ponasso, L. (2022, 29 de noviembre) Primer empleo: las puertas de entrada al mundo laboral. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/primer-empleo-las-puertas-de-entrada-al-mundo-laboral-nid26112022/>

ManpowerGroup (2022) Escasez de oportunidades laborales para los Jóvenes.

[https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/Escasez-de-Oportunidades-Laborales-para-los-Jovenes-2022-.pdf](https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads/Escasez-de-Oportunidades-Laborales-para-los-Jovenes-2022-.pdf)

Assusa, G. (2020). Un estudio desanda los estigmas en torno a los jóvenes "ni-ni" y la cultura del trabajo. Conicet.

<https://www.conicet.gov.ar/un-estudio-desanda-los-estigmas-en-torno-a-los-jovenes-ni-ni-y-la-cultura-del-trabajo/>

Assusa, G. (2020). Jóvenes vulnerados e invisibilizados. Desigualdad y juventud en la Argentina de los últimos 15 años. Dossier de Publicaciones Universitarias en Derechos Humanos.

<https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/J%C3%B3venes%2C%20vulnerados%20o%20invisibilizados%20ODDHH%20CORREGIDO%2013-5.pdf>

Acevedo, P. Zanoni Lopez, W. (2022, 2 de mayo) ¿Vivir en un barrio vulnerable influye en las opciones de encontrar empleo? Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/vivir-barrio-vulnerable-opciones-empleo-trabajo/>

Acevedo, P. Zanoni, W. y Hernandez, H. (2022, Abril) Discriminación laboral contra habitantes de barrios marginales en zonas urbanas de Argentina. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://publications.iadb.org/en/publications/english/viewer/Job-Market-Discrimination-against-Slum-Dwellers-in-Urban-Argentina.pdf>

Kaplan, C., Krotsch, L., Orce, V. (2012) Con ojos de joven: relaciones entre desigualdad, violencia y condición estudiantil. Conicet <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/187914>

Meaños, F. (2022, 24 Mayo). Uno de cada cuatro jóvenes argentinos entre 18 y 24 años no estudia ni trabaja. Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2022/05/24/uno-de-cada-cuatro-jovenes-argentinos-entre-18-y-24-anos-no-estudia-ni-trabaja/>

Urdinez, M. (2019, 8 de junio) Prejuicios. Miedo, hambre, villa y culpa: así definen los argentinos a los pobres. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/comunidad/prejuicios-miedo-hambre-villa-culpa-palabras-argentinos-nid2255217/>

Oliva, L. (2024, 31 de octubre) “Ser pobre te saca oportunidades” Son jóvenes, estudiaron y buscan trabajo, pero las empresas no los eligen. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/comunidad/cuales-son-las-posibilidades-de-conseguir-un-trabajo-en-blanco-para-una-persona-pobre-con-secundario-nid31102024/#/>

Novella, R. Repetto, A. Robino, C. Rucci, G. (2018, Noviembre) Millennials en América Latina y el Caribe: ¿Trabajar o estudiar? Banco Interamericano de Desarrollo.

[https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Millennials\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_trabajar\\_o\\_estudiar.pdf](https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Millennials_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_trabajar_o_estudiar.pdf)

Roberti, E. (2016). Políticas de empleo juvenil en Argentina: Una aproximación a los dispositivos de orientación socio-laboral para jóvenes (PROGRESAR y PJMMT). VIII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo (ALAST), 3 al 5 agosto de 2016, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En Memoria Académica. Disponible en:

[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.7540/ev.7540.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.7540/ev.7540.pdf)

Ministerio de Desarrollo Productivo (2021, abril) Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan\\_de\\_desarrollo\\_productivo\\_argentina\\_4.0.vf\\_\\_2.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_de_desarrollo_productivo_argentina_4.0.vf__2.pdf)

Ministerio de Capital Humano (2021, abril). Proyecto “Trabajo + Tecnología”: Programación Full Stack.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/proyecto-trabajo-tecnologia-programacion-full-stack-0>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2017, 22 de febrero) Codo a Codo, una capacitación gratuita en programación.

<https://buenosaires.gob.ar/noticias/codo-codo-una-capacitacion-gratuita-en-programacion>.

Ámbito Financiero (2022, 24 de agosto) Búsqueda de talentos: faltan cubrir al menos 10.000 empleos de tecnología en Argentina.

<https://www.ambito.com/tecnologia/trabajo/busqueda-talentos-faltan-cubrir-al-menos-10000-empleos-argentina-n5517743>

Randstad, (2022) Informe Marca Empleadora

<https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/2022-07/Argentina%202022%20country%20report.pdf>

CESSI (2024, abril) Reporte sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina.

<https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2024/05/CESSI-Reporte-sobre-el-sector-de-Software-y-Servicios-Informaticos-de-Argentina-2024.pdf>

Ropert, T., Nun, E. (2022, 20 de enero) El primer empleo cómo forma de reducción de la violencia y discriminación. El caso Arbusta. Espacio Público y Flacso Costa Rica.

<https://espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2022/01/INFORME-PROYECTO-ARBUSTA.pdf>

March, C., Vulcano, A. (2020) La potencia del talento no mirado: La experiencia de Arbusta, una empresa latinoamericana de tecnología. Temas Grupo Editorial

CESSI, (2022) Evolución de los salarios en la industria IT Julio - octubre 2023. cessi.org.ar

<https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2023/10/23-10-10-CESSI-Infografia-OPSSI-Primer-Semestre-2023.pdf>

Reynoso, T. (2024, 01 de enero) En plena crisis económica, el sector IT busca nuevos talentos: ¿cuánto se puede cobrar en estos puestos? Iprooup.

<https://www.iproup.com/empleo/45201-economia-del-conocimiento-que-perfiles-se-buscaran-en-2024>

Foletti, N (2024, 17 de septiembre) Firmas argentinas enfrentan alta demanda de talento IT: qué salarios ofrecen a perfiles clave. Iproup.

<https://www.iproup.com/empleo/50035-industria-it-en-argentina-que-perfiles-buscan-las-empresas-y-cuanto-pagan>

Infobae, (2020, 17 de mayo) El caso Egg: cómo el trabajo en equipo está revolucionando el aprendizaje virtual.

<https://www.infobae.com/inhouse/2020/05/18/el-caso-egg-como-el-trabajo-en-equipo-esta-revolucionando-el-aprendizaje-virtual/>

El Ciudadano. (2023, 5 de diciembre). Arbusta: Unir el mundo empresarial con comunidades postergadas. El Ciudadano.

<https://www.elciudadanoweb.com/arbusta-unir-el-mundo-empresarial-con-comunidades-postergadas/>

Stang, S. (2020, 19 de octubre). Arbusters: de la vulnerabilidad social al empleo tecnológico. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/arbusters-de-la-vulnerabilidad-al-empleo-tecnologico-nid2466831/>

D'Ámbra, A. (2020, 14 de octubre) Buscar talento donde nadie mira: por qué es vital promover oportunidades. Infobae.

<https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2020/10/14/buscar-talento-donde-nadie-mira-por-que-es-vital-promover-oportunidades/>

Budasoff, A. (2022, 2 de febrero) El primer empleo techie, una herramienta para que mujeres de barrios vulnerables combatan la violencia de género. Infobae.

<https://www.infobae.com/america/soluciones/2022/02/02/el-primer-empleo-techie-una-herramienta-para-que-mujeres-de-barrios-vulnerables-combatan-la-violencia-de-genero/>

Reinhold, M. (2020, 29 de octubre) Emprender digital. La tecnología como herramienta para desarrollar un negocio. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/emprender-digital-la-tecnologia-como-herramienta-desarrollar-nid2493682/>

Infobae (2022, 07 Marzo) Forman jóvenes en desarrollo de servicios tecnológicos, clave para atender las necesidades de los pacientes en la nueva normalidad.

<https://www.infobae.com/educacion/2022/03/07/forman-jovenes-en-desarrollo-de-servicios-tecnologicos-clave-para-atender-las-necesidades-de-los-pacientes-en-la-nueva-normalidad/>

Ziccardi, V (2023, 18 de agosto) Premio HSBC-LA NACIÓN a las Pymes: todos los ganadores de un reconocimiento que hace culto a la resiliencia. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/premio-hsbc-la-nacion-a-la-pequena-y-mediana-empresa-todos-los-ganadores-de-esta-sexta-edicion-nid16082023/>

Ingrassia, V (2018, 07 de noviembre) "Reinventar las organizaciones", un audaz e innovador análisis de la forma en que trabajamos. Infobae.

<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/11/07/reinventar-las-organizaciones-un-audaz-e-innovador-analisis-de-la-forma-que-trabajamos/>

Laloux, F. (2016). Reinventar las organizaciones: Una guía para crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de conciencia humana . Editorial Arpa.

Murciego, L. (2021, 27 de septiembre) El futuro es de los negocios con triple impacto: rentabilidad, inclusión y sustentabilidad. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/el-futuro-es-de-los-negocios-con-triple-impacto-rentabilidad-inclusion-y-sustentabilidad-nid27092021/>

Berger, G. y Roitter, M. (2018). Fundaciones Filantrópicas en la Argentina: perfil y prácticas institucionales. Estudio. Colección de documentos del Centro de Innovación Social CIS-22. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

<https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/4031>

Cantera, L.; Domenichetti, N. y Spampinato, E. (2021) Empresa de Triple impacto "Caso IKIGAI" (Tesis de grado) Escuela de Economía y Negocios. Universidad Nacional de San Martín. Disponible en el repositorio de UNSAM

Tiramonti, G. (2019, 23 de julio) Estrategias para la inclusión. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/opinion/estrategias-para-la-inclusion-nid2270180/>

Galvalisi, D. (2019) Teoría de Cambio: un marco para abordar el cambio social. (Tesis de grado) Licenciatura en Ciencia Política, Universidad de La República. Uruguay.

Ministerio de Economía, Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento.

<https://www.argentina.gob.ar/economia/igualdadygenero/regimen-de-promocion-de-la-economia-del-conocimiento#:~:text=En>

Ministerio de Economía. Nuevo Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/02/otg\\_informe\\_economia\\_del\\_conocimiento.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/02/otg_informe_economia_del_conocimiento.pdf)

Ámbito Financiero (2023) Búsqueda de talentos: faltan cubrir al menos 10.000 empleos de tecnología en Argentina.

<https://www.ambito.com/tecnologia/trabajo/busqueda-talentos-faltan-cubrir-al-menos-10000-empleos-argentina-n5517743>

Ponasso, L. (2023, 08 de Marzo) Entre la escasez y la fuga de talentos. El desafío de las empresas para 2023. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/escasez-o-fuga-de-talentos-el-desafio-de-las-empresas-para-2023-nid18022023/>

iProUP. (2023, 30 de enero) Crisis en las grandes tecnológicas del mundo: cómo impacta en Argentina la ola de despidos.

<https://www.iproup.com/innovacion/37743-despidos-en-tecnologicas-del-mundo-su-impacto-en-argentina>

Clarín. (2016, 30 de julio) En el sector TIC la demanda de empleados supera a la oferta.

[https://www.clarin.com/economia/tic-demanda-empleados-supera-oferta\\_0\\_HytPRKdvml.html](https://www.clarin.com/economia/tic-demanda-empleados-supera-oferta_0_HytPRKdvml.html)

Ambito Financiero. (2023, 23 de mayo) Escasez de talento: tecnología, el sector donde es más difícil encontrar empleados.

<https://www.ambito.com/escasez-talento-tecnologia-el-sector-donde-es-mas-dificil-encontrar-empleados-n5725889>

Terlizzi, N. (2023, 18 de abril) Escasez de talentos: una problemática mundial. Forbes Argentina.

<https://www.forbesargentina.com/columnistas/escasez-talentos-una-problematica-mundial-n32474>

Drincovich, S. (2022, 07 de enero) Escasea el talento en las empresas argentinas: alertan que faltan cubrir 15.000 puestos en el sector IT, Iprofesional.

<https://www.iprofesional.com/tecnologia/353117-impactante-cantidad-de->

Iproup (2024, 28 de noviembre) Industria IT en Argentina: qué perfiles buscan las empresas y cuánto pagan.

<https://www.iproup.com/empleo/50035-industria-it-en-argentina-que-perfiles-buscan-las-empresas-y-cuanto-pagan>

Freeman, RE (1984). Gestión estratégica: un enfoque basado en las partes interesadas. Pitman Publishing.

Zalazar, M. (2024, 28 de octubre) La industria del software promete generar 12.000 empleos netos y mantener salarios altos. Infobae.  
<https://www.infobae.com/economia/2024/10/28/la-industria-del-software-promete-generar-12000-empleos-netos-y-mantener-salarios-altos/>

Agendarweb (2021, 18 de junio) Para el 2025 en América Latina se necesitarán 1,2 millones de programadores, según el BID.  
<https://agendarweb.com.ar/2021/06/18/para-el-2025-en-america-latina-se-necesitaran-12-millones-de-programadores-segun-el-bid/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20Banco%20Interamericano,p%C3%BAblica%2C%20empresa%20multinacional%20o%20pyme.>

Gutierrez, R. y Berger, G. (2021, 03 de marzo) Arbusta: integración de jóvenes en un mercado laboral competitivo. (Estudio de caso realizado para Harvard Business Publishing)  
<https://hbsp.harvard.edu/product/SKE187-PDF-ENG?Ntt=Arbusta>

UNICEF – TECHO. (2013). Las voces de los adolescentes en villas y asentamientos de Buenos Aires.  
<https://www.unicef.org/argentina/media/1651/file/Las%20Voces%20de%20los%20Adolescentes%20en%20Villas%20y%20Asentamientos%20de%20Buenos%20Aires.pdf>

Fernández, P. (2021) Innovación Social para la Inclusión Laboral: Enfrentando Desafíos Complejos (Trabajo realizado para IAE Business School, Universidad Austral)

Scotta, M. Rubio, C. (2018, octubre) Políticas de Inclusión Social con Perspectiva de Género en Argentina. XXVI JJI Jornada de Jóvenes Investigadores AUGM. Universidad Nacional de Cuyo.  
[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/12621/8-genero-scotta-maricruz-unr.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/12621/8-genero-scotta-maricruz-unr.pdf)

Bidegain Ponte, Nicole – Fernández-Stark, Karina – Mulder, Nanno – Weck, Winfried (2023, abril) Brechas de Género en las cadenas globales de valor en América Latina y el Caribe. Nuevos y viejos retos en un escenario de incertidumbre. Publicación de las Naciones Unidas, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V ISBN: 978 9962 732 13 6 Signatura CEPAL: LC/TS.2023/17  
<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/a7fa1b0d-c2d0-43c7-8dff-4fded5ef7d53>

Szenkman, P. Lotitto, E. Alberro, S. (2021, agosto) Mujeres en ciencia y tecnología: cómo derribar las paredes de cristal en América Latina. CIPPEC.  
<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2021/07/206-DT-PS-Mujeres-en-ciencia-y-tecnologia-Szenkman-y-Lottito-agosto-2021....pdf>

NU. CEPAL. (2013, octubre) Mujeres en la economía digital Superar el umbral de la desigualdad. XII Conferencia regional sobre la mujer en América Latina y el Caribe.

<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/f8354dfd-8c38-4fb9-b2b5-4bbdec6304ad>

Forbes Argentina. Radiografía; Así es el crecimiento de las mujeres en el mundo IT.

<https://www.forbesargentina.com/liderazgo/radiografia-asi-crecimiento-mujer-mundo-it-n19304>

Bercovich, N. – Muñoz, M. (2022, junio) Rutas y desafíos para cerrar las brechas de género en materia de habilidades digitales. CEPAL

<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/254b561a-5706-4a70-8232-a8c06f873c82>

Basco, A., Lavena, C. (2019, abril) Un potencial con barreras: la participación de las mujeres en el área de ciencia y tecnología en Argentina. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://publications.iadb.org/es/un-potencial-con-barreras-la-participacion-de-las-mujeres-en-el-area-de-ciencia-y-tecnologia-en>

Bauso, N. Jara Álvarez, R. (2023, julio) El mercado laboral argentino en 2022 Calidad de los empleos, nivel educativo de los/las trabajadores, sector de inserción y estructura distributiva. Observatorio de la Deuda Social Argentina.

[https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones/2023/Observatorio\\_Nota\\_divulgacion\\_empleo\\_y\\_educacion\\_vf.pdf](https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones/2023/Observatorio_Nota_divulgacion_empleo_y_educacion_vf.pdf)

Neffa, J. Panigo, D. Pérez, P. Persia, J. Actividad, empleo y desempleo : conceptos y definiciones. CEIL-CONICET

[https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf\\_461.pdf](https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf)

Kaplan, C. Krotzsch, L. y Orce, V. (2012) Con ojos de joven : relaciones entre desigualdad, violencia y condición estudiantil. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.

[https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/sipfyl-uba/20171117053539/pdf\\_1286.pdf](https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/sipfyl-uba/20171117053539/pdf_1286.pdf)

NU. CEPAL OIT (2012, octubre) Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: crisis y recuperación del empleo juvenil.

<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/99247173-3166-46b0-82a0-47a49769e60e>

Novella, R. Reppeto, A. (2018) ¿A qué se dedican los ninis? El País,

[https://elpais.com/elpais/2018/08/06/planeta\\_futuro/1533564510\\_463672.html](https://elpais.com/elpais/2018/08/06/planeta_futuro/1533564510_463672.html)

Jueguen, F. (2016, octubre) Hay más de un millón de jóvenes que no estudian ni trabajan en la Argentina. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/hay-mas-de-un-millon-de-jovenes-que-no-estudian-ni-trabajan-en-la-argentina-nid1946017/>

Allo, G. (2011, septiembre). Inserción laboral de jóvenes socialmente vulnerables. Presentado en VI Encuentro Nacional de Docentes Universitarios Católicos, Universidad y Nación: "Construir en la Verdad, la Justicia y la Amistad Social", Universidad Nacional de La Rioja.

<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/2270>

Observatorio de la deuda social Argentina. JÓVENES DE 18 A 24 AÑOS QUE NO ESTUDIAN NI TRABAJAN EN LA ARGENTINA URBANA PRE-POST PANDEMIA (2017-2021)

<https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones/2022/2022-OBSERVATORIO-JOVENES-VF.pdf>

Benicio, L. (2021, Marzo) Jóvenes que no estudian ni trabajan en Argentina: una caracterización enfocada en las diferencias de género. (Tesis de grado) Maestría en Economía Universidad Nacional de La Plata.

<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/128099>

Voices!. La pobreza en los ojos de los argentinos.

<https://www.voicesconsultancy.com/Novedades/La-pobreza-en-los-ojos-de-los-argentinos>

CEPAL / OIT (2017, octubre) Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. La transición de los jóvenes de la escuela al mercado laboral.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/73884530-49ee-4203-bb0b-1670766edbc4/content>

Torre, L. Salvia, A. (2013). Heterogeneidades sociales en la Región Metropolitana de Buenos Aires. Un sistema fragmentado que demanda planificación y coordinación de políticas metropolitanas. Observatorio de la Deuda Social Argentina Barómetro de la Deuda Social Argentina Informe Región Metropolitana de Buenos Aires, 2013

<https://www.aacademica.org/agustin.salvia/279>

Balaguer, A. (2022, 11 de junio) Los ni-ni-ni. Jóvenes que hoy no sueñan con un futuro <https://www.lanacion.com.ar/ideas/los-ni-ni-ni-jovenes-que-hoy-no-suenan-con-un-futuro-nid11062022/>

Urdinez, M. (2019, 08 de junio) Prejuicios. Miedo, hambre, villa y culpa: así definen los argentinos a los pobres. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/comunidad/prejuicios-miedo-hambre-villa-culpa-palabras-argentinos-nid2255217/>

Assusa, G. (2019, junio) Ni jóvenes, ni desempleados, ni peligrosos, ni novedosos. Una crítica sociológica del concepto de "jóvenes nini" en torno los casos de España, México y Argentina. Universidad Complutense de Madrid.

<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/120190>

El Litoral. (2020) Pobreza y desempleo: el impacto del embarazo adolescente no deseado.

[https://www.ellitoral.com/politica/pobreza-desempleo-impacto-embarazo-adolescente-deseado\\_0\\_vt9m1y0ehk.html](https://www.ellitoral.com/politica/pobreza-desempleo-impacto-embarazo-adolescente-deseado_0_vt9m1y0ehk.html)

Conicet. (2020, 21 de septiembre) Un estudio desanda los estigmas en torno a los jóvenes "ni-ni" y la cultura del trabajo.

<https://www.conicet.gov.ar/un-estudio-desanda-los-estigmas-en-torno-a-los-jovenes-ni-ni-y-la-cultura-del-trabajo/>

NU. CEPAL - NU. CEPAL. CELADE - Fondo de Población de las Naciones Unidas (2001, agosto) Vulnerabilidad y grupos vulnerables: un marco de referencia conceptual mirando a los jóvenes.

<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/7cf69fff-3cbf-41d0-ad3f-abcf7283fc92>

Reynoso, T. (2024, enero) En plena crisis económica, el sector IT busca nuevos talentos: ¿cuánto se puede cobrar en estos puestos? |proup

<https://www.iproup.com/empleo/45201-economia-del-conocimiento-que-perfiles-se-buscaran-en-2024>

Gobierno de la Nación Argentina (2022) Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan\\_nacional\\_de\\_cti\\_2030.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_nacional_de_cti_2030.pdf)

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2022, 14 de septiembre). Egresados del programa "Codo a Codo" fueron entrevistados por empresas tecnológicas.

<https://buenosaires.gob.ar/noticias/egresados-del-programa-codo-codo-fueron-entrevistados-por-empresas-teconologicas>

Organización Mundial del Trabajo (2024, 12 de agosto). El número de jóvenes que están sin empleo y que no están estudiando o en formación es motivo de preocupación, a pesar del descenso de la tasa de desocupación.

<https://www.ilo.org/es/node/666121>

Martínez, R., Palma, A. y Velásquez, A. (2020, agosto). Revolución tecnológica e inclusión social. CEPAL.

<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/23a60b3f-3783-48e8-9528-4dd16a0e28bc>

Mera, M. (2023, agosto) Política de empleo joven, Cippec.

<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2023/09/Documento-3.0-Politica-de-empleo-joven.pdf>

Bantar, H.; Brown, B. Neffa, J. (2015) Políticas nacionales de empleo cuya ejecución está a cargo del MTEySS; Centro de Estudios e Investigaciones Laborales; Empleo, desempleo y políticas de empleo.

[https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/10337/CONICET\\_Digital\\_Nro.14123.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/10337/CONICET_Digital_Nro.14123.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ministerio de Capital Humano () Programa T. TEC (Trabajo + Tecnología)

[Programa T. TEC \(Trabajo + Tecnología\) | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/programa-t-tec)

González, V. (2024, 16 de enero) Jóvenes sin habilidades tecnológicas son un obstáculo para automatizar el empleo en América Latina, revela Cepal y OIT. Infobae.

<https://www.infobae.com/educacion/2024/01/16/jovenes-sin-habilidades-tecnologicas-son-un-obstaculo-para-automatizar-el-empleo-en-america-latina-revela-cepal-y-oit/>

Weller, J. (2009) El fomento de la inserción laboral de grupos vulnerables.

Consideraciones a partir de cinco estudios de caso nacionales. CEPAL.

<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/fd6fdb4a-f750-4c64-abf2-3728fa6735d0>

Weller, J. (2020, abril) Las transformaciones tecnológicas y el empleo en América Latina: oportunidades y desafíos. CEPAL, revista N° 130.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5ce6eb0f-5e56-4853-aac4-45f4c7ee8f48/content>

Scasso, L. Laguzzi, G. (2021. 10 de septiembre) Nuevas tecnologías y trabajos del futuro: la urgencia de acortar la brecha digital para equilibrar el mercado laboral.

Argentina.gob.ar

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-tecnologias-y-trabajos-del-futuro-la-urgencia-de-acortar-la-brecha-digital-para>