

Tipo de documento: Tesis de maestría



Escuela de Gobierno. Maestría en Políticas Educativas

Puentes para la inclusión laboral

Análisis del rol de las ONG en la promoción profesional de jóvenes provenientes de contextos de vulnerabilidad en Argentina

Autoría: Diez, María Luz

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

Diez, M. (2024) *Puentes para la inclusión laboral. Análisis del rol de las ONG en la promoción profesional de jóvenes provenientes de contextos de vulnerabilidad en Argentina*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella
<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13341>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional CC BY-NC-SA 4.0
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Puentes para la inclusión laboral

**Análisis del rol de las ONG en la promoción profesional de
jóvenes provenientes de contextos de vulnerabilidad en Argentina**

Maestranda: María Luz Diez

Director de la tesis: Marcelo Rabossi

Marzo, 2024



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

Resumen

En el presente trabajo se analiza el rol que cumplen las organizaciones del tercer sector en la promoción profesional de jóvenes egresados del secundario, provenientes de contextos de vulnerabilidad en la Argentina. Se parte de una revisión bibliográfica y documental para comprender el problema y los debates en torno de la inclusión laboral juvenil, especialmente enfocados en contextos de pobreza y exclusión, para entender qué papel juegan la escuela, el sector productivo, los programas públicos y especialmente los programas de ONG frente a esta realidad, tanto en el país como en el mundo. A partir de estas primeras ideas y de un análisis documental específico, se realiza un mapeo que permite identificar a ciento veinte organizaciones de la sociedad civil que trabajan con programas para la inclusión profesional de jóvenes de contextos desfavorecidos, y categorizarlos en función de cómo trabajan, cómo abordan el problema y su diferencial. En esta selección se identifican tres ONG que trabajan de forma exclusiva en la temática objeto de investigación, con abordajes diversos que pueden ser incluidos en la categoría de “innovación social”. Para conocer en mayor profundidad estas iniciativas se realizan estudios de caso, con entrevistas a sus directores, que permiten conocer los desafíos, aprendizajes y potencialidad de crecimiento en cada una de ellas.

El resultado del trabajo demuestra el rol preponderante y creciente de las organizaciones del tercer sector en la inclusión profesional de jóvenes de contextos vulnerables. Se destacan el valor de la sinergia con otras organizaciones sociales, el abordaje personalizado enfocado en habilidades blandas, y la intermediación laboral directa siendo un puente con el mundo productivo. Se identifican espacios de crecimiento para estas organizaciones, especialmente a través de la profundización del conocimiento y de la segmentación de la población objetivo, el relevamiento de resultados a largo plazo, y del trabajo en red: la consolidación del vínculo con el sector productivo, la expansión de la alianza con el sector educativo y el desarrollo de una articulación estratégica con políticas públicas.

Palabras clave: trabajo; empleo de jóvenes; escuela secundaria; competencias para la vida; formación profesional; vulnerabilidad social.

Contenido

Resumen.....	1
1. Introducción.....	2
2. Contexto.....	4
3. Antecedentes en Argentina.....	7
4. Panorama internacional: contexto y antecedentes.....	13
5. Marco teórico.....	19
5.1 Vulnerabilidad social.....	19
5.2 Empleabilidad juvenil.....	21
5.3 Innovación social en la organizaciones de la sociedad civil.....	23
6. Metodología.....	25
6.1 Análisis documental para el mapeo de organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el objeto de estudio.....	26
6.2 Muestreo intencional para conocer el caso de tres organizaciones sociales innovadoras en su abordaje al objeto de estudio.....	30
7. Mapeo de actores de la sociedad civil.....	32
8. Estudio de tres ONG. Entrevistas a sus directores.....	37
8.1. Información general sobre el origen, misión y forma de organización.....	38
8.1.1. Marvel.....	38
8.1.2. Super Malón.....	39
8.1.3. Volver al Futuro.....	40
8.2. Población: jóvenes provenientes de contextos de vulnerabilidad económica y social.....	42
8.3 Programas de inclusión laboral y/o profesional.....	48
8.4 Puentes con el sector educativo y el sector productivo.....	54
8.5 Crecimiento y proyección de escalabilidad.....	59
9. Diálogos y reflexiones finales.....	61
9.1 El problema y los abordajes existentes.....	61
9.2 Jóvenes de contextos vulnerables.....	65
9.3 Empleabilidad juvenil.....	66
9.4 Propuestas de abordajes con innovación social.....	68
9.5 Reflexiones finales.....	71
Bibliografía.....	73
Anexo Tabla 9	78

1. Introducción

En la coyuntura argentina la falta de perspectiva para los jóvenes es apremiante: 1 de cada 4 no estudia ni trabaja (ODSA, 2021). Esto se complejiza en función del contexto socioeconómico: 4 de cada 5 jóvenes entre 18 y 24 años que no estudian ni trabajan pertenecen a los estratos de ingresos bajos y muy bajos de la sociedad (ODSA, 2021).

Sin embargo, pareciera que no es una cuestión dada simplemente por falta de demanda de puestos de trabajo. El 46% de las empresas tiene dificultades para encontrar los perfiles jóvenes que requiere (Adecco y Cimientos, 2022). En 2021 el debate se pone en la agenda de medios masivos cuando estalla la noticia sobre la imposibilidad de Toyota de conseguir jóvenes con secundario completo para trabajar en su planta. Entonces, ¿el problema es la falta de oportunidades laborales, la falta de preparación en los jóvenes para las necesidades del mercado o el desencuentro entre ambos mundos? Esto parece un círculo vicioso. Narodowski (2021) en su informe publicado por Argentinos por la Educación en relación al escándalo de la planta automotriz, pone sobre la mesa el tema de las expectativas divergentes, y cómo la falta de respuesta del sistema educativo frente a las necesidades laborales de los sectores de menores ingresos puede incluso ser una desmotivación que impacte en el abandono escolar.

Ante este escenario de desconexión entre el capital humano y el sector productivo, las organizaciones de la sociedad civil se vuelven actores relevantes a la hora de generar nexos, diálogos y redes en pos de la inclusión laboral de jóvenes provenientes de contextos de vulnerabilidad. Hay cada vez más ONG que trabajan en educación, formación e inclusión laboral y cumplen un rol de articulación entre los jóvenes, las propuestas educativas de formación, y el mercado de trabajo. ¿Cuál es su alcance e impacto hoy en la Argentina y cómo es la oferta de sus programas? ¿Qué proyectos y organizaciones son relevantes para la inserción profesional de este segmento? ¿A qué problemáticas se enfrentan estas organizaciones y qué desafíos encuentran a la hora de promover la inclusión de jóvenes en el mundo del trabajo? ¿Cuáles son los aprendizajes más relevantes a tener en cuenta a partir de estas experiencias?

A lo largo de este trabajo intentaremos dar respuesta a estas preguntas de partida para comprender en mayor profundidad el rol del tercer sector en el desarrollo profesional y la inclusión laboral de jóvenes provenientes de sectores desfavorecidos.

2. Contexto

Partiremos de analizar el contexto argentino en relación al mundo laboral, y la preparación y formación de los jóvenes para su inserción laboral, para entender en qué marco actúan las ONG y comenzar a esbozar los desafíos actuales más relevantes.

La brecha general entre la demanda del mercado y la oferta de trabajadores es cada vez más amplia, y - como se vió en el mediático caso Toyota mencionado previamente, y como reflejan otros análisis y estudios (Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación, 2017; Fiszbein, Oviedo y Stanton, 2018)- es más grande todavía en las regiones periféricas, fuera del centro económico. Se identifican, a su vez, disconformidades entre los empleadores -especialmente en aquellos que toman graduados recientes de la secundaria de cursos oficios técnicos- por encontrar falta de contenidos relevantes y de práctica en los trabajadores.

En el año 2017 se publicó un documento que reúne contribuciones y comentarios de diferentes intelectuales de la educación (Furman, Llach, Tiramonti, Artopoulos, Gándara, Ganimian, Ghillione, Narodowski y Pérez Alfaro) que se propone pensar la Argentina 2030 teniendo en cuenta la relación de la educación y el trabajo. Los especialistas identifican cambios generales en el sector productivo que aumentan la brecha de habilidades, la informalidad y la desigualdad laboral: el desplazamiento de sectores tradicionales a sectores nuevos (que puede ser compensados, aunque sólo en parte, por formación continua), la automatización que implica la integración con la tecnología, y el cuentapropismo característico de modelos como Uber, Airbnb, entre otros (Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación, 2017). La automatización y robotización logran reemplazar trabajos de calificación y remuneración media, y se requieren cada vez más empleos orientados a las ciencias duras, la matemática, la ingeniería. Se da un crecimiento en “la demanda de empleos que requieren capacidades de resolución de problemas, pensamiento abstracto y creativo y habilidades sociales” (Busso et al., 2017, p.27). Este cambio en la naturaleza del mercado laboral es evidente hace décadas en los países más desarrollados y, si bien en la región latinoamericana tiene un ritmo mucho menor, es patente y requiere políticas adecuadas (Busso et al., 2017; Fiszbein, Oviedo y Stanton, 2018; CEPAL/OEI, 2020).

Frente a esto la escuela no parece tener las respuestas para preparar cambios de acuerdo a las necesidades del mundo del trabajo. “Los recursos humanos que genera el sistema educativo poco tienen que ver con las necesidades del mundo laboral” (Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación, 2017, p. 22). Así lo demuestran también los datos duros: en 2021, en la franja de jóvenes de 18 a 24 años con secundario completo, solo el 13% tiene

empleo de calidad, y este índice también es alarmante en la franja de los 25 a 29 años, donde solo el 33% accede a un empleo de calidad (Argentinos por la Educación y CIPPEC, 2022).

Si bien hay una imposibilidad de proyectar los trabajos del futuro, la escuela tiene un enorme potencial a la hora de dotar a los alumnos de herramientas, capacidades y habilidades para adaptarse a los cambios venideros: “el razonamiento lógico, las habilidades socioemocionales, la capacidad de trabajo en equipo y la expresividad visual son algunos ejemplos” (Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación, 2017, p.3). Busso, et al. (2017) plantean cómo, pese a este potencial, la escuela ya no es el principal formador de habilidades, sino que el aprendizaje es un proceso que va desde la primera infancia hasta la adultez y se enmarca en diferentes espacios además de las aulas: el hogar, centros de capacitación y el trabajo. Es relevante hacer referencia al concepto de “aprendizaje a lo largo de la vida”, y la mirada de Peter Alheit y Bettina Dausien (2008) quienes entienden que el proceso de formación es a lo largo del tiempo pero también extendido “en todos los dominios de la vida.” (p. 25), es un “aprendizaje biográfico”, que reúne lo formal e informal y considera el contexto social de aprendizaje.

Fiszbein, Oviedo y Stanton (2018) resaltan la falta de articulación en Latinoamérica de la educación con el sector productivo, el “vacío de información” y de programas que funcionen como puente entre lo que se enseña y lo que requiere. Los autores dicen que: “Una oportunidad de acción está en fomentar estos vínculos, a través de redes entre proveedores de educación y formación, y empresas, posiblemente empezando por sectores económicos estratégicos” (p.7).

La autonomía de la escuela, independiente de las demandas económicas o de las políticas que determinan carreras prioritarias, da lugar a que se creen espacios de formación para el trabajo por fuera del ámbito escolar (Anconetani, 2015). Existen ofertas cada vez más numerosas de formación profesional y en oficios desde el sector social y gubernamental, y las mismas empresas generan capacitaciones propias involucrándose en la formación de sus trabajadores en temáticas específicas, especialmente en industrias de vanguardia y tecnología. Ejemplo de esto es la explosión de “bootcamps” como formación intensiva en tecnología para una salida laboral inmediata (Divinsky, 2021; Benítez et al, 2022; Fundación Forge, 2022).

Las políticas públicas integradas que abordan diferentes perspectivas: desarrollo social, finanzas, trabajo y producción, y educación, son fundamentales para ajustarse a las nuevas dinámicas, y para poder romper con las brechas de aprendizajes y habilidades. En Argentina las políticas implementadas en pos de la formación para el trabajo, la formación profesional,

-tomando en cuenta instancias nacionales, provinciales y locales- están completamente desarticuladas, con acciones y programas que no son los adecuados, y no responden a las necesidades de la población con bajo nivel educativo. El acceso, la seguridad social y el tipo de trabajo están totalmente determinados por el nivel económico y educativo de las personas. La complejidad y la disparidad también son propias de las políticas sociales y laborales (Riquelme, Herger, Sassera, 2021).

En este contexto la introducción de los jóvenes en el mercado laboral es sumamente compleja y este fenómeno viene creciendo cada vez más (Barbetti, 2020; Jacinto 2010; Bertranou y Casanova, 2015). Barbetti (2020) destaca particularmente la precarización laboral y la tendencia a la informalidad creciente en este segmento, y de alguna manera promovida por los mismos programas estatales.

La realidad argentina tiende a una segmentación socioeducativa y a una segregación territorial que define a qué tipo de formación y a qué tipo de trabajo cada persona puede acceder, y donde hay un grupo cada vez más creciente de jóvenes que pareciera quedar fuera, excluido de la escuela y excluido del mundo laboral. En este sentido hay un desafío muy grande por generar los puentes entre la formación de los jóvenes y la inserción en puestos laborales necesarios en la actualidad.

Ante este contexto donde se da un

debilitamiento de las instituciones tradicionales de la inclusión social, como el empleo y la escuela, y los crecientes procesos de individualización de trayectorias [...] han emergido nuevos roles y nuevas instituciones que están intermediando en el proceso de transición laboral. Ellas cubren un papel en la explicitación de los muchos saberes que deben ser adquiridos y movilizados por los jóvenes para apropiarse, del mejor modo posible, de la estructura de oportunidades disponibles en una determinada sociedad.” (Jacinto y Millenaar, 2012, p. 162-163)

Entre estas nuevas instituciones relevantes están las ONG. Las organizaciones no gubernamentales tienen características propias de encarar la intermediación para el empleo, y entre ellas destacan aquellas que logran una mirada innovadora, con posibilidad de escalar su impacto y articular en red con actores claves. Dice Morales Gutierrez (2010) que los proyectos del tercer sector pueden tener un gran peso a la hora de innovar y unir el apoyo social con el desarrollo económico. Esto se puede reflejar tanto en proyectos de formación, en

la creación de empresas sociales o en la inserción socio-laboral de jóvenes en el contexto productivo.

3. Antecedentes en Argentina

Existen diversos estudios que son antecedentes valiosos para este trabajo, por ser aportes relevantes para entender y analizar distintas estrategias que impactan en la formación e inclusión profesional de jóvenes provenientes de contextos vulnerables en Argentina. Distintos autores y especialistas han buscado comprender el impacto de los diversos actores que generan acciones de intermediación laboral concretamente en la Argentina: el sector público - desde políticas que se implementaron desde el Ministerio de Educación, de propuestas del Ministerio de Trabajo y Producción y desde el Ministerio de Desarrollo Social (desde la gestión presidencial de Milei en diciembre de 2023, los ejes de estos Ministerios pasaron a depender de Secretarías del Ministerio de Capital Humano) - y el sector privado: empresas, movimientos religiosos, movimientos sociales cooperativos y las organizaciones de la sociedad civil.

Nos parece pertinente comenzar por hacer mención al trabajo de María Eugenia Sconfienza (2017) quien analiza la pobreza y el acceso al empleo en Argentina, para encontrar razones para la precarización y la exclusión laboral. Analiza los criterios de “elegibilidad” o segmentaciones que tiene la demanda laboral, y destaca que, incluso en trabajos que exigen bajo nivel de calificación para su ejecución, pesan factores de capital social y tienen injerencia la edad (en favor de los jóvenes) y sobre todo el nivel educativo. La autora pone de relieve que hay un foco puesto en políticas públicas con propuestas de formación, pero no de intermediación para el empleo. También destaca la falta de políticas que aporten a disminuir la discriminación en la restringida contratación.

Si bien, como dice Sconfienza, las propuestas de políticas públicas que proponen acciones concretas de acercamiento de las poblaciones excluidas a potenciales empleadores son acotadas y limitadas, existieron iniciativas relevantes que se organizaron desde el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Educación. Alguno de estos programas públicos indagó Barbetti (2010) para determinar el rol que desde estas políticas se le fue dando a las empresas en pos de la inclusión socio-laboral. El autor destaca las limitaciones normativas y la opacidad en la regulación que hace al compromiso del sector productivo en ejes fundamentales como “la generación efectiva de puestos de trabajo, la calidad de los mismos así como mediante mecanismos que eviten prácticas selectivas” (p. 17). En línea con la observación de Barbetti se ven los resultados recientes de dos programas

del Ministerio de Trabajo para convertir los planes de empleo en inclusión laboral genuina: “Ingreso Protegido al Empleo” y “Puente al Empleo”, que, desde su puesta en marcha en 2020 y hasta mayo de 2023, menos de 5% de los beneficiarios obtuvo un trabajo formal (Leiva, 2023).

En un estudio posterior, Barbetti y Pozzer (2014), realizan una investigación de índole cualitativa sobre la implementación concreta en Resistencia, Chaco, de uno de los programas que involucró al sector productivo: el programa del Ministerio de Trabajo de la Nación “Jóvenes con más y mejor trabajo¹”. El programa proponía prácticas laborales y pasantías en empresas orientadas a mejorar el acceso de jóvenes de 18 a 24 años dentro del sector formal de la economía, y en el estudio se realizaron entrevistas con actores de las empresas participantes. A partir de sus resultados, se resaltan los aspectos positivos de proveer oportunidades de primeras prácticas laborales y acercamiento a conocer el mundo empresarial a los jóvenes. Pero, a su vez, se marcan aspectos limitantes, de los que destacamos -en consonancia con lo que Barbetti (2010) mencionaba en cuanto a la falta de regulación- lo acotado de las oportunidades de empleo efectivo tras la práctica y la falta de herramientas formativas en las empresas participantes que empobrecen la propuesta a los jóvenes.

Bertranou y Casanova (2015) también hacen referencia a la relevancia del programa “Jóvenes con más y mejor trabajo” tras comparar las diferentes políticas de empleo. Destacan que las iniciativas que proponen las prácticas laborales y de asistencia directa a la inserción laboral presentan mayor alcance “debido a la misma selección que realizan los jóvenes dentro de las opciones que muestra la oferta pública de programas e intervenciones” (p.67). Los autores también indagan sobre el papel de la protección social como parte de las políticas para apoyar las trayectorias de trabajo decente de los jóvenes y las legislaciones para promover el empleo en esta población. Además del programa mencionado hacen referencia a la Asignación Universal por Hijo (AUH) y al Programa de Respaldo a Estudiantes de Argentina (PROG.R.ES.AR) como instrumentos para la inclusión de jóvenes y adolescentes que impacta en su inserción laboral. Concluyen que más allá de esfuerzos específicos apuntados a los jóvenes actuales es fundamental contemplar que, para favorecer la inclusión de los “jóvenes del mañana”, es importante abordar cuestiones desde edades más tempranas para generar estrategia a largo plazo.

¹ Reemplazado posteriormente por el Programa Fomentar Empleo, a partir de la Resolución SE 609/2022.

Roberti (2018), a su vez, toma como punto de análisis los programas “Jóvenes con más y mejor trabajo” y PROG.R.ES.AR, pero desde la mirada de las trayectorias de los participantes. La autora destaca el carácter “integrado” de las acciones de estos programas donde se da una “articulación inter-programática” y con otras políticas educativas, y el giro de los programas hacia la subjetividad: se apunta como principal estrategia a disponer a los jóvenes hacia el empleo con autonomía y responsabilidad, pero con instancias de “acompañamiento y seguimiento” a través de tutorías. Los programas, se proponen salir de la lógica asistencial, y buscan promover la “cultura del trabajo”. Presuponen un concepto de la juventud como un estado “incompleto” y van construyendo un sistema de clasificación en torno al mérito, diferenciando a los jóvenes que son “merecedores del programa”. Esta meritocracia se ve también en las desigualdades donde se ven beneficiados los jóvenes con mayor capital educativo. Al igual que otros autores se resaltan fallas en las implementaciones de los programas y en la falta de inclusión laboral formal efectiva.

Traemos a colación otro estudio de Barbetti (2020), donde hace referencia a la problemática de desempleo y de precarización laboral en la población juvenil, y donde analiza los programas y “políticas de juventud” que se fueron desarrollando en la región y en el país. Destaca el desarrollo de programas de autoempleo y emprendedurismo, que despiertan críticas por el nivel de informalidad y heterogeneidad. Analizando las políticas en la última década desde el informe, identifica diferentes focos: la orientación al mercado, las pautas vinculadas a la economía social o solidaria y la combinación entre ambas.

En esta misma línea se orienta el trabajo de Analía Elizabeth Otero (2015), quien se focaliza en un programa del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, que abrió a nuevas posibilidades de empleo y emprendedurismo. El estudio se centra en el Programa de “Ingreso Social con Trabajo”² que nació en 2009 con el objetivo de dar herramientas y capacitación a sectores postergados para lograr su inserción laboral a través de la conformación de cooperativas, mutuales o empresas sociales. Estudia la complejidad de las relaciones entre emprendimientos sociales cooperativos, donde participan jóvenes de sectores populares, y los actores gubernamentales de programas sociales que promueven la generación de empleo formal. La autora analiza los propios relatos de jóvenes beneficiarios, “cooperativistas” en el Frente Popular Darío Santillán en Lanús. Concluye que estos programas no logran mejorar las condiciones socioeconómicas de los jóvenes participantes, sino que por el contrario

² El programa Ingreso Social con Trabajo- Argentina Trabaja (PRIST- AT) fue implementado por el Ministerio de Desarrollo Social (MDS) entre los años 2009 y 2018

“sostienen un proceso de degradación en el que se encuentran sumergidos los sectores populares y refuerzan una identidad social de vulnerabilidad” (p. 158). Sin embargo, los jóvenes valoran la integración y pertenencia que logran en estos espacios y los lazos afectivos que generan, por lo que rescata el espacio de socialización por encima del objetivo inicial de la propuesta.

Pese a que es anterior a algunas de las investigaciones presentadas, no podemos dejar de hacer referencia al trabajo realizado por Claudia Jacinto y Verónica Millenaar en 2012, donde analizan los nuevos saberes requeridos a los jóvenes para la inserción laboral, y la formación para el trabajo que se ofrece a jóvenes vulnerables en el país. Es especialmente valioso, de cara a los objetivos de esta investigación, el análisis que realizan de la oferta de iniciativas de formación profesional, tanto públicas, públicas en alianzas con privados -empresas, sindicatos, obispos, organizaciones de la sociedad civil-, como propuestas propias de ONG. Toman dos casos concretos: uno de ellos es un centro público en convenio con el obispado que atiende a jóvenes provenientes de contextos muy vulnerables, que en gran medida no culminaron estudios secundarios, y les ofrece formación para oficios, competencias básicas e incentivos a la escolarización; el otro caso es una ONG con financiamiento internacional que apoya a jóvenes también de contextos vulnerables pero que estén efectivamente terminando el secundario y aspira a facilitar la inserción en trabajos formales. En ambos centros se producen “aprendizajes situados” y se cubre un rol clave en la explicitación de saberes para la inserción laboral. Si bien tienen diferencias dadas por la población a la que abordan, ambas inciden en aspectos de socialización laboral teniendo en cuenta aspectos personales y subjetivos. Se diferencian de mucha oferta de mala calidad de cursos de formación aislados, y promueven saberes que impactan en la “empleabilidad” y en una mayor inclusión, en otros espacios institucionales y en la vida personal. La “transferencia del capital social institucional” es un factor diferencial para lograr la inserción laboral.

Pese al esfuerzo de estas organizaciones, las autoras concluyen que:

...los obstáculos estructurales del propio mercado de trabajo y la falta de calificaciones formales colocan muchas veces límites insalvables para la inclusión en trayectorias educativo-laborales de inclusión. En este sentido, la contribución que realizan las instituciones puede perderse en trayectorias posteriores ante una estructura de oportunidades desigual y limitada. (Jacinto y Millenaar, 2012, p. 164)

En un estudio posterior de 2017 Claudia Jacinto analiza en un estudio cualitativo el caso de seis organizaciones de la sociedad civil y sus intervenciones para la transición entre la educación y el trabajo de jóvenes vulnerables, para evaluar cómo contribuye a la justicia social desde las dimensiones redistributiva y afectiva. En base a las entrevistas identifica diferentes componentes en la estrategia de intervención: i) formación técnica, ii) formación socio-emocional/ orientación sociolaboral, iii) formación ciudadana/ participación, iv) acompañamiento posterior/ tutoría, v) atención social integral e vi) intermediación con el mercado laboral. La autora destaca los aportes a la justicia social desde una dimensión redistributiva -favoreciendo aportes e intercambios intersectoriales especialmente con el Estado y el sector empresarial-, y desde una dimensión afectiva -el acompañamiento personalizado fortalece las competencias para el acceso al empleo. Remite al concepto de “justicia afectiva” (Baker et. al, 2009) para destacar cómo las organizaciones del tercer sector impactan sobre la precariedad que los jóvenes vulnerables suelen tener en relación “al cuidado, el amor y la solidaridad” (Jacinto, 2017, p. 178).

Para seguir profundizando sobre los modelos de intervención de las organizaciones de la sociedad civil en el puente de la educación y el trabajo, es significativo el trabajo del BID (2014) que sistematiza abordajes a partir de una mesa temática donde participaron 27 fundaciones o asociaciones civiles argentinas. Las diferentes tipos de intervención se ordenan en seis categorías: i) protección sobre el trabajo infantil y/o adolescente, ii) educación formal, iii) formación para la empleabilidad, iv) intermediación laboral, v) emprendedurismo, vi) IT investigación, transferencia e incidencia. Se toman aprendizajes de las experiencias de las ONG participantes de cara a replicar y escalar sus propuesta, y se destacan como puntos fundamentales la formación en habilidades socio-emocionales, el proceso de acompañamiento y mentoría, los incentivos para la finalización de la educación formal y la articulación con el sector productivo. Se concluye que un diferencial del abordaje desde el sector social es “la capacidad de ofrecer modelos más flexibles que atraen a los jóvenes”, con abordaje multidisciplinario y en algunos casos multisectorial, con un conocimiento profundo de la realidad local y una presencia que da continuidad a largo plazo. Entre los puntos de mejora recomendados está el generar indicadores de procesos y resultados para sistematizar el conocimiento, y expandir las alianzas a diversos actores.

Es interesante hacer referencia al estudio regional - cuantitativo y cualitativo- que realiza en 2018 la Fundación Forge junto al BID Lab y la OIT (Fundación Forge, 2018) donde se analiza el retorno de las empresas al contratar jóvenes que pasan por el programa de formación en

habilidades blandas que ofrece la organización social en Argentina, Chile y Uruguay. A partir de la comparación del rendimiento de los jóvenes egresados del programa provenientes de contextos de bajos recursos económicos, con el rendimiento de otros jóvenes sin sesgo socioeconómico contratados por empresas para los mismos puestos se identifica un beneficio para el empleador en la contratación del primer grupo, teniendo en cuenta especialmente el desempeño y la rotación, que mejora el retorno de la inversión en un 21%. Los jóvenes egresados del programa de Forge permanecen en los puestos el doble de tiempo que los jóvenes contratados mediante otras fuentes, y tienen un desempeño un 5% superior. El estudio cita a una representante de Recursos Humanos de una empresa empleadora uruguaya que afirma:

Cuando tengo una búsqueda voy con la Fundación. Sé que si saco un aviso en el diario voy a tardar 3 o 4 veces más tiempo para preparar a alguien. De Forge ya recibo una terna filtrada, y es notable la diferencia. (Fundación Forge, 2018, p. 6)

Por último, destacamos dos informes realizados por ONG en vínculo con consultoras de Recursos Humanos. En un primer lugar, la mencionada Fundación Forge, bajo un proyecto en alianza con BID Lab, realizó un estudio junto a Accenture (2019) para entender las habilidades más demandadas por las empresas en la era digital. Toma como punto de partida los datos obtenidos por encuestas de ManpowerGroup de América Latina y el Centro de Desarrollo de la OCDE con ANDI para Colombia, donde se identifica que “Tres de cada cuatro compañías, de una muestra de más de 1.200 empresas en América Latina, dicen que tienen problemas para llenar las vacantes, a pesar de la disponibilidad de candidatos.” (Accenture y Fundación Forge, 2019, p. 4). El estudio concluye diciendo que: “Una mentalidad de crecimiento, caracterizada por la resiliencia, la adaptabilidad y el amor por el aprendizaje, apuntalan todas las demás habilidades necesarias para los buscadores de empleo.” (p. 34). En segundo lugar, mencionaremos al estudio realizado por la empresa Adecco y Cimientos (2022) por ser una iniciativa que pone de relieve cómo las empresas cada vez más articulan con las organizaciones de la sociedad civil para poder tener acceso e impacto en la población de jóvenes provenientes de contextos vulnerables. Cimientos tiene como misión promover la equidad educativa mediante programas que favorezcan el egreso del nivel secundario, la continuidad de estudios superiores y la inserción laboral de esta población. Se une a Adecco, consultora en recursos humanos, para realizar un estudio que capte “la visión que tanto jóvenes como empleadores argentinos tienen sobre la misma para

poder abordar sus encuentros y desencuentros de cara a contribuir a proyectar un futuro superador” (Adecco y Cimientos, 2022, p.1), a partir de encuestas a jóvenes egresados del programa de Cimientos y de empresas que realizan búsqueda en este segmento. Entre sus conclusiones remarca la relevancia de comenzar a trabajar en la empleabilidad desde el nivel secundario, y el impacto que tiene el sistema de tutorías personalizadas que realiza la fundación para acompañar a los jóvenes. Finalmente se hace foco en la importancia del trabajo en red:

La institución educativa ejerciendo como faro del proyecto de vida de los jóvenes, el gobierno local como agente articulador por excelencia debido a su visión macro de la situación de su territorio y con una definición de objetivos de desarrollo, las OSC trabajando directamente con jóvenes y escuelas ergo ajustando y definiendo estrategias de intervención, el sector privado y más específicamente el de la intermediación laboral brindando oportunidades de calidad e invirtiendo en programas de primer empleo. (Adecco y Cimientos, 2022, p.9)

La temática de inserción laboral juvenil y la problemática que se da en contextos de mayor vulnerabilidad social está en la agenda académica. Como vimos en la selección de antecedentes, el rol de las políticas públicas ha sido muy estudiado en Argentina, y hay trabajos que comienzan a indagar también en el peso de los actores privados y de las propias ONG. Creemos que, sin embargo, está todavía pendiente un relevamiento exhaustivo de organizaciones y programas del tercer sector, para identificar las organizaciones de la sociedad civil tienen propuestas relevantes y escalables en estos desafíos. También consideramos que es importante hacer evaluaciones de casos concretos que aporten a seguir entendiendo el rol y las particularidades del tercer sector en el desafío de la formación e inclusión laboral de jóvenes de sectores marginales.

4. Panorama internacional: contexto y antecedentes

En el contexto internacional el diagnóstico se alinea en gran manera con lo expuesto en la coyuntura Argentina. Se identifica la necesidad apremiante de adecuar la política educativa y de inclusión laboral juvenil en un contexto de incertidumbre predominante y de renovaciones constantes a nivel global. A continuación analizamos algunas miradas y trabajos que amplían este contexto internacional y son antecedentes valiosos para entender cómo el rol de las organizaciones de la sociedad civil cobran relevancia en la inclusión profesional de jóvenes de contextos desfavorecidos y cómo se empieza a analizar con evidencia su impacto.

Si bien existen afinidades entre lo que proponen los sistemas educativos en los objetivos de competencias y habilidades, y lo que las propias empresas demandan como habilidades prioritarias (CEPAL/OEI, 2020), esto no se refleja en la inclusión efectiva al mundo laboral de los jóvenes graduados. Las exigencias y expectativas en búsquedas laborales concretas exceden la preparación de gran parte de ellos. Así lo refuerza las conclusiones a las que arriban Rico, Santiago, Cárdenas, Gallero e Iturralde (2020). Los autores indagan en el mercado laboral juvenil latinoamericano las demandas de las empresas empleadoras analizando portales web de búsqueda de empleo y la Clasificación Europea de capacidades/competencias, cualificaciones y ocupaciones (ESCO). Descubren que predomina una demanda de conocimientos transversales y específicos, con cada vez más exigencias de conocimientos transectoriales, de habilidades y conocimientos esenciales según ESCO, que disminuyen las probabilidades de vacantes para personas jóvenes, a las que contradictoriamente están dirigidas las búsquedas.

Levy Yeyati (2019) divide las políticas pro-empleo en tres grupos: “formación (entrenamiento para el trabajo), información (agencias de búsqueda, coaching y certificación de competencias) y costos (subsidios y exenciones al empleo). Los tres grupos tienen algo en común: ninguno exhibe resultados satisfactorios.” (p.8) Hace referencia al meta análisis donde se comparan 103 políticas para la inclusión laboral evaluadas con metodologías experimentales (Levy Yeyati, Montané y Sartorio, 2019) y se identifican puntos en común de cara a la efectividad de los programas: “la colaboración público-privada, la capacitación en habilidades blandas, la presencia de mentores o entrenadores, y el contexto: estos programas tienden a ser más efectivos en contextos de crecimiento económico y bajo desempleo, y con mujeres y jóvenes. (p. 8)

Javier Rodríguez Cuba realiza un trabajo en 2009 que tiene por objetivo la creación y evaluación de un Índice de Empleabilidad de los Jóvenes. La idea proviene de haber identificado que jóvenes con buena calidad educativa encuentran dificultad para la inserción al mercado laboral. Frente a esto busca crear un instrumento que mida los factores que impactan en la empleabilidad y pueda ser a su vez una herramienta para educadores. Se creó un índice a partir de diferentes dimensiones y variables (competencias, habilidades básicas, motivación, factores personales, económicos y sociales) que se probó en tres estudios de caso con jóvenes estudiantes de informática de tres instituciones de educación tecnológica en Perú, España y Venezuela. Se resaltan como competencias destacadas en jóvenes “más empleables” la comunicación y el trabajo en equipo, sumadas a características sobresalientes en

responsabilidad e integridad, y sobre todo la motivación: predisposición a la búsqueda, a realizar prácticas profesionales, a complementar la capacitación y a participar en la vida social de su comunidad que implica enriquecer su red de contactos. El estudio demuestra que el índice de empleabilidad de los jóvenes españoles es mayor que en el caso de los latinoamericanos, lo que “se explica fundamentalmente por las facilidades que tienen para acceder a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs.), sus ventajas económicas y su dinamismo y motivación para buscar empleo” (Rodríguez Cuba, 2009, p. 54).

Por su parte, Cefaco, Scandurra y Kazepov (2020), realizan un índice pero para medir comparativamente los mercados laborales y las oportunidades para jóvenes en la Unión Europea a partir de identificar el impacto dispar que las regiones y territorios pueden tener en la inclusión laboral. El índice de integración del mercado laboral juvenil integra indicadores de acceso, exclusión y duración de la transición entre la finalización de la escuela y el acceso a empleo a niveles regionales. Pese a existir un programa accesible para todos los países miembros, The Youth Guarantee (YG), hay muchas diferencias dadas por la capacidad de gestión nacional y la implementación efectiva de fondos, y por el peso y la autonomía que cobran en los diferentes países los gobiernos subnacionales. En general las regiones continentales y del norte de Europa muestran condiciones más favorables para la integración de los jóvenes en el mercado laboral, y el sur en cambio tiene más dificultades. Esto se suma a la heterogeneidad en los mismos países. O'Reilly et al. (2018) también analizan la situación de la transición laboral de jóvenes en un libro que busca entender la situación para promover recomendaciones en las políticas públicas integradas. Se identifican dos factores claves a tener en cuenta: la producción económica y condiciones laborales, y la muchas veces subestimada influencia de la reproducción social y los legados familiares que sostienen o promueven diferencias e inequidades. Se concluye que los programas o políticas que busquen impactar en la complejidad de la inclusión laboral juvenil deben considerar estos dos puntos para generar acciones multifocales que favorezcan el puente entre la escuela y el empleo en los diferentes contextos.

A continuación, mencionaremos el trabajo realizado por Beatriz Morales y Tamara Van Hemelryck (2022), donde -a partir de generar un diagnóstico contundente sobre los retos que presenta la región latinoamericana y del Caribe de cara a la inclusión laboral juvenil- mapean y analizan el impacto de los programas existentes de políticas públicas y concluyen con algunas recomendaciones. Éstas ponen el foco en generar políticas tanto para el sistema

escolar, en pos de la calidad, la retención y la terminalidad, como para la generación de programas específicos de inclusión laboral para la juventud, que contemplen las necesidades de oferta y de demanda de empleo, haciendo especial foco en extender la cobertura para incluir en ellos las necesidades heterogéneas (áreas rurales y urbanas, minorías, género). Se pone énfasis en la importancia de acompañar los programas con acciones que faciliten el sistema de información y la intermediación entre los jóvenes y los potenciales empleadores, y en aportar en acciones que disminuyan la informalidad laboral, y la brecha digital. Se remarca la importancia de generar programas holísticos que integren estrategias de capacitación con asistencia a la búsqueda de empleo e intermediación digital, asesoramiento legal y acompañamiento en la inserción, y educación financiera. El análisis del impacto no identifica claramente un tipo de programa de mayor éxito, pero se resalta que “Los programas que se focalizan en población más rezagada, expuesta a discriminaciones y brechas, suelen tener mayores resultados que las intervenciones dirigidas a grupos más amplios.” (p.87). Se detecta que los programas de apoyo a la demanda laboral, al trabajo independiente y la creación de empleos suelen estar dirigidos a poblaciones generales y, en cambio, los de capacitación y nivelación de estudios suelen estar apuntados específicamente a jóvenes, pero no suelen incluir mecanismos concretos de inclusión productiva y laboral. Se identifica como los programas más efectivos aquellos que tienen un vínculo directo entre la demanda y la oferta de trabajo. Entre las recomendaciones en este sentido se propone promover los incentivos a empleadores para la contratación de jóvenes, incrementar las acciones de intermediación laboral, promover la articulación en el proceso de transición entre la escuela y el mercado laboral con propuestas más flexibles y atractivas, y la transferencia monetaria para que los de menores ingresos puedan participar en las capacitaciones. Se pone de relieve la coordinación entre los sectores, “en particular, sector privado, organizaciones civiles y organizaciones internacionales, para potenciar la vinculación entre la oferta y la demanda laboral” (p. 89). Por último, se recomienda facilitar la información para la evaluación de los efectos de estos programas en un corto, mediano y largo plazo.

Kluve et. al (2016) analizan el impacto de más de cien programas de empleo juvenil a nivel global, encontrando que solo un tercio del total tiene efectos positivos en el mercado laboral, y que tienen más resultados en poblaciones de contextos más vulnerables, coincidiendo con lo concluido por Morales y Van Hemelryck (2022). Encuentran además evidencia que los programas con intervenciones múltiples responden mejor a las necesidades de los

beneficiarios y que tiene gran relevancia generar sistemas de seguimiento para evaluar resultados.

Tomando el cuestionamiento sobre cómo el tipo de formación impacta en la inclusión efectiva en el mercado laboral, y enriqueciéndolo con una perspectiva de género, resaltamos el estudio de Acevedo et al. (2017). Los autores evalúan la interacción entre la formación laboral y en habilidades blandas con la inserción laboral a partir de un estudio realizado con beneficiarios del Programa Juventud y Empleo del Ministerio de Trabajo de la República Dominicana. Este programa se destina a jóvenes desempleados o con empleos precarios, entre los 16 y los 29 años, de contextos de nivel socioeconómico bajo y sin el secundario completo, y con un incentivo especial para fomentar la participación de mujeres. En alianza con el Ministerio y el Banco Mundial el estudio buscó medir los resultados de la formación en habilidades blandas, las expectativas generadas en los jóvenes y la inserción laboral efectiva. Los participantes de 2009 fueron segmentados en dos grupos: uno con formación en habilidades duras en oficios y prácticas laborales, otro donde adicionalmente a estas propuestas sumaba la formación en habilidades blandas, y hubo un tercer grupo control sin ningún tipo de formación. Los resultados fueron muy diferentes de acuerdo al género, donde los hombres perdieron en el corto plazo las expectativas adquiridas frente a la realidad del mercado laboral, a diferencia de las mujeres que lograron mejores resultados. El grupo que logró mayores resultados a corto plazo fue el de las mujeres que recibió la formación completa incluyendo habilidades blandas. En los hombres ninguno de los dos programas mejoró su empleabilidad, ni a corto ni a largo plazo. En el largo plazo, tanto en hombres como en mujeres, los resultados en empleabilidad se disiparon.

Saliendo del análisis de las políticas públicas gubernamentales para introducirnos en los programas de ONG nos parece importante destacar el trabajo realizado por Visser (2018), donde estudia el rol de las organizaciones sociales comunitarias en la integración social y económica de comunidades de jóvenes puertorriqueños y dominicanos marginados de la sociedad neoyorquina. A través de encuestas y estudios de caso concluye que estas organizaciones cumplen un rol importante y positivo en general (aunque no en todos los casos), sin embargo, generan acciones parciales y fragmentadas frente a la complejidad de la problemática. Se concluye que es difícil simplificar los resultados en éxito o fracaso, porque existen múltiples matices que no pueden leerse sin considerar redes de políticas más amplias. Las organizaciones comunitarias son identificadas como el actor más relevante para enfrentar

la exclusión de estos grupos, y recomiendan el trabajo articulado con el sistema educativo, con programas y agencias gubernamentales, y con otros actores económicos y sociales.

Esta recomendación del trabajo en red, es coincidente en diferentes estudios, como el ya mencionado estudio de Morales y Van Hemelryck (2022). Así lo recomiendan también Hossain y Bloom (2015), a partir de estudiar los programas de inclusión en las juventudes desventajadas en Estados Unidos:

Effective partnerships between private sector businesses, nonprofits, unions, educational institutions, and government at the local, regional, and national levels, building on evidence based programs and policies, can go a long way toward finding a scalable solution to the youth unemployment problem. [Las asociaciones efectivas entre empresas del sector privado, organizaciones sin fines de lucro, sindicatos, instituciones educativas y el gobierno a nivel local, regional y nacional, en programas y políticas basados en evidencia, pueden contribuir en gran medida a encontrar una solución escalable para el desempleo juvenil.] (Hossain y Bloom, 2015, p. 35)

Poniendo el foco en el rol propio de las organizaciones sociales y su interacción en redes más amplias queremos destacar dos trabajos que lo analizan. En primer lugar, Yan, Lin y Clarke (2018) indagan el rol de organizaciones no gubernamentales en alianzas sociales intersectoriales para el cambio social. A partir de estudios de caso de dieciséis ONG que buscan impactar sobre la pobreza y la precariedad laboral en la región del Sur de Ontario de los Estados Unidos, detectan los roles principales que pueden tener las organizaciones (roles de coordinación, intermediación y comunicación, de facilitadores: incidencia, liderazgo, concientización y monitoreo) y cómo en estas divisiones y redes pueden tener una contribución sustancial en sus objetivos. En segundo lugar, Carlos A. Grosso Rincón (2013) evalúa el rol de las organizaciones sin ánimo de lucro, del tercer sector o no gubernamental, en la búsqueda de soluciones a la pobreza, frente a la ineficiencia del Estado y el agotamiento del modelo de políticas públicas y la necesidad activa de participación de la sociedad civil. Trae a colación el debate frente a la definición de economía social, y cómo está asociada a conceptos como emprendimiento social, economía solidaria y responsabilidad social, y a diferentes formas de “organizaciones sociales del desarrollo”: cooperativas, mutuales, fundaciones o asociaciones, emprendimientos legalmente constituidos, asociativos y solidarios. Grosso Rincón destaca el “fortalecimiento de la sociedad civil a través de mecanismos como la participación, la organización y la construcción de ciudadanía, lo que convierte a estas

entidades en un espacio apropiado para alcanzarlo” (p. 4), es decir, para reducir la pobreza y la desigualdad. Nos parece especialmente pertinente una de las conclusiones sobre estas organizaciones: complementan, pero no reemplazan al Estado en su alcance interdisciplinar esencial para el desarrollo (salud, educación, vivienda, servicios públicos, medio ambiente, etc.).

Este recorrido por el panorama internacional, nos permite concluir que al igual que en Argentina, hay un debate intenso sobre la inclusión laboral juvenil, especialmente en contextos postergados, y existe un análisis potente sobre los programas de inclusión tanto públicos como de organizaciones sociales. Podemos destacar cómo el trabajo en red, el foco en las poblaciones de origen socioeconómico vulnerable y el incentivo para promover propuestas junto al mercado laboral son fundamentales para tener mejores resultados.

5. Marco teórico:

A la hora de analizar el rol de las ONG en la inclusión laboral de los jóvenes provenientes de contextos de vulnerabilidad nos basamos en algunos conceptos y marcos teóricos que enmarcan el trabajo y nos parece necesario profundizar.

En primer lugar, haremos referencia al concepto de vulnerabilidad social. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de jóvenes provenientes de contexto vulnerable? ¿Qué significa esta denominación y qué implicancias tiene de cara a nuestra investigación?. En segundo lugar, trabajaremos sobre el concepto de empleabilidad juvenil. En este punto, contextualizaremos los aspectos tenidos en cuenta en lo que hace a las habilidades y condiciones que hacen a un joven apto para el mundo del trabajo actual, y haremos referencia a la fuerza de la intermediación laboral a la hora de promover puentes de inclusión en contextos desfavorecidos. Por último, desarrollaremos el concepto innovación social para delimitar el análisis de las organizaciones no gubernamentales en las que haremos foco en este trabajo.

5.1 Vulnerabilidad social

A la hora de definir la población juvenil en situación de vulnerabilidad social nos referiremos a aquellos que están atravesados por contextos de exclusión, no solo por provenir de contextos de bajos niveles económicos, sino especialmente por la falta de capital social y la falta de oportunidades.

Como expone Claudia Jacinto (2013) la capacidad de los jóvenes para transicionar hacia la vida adulta depende del conocimiento cultural, el apoyo de las familias y el acceso educativo,

condicionados por origen social, étnica y condición socioeconómica, y es la falta de este capital social lo que genera las situaciones de desventajas. Cuando hablamos de justicia social es importante tener en cuenta todas las dimensiones multidimensionales de injusticias que marcan la vulnerabilidad, donde no solo se contempla la desigualdad de recursos y de poder, sino también la injusticia afectiva (Jacinto, 2017 y Baker et al 2009). Pérez Sosto y Romero (2012) aluden a una sociedad dual que separa a incluidos de excluidos, a integrados de desafiados, “que separa el mundo de la palabra, la ciudadanía y la participación, del mundo de la precariedad, la exclusión, la violencia y la represión” (p. 47).

Es pertinente la mirada de Barbetti (2020) cuando se refiere a la noción de exclusión enfatizando el carácter procesual, relacional e histórico del término, para diferenciarlo de las miradas que solo se centran en características propias de los sujetos o grupos sociales para explicar el fenómeno. En esta línea se sitúa la posición de Flavia Terigi (2014) cuando dice que “los grupos no “son” vulnerables por alguna condición propia que los haga tales, sino que están colocados en situación de vulnerabilidad” (p. 210). Los procesos sociales que desembocan en la desigualdad de recursos, de acceso a la participación política y de bienes culturales deriva en la vulneración de determinados sectores. Así lo expone también Otero (2015):

La vulnerabilidad se considera como un proceso social basado en la acumulación de situaciones de deterioro que acaban en la desafiliación social, es decir, este es el resultante de una dinámica que se expresa en múltiples condiciones que promueven que parte de los miembros de la sociedad se encuentren al margen de las instituciones sociales, y sus efectos constituyen una tensión latente. (Otero, 2015, p. 143)

Frente a escenarios de vulnerabilidad creciente, el acceso a la educación fue el estandarte que pareció por mucho tiempo indiscutible como camino a la transformación social y a la inclusión. Sin embargo, esto no es tan lineal, y, pese a moderados avances de cobertura en educación secundaria y superior, hay un techo de movilidad intergeneracional para los grupos desaventajados (De la Mata et al. 2022) que hace necesario repensar la trayectoria y el foco de la educación formal y evaluar otros factores que impactan en la desigualdad de oportunidades:

Las políticas para una mayor movilidad del capital humano comprenden: 1) el alivio de las restricciones que limitan las inversiones dentro del hogar en niños

y adolescentes; 2) mejoras en la oferta (cobertura, calidad y pertinencia) de la educación básica, técnico-profesional y superior, y 3) atención al hábitat y la accesibilidad a equipamientos clave para el desarrollo de niños y jóvenes en los barrios más segregados y desventajados. (De la Mata et al., 2022, p. 256)

Tenti Fantani (2020) pone de relieve la paradoja que se da frente a la posibilidad de la universalización del nivel secundario, ya que cuando “los excluidos alcanzan ese diploma se encuentran con que ya no tiene el mismo valor de distinción, pues pronto lo tendrán todos y tampoco vale como llave para incorporarse al mundo del trabajo” (p. 21). El autor propone redefinir el mismo concepto de “déficit educativo”.

Frente a un nivel de igualdad educativa y de habilidades, hay una diferencia en el resultado laboral directamente relacionada con el estatus económico de las familias (De la Mata et. al, 2022; Tiramonti, 2023). Jacinto y Millenaar (2012) ponen de relieve cómo esta realidad de falta de perspectivas impacta en las percepciones y actitudes de los jóvenes sobre el trabajo, especialmente en situaciones de pobreza donde los vínculos con el trabajo formal son muy débiles y donde el paso por programas sociales y de empleo los categoriza como “asistidos”. Cuando un título secundario ya no es garantía de ascenso cultural y social, cuando cada vez más proporción de la clase media está en la cuerda floja, por caer en la exclusión, con cada vez más jóvenes sin injerencia o acceso a la voz política, se da un proceso de desintegración social, de fragmentación, que impacta directamente en la vulnerabilidad social

5.2 Empleabilidad juvenil

Partamos de diferenciar el concepto de trabajo, que es propio de los empleos informales o de la economía popular, del concepto de empleo decente o de calidad. Por mucho tiempo se puso de relieve la importancia del “empleo decente” definido por la OIT en 1999 como aquel empleo en condiciones de libertad y con reconocimiento de los derechos básicos del trabajador, “un empleo seguro, productivo y remunerado” (OIT, 2013). Argentinos por la Educación y CIPPEC (2022) denominan “empleo de calidad” al que acceden “aquellas personas que trabajan más de 30 horas semanales en un trabajo que les realiza un descuento jubilatorio” (p. 9).

Hay múltiples estudios e informes que hacen referencia a las habilidades, competencias y herramientas necesarias para los empleos actuales o para la adaptabilidad para los empleos del futuro, algunos mencionados en los apartados anteriores. ¿Qué conceptos hay detrás de la empleabilidad juvenil?

Jacinto (2012) dice que

Se acepta generalizadamente que el saber ligado al trabajo implica dimensiones variadas que articulan “saber, saber hacer y saber ser”. Se han denominado estos saberes como competencias clave o de empleabilidad, es decir, las nociones básicas para acceder a cualquier empleo (Jacinto, 2012, p. 144).

Jacinto (2012) hace mención a la definición de CEDEFOP (2000) donde se determina como factor fundamental para la empleabilidad la capacidad de integrarse socialmente, cognitivamente y tecnológicamente, en adición a la capacidad de aprendizaje durante toda la vida, donde se contempla no solo el contenido formal, sino sobre todo los aspectos informales que se aprenden en contextos diversos, que ponen en valor las biografías individuales.

En el análisis del contexto se aludió a cómo las demandas del mercado de trabajo son sumamente cambiantes y a ritmos cada vez más acelerados. Frente a este escenario se requiere competencias básicas, habilidades blandas y capacidad de resolución de problemas, creatividad, habilidades sociales, conocimientos transversales y transectoriales (Busso et al., 2017; Rico et. at, 2020; Jacinto y Millenaar, 2012; Rodríguez Cuba, 2009).

La CEPAL y la OEI (2020) analizan las coincidencias entre lo que busca el sector industrial frente a los objetivos de los sistemas educativos. Tomando diferentes encuestas de impacto a nivel mundial identifican las diez habilidades más señaladas por la demanda del trabajo: capacidad de aprendizaje (aprender a aprender), adaptabilidad y manejo de la frustración, colaboración, comunicación oral y escrita, creatividad e innovación, solución de problemas y toma de decisiones, pensamiento crítico, manejo de información y datos, liderazgo, tecnología y pensamiento computacional. Por su parte, los sistemas educativos plantean diferentes interpretaciones en cuanto a competencias y habilidades para el siglo XXI. Siguiendo la información de los cuestionarios de competencias OEI-Miradas (OEI, 2020) en el 87,5% de las propuestas curriculares se contempla la resolución de problemas, en el 81,3% el pensamiento crítico, en el 75% el trabajo en equipo y la toma de decisiones, en el 62% la autogestión y en el 43,8% el liderazgo. Esto marca que hay coincidencias entre lo que plantea el mundo laboral y el mundo educativo, pero por sobre todo hay oportunidades de seguir enriqueciendo las correlaciones y los enriquecimientos mutuos para que esto derive efectivamente en la empleabilidad de los graduados del sistema, y que la formación trascienda los propios contextos sociales, culturales y económicos.

Frente a los discursos que buscan relacionar la educación y el trabajo, Riquelme, Herger y Sassera (2021) remarcan que este vínculo no es lineal ni necesario. Las autoras consideran

que la diferencia está dada por los principios que los rigen: el mundo de la educación busca inclusión universal, frente a los sectores productivos que buscan maximizar beneficios regidos por la competencia. Si bien la empleabilidad de jóvenes no es el único motor de la escuela y la escuela tampoco es el único actor responsable a este fin, la institución educativa tiene gran potencial e implicancia a la hora de generar habilidades, capacidades y la adaptabilidad requerida en el contexto laboral actual (Busso et al. 2017). Sin embargo, y pese a que la educación se expandió en los últimos años -siendo que en 2021 el 92% de los adolescentes de entre 13 y 17 años estaban escolarizados en el nivel secundario y esto impacta en un crecimiento de la terminalidad-, ya no es garantía de inserción laboral. La probabilidad de acceso a un empleo de calidad es considerablemente mayor habiendo culminado la trayectoria escolar obligatoria, pero la proporción de jóvenes que habiendo terminado el secundario acceden a trabajos de calidad viene reduciéndose (Argentinos por la Educación y CIPPEC, 2022). Cabe mencionar que a la trayectoria escolar se suman las propuestas de Formación Profesional reguladas a partir de 2005 en la Ley 26.058, y que promueven trayectorias formativas para “proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica” (OIT, Cinterfor). Los Centros de Formación Profesional en muchos casos contemplan articulaciones con programas de alfabetización o de terminalidad de la escolaridad obligatoria.

Los requisitos para lograr un empleo implican un capital social, que excluye mayormente a la población de sectores vulnerables. Así como hoy hay un debate cada vez más amplio sobre la educabilidad y las causas del fracaso escolar, con abordajes que contemplan ya no solo al sujeto que aprende o las carencias en su entorno socio-familiar, sino que involucran al contexto mismo de aprendizaje (Baquero et al. 2017), el debate sobre la empleabilidad juvenil no debe solo estar acotado a las riquezas o carencias del individuo, sino que deben incluir el cuestionamiento del entorno social y educativo, del entorno productivo al cual se espera que acceda, y de la capacidad de intermediación laboral de programas, organizaciones e instituciones. Esta intermediación laboral es la que favorece la “explicitación de los muchos saberes que deben ser adquiridos y movilizadas por los jóvenes para apropiarse, del mejor modo posible, de la estructura de oportunidades disponibles en una determinada sociedad” (Jacinto y Millenaar, 2012, p. 163).

5. 3 Innovación social en la organizaciones de la sociedad civil

El tercer sector es sumamente amplio y diverso, e incluye la actividad de organizaciones muy disímiles, con fines y alcances dispares, que tienen en común únicamente el ser organizaciones sin fines de lucro, no gubernamentales. Por eso es importante poder acotar a qué tipo de organizaciones de este sector nos referiremos. Como fuimos esbozando, buscaremos enfocarnos en proyectos que trabajen para la inserción profesional de jóvenes de sectores vulnerables, pero además buscaremos recortar el universo poniendo el foco en aquellas que tienen una mirada innovadora a la hora de generar impacto. Consideraremos relevantes aquellas organizaciones que buscan propuestas que salen de una mirada asistencialista puntual, para generar un programa con impacto escalable, donde el trabajo en red es sustancial.

¿A qué nos referimos con mirada innovadora? a la búsqueda constante de mejoras en pos de maximizar el impacto y el cumplimiento de la misión, del objetivo. La innovación implica competitividad, y novedad. Cilleruelo (2007) analiza el origen de la palabra innovación -cuando Schumpeter en 1934 la sintetiza como la introducción de lo nuevo: un nuevo bien, un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de un nuevo suministro o la implementación de una nueva estructura de mercado- y las diversas definiciones que se desprenden donde hoy los principales enfoques la vinculan con el producto, el proceso o el enfoque.

En esta oportunidad tomaremos dentro del marco teórico el concepto específico de “innovación social”. Este término está en la agenda académica desde 2003, cuando nace el Stanford Social Innovation Review, y determina a la innovación social como un campo de conocimiento y práctica diferenciado de la innovación tradicional o de la Economía Social y del Tercer Sector (Idoiaga, 2017). A partir de 2010 el término cobra fuerza y Hubert lo describe en 2011 como las ideas nuevas -productos, servicios y procesos- que satisfacen necesidades de una manera más eficiente que las que ya existían creando relaciones o formas de colaboración social nuevas y que perduran en el tiempo, que no son solo buenas para la sociedad sino para la manera en que ésta actúa (Hubert, 2010).

Si bien hay diferentes enfoques y raíces que dan origen al concepto, hay cierto consenso de que nos referimos a esta innovación al tomar en cuenta una manera de situarse ante la realidad “motivada por la intención de mejorar las condiciones de vida de los individuos y tienen como resultado la generación de valor social.” (Hernández Ascanio et al., 2021, p.

159.). La estructura, el contexto y el potencial de crecer en el impacto, de escalar resultados, son sustanciales como causa que caracteriza a esta particular innovación.

Nos parece apropiada la definición que hace Morales Gutierrez (2010) de “innovación social”:

acción endógena o intervención exógena (surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar) de desarrollo social (mejora del bienestar y/o de la cohesión social) que, a través de un cambio original/novedoso (se produce una situación diferente de la preexistente), en la prestación de un servicio o en la producción de un bien (admite diferentes formas de manifestación intangibles y/o tangibles) logra unos resultados generalmente a través de un sistema en red y que tiene potencial de ser reproducible. (Morales Gutiérrez, 2008, p. 416)

Morales Gutiérrez diferencia así lo que sucede en el sector lucrativo, que en su mirada busca innovar en pos de la rentabilidad, de lo que pasa con las organización sin fines de lucro que buscan maximizar resultados en pos de una misión y, por lo tanto, no debieran, en principio, proteger estas ideas nuevas, sino que debieran difundirlas.

Buckland y Murillo (2014), complejizan el concepto al referirse a un tipo de Innovación Social colaborativa, para iniciativas “que involucran el sector privado, las ONG y los agentes de cambio para cocrear soluciones innovadoras en torno a un objetivo común” (p. 33).

El concepto de “innovación social” nos permite de alguna manera seleccionar a las organizaciones que buscaremos conocer en mayor profundidad. Se hará foco en aquellas que trabajan para la inclusión profesional de jóvenes en contextos vulnerables, generando modelos y sistemas de trabajo que buscan maximizar el impacto y promover buenas prácticas en red con otras organizaciones y sectores.

6. Metodología

Con el objetivo de comprender el rol y alcance del tercer sector a la hora de promover el desarrollo profesional y laboral de los jóvenes recientemente egresados del secundario que provienen de contextos de vulnerabilidad, se partió de realizar un relevamiento para mapear a organizaciones de la sociedad civil constituidas formalmente que trabajen en esta temática, tanto desde la inclusión de los jóvenes en el mercado de la formación como en el mercado del trabajo. A continuación se seleccionaron tres de ellas que, con diferentes tamaños -en relación a la cantidad de beneficiarios-, cumplen con la definición de organizaciones socialmente innovadoras de acuerdo a lo descrito en el marco teórico: que tienen una

propuesta original, que trabaja en red y que tiene un método reproducible y/o escalable. A partir de este muestreo intencional se realizaron entrevistas con los líderes de sus programas para poder conocer sus características, modelos de trabajo y organización interna, su impacto y alcance, y a su vez, poder identificar obstáculos y problemáticas a las que se enfrentan al abordar la inclusión profesional de jóvenes. A partir de su experiencia y de conocer los desafíos que presentan los recientes graduados del secundario, se buscará identificar posibles mejoras en la articulación con este nivel escolar y con el sector productivo, en vistas de lograr graduados con mayor potencialidad a ser empleados, y/o a continuar estudios que favorezcan la formación profesional.

6.1 Análisis documental para el mapeo de organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el objeto de estudio

El primer relevamiento partió de un análisis documental para mapear las ONG que trabajan en la inserción laboral y/o profesional de jóvenes - considerando el rango entre 17 a 29 años aproximadamente, por ser la transición con el nivel secundario- provenientes de sectores vulnerables. Como explican Dulzaides Iglesias y Molina Gomez (2004) esta forma de investigación técnica busca sistematizar la información de documentos para facilitar su recuperación, y de esta manera poder contar con un análisis sintético que clasifique y ordene la documentación disponible. Se evaluó la información accesible en páginas web, presentaciones institucionales, informes y documentos existentes. Se tuvo acceso a redes que agrupan organizaciones sociales (AEDROS, Potenciar Solidario, RACI, entre otras) y a fuentes individuales dentro del sector que colaboraron a enriquecer este relevamiento.

Se identificaron ciento veinte organizaciones de la sociedad civil conformadas legalmente que trabajan en alguna medida con la inclusión laboral y profesional en las poblaciones objetivo desde diferentes aspectos. Pese a que se abarca un número significativo y se consideran a las organizaciones más relevantes a nivel de impacto, se entiende que hay una limitación en el recorte y en el acceso de la información. Entendemos que hay otras muchas organizaciones que, si bien el foco de su misión no es el que nos convoca, de alguna manera aportan con acciones o programas complementarios a formar o promover la empleabilidad de jóvenes de contextos desfavorecidos, como puede ser el desarrollo en la primera infancia, nutrición, derechos de la niñez, etc. Tampoco incluimos en este mapeo a organizaciones sociales que actúan como “paraguas” en diversas temáticas, o trabajan puntualmente en incidencia en políticas públicas y/o fortalecimiento institucional y no tienen programas directos de impacto en poblaciones concretas como es el objeto de este trabajo, aunque

muchas de ellas contribuyen en la investigación, difusión, apoyo en la gestión o articulación en la temáticas específica (CIPPEC, Potencialidades, IDESA, Educar 2050, Fundación La Nación, Compromiso, Organización Internacional del Trabajo, HelpArgentina, Civic House, entre otras). Por último, no se incluye en el mapeo a empresas sociales que trabajan en estas temáticas (Arbusta, Inclúyeme, entre otras).

Las organizaciones relevadas fueron agrupadas, en primer lugar, por categorías de acuerdo a si la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes de contextos vulnerables es el eje único de la organización, si es complementario con la inclusión en el mercado laboral de otros segmentos etarios o de otros contextos (no necesariamente de poblaciones vulnerables), o si es complementario con programas que tienen como misión ejes más amplios: educación formal, desarrollo comunitario, salud, entre otros. En síntesis se categorizó de la siguiente manera a partir del **eje de trabajo**:

- **Foco central:** aquellas organizaciones cuya misión y programas se centran en la inclusión profesional de jóvenes provenientes de contextos vulnerables.
- **Complemento de otros rangos etarios o contextos:** aquellas organizaciones cuyos programas abarcan la inclusión profesional de jóvenes provenientes de contextos vulnerables, pero a su vez aportan a la inclusión profesional y laboral de otros rangos etarios o poblaciones de contextos diversos.
- **Complemento de otros ejes:** aquellas organizaciones donde el programa de inclusión laboral o profesional es complementario a otros ejes de trabajo.
- **Complemento mixto:** aquellas organizaciones que complementan con otros rangos etarios y/o contexto, y otros ejes de trabajo.

A su vez este grupo de organizaciones fue categorizado según cómo encara la inclusión profesional de los jóvenes en sus programas o accionar, categorizando en cuatro **abordajes**:

- **Capacitación y formación:** organizaciones en cuyos programas y acciones para la inclusión profesional de jóvenes provenientes de contextos vulnerables predominan aquellos que se basan en otorgar herramientas para favorecer el empleo y el desarrollo profesional (propuestas propias o en alianza con otras ofertas de educación informal) a partir de educar en habilidades blandas o competencias transversales (habilidades socioemocionales, comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo, etc.), orientación socio-laboral y/o habilidades duras (oficios, herramientas digitales, emprendedurismo, etc.)

- **Becas de educación superior:** organizaciones en cuyos programas para la inclusión profesional de jóvenes provenientes de contextos vulnerables predominan aquellos que se basan en otorgamiento de becas para la educación superior: costos de universidad o institutos terciarios, estipendios y/o tutorías para favorecer la terminalidad de los estudios.
- **Intermediación laboral:** organizaciones en cuyos programas para la inclusión profesional de jóvenes provenientes de contextos vulnerables predominan aquellos que se basan en acciones que interceden entre el empleador (potencial o efectivo), y el empleado (potencial o efectivo), y favorecer el ingreso y/o permanencia en el mercado laboral.
- **Abordajes mixtos:** organizaciones cuyos programas para la inclusión profesional de jóvenes provenientes de contextos vulnerables integran al menos 2 de los puntos anteriores con el mismo nivel de preponderancia.

Por último, se adjudicaron categorías sobre la **orientación específica** de los programas de inclusión profesional de jóvenes. Se identificaron ciertos ejes que se repiten como diferenciación del accionar de diversas ONG mapeadas y a partir de esto se crearon las siguientes categorías:

- **Trabajos autónomos:** organizaciones en cuyos programas para la inclusión profesional de jóvenes en contextos vulnerables predominan las propuestas orientadas al emprendedurismo, la formación profesional y/o la promoción de oficios que permitan un empleo autónomo.
- **Tecnología:** organizaciones en cuyos programas para la inclusión profesional de jóvenes en contextos vulnerables predominan aquellas propuestas que se diferencian por poner foco en la inclusión y/o formación para el mercado laboral en tecnología, informática u oficios digitales.
- **Minorías:** organizaciones en cuyos programas para la inclusión profesional de jóvenes en contextos vulnerables predominan aquellas propuestas que se diferencian por estar acotadas a grupos específicos: minorías sexuales, pueblos originarios, personas que fueron privadas de su libertad, jóvenes que fueron institucionalizados, personas con discapacidad, entre otros.
- **Transición con el secundario:** organizaciones en cuyos programas para la inclusión profesional de jóvenes en contextos vulnerables predominan las propuestas que se diferencian por estar articuladas con instituciones de educación secundaria (propias de

la misma organización, escuelas públicas o programas propios orientados a beneficiarios del nivel secundario)

- **Articulación con sector productivo:** organizaciones en cuyos programas para la inclusión profesional de jóvenes en contextos vulnerables predominan aquellas propuestas que se diferencian por tener un origen o fin en la articulación o las alianzas con el sector productivo para la inserción laboral.
- **Arte, cultura y/o creatividad:** organizaciones en cuyos programas para la inclusión profesional de jóvenes en contextos vulnerables predominan aquellas propuestas que se diferencian por tener una orientación artística, cultural y/o creativa.
- **Sin orientación específica u otra orientación:** organizaciones en cuyos programas para la inclusión profesional de jóvenes provenientes de contextos vulnerables no se identifica una orientación específica, o no fue posible obtener información al respecto.

Con el objetivo de profundizar la información obtenida en este mapeo, se puso el foco sobre las organizaciones sociales identificadas que trabajan con un eje de trabajo focalizado en la inclusión profesional y/o laboral de jóvenes, las categorizadas como “Foco central”. En este grupo de organizaciones se amplió el abordaje del análisis incluyendo la información disponible en relación a los siguientes puntos:

- **Año de conformación:** año en que se conforma legalmente.
- **Alcance:**
 - Internacional: injerencia en más de un país
 - Nacional: injerencia en más de una provincia
 - Provincial: injerencia en más de un municipio
 - Municipal: injerencia restringida al propio municipio.
- **Tamaño en relación a la cantidad de beneficiarios anuales.** Se toma como referencia los jóvenes que fueron beneficiarios de los programas anuales en 2022, en los casos en los que se cuenta con información precisa, para poder categorizar en 3 tamaños:
 - Grande: más de 1.200 beneficiarios anuales
 - Mediana: más de 600 beneficiarios anuales
 - Pequeña: menos de 600 beneficiarios anuales

6.2 Muestreo intencional para conocer el caso de tres organizaciones sociales innovadoras en su abordaje al objeto de estudio

A partir del mapeo de organizaciones se realizó un muestreo intencional para poder conocer en mayor detalle el trabajo de tres organizaciones. A diferencia del muestreo estadístico esta selección no busca generar una muestra representativa sino una muestra pequeña y específica, donde su potencia está en dar el valor a los casos individuales.

Cada unidad – o conjunto de unidades – es cuidadosa e intencionalmente seleccionada por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el asunto de interés para la investigación. (...) El interés fundamental no es aquí la medición, sino la comprensión de los fenómenos y los procesos sociales en toda su complejidad (Martínez Salgado, 2012, p.614-5)

Este muestreo, entonces, no busca ser representativo de todas las organizaciones mapeadas en la primera instancia del trabajo, sino que intenta aportar una mirada focalizada en organizaciones que puedan impactar en políticas de escala para la inclusión profesional juvenil. Se buscó identificar tres organizaciones que trabajan respondiendo a la definición propuesta en nuestro marco teórico de “innovación social” para poder conocer en mayor profundidad sus modelos de abordaje a partir de entrevistas con sus directores. Se seleccionaron tres ONG que proponen una intervención de desarrollo social original o novedosa que logran resultados a través la articulación en red y tienen potencial de expandir su impacto o de que su modelo sea reproducible (Morales Gutierrez, 2010; Hubert, 2010; Hernández Ascanio et al., 2021). Además se buscó que las organizaciones a entrevistar tengan como foco central la inclusión profesional de jóvenes de contextos vulnerables a partir de modelos de abordajes mixtos que incluyen capacitación, formación e intermediación laboral, para que sean especialistas en esta temática específica y con un abordaje holístico. Se priorizó que cada una de estas organizaciones tuvieran diferencias en cuanto al tamaño - en relación a la cantidad de beneficiarios directos a los que alcanza con sus programas -, y en las orientaciones específicas, para poder enriquecer las miradas y enfoques y encontrar en estas variaciones matices y particularidades para obtener aprendizajes diversos.

Para las entrevistas a los líderes institucionales de este muestreo intencional se tuvieron en cuenta diferentes ejes y preguntas que están detallados en la **Tabla 1**. Se entiende que la mirada del director enriquece la información institucional y es sumamente representativa de cara a los objetivos de este trabajo, pero es a su vez limitada a un enfoque particular. Creemos

que sería valioso poder complementar este trabajo con estudios de casos más exhaustivos que analicen diferentes perspectivas amplias dentro de cada organización (voluntarios, beneficiarios actuales y graduados de los programas, miembros de la gobernanza, empresas aliadas, entre otros).

Siguiendo el código de ética, para cuidar la confidencialidad y la privacidad de los sujetos investigados, se anonimiza a las organizaciones seleccionadas y a sus directores. Para ello se seleccionaron nombres temáticos haciendo alusión a mundos de superhéroes o de ciencia ficción. Este juego es una manera de reconocer el poder destacado de las personas reunidas en organizaciones con fines de impactar en la mejora de realidades sociales complejas. Cada nombre busca hacer alusión a algunas características distintivas de las organizaciones, y los directivos pasan a ser representados por sus personajes centrales:

- Marvel: organización cuya característica destacada en su propuesta por la inclusión laboral de jóvenes provenientes de contextos vulnerables, es contar con una red con empresas multinacionales y tener alcance global. Su director toma el nombre de Spiderman.
- Super Malón: organización cuya característica destacada en su propuesta por la inclusión laboral de jóvenes provenientes de contextos vulnerables, es el foco en la Argentina, con su origen en una red de empresarios PyMES nacionales. Su director toma el nombre de Cachiru.
- Volver al Futuro: organización cuya característica destacada en su propuesta por la inclusión laboral de jóvenes provenientes de contextos vulnerables, es generar un puente con el sector digital. Su director toma el nombre de McFly.

Las entrevistas fueron llevadas adelante entre los meses de julio y de octubre de 2023.

Tabla 1 - Ejes a analizar en las organizaciones seleccionadas en el muestreo intencional

Información general sobre la organización 1. Origen 2. Misión y visión 3. Fundadores y /u órgano de gobierno: perfil de quiénes lo conforman 4. Organigrama, cantidad de personas que trabajan en los programas de manera rentada y sus perfiles 5. Cantidad de voluntarios y funciones 6. Principales fuentes de financiamiento 7. Presupuesto anual aproximado
Población 1. Descripción de la población sobre la que trabajan (edades, contextos sociales, niveles socio-económicos, estudios formales, entre otros) 2. Cómo se realizan las convocatorias a jóvenes que participan en los programas 3. Qué indicadores se evalúan para conocer el nivel socio-económico y la "vulnerabilidad" en la población abordada 4. Principales desafíos y problemáticas en la población objetivo 5. Qué perfil tienen los jóvenes al egresar del programa
Programa de inclusión laboral y/o profesional: información general 1. Descripción del/ de los programa/s

2. Qué acciones de intermediación laboral realizan 3. Qué es lo novedoso u original de la propuesta 4. Principales indicadores con que miden sus resultados y alcance 5. Con qué otras organizaciones y/u organismos estatales trabaja en red y de qué forma
Puentes claves: sector educativo y sector productivo 1. Hay un vínculo con el sistema educativo, y en ese caso, cómo es y de qué tipo 2. Hay interés en potenciar el vínculo con el sistema educativo 3. En qué eje/s específico/s considera que se podría trabajar desde la escuela para potenciar la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes en contextos de vulnerabilidad social 4. Perfil principal de empresas que emplean jóvenes 5. Principales sectores de la economía en que consideran es más factible la inclusión laboral y por qué 6. Qué desafíos les presentan las empresas en relación a la inclusión laboral 7. Qué perfil buscan/solicitan las empresas u organizaciones empleadoras con quienes articulan
Análisis sobre el programa y su crecimiento 1. Principales fortalezas con las que cuenta la organización de cara a su crecimiento 2. Cuáles son los principales desafíos para crecer 3. Dónde ven la organización y sus programas en 10 años. Cuáles son las estrategias de crecimiento del impacto para alcanzar a más jóvenes si las hay, y qué potencialidad tiene de ser replicado, de crecer o escalar su impacto

Fuente: elaboración propia

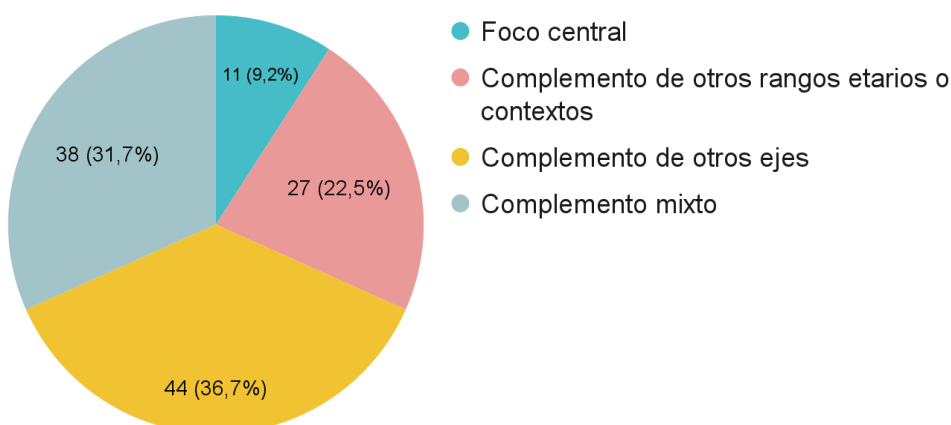
7. Mapeo de actores de la sociedad civil

Para poder entender el rol del tercer sector en relación a la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes de contextos vulnerables, partimos de relevar cuáles son las principales ONG que trabajan en este campo en la Argentina y poder categorizarlas en relación a su eje de trabajo, abordaje y orientación específica, siguiendo la metodología explicitada en el punto anterior.

Se identificaron ciento veinte fundaciones o asociaciones civiles legalmente conformadas con programas relevantes en el objeto de estudio y con información pública disponible (**Ver Anexo: Tabla 9**). Entre este grupo hay únicamente once ONG (9% del total analizado) cuya misión y programas se centran únicamente en este **eje de trabajo** (**Gráfico 1**). Otras ciento nueve organizaciones relevadas, si bien tienen programas que inciden en este punto, son complementarios con otros ejes, otros rangos etarios y/o contextos.

Gráfico 1.

ONG categorizadas por ejes de trabajo

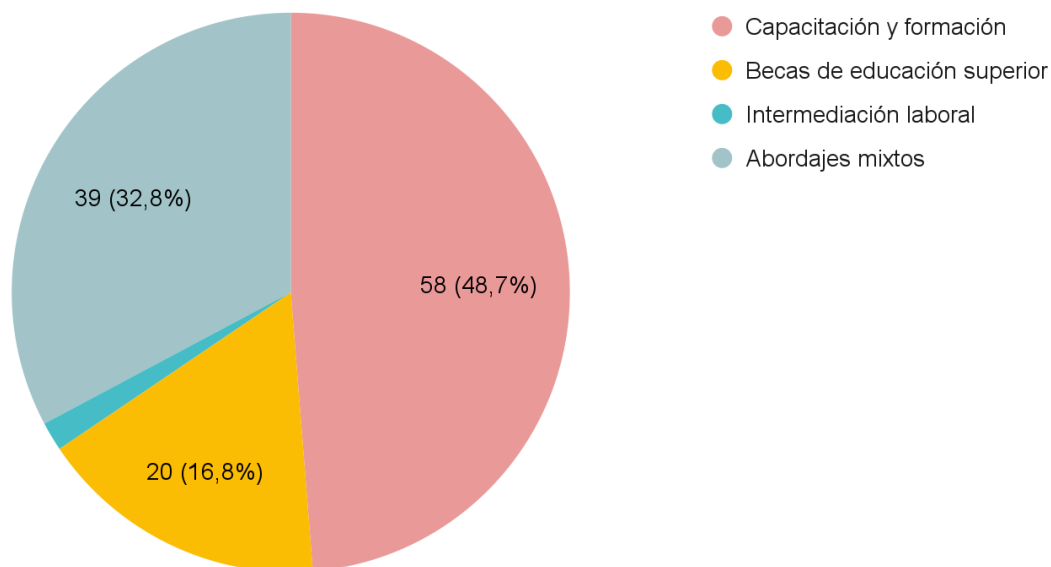


Fuente: elaboración propia

Hay veintisiete organizaciones (23% del total analizado) que tienen foco en la inclusión laboral y/o profesional, pero que trabajan en poblaciones más amplias, ya sea porque incluyen otros rangos etarios y/u otros contextos por fuera de poblaciones en situación de vulnerabilidad social. Hay cuarenta y cuatro organizaciones (37% del total analizado) cuyos programas para la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes en contextos vulnerables se complementan con otros ejes de trabajo (desarrollo comunitario, promoción de derechos para minorías, educación formal o informal, y otros ejes diversos). Por último, hay treinta y ocho organizaciones (32% del total analizado) que ofrecen programas de inclusión laboral o profesional a jóvenes de contextos vulnerables con complementos mixtos, es decir complementan con otros rangos etarios y/o contexto, y, a su vez, tienen otros ejes de trabajo. Si tenemos en cuenta la segunda categorización descrita en la metodología en relación al **abordaje**, es decir a cómo encara cada organización la inclusión profesional y/o laboral de los jóvenes en sus programas o accionar, a partir del relevamiento podemos identificar que la mayor parte de las ONG analizadas (cincuenta y ocho ONG, el 49%) se centra en propuestas de capacitación y/o formación (**Gráfico 2**).

Gráfico 2.

ONG categorizadas por el tipo de abordaje



Fuente: elaboración propia

El 17% de las organizaciones centra en cambio sus propuestas en ofrecer becas para educación superior. Únicamente se identificaron dos organizaciones (2%) que abordan principalmente la inclusión laboral desde propuestas de intermediación laboral, y en los dos

casos son ONG que trabajan con minorías específicas (Aldeas Infantiles con jóvenes que tuvieron una infancia institucionalizada, y Fundación Cultura de Trabajo que aborda la inclusión de personas en situación de calle). Sin embargo, en los abordajes mixtos (el 33% de las organizaciones analizadas) predominan las propuestas que incluyen instancias de capacitación y formación o de becas de educación superior complementadas con programas de intermediación laboral.

Volvamos ahora a las organizaciones en cuyo abordaje predomina la capacitación y formación. Estas organizaciones otorgan herramientas para favorecer el empleo y el desarrollo profesional (propuestas propias o en alianza con otras ofertas de educación informal) a partir de educar en habilidades blandas o habilidades transversales (comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo, etc.), orientación socio-laboral (armado de CV, prácticas de entrevistas, etc.) y/o habilidades duras (oficios, herramientas digitales, emprendedurismo, etc.). En este segmento, hay un 47% de organizaciones en la categoría “trabajos autónomos”, es decir que tienen una orientación específica en emprendedurismo y/u oficios que favorece el empleo autónomo (Tabla 2).

Tabla 2. Detalle de las orientaciones específicas de las ONG en cuyo abordaje predominan las propuestas de capacitación y formación

Orientaciones de ONG cuyo abordaje se centra en la capacitación y formación	Cantidad de ONG	%
Trabajos autónomos	28	47,46%
Minorías	9	15,25%
Sin orientación específica u otros	8	13,56%
Tecnología	5	8,47%
Arte, cultura y/o creatividad	3	5,08%
Transición con el secundario	3	5,08%
Articulación con sector productivo	3	5,08%
TOTAL	59	100,00%

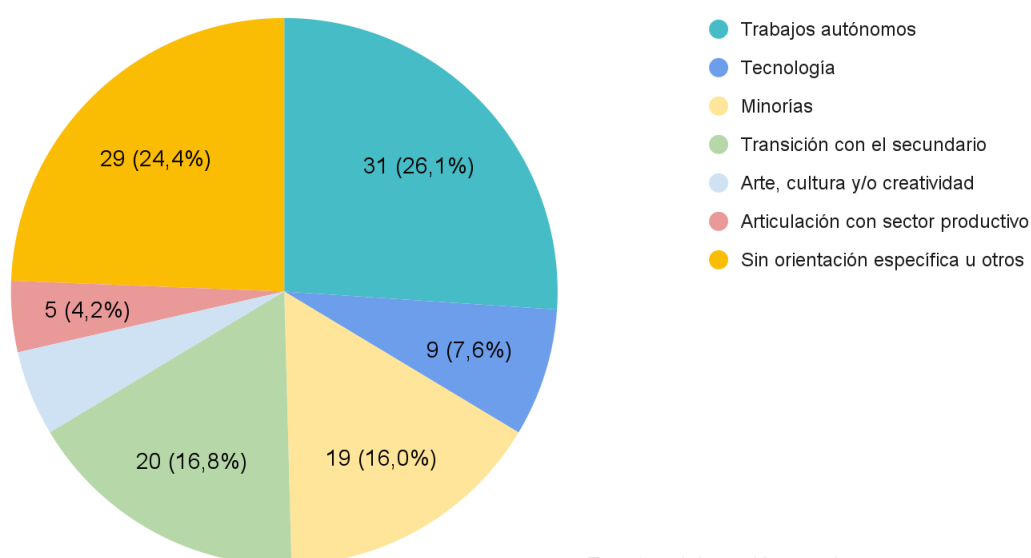
Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el total de las organizaciones sociales analizadas en función de la categorías propuestas sobre la **orientación específica** de los programas de inclusión profesional de jóvenes, como potenciales diferenciales, la mayor parte de las ONG se basa en propuestas donde predomina el fomento de trabajos autónomos a través de herramientas para el emprendedurismo, la formación profesional y la capacitación en oficios (26% de las

organizaciones relevadas). Son relevantes las propuestas que parten de programas de jóvenes en nivel secundario y por lo tanto favorecen su transición hacia la continuidad en los estudios formales o informales y/o la inserción laboral (17% de las organizaciones sociales analizadas); y aquellos programas que trabajan específicamente con un grupo minoritario (16%). Siguiendo el orden de las categorías por cantidad de organizaciones identificadas mencionamos a Tecnología (8%), Arte, cultura y/o creatividad (5%) y Articulación con el sector productivo (4%). Es importante aclarar que en estas diferenciaciones hay organizaciones cuyos programas abordan más de una orientación específica. En estos casos, con el objetivo de poder generar una categorización que permita ordenar el análisis y generar comparaciones pertinentes, se seleccionó la categoría que se consideró más significativa a la hora de la inclusión laboral. Los dos ejemplos más relevantes cuya categorización podría presentar cuestionamiento, son, en primer lugar, el caso de Chicas en Tecnología -que se incluyó dentro de la categoría de Tecnología, pese a poner foco en la inclusión en empleos digitales de mujeres (minoría de género) - y, en segundo lugar, el caso de Yo También que se incluyó en la categoría de Minorías por trabajar con personas con discapacidad, pese a que su propuesta específica podría categorizarse como Arte, cultura y/o creatividad, al abordar la inclusión laboral desde la fotografía.

Gráfico 3.

ONG categorizadas por orientación específica



Finalmente, analizamos en mayor profundidad las once organizaciones de la sociedad civil que trabajan exclusivamente en la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes de contextos vulnerables (Tabla 3).

Tabla 3. Información adicional sobre las ONG que trabajan centradas en la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes provenientes de contextos de vulnerabilidad social

ONG	Abordaje	Orientación específica	Alcance	Beneficiarios anuales 2022	Tamaño	Año de conformación
BisBlick	Becas de educación superior	Sin orientación específica u otros	Nacional	110	Pequeña	2013
Fundación Integrar		Sin orientación específica u otros	Nacional	134	Pequeña	2007
Puentes		Sin orientación específica u otros	Nacional	42	Pequeña	1998
Fundación Retama		Transición con el secundario	Nacional	s/d	s/d	1999
Los Naranjos	Abordajes mixtos	Arte, cultura y/o creatividad	Municipal	120	Pequeña	2009
Fundación Empujar		Articulación con sector productivo	Nacional	849	Mediana	2013
Pescar		Articulación con sector productivo	Nacional	15.397	Grande	2003
Fundación Corazón Criollo		Sin orientación específica u otros	Provincial	s/d	s/d	2016
Fundación Forge		Sin orientación específica u otros	Internacional	10.581	Grande	2005
Chicas en tecnología		Tecnología	Internacional	1.120	Mediana	2015
Semillero Digital		Tecnología	Nacional	300	Pequeña	2019

Fuente: elaboración propia

En este segmento específico hay cuatro organizaciones que trabajan con abordajes centrados en la oferta de becas para la educación superior (36%); y siete con abordajes mixtos (64%). A su vez, se las ordenó en función de su tamaño, considerando la cantidad de jóvenes que anualmente pasan por sus programas (se toma en la mayor parte de los casos el año 2022, con excepción de referencias diferentes que están debidamente aclaradas). Cinco de las once organizaciones tienen un tamaño chico (menos de 600 beneficiarios directos), dos son medianas (entre 600 y 1200 beneficiarios directos), dos son grandes (más de 1.200 beneficiarios directos), y dos no pudieron ser catalogadas por no haber accedido a la información pertinente.

Podemos concluir que el rol de las organizaciones sociales en la inclusión profesional y/o laboral de jóvenes en contextos vulnerables es relevante en relación a la cantidad de ONG relevadas que trabajan en la temática y tienen información disponible. Sin embargo, en la

mayoría de los casos este objetivo se complementa con programas que abordan otras temáticas complementarias y/o franjas etarias, siendo solamente once las instituciones que se dedican exclusivamente en este tema. Casi la mitad de las organizaciones del tercer sector relevadas que trabajan en el tema, se focalizan en la capacitación y formación, y en promover el trabajo autónomo a partir de la enseñanza de oficios o el emprendedurismo. En segundo lugar predominan las propuestas de abordajes mixtos, lo que implica en gran parte de los casos la incorporación de acciones de intermediación laboral que complementan con la posibilidad de inserción laboral formal. También es relevante la propuesta de becas para la educación superior, como un motor que eventualmente espera impactar en la inclusión laboral de jóvenes. Dentro de las organizaciones “especialistas” en la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes solo se identifican los puentes con la educación superior y con propuestas integrales que contemplan, formación e intermediación laboral.

8. Estudio de tres ONG. Entrevistas a sus directores.

A partir del segmento de organizaciones especialmente focalizadas en el eje de inclusión laboral y/o profesional de los jóvenes se seleccionaron tres ONG en base a un muestreo intencional -con los criterios explicitados en la metodología- que nos permita profundizar la información, la experiencia de estas ONG y volver sobre las preguntas de partida: ¿a qué problemáticas se enfrentan estas organizaciones y qué desafíos encuentran a la hora de promover la inclusión de jóvenes en el mundo del trabajo? ¿Cuáles son los aprendizajes o necesidades más relevantes a tener en cuenta a partir de estas experiencias?

Para eso se consideraron organizaciones que, en base a la información obtenida en un primer relevamiento, se reconocen dentro de la definición de innovación social por contar con propuestas de valor que buscan el bien social con un aprendizaje en pos de la mejora continua, por articular y trabajar en red con otras organizaciones, y por tener la potencialidad para crecer en su impacto más allá de su tamaño actual. Este crecimiento entendemos puede darse, tanto a partir de potenciar el alcance de los programas propios, como a partir de la capacidad de ser replicados por otras organizaciones de la sociedad civil y/o por programas de políticas públicas.

Las tres organizaciones seleccionadas, si bien tienen un mismo objetivo como centro y comparten un abordaje mixto, están actualmente en momentos institucionales muy diferentes, dado sus años de vida y su tamaño, y además tienen orientaciones particulares de acuerdo a las categorías planteadas en este estudio. Estas diferencias enriquecen las perspectivas de cara

a los objetivos de este trabajo, incluyendo experiencias de más largo aliento y a su vez miradas jóvenes que tienen un enfoque particular por nacer en un contexto diferente. Recordamos que, para cuidar la privacidad de los sujetos investigados, se utilizan nombres ficticios: Marvel, Super Malón y Volver al Futuro para las tres organizaciones, y Spiderman, Cachiru y McFly para sus respectivos directores.

Marvel se originó hace casi 20 años, desde el momento de la entrevista. Es una organización de alcance internacional, de tamaño grande en relación a la cantidad de beneficiarios, y su programa de inclusión profesional no tiene un abordaje específico en relación a las categorías propuestas en este trabajo. Si bien nace por la iniciativa de un empresario, y el vínculo con el sector productivo es un aspecto fundamental en la propuesta, de igual manera se pondera el vínculo con la escuela, y genera un aporte específico en formación docente. Super Malón tiene una trayectoria de poco más de 10 años, al momento de la entrevista. Es una organización de alcance nacional, de tamaño mediano en relación a la cantidad de beneficiarios, y su programa de inclusión profesional tiene como centro una articulación con el sector productivo, tanto por su origen y su misión, como por las alianzas que la caracterizan. Volver al Futuro se conformó 5 años antes del momento de la entrevista. Es una organización de alcance nacional, de tamaño pequeño en relación a la cantidad de beneficiarios y su programa de inclusión profesional se diferencia por el foco en la inclusión y formación para el mercado laboral en tecnología y oficios digitales.

En todos los casos se entrevistó a un director que lleva la operatoria de los programas a nivel Argentina. A partir de las entrevistas y la información adicional provista por cada organización se analizan los puntos más relevantes teniendo en cuenta el cuestionario (**Tabla 1**) y los objetivos de partida.

8.1. Información general sobre el origen, misión y forma de organización

El nacimiento de las organizaciones, con el rol clave de sus fundadores, es, en los tres casos analizados, muy relevante para la definición de la misión y visión que ordenan las decisiones institucionales y conforman la identidad institucional. En todos los casos quienes iniciaron el proyecto tienen un perfil emprendedor muy fuerte, y siguen siendo parte, de una manera significativa, de la organización.

8.1.1 Marvel

Marvel nació a partir de la iniciativa individual de un empresario argentino. Spiderman, como llamaremos a su director, explicó que el espíritu de su fundador y sus ideas sobre “*el empleo*

como camino al progreso” son una parte esencial en los orígenes del proyecto de ONG. La experiencia de vida de superación de este empresario lo impulsó a generar un proyecto trascendente que diera valor a la capacitación y al trabajo. Spiderman identificó que, si bien no es una organización propiamente empresaria porque no está directamente vinculada a una corporación, Marvel *“está concebida desde la mirada empresarial de su fundador y esto está inserto en el tipo de organización que se conformó y la forma de trabajo, con procesos de gestión metodológicos, mejora continua, indicadores claros y orientación a resultados”*. Una de las metas planteadas fue generar una forma de financiamiento que no dependiera de un aporte económico individual, sino de un modelo de sostenibilidad para poder ir creciendo regionalmente. Desde hace varios años la sede local es autónoma en sus recursos a partir de desarrollo de fondos locales, principalmente a través de alianzas con empresas multinacionales.

Su fundador es parte de la gobernanza de Marvel junto con otros miembros de su familia, referentes de emprendedurismo, de profesionales respetados en áreas de gestión de talentos, y referentes del mundo educativo. La organización cuenta actualmente con un equipo regional central, además de equipos propios en los cinco países en los que opera. En total a nivel regional el proyecto cuenta con doscientos empleados, cerca de sesenta en el equipo argentino. Los voluntarios no son parte de la coordinación y gestión operativa del programa, pero tienen un rol fuerte en la participación en tareas de orientación socio-laboral propias del programa.

La misión de Marvel se alinea con el espíritu con que fue concebida, y se centra en la motivación de jóvenes económicamente vulnerables, para que accedan a mejorar su calidad de vida con el trabajo, el aprendizaje continuo y el compromiso comunitario. Spiderman pone el foco en cómo estos tres ejes son hoy centrales para definir los programas, y que a su vez se basan en una visión muy clara: *“convertirse en la organización de referencia en juventud y empleo en Latinoamérica, y eventualmente también a nivel global.”*

8.1.2 Super Malón

Super Malón también tiene en su origen el espíritu emprendedor y el objetivo de *“contagiar la cultura del trabajo”*. Así lo dijo su Director, a quien llamaremos Cachiru, pero en este caso, a diferencia de en Marvel, no es por iniciativa de una sola persona sino de un grupo de empresarios que fueron parte de una red de empresas PyME. A partir de identificar un desencuentro entre la educación y el empleo, y una *“pérdida de la cultura del trabajo en la Argentina”*, quisieron hacer algo concreto para cambiar la realidad. *“Como generadores de*

trabajo buscaron promover la empleabilidad formal como vector transformador de sus familias y de la sociedad toda”, explicó Cachiru.

El órgano de gobierno hoy se conforma con tres de los miembros fundadores y otros empresarios que fueron involucrándose a lo largo de los años en el proyecto. El Estatuto actual plantea la rotación de la totalidad de los miembros por períodos de tres años y de esta manera pone en el centro la necesidad de renovar, motivar y comprometer nuevos perfiles empresarios que se involucren en la misión. *“Es nuestro ADN ser una organización financiada, hecha, pensada y dirigida por empresas Pymes que quieren promover la empleabilidad formal sobre todo en la localización barrial, con la impronta de la comunidad local”,* explica Cachiru. En complemento con este órgano de gobierno formal, se conformó un Comité Asesor con miembros expertos en educación y empleo. Super Malón comenzó implementando un programa en alianza con otra organización social con mucha experiencia en la temática, cuyo modelo de Centros de Formación fue una gran influencia para el programa actual, y se diferencia por tener sedes de la organización en empresas como espacios de formación y capacitación, y puentes para la intermediación laboral. En 2022 tuvieron más de quince sedes activas principalmente en Buenos Aires, veinte empleados fijos, y mil trescientos voluntarios que participaron en diferentes actividades en capacitaciones, entrevistas e intermediación laboral.

La misión de Super Malón deja ver que está en el corazón del proyecto el trabajo en red con el sector productivo y los empresarios, con el compromiso de favorecer la inserción laboral de jóvenes de contextos vulnerables, para impulsar el ascenso social, el empoderamiento individual, y los valores asociados al trabajo y al esfuerzo.

8.1.3. Volver al Futuro

Volver al Futuro surge como proyecto años antes de finalmente conformarse como organización formal, a partir de la iniciativa de quien es su fundador y hoy su director, y a quien denominaremos McFly. Su experiencia en voluntariados en barrios populares y su paso como facilitador de talleres de otra ONG le permitió *“conocer muchos pibes con potencial que veía que no se conectaba con la oferta de empleo”* (McFly), cuando él, como emprendedor con su propia empresa de marketing digital, tenía una gran necesidad de talento. Dice que se preguntaba: *“¿por qué los pibes no se postulan si solo estamos pidiendo secundario completo?”*. Cuenta que fue un sacerdote en Ciudad Oculta quien le dio la respuesta: *“nadie desea lo que no conoce, y el mundo digital no está en su universo de posibilidades”*. Entender la necesidad de abrir este nuevo mundo de oportunidades fue un

motor, y así comenzó a dar clases para brindar herramientas para oficios digitales en el marco de otra organización social existente. Al ver el interés que despertó esta experiencia -tanto de colegas en el mundo profesional que querían participar en formaciones y/o contar con empleados formados provenientes de estos contextos, como de otras organizaciones sociales que buscaban poder ofrecer capacitaciones similares- comenzó a concebir un proyecto más amplio que pudiera dar respuesta a estas demandas.

Junto a otros socios con perfiles complementarios al suyo comenzó a concebir la actual ONG. Actualmente dirige el proyecto de manera voluntaria, y tiene cuatro empleados, de los cuales dos son egresados del mismo programa de la organización. Volver al Futuro cuenta con doscientos voluntarios sumamente comprometidos en la gestión organizacional, en capacitaciones y en áreas de orientación socio-laboral. El órgano de gobierno de la organización lleva adelante tareas de gestión operativa diaria y la coordinación de las diferentes áreas. Éste es un punto que quieren cambiar para poder trascender y crecer como organización. Están en el proceso de contratación de una dirección ejecutiva que reemplace a McFly en este rol. Sin embargo, el crecimiento en el equipo está proyectado para ser ejecutado de forma paulatina, para ir acompañándolo con estrategias de desarrollo de fondos que solventen las inversiones a realizar y diversifiquen los ingresos actuales (donaciones individuales y en menor medida empresas o fundaciones).

La misión de la organización está enfocada en promover la inclusión y la movilidad social de jóvenes a partir de educar en materia digital. Para eso se brindan capacitaciones gratuitas en oficios digitales a jóvenes en situación de pobreza económica, y se les ofrece en la búsqueda de empleo para que, al integrarse en el mundo del trabajo, puedan mejorar su calidad de vida. Sin embargo, según cuenta McFly, la misión no está completa sin el impacto que se genera en los voluntarios -profesionales y empresarios del mundo digital, que son concebidos como una parte fundamental del programa y también como beneficiarios del mismo-, y en una transformación de la lógica productiva. *“Nuestro objetivo principal es que la transformación digital pueda generar una transformación social. Si logramos que los jóvenes en esta transformación tengan una oportunidad, se puede cambiar la matriz industrial argentina, exportar talento y conocimiento. La oportunidad es gigante.”* (McFly)

La **Tabla 4** sintetiza la información general relevada en relación al origen, la misión, los recursos humanos, formas de financiación y presupuesto de las instituciones.

Tabla 4. Síntesis de los principales puntos analizados sobre la información general de la organización

	Marvel	Super Malón	Volver al Futuro
Foco de la misión	Promover una mejor calidad de vida de los jóvenes en contextos económicamente vulnerables a través de motivar el acceso al trabajo, el aprendizaje continuo y el compromiso comunitario.	Impulsar una red entre empresas y personas para que favorezcan la inclusión laboral de jóvenes de entornos vulnerables, para que esto les permita ascender socialmente, lograr mayor empoderamiento individual y tener valores asociados al trabajo.	Promover la inclusión y la movilidad social con la educación digital como herramienta.
Fundador/es	Empresario argentino con acceso al mundo empresario multinacional.	Grupo de empresarios PyME pertenecientes a una red profesional.	Jóvenes con vocación y experiencia en emprendedurismo y/o trabajo social.
Conformación del órgano de gobierno	Fundador y miembros de su familia, emprendedores, empresarios, profesionales de la gestión de talento y de educación.	Empresarios PyME. Comité asesor: expertos en educación y empleo.	Miembros fundadores y voluntarios del mundo digital. El presidente es también el Director Ejecutivo, pero están en proceso de independizar la gobernanza de la gestión.
Cantidad de empleados y voluntarios aproximados	200 empleados a nivel regional y 60 empleados aprox. en Argentina. 1.200 instancias de voluntariado por año.	20 empleados 1.300 voluntarios por año	4 empleados (2 partime) 200 voluntarios por año
Principales fuentes de financiamiento	El ingreso más significativo proviene de aproximadamente 20 empresas, principalmente multinacionales, y fundaciones donantes.	El ingreso más significativo proviene de cerca de 200 PyMEs. También tiene ingresos de donantes internacionales y en menor medida de donantes individuales (menor al 10% del total)	El ingreso más significativo proviene de aportes individuales a través de su propia red de voluntarios. En menor medida hay ingresos puntuales de empresas o fundaciones donantes.
Presupuesto anual aproximado 2023 (Tipo de cambio MEP a 1/12/2023)	USD 4.000.000 a nivel regional y USD 500.000 en Argentina	USD 280.000	USD 40.000

Fuente: elaboración propia

Es interesante entender cómo los diferentes nacimientos de las organizaciones marcan identidades que definen el rumbo y el accionar institucional, y cómo eso genera que el diseño de los programas y su impacto sea particular en cada una. También es importante ver que son muy diferentes sus dimensiones en relación a sus equipos y presupuestos. Con todas estas diferencias identificadas, hay un claro objetivo común: la inclusión laboral de jóvenes de contextos desfavorecidos.

8.2. Población: jóvenes provenientes de contextos de vulnerabilidad económica y social

La misión e identidad de las organizaciones previamente analizadas, también definen en parte las poblaciones con las que trabajan y cómo las convocan a ser parte de sus programas. Las tres organizaciones tienen en común que apuntan a alcanzar a jóvenes provenientes de contextos socioeconómicos vulnerables y esto marca ciertos desafíos en común, pero también

tienen particularidades propias que se ven en los abordajes y formas de trabajo, y que marcan desafíos específicos.

Tal como se sintetiza en la **Tabla 5**, las tres organizaciones tienen requisitos similares en relación a la edad (entre los 17 y los 25 años de edad se incluyen los rangos de las tres organizaciones) y a la referencia a la terminalidad del Nivel Secundario de los participantes. En los casos de Marvel y de Super Malón, pueden acceder a sus programas jóvenes próximos a terminar el Secundario, en cambio en el caso de Volver al Futuro tienen que tener el nivel completo. Marvel y Volver al Futuro suman como requisito excluyente el acceso a un dispositivo con conexión a internet. Las dos organizaciones han tenido excepciones en los que se ha provisto de un dispositivo a jóvenes desde la institución, pero con el crecimiento y la escala prevista en las propuestas, ambos directos identifican que esto es poco sostenible en el largo plazo. Marvel no lo promueve y Volver al Futuro únicamente en contadas excepciones. McFly expone que, al convocar a los jóvenes a través de organizaciones territoriales aliadas, éstas pueden ser facilitadoras de dispositivos en casos necesarios. Su organización incluye como requisito el conocimiento básico de herramientas digitales (paquete Office y redes sociales). Super Malón por su parte, si bien actualmente tiene una propuesta que implica instancias virtuales, no contempla el contar con dispositivo como requisito específico para la propuesta. Al tener programas en parte presenciales tiene como requisito la cercanía geográfica con los centros.

Tabla 5. Síntesis de de los principales puntos analizados en relación a la población

	Marvel	Super Malón	Volver al Futuro
Requisitos generales para jóvenes interesados en participar en sus programas	17 a 24 años. Secundario completo, o en el último año de cursada. Tener dispositivo con conexión a internet	18 a 24 años. Zona cercana a una sede. Secundario Completo o en Segundo Ciclo del secundario.	18 a 25 años. Participantes de programas de organizaciones aliadas o referidos de un graduado del programa. Secundario completo. Acceso a Internet y dispositivo. Conocimientos básicos de herramientas office y redes sociales
Cómo se realizan las convocatorias a jóvenes para invitarlos a participar en los programas	Principalmente por medios digitales y pauta en redes sociales	Convocatoria mixta: presencial en escuelas e instituciones barriales, y a través de redes sociales.	A través de convocatorias difundidas por ONG aliadas, y referidos de los graduados.
Qué herramientas se usan y/o indicadores se evalúan para alcanzar a una población de contexto vulnerable	Encuesta socioeconómica generada en alianza con un organismo internacional: vivienda, ingresos familiares, acceso a planes de salud, planes sociales o programas de ayuda estatal en la familia, nivel educativo de padre/madre y joven.	Encuesta socioeconómica con diferentes indicadores en relación a situación familiar y personal.	Ser beneficiarios de programas de organizaciones sociales o referidos de un graduado. Encuesta para evaluar: ingreso propio y/o familiar, vivienda (con quién y dónde vive), estudios superiores, conformación familiar.

Principales desafíos y problemáticas en la población objetivo	Permanencia en el programa. Falta de habilidades blandas. Poder compatibilizar las propuestas de empleo con las expectativas de los jóvenes.	Permanencia en el programa, teniendo en cuenta estudios y necesidad de empleo. Falta de confianza.	Permanencia en los programas. Falta de confianza y autoestima, estigmatización por el lugar de origen. Dificultades de comunicación y de dicción, oratoria. Falta de conectividad
Qué perfil tienen los jóvenes al finalizar el programa	“Jóvenes empoderados”, con autoestima y motivación	Autoconfianza, compañerismo, una gran parte estudia en la universidad o terciarios.	Autoconfianza. Conocen y comprenden el mundo digital.

Fuente: elaboración propia

En los tres casos se realizan encuestas socio-económicas de ingreso que buscan identificar a la población objetivo. En el caso de Marvel, el proceso de admisión implica una encuesta socio-económica, que fue diseñada junto a un organismo internacional reconocido, y analiza los siguientes puntos: cantidad de personas que viven en su hogar y contribuciones en el mantenimiento del mismo, cantidad de dormitorios, acceso a seguro de salud, participación en planes sociales o programas de ayuda estatal, máximo nivel educativo de madre y padre, y del propio joven aspirante, y proyecto a la hora de finalizar el programa (trabajar y/o estudiar). Spiderman comenta que son conscientes de que *“El programa no es para todos. Los jóvenes de extrema vulnerabilidad no aplican”*. Super Malón realiza su propia encuesta económica donde los indicadores ponderados para dar prioridades en el ingreso al programa. Se deben encontrar vulneraciones identificadas en al menos cuatro instancias en relación a ingresos, educación, vivienda y entorno. Volver al Futuro mide indicadores a partir de una encuesta a los jóvenes que releva empleo, ingreso económico, conformación familiar, domicilio y estudios alcanzados, pero el principal requisito es ser, o haber sido, beneficiario de las organizaciones sociales territoriales aliadas. También fomenta que los propios egresados del programa sean quienes refieran nuevos participantes, entendiendo que provienen de contextos similares.

Si bien Marvel y Super Malón realizan convocatorias a través de organizaciones aliadas, estas no son sus estrategias principales de captación de potenciales participantes. En el caso de Marvel, actualmente la campaña de captación de jóvenes más fuerte es a través de redes sociales. La organización, como veremos más adelante en detalle, migró de propuestas de formación presencial a propuestas completamente virtuales, y eso impactó en la manera de convocar a los participantes: se pasó de un reclutamiento con charlas en las escuelas a un reclutamiento virtual. El paso a las plataformas digitales significó también un cambio en la población, si bien identifican un mismo nivel socioeconómico, actualmente participan jóvenes de una edad más avanzada. Cuando la propuesta era presencial participaban centralmente jóvenes en el último año escolar o el primer año de egresados del secundario,

entre 17 a 18 años. Con la virtualidad se pasó a un rango predominante de 19 a 20 años, donde en general ya tienen experiencias previas de un primer empleo informal. Spiderman comenta que hay ciertos aspectos positivos que quedaron relegados con el cambio en la forma de convocar, por ejemplo, el presentar el programa en las escuelas funcionaba como un incentivo para la finalización del secundario y desde lo virtual esto no sucede de igual manera. Sin embargo, en la ecuación han elegido el método virtual por ser más funcional a la escala, y porque, a su vez, notan que hay otras organizaciones que tomaron su lugar en lo territorial. Spiderman identifica a Super Malón como un actor clave que hoy los reemplaza de alguna manera frente al segmento al que llegaban previamente, y esta complementariedad entre organizaciones la perciben como algo sumamente positivo.

Efectivamente, Super Malón está generando estrategias de convocatoria mixta entre virtual y presencial, volviendo, tras la pandemia de COVID-19, a tener una fuerte presencia en las escuelas cercanas a los territorios de sus sedes. La convocatoria por redes, comenta Cachiru, *“genera un número amplio de interesados que requiere un mayor trabajo en el filtro para identificar el público propio de la organización. La convocatoria presencial y a través de redes comunitarias es más ajustada”*. En las primeras semanas hay abundantes bajas entre los jóvenes participantes, que están previstas, hasta la etapa que denominan de “consolidación del grupo”. Según su experiencia, en el caso de la convocatoria por redes sociales, por cada diez jóvenes inscritos aproximadamente uno participa de la capacitación, y el 50% culmina la totalidad del taller propuesto. En el caso de los jóvenes captados a través de espacios presenciales en escuelas y redes comunitarias la participación y permanencia es significativamente más alta.

Volver al Futuro, como mencionamos, invita a participar a jóvenes de su red de ONG aliadas o referidos de los egresados de sus propios programas. Se difunde la convocatoria a través de los canales de estos socios y se proponen charlas virtuales para compartir el programa entre los interesados. Si bien la organización tiene un recorrido más corto, en estos años McFly fue reconociendo algunos puntos claves en los perfiles a convocar, de cara a lograr mayor permanencia y finalización en los cursos propuestos, uno de sus grandes desafíos. En sus captaciones apuntan a jóvenes que no estén cursando estudios superiores, porque este grupo suele abandonar dada la competencia en el tiempo y el compromiso que la universidad significa. También evalúan especialmente a los jóvenes inscritos que ya están trabajando por el mismo motivo. Fomentan la inserción en el programa de aquellos sin empleo, o con una motivación directa para el cambio de trabajo, ya sea por estar empleados de manera informal

o en empleos que denomina “de baja calidad”, por ser formales pero con sueldos bajos y pocas perspectivas de crecimiento. Buscan así favorecer el ingreso de quienes puedan sostener el programa en su duración. Por último, tienen muy en claro que los perfiles que promueven no sean los inclinados al emprendedurismo, dado que su programa apunta específicamente a promover empleos formales digitales. Se fueron dando cuenta que en su público hay una preponderancia de mujeres (70% de las participantes), y esto McFly lo asocia a que los puestos de trabajo que ofrecen son muy compatibles con la maternidad.

Los desafíos identificados en la población por las tres organizaciones son afines: lograr mejores tasas de finalización de los espacios de formación, romper con inseguridades y con falta de confianza de los jóvenes en gran medida consecuencia de su contexto de origen, y promover mejoras en la comunicación. La conectividad para propuestas virtuales es otro desafío pero que, sin embargo, “*se va sorteando*” (McFly). Los cursos de Volver al Futuro en un primer momento apuntaban únicamente a habilidades técnicas propias de los oficios digitales, porque la premisa que tenía el equipo era que, al ser jóvenes provenientes de otros programas sociales, iban a contar con herramientas socio-emocionales. Sin embargo, encontraron desafíos mayúsculos que los vieron obligados a dictar talleres de dicción y oratoria, que con el tiempo fueron ampliando a habilidades blandas enfocadas principalmente en reforzar la autoestima. Dice McFly:

(...) la estigmatización por ser de la villa, por ser categorizados como “pobres” es sumamente compleja, y por más que las organizaciones [sociales aliadas] lo vienen trabajando, el camino es muy largo (...) Hay candidatos que creen que los bochan de un laburo por ser estigmatizados, y nosotros trabajamos para hacerles conocer que hay otras razones de peso por las que pudieron no haber sido elegidos, que seguro otros candidatos pueden haber sido los adecuados por tal o cual razón.

Spiderman trae a colación un reto particular al que se enfrentan en los últimos tiempos en la búsqueda de oportunidades acordes a las expectativas de los jóvenes:

“Un desafío que estamos encontrando es que muchos jóvenes prefieren la informalidad por tener un trabajo cerca de la casa, y ésto lo acentuó la pandemia (...) Aquellos que quieren trabajar en blanco no quieren trabajar ocho horas, o todos los días”

Aclara que suelen ser jóvenes que están estudiando y tienen otras aspiraciones. Cachiru también hizo mención a cómo desde la institución, en base a los desafíos encontrados, están repensando el abordaje en relación al “empleo formal”:

No fomentamos la informalidad pero la registramos, desde la mirada pragmática, porque entendemos que lo informal puede ser un trampolín para eventualmente llegar al empleo formal. Cuando empezó el programa hace más de diez años la importancia que se le daba a la empleabilidad formal era más alta, ahora eso está más diluida, no se aprecia tanto, porque antes había una correlación directa entre la informalidad y la precariedad laboral pero han aparecido rubros, como por ejemplo la tecnología, donde muchas veces la informalidad no es precariedad ni mucho menos, sino todo lo contrario. Tenemos que poner más foco de estudio a este punto, para revisar esta lógica.

A la hora de definir el perfil de los graduados de sus programas hay un punto común entre las miradas de los directores: jóvenes con confianza en sí mismos. Spiderman habla de “*Jóvenes empoderados. Cada graduado es un joven que se da cuenta que puede*”. Hace referencia al concepto de “*experiencia transformadora*”, porque con el paso por el programa cada persona se da cuenta de lo que tiene para ofrecer, de su valor individual. En esta misma línea habla Cachiru, haciendo mención a cómo evoluciona la participación activa y la autoconfianza a medida que pasan las clases: “*Si alguien duda de la efectividad de la capacitación en habilidades blandas los llevaría a presenciar la primer semana y la última semana del programa y que me diga si son las mismas personas.*” También destaca que los graduados de Super Malón suelen resaltar por su compañerismo, tanto en el grupo de jóvenes participantes, como en en empresas empleadoras. Otro punto que resalta es la cantidad de jóvenes participantes que continúan estudios superiores (supera el 30%). Esto es algo que buscan promover institucionalmente porque consideran que en Argentina hay opciones de educación gratuita y de calidad que hacen una diferencia en la empleabilidad: “*todavía sobrevive una idea de superación a través del estudio*”. McFly también resalta el aporte de Volver al Futuro en la confianza que da a los jóvenes, y entiende que la figura del mentor -profesional voluntario que hace un seguimiento individual al participante- es clave. Trabajan para fomentar jóvenes que conozcan y entiendan el mundo digital, pero aclara que todavía no tienen definido un perfil de graduado específico al que aspiren.

Las tres organizaciones trabajan en poblaciones de contextos de vulnerabilidad, pero la información obtenida en este punto es acotada. Sería preciso contar con información más

exhaustiva para caracterizar en profundidad a los jóvenes que participan de estos programas y poder evaluar a qué decil socioeconómico pertenecen, qué nivel de pobreza estructural padecen, qué nivel de exclusión social tienen en una definición más amplia del concepto en función de lo expuesto en el marco conceptual, y poder tener comparaciones rigurosas o análisis de resultados más ricos. Las entrevistas a los directores dejan entrever que no hay una vulnerabilidad extrema en las poblaciones que participan de los programas, si bien provienen de contextos desfavorecidos. En el caso de Marvel hay una conciencia directa sobre este punto y responde a una definición estratégica institucional, y en los casos de Super Malón y Volver al Futuro no lo mencionaron directamente pero hay ciertos factores -como el acceso a conectividad para poder participar virtualmente o la problemática mencionada sobre la competencia de los programas con estudios superiores- que dan a entender que, en parte pueden no ser poblaciones de extrema pobreza. McFly reconoce que algunos de los obstáculos de la vulnerabilidad social más aguda pueden llegar a existir y estar siendo sorteados por otras ONG aliadas. Dicho esto, la necesidad de reforzar la autoestima y la comunicación son desafíos comunes, y las organizaciones parecieran estar dando una respuesta efectiva en estos puntos en miras a la empleabilidad.

8.3 Programas de inclusión laboral y/o profesional

Los programas propuestos por las tres organizaciones entrevistadas tienen puntos en común de cara a lograr la inclusión laboral-profesional juvenil, pero también algunas particularidades propias que fuimos identificando, y que están relacionados con lo analizado en los dos apartados previos.

La **Tabla 6** compara los diferentes puntos abordados desde las entrevistas en relación a los programas y sus abordajes específicos. Las ONG parten de una formación que en todos los casos aborda, de manera central o como complemento, habilidades blandas y orientación socio-laboral y tiene una duración corta, que varía entre los tres y medio y los cinco meses. Los tres programas acompañan el proceso de inclusión laboral de los egresados con intermediación laboral: entrevistas simuladas, mentoreo personalizado y propuestas específicas de puestos de trabajo.

Tabla 6: Síntesis de de los principales puntos analizados en relación a los programas

	Marvel	Super Malón	Volver al Futuro
Descripción de los programas de formación	Capacitación propia con eje en habilidades blandas Duración: 4,5 meses Formato: virtual sincrónico y asincrónico Programas complementarios: i) Bootcamps inclusivos ii) Capacitación docente	Capacitación propia con eje en habilidades blandas Duración: 5 meses Formato: mixto presencial, y virtual sincrónico y asincrónico	Capacitación propia con eje en habilidades blandas y capacidades técnicas en oficios digitales. Duración: 3,5 meses Formato: virtual sincrónico
Acciones de intermediación laboral	Ferias de empresas, entrevistas simuladas, bolsa de trabajo y seguimiento durante los primeros 3 meses y hasta 1 año con jóvenes empleadores.	Durante un año propuestas de entrevistas simuladas, portal de empleo y club de empleo. Trimestralmente encuesta de seguimiento.	Equipo de diez voluntarios que reciben las búsquedas y definen perfiles. Seguimiento individualizado de los jóvenes a través de mentores voluntarios.
Principales indicadores de resultados	Cantidad de interesados en el programa y participantes de la charla informativa. Cantidad de participantes efectivos en el Programa. Porcentaje de terminalidad. Porcentaje de inserción laboral con intermediación directa y/o indirecta Cantidad de docentes capacitados. Cantidad de estudiantes alcanzados indirectamente	Cantidad de egresados por año. Porcentaje de inserción laboral con intermediación directa y/o indirecta. Cantidad de voluntarios. Cantidad de empresas participantes: donante, voluntarios y empleadores	Cantidad de estudiantes de partida y tasa de abandono. Egresados del programa NPS ³ de estudiantes y voluntarios Permanencia del voluntario Porcentaje de inserción laboral sobre los que terminan un cuatrimestre. Porcentaje de inserción laboral sobre los que terminan la totalidad de las propuestas
Qué es lo que sus directivos consideran novedoso de la propuesta de sus organizaciones	Alcance regional y eventualmente global: mejores indicadores y expertise. Estudios académicos y en alianzas con terceros para estudiar sus resultados e impacto y ser referentes. Programa virtual realizado desarrollado directamente para este formato: e-learning y gamificación Programa de capacitación docente.	Programa basado en la empleabilidad y en las empresas Pymes como socios Voluntariado: "más voluntarios que chicos" que multiplican las oportunidades de empleabilidad.	2 beneficiarios identificados: jóvenes a capacitar y profesionales voluntarios. Perfiles y calidad del trabajo voluntario Capacidad de articular con otros, complementar su programa con otras organizaciones sociales Complemento entre la formación técnica y el seguimiento personalizado con mentoría y equipo de talento para la intermediación laboral Foco en empleos digitales
Trabajo con otras organizaciones y/o Estado	Empresas multinacionales, fundaciones y organismos de cooperación, escuelas, municipios, ONG.	Red empresarial profesional y sus miembros, Pymes, escuelas, organizaciones comunitarias, ONG.	Red de ONG aliadas, empresas digitales.

Fuente: elaboración propia

³NPS por sus siglas en inglés Net Promoter Score es una herramienta para medir la lealtad de los "clientes" frente a un servicio, producto o marca medido por una pregunta: ¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?

Una de las diferencias en las propuestas de las organizaciones es la modalidad virtual y/o presencial. Como fuimos viendo en el punto anterior la totalidad del programa de Marvel y del programa de Volver al Futuro son en formato virtual, donde el primero tiene instancias asincrónicas y el segundo es principalmente sincrónico. En ambos casos la pandemia surgida en 2020 jugó un rol determinante en la migración a la virtualidad, pero la opción digital llegó para quedarse. En cambio Super Malón, si bien a partir del confinamiento tuvo que adaptar su propuesta a la virtualidad, entiende que la presencialidad es central y actualmente tiene una modalidad mixta: aproximadamente 40% presencial y 60% virtual. Dice su Director: *“la virtualidad es una herramienta que te da mucho en rendimiento, en capilaridad, en productividad y te quita otras cosas: la interacción en la formación, la incidencia en los jóvenes, etc.”* Las sedes presenciales en empresas son una parte sustancial del programa y también, como veremos más adelante, del proyecto de expansión del impacto de Super Malón.

Marvel centra su programa de formación en habilidades blandas y orientación socio-emocional, y tiene algunos programas específicos complementarios, en alianza con empresas, para la formación en habilidades digitales: los Bootcamps inclusivos. Lo novedoso en la propuesta de Marvel, según explica Spiderman, es que está pensada y diseñada para lograr abordar los temas complejos que hacen a la formación en habilidades blandas desde el formato virtual, con herramientas de e-learning y desarrollos propios innovadores. Spiderman menciona un videojuego diseñado por la organización donde a través de una actividad lúdica cada joven genera un perfil laboral que puede servir como carta de presentación a potenciales empleadores. Marvel en sus orígenes tuvo sedes propias donde se ofrecían capacitaciones presenciales de diez meses de duración. Si bien la pandemia surgida en 2020 fue responsable de la aceleración del paso a un programa cien por ciento virtual, el plan institucional ya contemplaba migrar hacia este formato. La definición de cambiar a la virtualidad y de ajustar el tiempo de formación, estuvo motivado por las necesidades identificadas en los jóvenes y por el objetivo de crecer en escala.

Super Malón también fue generando cambios en su programa a partir de aprendizajes concretos en su recorrido, pero el confinamiento de la pandemia fue un factor importante para la reconfiguración institucional. Los programas de formación solían tener una duración mayor que, a partir de la modalidad virtual, se acortaron de gran manera. Actualmente Cachiru considera que llegaron a un punto de equilibrio. *“Para que las cosas ‘pregnen’, para que se genere interacción, necesitas presencia y tiempo”*, dice Cachiru *“Se necesita un*

tiempo para que los jóvenes vayan decantando los aprendizajes, pero a su vez se requiere que éste sea lo suficientemente acotado para que sea viable económicamente, que sea una inversión social viable, que los jóvenes lo sostengan, y no pierdan el impulso”. La propuesta actual tiene una carga horaria de 7,5 hs. semanales distribuidas en tres días: uno de cursada presencial, uno virtual sincrónico, y uno virtual asincrónico. Están evaluando constantemente el formato para ir generando un balance y una flexibilidad que permita un tiempo y contenido compatible con la búsqueda laboral de los participantes.

Como mencionamos previamente, Volver al Futuro también se vio obligado por la pandemia a repensar en parte sus propuestas y el formato, pasando a una virtualidad total. Pero también fue la realidad de sus participantes la que forzó cambios, y se pasó de una propuesta principalmente técnica, con ofertas de cursos de formación para promover empleos digitales -especialización en E-commerce y especialización en marketing digital-, a una capacitación más integral que incluye habilidades socio-emocionales.

Las propuestas de intermediación laboral de las tres organizaciones son, como se ve en la **Tabla 6**, muy similares, tanto en las acciones como en el involucramiento activo de voluntarios profesionales. Tienen sin embargo ciertas particularidades que destacamos a continuación. Marvel promueve fuertemente la autonomía de los jóvenes y cada vez más se orienta a preparar a que sean ellos quienes lideren la búsqueda laboral de manera independiente, sin intervención directa de la organización. Se ofrecen ciertas búsquedas en canales institucionales pero donde el joven es responsable de su postulación, y, por fuera de esto se promueve fuertemente la búsqueda laboral activa por parte de los participantes. Spiderman explica cómo las realidades locales de cada país donde operan van impactando en este punto: en algunos países se logran mayores inserciones a partir de búsquedas autónomas de los jóvenes, mientras que en otros, como es el caso de Argentina, todavía se están logrando mayores inserciones a partir de búsquedas intermediadas por la propia ONG. Super Malón también valora la autonomía pero se caracteriza por un seguimiento muy personalizado en el proceso de intermediación e inserción laboral. Ofrece mentorías para grupos pequeños, de tres jóvenes, llevadas adelante por voluntarios que buscan acompañar el camino al empleo. También ofrece entrenamiento laboral en empresas aliadas. En una primera etapa ofrecían prácticas laborales, pero actualmente los jóvenes deben realizar trabajos prácticos vinculados a empresas y ejes de interés: Producción/Logística, Recursos Humanos, Administración o Marketing/Ventas. En el caso de Volver al Futuro también se ofrece un mentoreo liderado por profesionales voluntarios, pero individual, donde cada joven

tiene un mentor asignado. También cuenta con voluntarios expertos que acompañan la búsqueda e inserción en puestos efectivos.

Como se esbozó previamente, el rol voluntario para dar valor al programa es central en las tres propuestas. En el caso de Marvel, la participación de personas voluntarias se da principalmente en rondas de profesionales, espacios en los talleres y entrevistas simuladas; en el caso de Super Malón en participación en talleres, prácticas, mentorías, rondas profesionales y entrevistas simuladas; y en Volver al Futuro con participación en la gestión y ejecución del programa, en mentorías, formaciones, intermediación laboral y bolsa de empleo, entrevistas simuladas, entre otras. Cabe resaltar que tanto en Super Malón como en Volver al Futuro hay objetivos institucionales muy claros en cuanto al involucramiento del voluntariado. En el caso de Super Malón está descrito en la misión se refiere directamente al trabajo en red entre empresas y personas comprometidas. En el caso de Volver al Futuro se identifica al voluntario como un beneficiario más, en el mismo nivel de importancia que los jóvenes, porque entienden que el involucramiento de profesionales del mundo digital en el proceso es parte del cambio en la matriz productiva que buscan alcanzar. Por un lado, McFly dice que *“se cree que la carencia está en un solo lado y no es así”*, hay mucho enriquecimiento que se da a los voluntarios desde diferentes perspectivas pero con igual nivel de impacto, y por el otro, reflexiona que *“la performance del voluntario en comparación con un empleado es mucho mejor y captamos talentos que si les pagamos no vendrían”*.

Las tres organizaciones tienen un seguimiento muy cuidado a los indicadores de resultados, que permiten generar datos comparables y poder fijar objetivos institucionales. Es común a todas las ONG entrevistadas el medir la cantidad de estudiantes durante diferentes etapas desde la convocatoria a la formación, y tener indicadores de terminalidad e inserción laboral. Volver al Futuro es la única organización que no toma como parámetro, por no tener todavía un seguimiento activo, las inserciones que se dan sin intervención directa de la organización. Resaltamos que esta asociación realiza encuestas de NPS (Net Promoter Score), para conocer la satisfacción de los diferentes actores del programa. Como Super Malón toma indicadores en relación a sus alianzas y voluntariados. Marvel tiene indicadores precisos en relación a otros programas complementarios como es la formación docente y los beneficiarios indirectos que promueve.

A la hora de responder sobre los aspectos innovadores en los Programas de cada organización hay miradas diferentes que marcan las identidades específicas. Según la perspectiva de Spiderman, Marvel tiene un objetivo muy grande de expansión de impacto a nivel regional y

global y su abordaje para alcanzarlo es innovador, y genera mucho aprendizaje para los desarrollos locales de sus programas, y también para otras organizaciones y actores relevantes en la temática. Su alcance actual, con impacto en diferentes países, aporta aprendizajes e indicadores muy valiosos. Esto se vuelca en investigaciones y trabajos académicos que realizan en alianzas con terceros que dan validez y posicionamiento a Marvel como referente en el tema que abordan. También, como mencionamos previamente, su Director destaca lo innovador del desarrollo del programa en modalidad virtual, con características propias del e-learning y un esquema gamificado. Por último, Spiderman considera novedoso el poder generar un impacto adicional a través de un nuevo programa que están desarrollando de formación docente en habilidades blandas, sobre el cual ampliaremos más adelante. Por su parte, Super Malón es innovadora, desde el punto de vista de su director, por tener a las PyMEs como socios directos para la empleabilidad, y por el abordaje del rol voluntario, donde una red de profesionales que dona su tiempo aporta a la calidad y a la potencia del programa. Cachiru remarca que hay más voluntarios que jóvenes participantes activos, y esto es el diferencial que multiplica las oportunidades de empleo. El Director de Volver al Futuro también considera innovador el abordaje sobre el rol voluntario y cómo los profesionales ad honorem son considerados beneficiarios directos de la propuesta. En adición a esto, McFly resalta como factores novedosos la articulación con otros programas sociales y el enfoque específico orientado a los empleos digitales.

En lo que se refiere al trabajo en red, las organizaciones entrevistadas tienen una política activa. En todos los casos se articula con otras ONG, que tienen programas afines o complementarios a los suyos. En el caso de Marvel, Spiderman cuenta: *“por mucho tiempo trabajamos solos pero cada vez más buscamos generar vínculos con otras organizaciones sociales”*. Trae a colación una experiencia de trabajo conjunto con otras ONG en un proyecto colaborativo convocado por un ente gubernamental que fue una experiencia que motivó este nuevo enfoque institucional. Hoy participan en otras mesas de trabajo y redes con organizaciones que tienen desafíos similares. También menciona las alianzas estratégicas con las empresas como socios activos en el programa, las alianzas con fundaciones y organismos de cooperación internacional y con otros referentes en investigaciones y trabajo académico, las alianzas propias del programa de capacitación docente, tanto con las escuelas como con el gobierno. En este punto Spiderman da como ejemplo la alianza que están llevando adelante con un gobierno provincial para alcanzar con sus programas a su red de escuelas públicas. En el caso de Super Malón, Cachiru destaca que el trabajo en red es un emblema organizacional,

desde la alianza con la red de profesionales PyME, pero también desde la articulación con escuelas y otros centros comunitarios en territorios donde tienen sus sedes. La organización está buscando crecer en el vínculo con las escuelas a través del trabajo territorial, a través de consejos escolares, directores y equipos, pero aclara que es una relación “*que cuesta*” generar y consolidar. También tienen el objetivo de fomentar el vínculo con el gobierno, actualmente muy acotado, para evaluar el crecimiento a mayor escala. Destaca en el vínculo con otras organizaciones de la sociedad civil, la relevancia de aprender sobre otras experiencias: en un comienzo su alianza con una referente clave del medio, permitió diseñar el programa actual, hoy están mirando el trabajo de otras organizaciones que si bien no tienen el mismo eje temático sirven como referencias con formato de crecimiento en filiales o entes autónomos, o de otra ONG que tiene una gran red de alianzas significativa con escuelas. Por último, y como fuimos analizando en puntos anteriores, Volver al Futuro basa su convocatoria a jóvenes en el trabajo en red con otras organizaciones sociales en territorio. Se alía con organizaciones con programas educativos, formales o informales. También tiene como centro la alianza con empresas de servicios digitales que son las principales empleadoras de los jóvenes que pasan por sus programas. No tienen ningún vínculo desarrollado con el Estado y aún no se han planteado objetivos concretos en este eje.

Cada propuesta, cada organización, tiene un aspecto novedoso propio y, en todos los casos, la innovación es un factor relevante en sus abordajes, así como lo es el trabajo en red. McFly trae un dicho que, de alguna manera, sintetiza lo que se percibe en los tres casos: “*no hay que reinventar la rueda*”. La problemática que abordan las tres organizaciones es común a diferentes actores del sector social, y poder promover la sinergia y el aprendizaje común es una política compartida.

8.4 Puentes con el sector educativo y el sector productivo

Las organizaciones sociales estudiadas son un puente entre el mundo educativo formal y el mundo del trabajo. Además, éstas tienen el potencial de ser un canal para promover la terminalidad del nivel secundario, la continuidad educativa desde la formación profesional o la educación superior. Por lo tanto, tanto el sector educativo formal, como el sector productivo son actores claves en su misión, y a continuación se detalla cómo los directores de Marvel, Super Malón y Volver al Futuro describen los vínculos, desafíos y aprendizajes que se dan en cada caso. Las particularidades de cada organización en relación a las alianzas estratégicas están sintetizadas en la Tabla 7.

Tabla 7: Síntesis de los principales puntos analizados en relación a aliados estratégicos: sector productivo y sector educativo

	Marvel	Super Malón	Volver al Futuro
Vínculo actual con el sistema de educación formal	Escuelas y docentes: ofrecen programa de formación docente en habilidades blandas	Convocatoria de estudiantes del último año del secundario para los programas.	Únicamente tiene vínculo en aquellas ONG de su red de aliados que trabajan en educación formal
Interés en potenciar el vínculo con el sector educativo	Alto a nivel escuelas	Alto a nivel escuelas	Bajo
En qué eje/s específico/s considera que se podría trabajar la escuela para favorecer la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes en contextos de vulnerabilidad social	Profesionalizar a sus docentes y seguir en el camino de incluir las habilidades socioemocionales en la currícula escolar.	En los últimos años se ha preparado mejor a los jóvenes para disminuir el choque cultural al acceder al mundo laboral, por los cambios dados en el currículum escolar y esto debe acentuarse. La escuela debería medir y conocer los resultados en relación a la empleabilidad de sus graduados	Lograr una base de saberes, que los egresados puedan escribir, leer y comprender lo que leen. Promover mayor desarrollo personal en los jóvenes, habilidades blandas.
Perfil principal empresas que emplean jóvenes	Multinacionales	PyMEs	Agencias, estudios de comunicación y empresas de servicios digitales
Industrias identificadas con mayor potencial a emplear jóvenes de sus programas	Empresas aliadas, sector productivo y tecnología	PyMEs de la red de alianzas, especialmente en producción y logística	PyMEs de servicios digitales, empresas que trabajan en "big data".
Qué desafíos les presentan las empresas en relación a la inclusión laboral	Permanencia y ausentismo, falta de habilidades blandas generales, comunicación	Permanencia, productividad, conflictividad derivada en juicios laborales	Puntualidad, ausentismo, comprender consignas, falta de confianza
Qué perfil buscan/solicitan las empresas u organizaciones empleadoras con quienes articulan	Presentismo, promotor de buen clima y compañerismo, comunicación y motivación	Motivación, presentismo y puntualidad, perdurabilidad	Proactividad, capacidad de aprendizaje, confianza de preguntar lo que no sabe, autoaprendizaje, buena dicción y redacción

Fuente: elaboración propia

Hemos analizado en previos apartados cómo las organizaciones tienen un vínculo de mayor o menor cercanía con las escuelas. En el caso de Marvel y Super Malón hay una relación directa a partir de sus programas, y en el caso de Volver al Futuro, una relación indirecta, a partir de los vínculos con organizaciones de su red de alianzas que trabajan en educación formal. Los directivos no han identificado vínculos directos con otros espacios de educación formal como podrían ser universidades o institutos terciarios. Al ser organizaciones tan enfocadas en la inclusión laboral, no tienen programas específicos que vinculen a los jóvenes con la educación superior. Tanto Spiderman como Cachiru consideran que sería estratégico para sus organizaciones potenciar el vínculo con las escuelas públicas o privadas subvencionadas, y están generando acciones específicas para lograrlo. En el caso de Marvel se busca potenciar la capacitación docente en habilidades socio-emocionales para, de manera

indirecta, poder alcanzar a más jóvenes que puedan recibir un acompañamiento y formación en esta línea. Super Malón está trabajando en generar una propuesta de capacitación con un espacio de charlas sobre empleabilidad para los jóvenes en los últimos años del Secundario y en poder devolver a las escuelas, a partir de esta experiencia, cuáles son los intereses de sus estudiantes. Cachiru considera que estos espacios, a su vez, pueden potenciar la captación de jóvenes que puedan elegir anotarse en el programa completo de Super Malón. En Volver al Futuro no tienen identificada una necesidad específica o acción concreta para fortalecer el vínculo con la escuela, ni con otro actor del sector educativo formal.

A la hora de responder sobre qué eje o ejes específicos consideran que podría trabajar la escuela para favorecer la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes en contextos de vulnerabilidad social, surgen respuestas comunes. Todos concuerdan en la necesidad de desarrollar habilidades blandas, reconociendo que hubo grandes avances en esta línea en los últimos años. Spiderman, además de considerar clave el seguir profundizando la inclusión de las habilidades socio-emocionales en el currículum, puso el foco en la necesidad de profesionalizar a los docentes y formarlos en habilidades blandas. Cachiru también hace referencia a que *“En los últimos años se viene preparando mejor a los jóvenes para disminuir el choque cultural del mundo laboral formalmente desde el currículum. Esto debe seguir porque el sistema educativo tiene que preparar ciudadanos que trabajen”*. Comenta que sería valioso que la escuela pueda medir las tasas de empleabilidad de sus propios graduados para generar mejoras en sus contenidos y propuestas. McFly, además de coincidir en la necesidad de promover desde la escuela un mayor desarrollo personal de los jóvenes, considera esencial que se logre una base de saberes y aprendizajes: que los egresados puedan comprender lo que leen y escribir sus ideas. *“La base digital es muy pobre, no saben usar un excel. Me pregunto, ¿qué les dan en computación?”*. Según lo que va percibiendo de los jóvenes dice *“El secundario es tan poco dinámico que se aburren”*.

En cuanto al puente con el sector productivo, tal como hemos visto a lo largo de este recorrido, hay muchos vínculos institucionales de las ONG entrevistadas con empresas afines. Es interesante ver cómo el perfil de las organizaciones y sus enfoques marcan también el tipo de empresas con las que se relacionan. En el caso de Marvel, que tiene un enfoque regional y global, el principal vínculo es con empresas multinacionales, a diferencia de Super Malón que se relaciona principalmente con PyMEs, y de Volver al Futuro, que se alía con empresas de servicios de comunicación y estrategias digitales. Cachiru mencionó la

restricción de Super Malón a relacionarse con empresas vinculadas con el tabaquismo, el consumo de bebidas alcohólicas y el juego.

Cachiru comparte que, desde Super Malón, están trabajando en generar una matriz para evaluar la coincidencia entre la oferta y la demanda de empleo para los segmentos objetivo. Algunas primeras percepciones le dejan ver que los trabajos de horarios rotativos o de fines de semana no son elegidos por los jóvenes. Destaca que hay una preferencia por el trabajo *part-time* - como también lo resaltó Spiderman-y que hay más interés por trabajos de marketing y tecnología, si bien hay más oferta en logística y producción.

¿Qué recurso humano buscan las empresas? Según la experiencia en Marvel, Spiderman comenta:

buscan gente que vaya todos los días a trabajar, que genere buen clima con sus compañeros, que pueda comunicarse y que se note que le gusta hacer lo que hace. Por eso son tan exitosos los chicos de nuestros programas cuando entran a una empresa. Cuando le das la oportunidad a un joven, ese chico se queda, se queda y crece.

Los directores de las tres organizaciones coinciden en que las empresas valoran a la hora de contratar jóvenes las habilidades socioemocionales, y no tanto la formación técnica. Dice Spiderman *“Las empresas históricamente nos dicen que la parte técnica la pueden dar ellos y que lo que falta es lo blando”*. Por su parte reflexiona Cachiru:

no les interesa a las empresas la capacitación dura, quieren chicos con ganas de aprender, que trabajen en equipo, que sean responsables y puntuales, con ganas de que les enseñen lo que sea, y que no se vayan. Las PyMEs valoran mucho la no “conflictividad”, porque se desangran con los juicios laborales.

McFly, por su parte, realizó consultas con empresas empleadoras de graduados de Volver al Futuro, y lo que resaltan que necesitan en los jóvenes coincide en centrarse en las aptitudes socio-emocionales: *“la proactividad, la capacidad de aprendizaje, la confianza para levantar la mano cuando no sabe y el ser autodidacta. Toda formación ‘soft’. También destacan la buena dicción y la redacción, pero el uso de las herramientas digitales suma”*.

A la hora de evaluar el valor que el programa aporta a las empresas, tanto Marvel como Super Malón han realizado estudios concretos para poder cuantificar y medir este impacto. En ambos estudios se concluye que los jóvenes que pasan por el programa representan un ahorro para las empresas por tener mayor productividad, menor rotación y más eficiencia en la contratación. Cachiru dice tener una cuenta institucional pendiente: medir más precisamente

la permanencia de los jóvenes en el sector formal, que estima es alta, pero con rotación en diferentes empresas.

Las organizaciones entrevistadas encuentran que el núcleo de las contrataciones de jóvenes de sus programas proviene de las empresas aliadas, que participan de una manera comprometida con la institución. En el caso de Marvel, está aumentando la inclusión laboral formal a partir de la autonomía de búsqueda de los jóvenes y eso genera mayor diversidad en las empresas empleadoras; sin embargo, todavía predomina en Argentina la inserción en los círculos de empresas aliadas, que ofrecen búsquedas y valoran las aptitudes socioemocionales de los jóvenes graduados. Spiderman identifica al sector de la tecnología como un aliado clave para la inclusión laboral de sus graduados y por eso desde los últimos años nació el programa complementario de Bootcamps inclusivos. Tanto los directores de Super Malón como de Volver al Futuro creen que las PyMEs tienen un perfil de empleador más directo para sus graduados. McFly dice: *“hay más facilidad de inserción directa en las PyMES porque tienen menos trabas burocráticas.”* Sin embargo, esta idea es intuitiva porque Volver al Futuro no tiene medida la cantidad de empresas empleadores, ni es lo suficientemente amplio el programa para sacar una conclusión firme. La fuente de información sobre potenciales empleadores proviene de los voluntarios, quienes son también los motivadores para la revisión constante de sus programas con el objetivo de formar perfiles relevantes para el sector. En el último tiempo los voluntarios identificaron que hay muchas búsquedas relacionadas con manejo de datos y se está considerando incluir esta temática en las formaciones.

Pareciera que el diagnóstico de los directores es afín a lo analizado en el estudio del contexto y los antecedentes: hay un desencuentro entre el perfil del egresado secundario y el mundo del trabajo. Si bien hay indicios de que la escuela tiene cambios relevantes, como fue el insertar en el currículum habilidades blandas valoradas para el empleo, se coincide en la necesidad de preparar mejor a los jóvenes para disminuir el choque con el mundo productivo. También hay muchos puntos en común entre las respuestas recibidas de los directores en este estudio, en relación a las necesidades del sector productivo. Según las entrevistas, las empresas requieren jóvenes con desarrollo de habilidades socio-emocionales, capacidad de aprender y adaptarse a los desafíos propios de las industrias cambiantes, y en este punto las ONG pueden y buscan ofrecer programas flexibles que aportan directamente en estas aptitudes.

8.5 Crecimiento y proyección de escalabilidad

Uno de los puntos claves en la elección de las organizaciones a entrevistar, fue la percepción de ser iniciativas con capacidad de crecimiento en el impacto, ya sea por desde los programas propios de la organización, como por la posibilidad de ser replicados por terceros: otras organizaciones o programas de políticas públicas. En este apartado analizaremos las miradas dentro de las organizaciones de cara a cómo se espera crecer en su misión y escalar su impacto. Los principales puntos analizados en las entrevistas en relación al potencial de crecimiento y escalabilidad se sintetizan en la Tabla 8.

Tabla 8: Síntesis de de los principales puntos analizados en relación al crecimiento y la escala

	Marvel	Super Malón	Volver al Futuro
Principales fortalezas para crecer	Sostenibilidad económica Foco regional y global	Red de empresas PyMEs a escala nacional y voluntariado	Crecimiento de los empleos digitales y potencialidad del formato virtual
Principales desafíos para crecer	No perder calidad en la cantidad. Generar alianzas sector público. Responder a las diferencias entre los países en los que se actúa.	Generar sedes sustentables y evaluar modelos de franquicias	Todavía tienen un aprendizaje y camino amplio por delante que marcará los desafíos
Dónde ve a la ONG en 10 años	Impacto regional consolidado, e impacto global alcanzado con plataforma ondemand. Alianzas con gobiernos provinciales para promover capacitación docente	Red de sedes en todo el territorio nacional y de países limítrofes. Referentes en I+D con resultados que promuevan impacto en políticas públicas	Red de egresados del programa y voluntarios consolidada. Alcance a 10.000 jóvenes por año y ser referentes para la incubación de talento joven digital en contextos de pobreza. Impacto en un cambio en la matriz productiva.

Fuente: elaboración propia

Marvel tuvo sus objetivos claros de crecimiento desde el comienzo, pero a su vez el propio andar fue marcando nuevos rumbos y acciones posibles para lograrlo. *“A medida que fuimos creciendo nos llegó la pregunta de ¿cómo llegamos a una mayor cantidad de jóvenes sin perder la calidad de lo que hacemos?”*, dice Spiderman. En parte la respuesta fue efficientar recursos y sistematizar procesos de gestión: así surgió una oficina regional que hoy centraliza el área pedagógica, de sistemas y de apoyo a los programas con sus particularidades locales. Agrega: *“El paso del modelo boutique a la escala implicó tomar decisiones: no hacer cosas que no fuesen escalables. Uno resigna ciertos factores como ir a buscar a un chico a su casa o hacer una convocatoria presencial.”* Hace más de cinco años se definió desde la organización que, si bien hay un crecimiento que es favorable, el mismo sería limitado para cuidar la calidad de la propuesta. Así se limitó el alcance a un máximo de diez mil jóvenes cada año en programas de impacto directo, y se priorizó que el crecimiento a gran escala sería a través de alianzas con terceros, para lograr un impacto en políticas públicas y aprovechar también las herramientas digitales de mayor alcance en programas más amplios. Los centros

locales con programas con beneficiarios directos funcionan como “*laboratorios de aprendizaje continuo*” que posicionan a Marvel como un referente clave en la temática, con indicadores y resultados relevantes, comparables a nivel regional. En complemento, en los últimos años se comenzó el programa de capacitación docente que amplió de gran manera el impacto indirecto desde la articulación con el sistema educativo. En 2023 se esperan capacitar más de cinco mil docentes a nivel regional, cerca de seiscientos en Argentina. Este programa logró en el país un acuerdo con un ministerio provincial, con miras a formar a todos los docentes de escuelas de gestión estatal. Este tipo de acuerdo es un modelo del impacto que se quiere lograr en articulación con políticas públicas. En adición a lo mencionado, hay objetivos de crecimiento específicos para Marvel a nivel Latinoamérica y un plan de crecimiento a nivel global. A través de una plataforma “on demand” se buscará que el programa de formación de Marvel esté accesible para todos los jóvenes en el mundo que lo requieran, y de esta manera tener un alcance global amplio.

Super Malón busca crecer a partir del crecimiento de su red de alianzas y voluntarios, que se verá reflejado en la apertura de nuevos centros presenciales. Cada sede de la organización se ubica en el espacio provisto por una empresa. En 2023 cuenta con más de quince sedes que si bien se centran en CABA y Buenos Aires, tiene presencia en el resto del país. Cada centro está diseñado para ser autosustentable y con personal propio. Por ahora todas las locaciones se administran desde la sede central, pero están analizando el crecimiento con franquicias, siguiendo el modelo de “filiales” de otra organización social referente. Cachiru explica que Super Malón apunta a alcanzar a toda la geografía argentina, y quizá también llegar a países vecinos. Además, de la articulación con otras organizaciones sociales, les gustaría crecer de la mano de políticas públicas que favorezcan la escala. “*No queremos ser siete veces más grandes, sino crecer siete veces junto con otros*”, dice Cachiru. También hay aspiraciones concretas de crecer en investigación y desarrollo: poder potenciar la información, el relevamiento de los resultados con indicadores concretos, que permita enriquecer los programas propios y de terceros. Apuntan a mejorar la trazabilidad de los indicadores de empleabilidad y permanencia a largo plazo. El compromiso con el aprendizaje institucional, que puede impactar en otras políticas públicas o programas de inclusión es alto, y no descartan indagar en potenciales formaciones en oficios, que complementen las formaciones en habilidades blandas.

Volver al Futuro, tal como comenta McFly, por su abordaje orientado a la tecnología, requiere de una actualización constante que promueve el crecimiento cualitativo continuo. Los

profesionales voluntarios están en el mercado y van delineando junto a la coordinación académica las tendencias y cambios necesarios. Si bien todavía la organización está dando sus primeros pasos, y hay desafíos organizacionales a encarar para pensar en un crecimiento (como son el fortalecer el equipo de gestión y el desarrollo de recursos), el proyecto busca crecer en impacto y cobrar escala. El poder trabajar de manera remota y virtual, que surgió a partir de la imposición marcada por la pandemia, *“fue un atajo para crecer más rápido y definir formas de escalar”*, comenta el director. En diez años la organización apunta a alcanzar a diez mil jóvenes anualmente, y a *“ser referentes en incubar talentos en contextos de pobreza para que sean perfiles seductores para el mercado laboral”*. También hace referencia al objetivo de potenciar la red de voluntarios que es sustancial al programa, y la red de egresados que enriquecerá la propuesta.

Las tres organizaciones entrevistadas tienen claridad en el objetivo de crecer en su impacto, y cobrar una escala más significativa. Buscan ser referentes, laboratorios y productores de información que pueda ser tomada por terceros. El crecimiento planeado es en red y con alianzas estratégicas claves, donde las políticas públicas e intersectoriales tienen un potencial clave.

9. Diálogos y reflexiones finales

A lo largo de este trabajo hemos evaluado desde diferentes perspectivas la complejidad en la problemática de cara a la inclusión laboral de los jóvenes provenientes de contextos vulnerables, y cómo las ONG pueden tener un rol particular a la hora de hacer un aporte frente a este desafío. Nos parece pertinente poder cerrar este recorrido hilando las diferentes reflexiones que fueron surgiendo tanto desde el análisis de contexto, los antecedentes, el marco teórico, y, por sobre todo, el aporte concreto del relevamiento del tercer sector y los casos estudiados, para generar un diálogo entre las ideas que surgen y lograr alcanzar algunas reflexiones finales.

9.1 El problema y los abordajes existentes

La problemática analizada en el contexto argentino e internacional y los antecedentes estudiados, coinciden con el diagnóstico que realizan los directivos de las ONG entrevistadas: estamos en una coyuntura de cambio permanente e incertidumbre frente al futuro, y hay un desencuentro entre la educación secundaria y el mundo del trabajo, una divergencia entre las expectativas de los estudiantes y/o graduados y de las empresas empleadoras (CEPAL/OEI, 2020; Rico et al 2020; Adecco y Cimientos, 2022; Narodowski, 2021; Jefatura de Gabinete

de Ministros Presidencia de la Nación, 2017; Fiszbein, Oviedo y Stanton, 2018). Este abismo se amplía cuando los jóvenes provienen de sectores desfavorecidos, y de áreas periféricas (ODSA, 2021).

Tanto los autores analizados (Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación, 2013; Busso et al 2017; Alheit y Dausien, 2008; Jacinto 2013), como los directivos entrevistados, coinciden en la potencia de la escuela a la hora de dotar de habilidades y herramientas a los jóvenes que sean relevantes para su desarrollo profesional, pero también en que esta institución y sus propuestas no bastan. La escuela puede preparar a los jóvenes, pero las competencias adquiridas se complementan con un capital social y una formación continua a lo largo de toda la trayectoria vital. Las organizaciones del tercer sector, tienen el potencial de fortalecer y/o complementar el rol de la escuela. En los tres casos estudiados se percibe que las formaciones que ofrecen a los jóvenes en gran medida suplen habilidades o saberes específicos que los jóvenes deberían obtener en su trayectoria escolar, y en el caso de Marvel, se busca generar un impacto directo en el sistema mismo a través del programa de formación docente en habilidades blandas.

Las ofertas de formación profesional para jóvenes han crecido tanto en el sector público como en el privado, en Argentina y en el mundo. A nivel global las políticas de inclusión laboral tienen resultados poco satisfactorios y muy diversos en función de las particularidades locales, donde en general se dan con mayor éxito en economías crecientes y con menor inequidad de base, en mujeres y jóvenes, y grupos con segmentaciones específicas de contextos más vulnerables (Kluve et. al, 2016; Morales y Van Hemelryck, 2022; Levy Yeyati, Montané y Sartorio, 2019; Levy Yeyati, 2019; Cefaco, Scandurra y Kazepov, 2020; Acevedo et al, 2017). Las iniciativas de políticas públicas argentinas, como bien describen Riquelme, Herger y Sasserra (2021), están desarticuladas y las propuestas no dan una solución eficiente a la población con bajo nivel educativo. Roberti (2018) destaca cierta articulación inter-programática pero donde se ven beneficiados los jóvenes con mayor capital educativo de base. Entre los estudios analizados se encontraron reflexiones comunes sobre cómo la oferta de programas públicos tienden a fortalecer la informalidad en el segmento de jóvenes de nivel cultural bajo, y sobre la falta de políticas consistentes que contemplen intermediación laboral eficiente que favorezca una inserción efectiva en el sector productivo, siendo este un factor clave para lograr resultados efectivos (Barbetti, 2010; Barbetti y Pozzer, 2014; Otero, 2015; Barbetti, 2020; Sconfienza, 2017; Morales y Van Hemelryck, 2022; Leiva, 2023).

En cuanto a las propuestas específicas del tercer sector analizadas - tanto en los antecedentes en Argentina (Jacinto y Millenaar, 2012; Jacinto, 2017; BID, 2014; Fundación Forge, 2018; Accenture y Fundación Forge, 2019; Adecco y Cimientos, 2022), como en el mapeo y los estudios de casos a partir del muestreo intencional realizado- se evidencia que hay una oferta variada, con alcance a regiones y poblaciones diversas, y donde destacan programas que ofrecen una socialización laboral y profesional a partir de la red con el sector productivo y empresarial que proveen a los jóvenes, y aquellos que abren oportunidades de acceso a universidades. El relevamiento de organizaciones de la sociedad civil que tienen programas que impactan en la inclusión laboral de jóvenes provenientes de contextos de vulnerabilidad, da cuenta de una cantidad relevante de ONG que abordan esta temática con información disponible. Se registraron ciento veinte asociaciones civiles o fundaciones que tienen programas de estas características en Argentina. El principal enfoque de estas organizaciones relevadas, al igual que lo que sucede en programas internacionales y nacionales mencionados en los antecedentes (Barbetti, 2020; Barbetti, 2010; Sconfienza, 2017; Barbetti y Pozzer, 2014; Otero, 2015; Levy Yeyati, Montané y Sartorio, 2019; Morales y Van Hemelryck, 2022), son de formación y capacitación, donde predomina la preparación para trabajos autónomos. Se identificaron solo once organizaciones que se especializan en la inclusión laboral de la población juvenil de contextos vulnerables como único eje, porque en general estos programas se complementan con otros abordajes más integrales, con otros rangos etarios y/o contextos. En las propuestas de organizaciones especializadas predominan los abordajes mixtos donde se promueve la capacitación e intermediación laboral, y en segundo lugar los programas que acompañan los estudios superiores con becas y/o mentorías.

La flexibilidad y el trabajo personalizado que promueven las organizaciones de la sociedad civil es percibido como algo sumamente valioso (BID, 2014, Jacinto y Millenaar, 2012, Jacinto 2017) que también destaca en las organizaciones entrevistadas, pero su potencial de escala es limitado en sí mismo. El trabajo en alianza con terceros es, como profundizaremos más adelante, un aspecto esencial para su mejora continua, el crecimiento del alcance, el trabajo intersectorial que permite un alcance más integral. Las iniciativas enfocadas desde estos programa de organizaciones sociales son necesariamente acotadas y fragmentadas, con un abordaje que reduce el problema del desempleo juvenil en contexto de pobreza significativamente, y no podría alcanzar la complejidad que implican las problemáticas, exclusiones, injusticias y reproducciones generacionales que se dan en estos marcos de desigualdad (Visser, 2018; O'Reilly et al., 2018; BID, 2014; Jacinto, 2017;). Frente a esta

realidad hay una coincidencia potente entre las conclusiones recogidas del análisis bibliográfico y el estudio de casos realizado, sobre la importancia del abordaje holístico. Así lo remarcan estudios internacionales (Morales y Van Hemelryck, 2022; O'Reilly et al, 2018; Kluve et al, 2016) y nacionales (Jacinto, 2017; BID, 2014; Adecco y Cimientos, 2022; Bertranou y Casanova, 2015). Los diferentes autores ahondan en el impacto positivo en empleabilidad a poblaciones de contextos vulnerables desde edades tempranas, que contemple la promoción de factores educativos, nutricionales, de salud, vivienda y de desarrollo integral. Además esta mirada amplia implica en lo que hace a la inclusión profesional y/o laboral a un trabajo de capacitación y acompañamiento en diversidad de ejes: habilidades blandas, orientación sociolaboral, educación financiera, saberes técnicos, entre otros.

La pregunta sobre el impacto a largo plazo de las iniciativas y programas es muy relevante. Nos parece clave tener en cuenta las limitaciones en los resultados que se hace evidente en estudios internacionales (Acevedo et al., 2017; Levy Yeyati, 2019; Kluve et. al, 2016)). También se pusieron de relieve cuestionamientos que surgen de investigaciones en Argentina, como la de Jacinto y Millenaar (2012), sobre cómo los resultados positivos en experiencias de formación profesional en el corto plazo deberían revisarse en un período extendido en el tiempo “ante una estructura de oportunidades desigual y limitada donde las estructuras de desigualdades y limitaciones se perpetúan” (p. 164). En las organizaciones entrevistadas se evidenció que hay todavía una limitación y una deuda en el registro y en el análisis de los resultados a largo plazo de los programas, si bien se manifestó el interés de estudiar la trazabilidad de los resultados de empleabilidad de jóvenes en tiempos extendidos, y hay, en los tres casos estudiados, una voluntad de evaluación de resultados y de aprender con otros para conocer y mejorar el impacto.

Podemos decir entonces que, frente a un problema que es mundial, las organizaciones de la sociedad civil pueden tener un rol clave en la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes provenientes de contextos vulnerables. Se logran resultados positivos a partir de miradas holísticas, propuestas amplias, y trabajo en red con otros sectores e instituciones. La problemática sobre la inclusión laboral y el desarrollo profesional de los jóvenes de contextos vulnerables debe ser leída en un marco amplio contemplando todas las particularidades y complejidades, y muchas veces el alcance de los programas puede acotar estas perspectivas, y por ende la lectura sobre sus resultados. Es una deuda importante en Argentina estudiar los resultados de los programas a largo plazo para poder evaluar el impacto en el tiempo y

conocer si los aparentes resultados positivos de las ONG logran romper con las desigualdades de origen en un período extendido.

9.2 Jóvenes de contextos vulnerables

Un punto central en nuestro trabajo, fue poder entender específicamente a qué nos referimos con el alcance de los programas a jóvenes “provenientes de contexto vulnerable”, y cómo las organizaciones de la sociedad civil estudiadas entienden este punto y dialogan con una definición o segmentación de su público objetivo.

Como se analizó en el marco teórico, al hablar de vulnerabilidad social no nos referimos al nivel de ingreso económico bajo de los jóvenes o sus familias, sino por sobre todo a la falta de capital social y de oportunidades. Esto está condicionado en gran manera por el nivel educativo propio y de sus grupos sociales, pero también por la desigualdad de poder y de afectividad (Jacinto, 2013; Jacinto 2017, Baker et al 2009). En este punto es muy importante destacar el rol que la propia sociedad tiene al “excluir” a las personas vulneradas (Pérez Sosto y Romero, 2012; Barbetti 2020; Terigi, 2014; Otero, 2015).

Las ONG entrevistadas tienen indicadores específicos que permiten focalizar sus programas en las poblaciones que consideran de vulnerabilidad social. Las tres organizaciones tienen sus propias encuestas desarrolladas con ponderaciones de indicadores que contemplan una mirada más integral que la económica, sumando indicadores educativos, de entornos de vivienda, y de sus familias, que coinciden con los factores que De la Mata et al (2022) identifican que impactan en la desigualdad de oportunidades. Sin embargo, es interesante cómo en sus comunicaciones van delineando sus propios conceptos sobre la vulnerabilidad social. Marvel menciona a “jóvenes económicamente vulnerables” y Volver al Futuro a “jóvenes en situación de pobreza económica”, poniendo un foco en el factor económico, y Super Malón menciona desde una perspectiva más amplia “jóvenes de entornos vulnerables”. En los tres casos, apuntan a una población de contexto desfavorecido, pero el nivel específico, las variaciones en las situaciones particulares entre los jóvenes beneficiarios, no queda definido. En el caso de Marvel hay claridad de que no se alcanza a un sector de extrema pobreza. En los casos de Super Malón y Volver al Futuro, las organizaciones buscan a través de convocatorias presenciales y el trabajo en red con organizaciones territoriales poder tener un alcance a la población objetivo, pero no se cuenta con información o estudios específicos para entender en profundidad las diversidades dentro de sus beneficiarios, y puede haber impedimentos específicos de sus programas que limiten el alcance a jóvenes con extrema exclusión. En programas de políticas públicas, como es el caso de “Jóvenes con más

y mejor trabajo” se puso en evidencia cómo se dan variaciones en los resultados de los programas a partir de diferencias entre los niveles educativos de los participantes y la “meritocracia” construida por los parámetros del programa (Roberti, 2018). Este punto, con la información actual disponible, no es factible de ser analizado en las organizaciones estudiadas.

Según vimos en el marco teórico, hay ciertas divergencias sobre el impacto que puede tener en el capital social de los jóvenes de contextos de pobreza, el paso por programas de inclusión laboral. Jacinto y Millenaar (2012) resaltan la estigmatización que puede traer aparejada el paso por un programa que los tilde como “asistidos”, y Otero (2015) coincide en que el ser parte de programas de desarrollo social puede aportar a reforzar “una identidad social de vulnerabilidad” (p. 158). Sin embargo, en el caso de las ONG, Jacinto y Millenaar (2012) identifican un proceso contrario, donde los jóvenes se pueden ver beneficiados por la “transferencia del capital social institucional”. Así parece demostrarlo en parte la bibliografía (Fundación Forge, 2018; Accenture y Fundación Forge, 2019; Adecco y Cimientos, 2022; Fundación Empujar, 2022) y la devolución que los directivos de las organizaciones mencionan tienen por parte de empleadores, que destacan como un factor muy positivo para sus contrataciones y la apertura de oportunidades a los graduados de programas de estas ONG. También es destacable en este punto el caso de Volver al Futuro y su modo de convocatoria a jóvenes participantes a través de redes aliadas de organizaciones sociales con programas de educación formal e informal. El paso por otros programas de organizaciones del tercer sector en este caso es un puntapié para poder ser parte de esta propuesta, convirtiéndose en un puente para nuevas oportunidades.

Sería enriquecedor poder profundizar en este punto específico para comprender mejor las poblaciones y el impacto que tienen las organizaciones de la sociedad civil en relación a segmentaciones más específicas dentro de lo que se consideran contextos de vulnerabilidad social. Nos preguntamos, ¿de qué manera cierta diversidad en el capital educativo de las poblaciones que participan de estos programas favorece los resultados positivos globales, o, si por el contrario, los resultados también se ven muy diferenciados por diferentes entornos de origen? ¿En qué medida se alcanza a la población en extrema vulnerabilidad en los programas de ONG?

9.3 Empleabilidad juvenil

¿Qué hace a un joven “empleable”? Como vimos en la bibliografía recorrida, dado los cambios constantes en los empleos y roles requeridos en el mundo laboral y las características

de las ofertas preponderantes, se valoran especialmente ciertas capacidades que tienen que ver con la resolución de problemas, el pensamiento abstracto y las habilidades sociales: comunicación, adaptabilidad, trabajo en equipo (Busso et al., 2017; Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación, 2017; Accenture y Fundación Forge, 2019; Rodríguez Cuba, 2009), y pesan de gran manera el capital social y educativo, incluso en empleos de baja calificación (Sconfienza, 2017). Tal como se concluye del análisis de contexto y antecedentes, y como se reafirma en los casos estudiados, el desarrollo de las habilidades socioemocionales es una llave para promover perfiles de jóvenes empleables. Sin embargo, las expectativas que las ONG entrevistadas identifican como centrales para las empresas aliadas parecieran ser todavía más básicas que las analizadas en los estudios mencionados: que los jóvenes vayan a trabajar todos los días en horario con motivación y ganas de aprender. Se destaca la comunicación como un aspecto clave a trabajar: desde la dicción y redacción, hasta la capacidad de comprender consignas, y poder generar un intercambio claro con superiores y compañeros.

Un valor resaltado en los programas del tercer sector es la capacidad de ampliar “la pecera” de los jóvenes a la hora de buscar oportunidades, y facilitar acceso a nuevos sectores que resultaban desconocidos, o a los que su entorno inmediato no tiene llegada, que pueden requerir perfiles propios de esta población. McFly lo explicó claro en el caso de los oficios digitales: pese a que los jóvenes con secundario completo de un contexto vulnerable pueden ser perfiles valiosos para el sector, los jóvenes no acceden a búsquedas específicas porque no lo conocen y no tienen acceso a oportunidades concretas sin la intermediación, en su caso, de Volver al Futuro.

Tanto en los antecedentes (Roberto, 2018), como en las entrevistas realizadas, se puede identificar cierta tendencia a juzgar el “mérito” de los jóvenes de cara a su desarrollo profesional, basado en una idea de la “cultura del trabajo”, de “proactividad” o “motivación”, que de alguna manera se puede llegar a ligar al entorno de origen, y no solo al crédito y cumplimiento de objetivos específicos. Si bien las organizaciones entrevistadas tienen en sus indicadores objetivos específicos de asistencia, terminalidad, cumplimiento de tareas, a la hora de hablar de perfiles de egresados o de intereses en empresas se hace mención a factores intangibles, cuyas definiciones están muy ligadas a los valores de las organizaciones y sus propias historias de origen: el emprendedurismo, la idea de la cultura del trabajo y del esfuerzo, la no conflictividad, entre otras aludidas.

Por último, y como hicimos mención previamente, hay un aporte sustancial al perfil de empleabilidad de los jóvenes por parte de una ONG que tienen una marca, un respeto en el mundo empresarial, un “capital social institucional” (Jacinto y Millenaar, 2012) que puede ser transferido a los beneficiarios. Las empresas que han empleado jóvenes de las organizaciones sociales entrevistadas han manifestado valorar la permanencia en los puestos de trabajo, y la productividad que impacta en un ahorro por eficiencia en la captación y gestión de los recursos humanos. El “filtro” que implica haber sostenido un programa de la organización es un indicador relevante para las empresas que emplean a través de organizaciones sociales (Fundación Forge, 2018). Su decisión de asociarse a una ONG puede partir de una definición filantrópica, pero en estos programas responde también a una necesidad específica que genera un valor sostenible para el sector productivo. Destacamos en este punto el rol clave de la participación voluntaria y de aliados del mundo empresario -como se evidenció en las entrevistas realizadas -especialmente para las instancias de orientación socio-laboral de los jóvenes participantes, para que no solo los jóvenes conozcan nuevos mundos, sino que también las propias empresas puedan a su vez conocer el trabajo de las organizaciones sociales y tenerlas en cuenta en sus procesos de incorporación de personal. Podemos concluir que los jóvenes con habilidades socioemocionales desarrolladas, especialmente en lo que hace a la comunicación y la motivación a aprender, tienen un perfil apto para el empleo. Las organizaciones sociales cumplen un rol fundamental en esta formación, pero sobre todo en generar el puente donde los jóvenes conozcan sobre nuevas áreas o sectores en los que pueden generar valor, y para que las empresas conozcan a los egresados de sus programas y los consideren en sus procesos de búsquedas laborales. Siguiendo con las ideas finales del apartado anterior, entendemos que todavía hay desafíos en poder comprender las diferencias entre los méritos de los jóvenes y el nivel de desafío que presentan sus entornos, para poder conocer de qué manera se pueden seguir trabajando de manera directa factores para reducir injusticias y desigualdades de origen, y poder mejorar la injerencia y el análisis sobre los procesos y resultados de los programas.

9.4 Propuestas de abordajes con innovación social

Un objetivo central de este trabajo es poder identificar prácticas de innovación social del tercer sector, que permitan evaluar el rol de las organizaciones desde la competitividad y la novedad de su proceso o enfoque. Se buscó mapear y analizar en mayor profundidad a organizaciones de la sociedad civil que, en su búsqueda por la inclusión profesional de jóvenes provenientes de contextos vulnerables, logran eficiencia en sus procesos, nuevas

lógicas de vinculaciones y relaciones de colaboración que pueden ser perdurables y generen un valor social a gran escala (Idoiaga, 2017; Hubert, 2010; Hernández Ascanio et al., 2021; Morales Gutierrez, 2010; Buckland y Murillo, 2014).

El mapeo realizado de las ciento veinte organizaciones identificadas, y el proceso de investigación para acceder a su información, nos permitió conocer múltiples redes, agrupaciones y espacios formales de intercambio entre los actores del sector social, que demuestran una lógica de trabajo colaborativo específico en el sector social que vale la pena destacar, y que sin duda está motivado desde búsqueda consensuada por la generación de un valor social común. Queda en evidencia en el mapeo que existe una enorme diversidad en la oferta de organizaciones, sus características, sus abordajes y diferenciales, pero estas particularidades trascienden y se potencian en instancias de intercambio, enriquecimiento mutuo, mesas de articulación y diálogos.

Como fuimos destacando, las organizaciones de la sociedad civil pueden promover modelos de abordajes más flexibles, atractivos a los jóvenes, multidisciplinarios y multisectoriales, que favorecen la colaboración público-privada tan beneficiosa a la hora de promover la empleabilidad (BID, 2014; Levy Yeyaty, Montane y Santoro, 2019; CEPAL/OEI, 2020, Rodríguez Cuba 2009; Visser, 2018; Morales y Van Hemelryck, 2022; Hossain y Bloom, 2015; Yan, Lin y Clarke, 2018; Grosso Rincón, 2013; Adecco y Cimientos, 2022). Las organizaciones que trabajan en red generan aprendizajes compartidos, indicadores relevantes y promueven información valiosa para las políticas públicas que puedan generar incidencia con mayor escala. Las tres organizaciones seleccionadas para las entrevistas responden a lógicas innovadoras dentro de sus propuestas. Destacamos en ellas la búsqueda de maximizar el impacto, generando prácticas de aprendizaje y evaluación continua de resultados y evaluando estrategias para reproducir las buenas prácticas y sus aportes, y el trabajo colaborativo y en red con terceros. En las tres ONG estudiadas se consideran a las alianzas y las colaboraciones como políticas esenciales para el crecimiento institucional, y un objetivo sustancial para lograr mejores y mayores resultados. Hay muchos puntos en común entre cada una de ellas, que da cuenta de los aprendizajes construidos y compartidos en el sector social. Se busca relacionarse con otras organizaciones sociales y comunitarias, con el Estado, con el sistema educativo y/o con el sistema productivo.

Se reconoce en todos los casos una resistencia a la dependencia de fondos públicos para sostener los proyectos, pero sin embargo, los planes de crecimiento contemplan en mayor o menor medida una articulación con el sector público, para lograr una influencia en políticas

educativas, de trabajo y/o de desarrollo social. Lo vimos muy claramente en el caso de Marvel con su espacio de formación docente y las alianzas provinciales para implementarlo, en Super Malón que reconoce la expectativa de ser referentes en sus programas para las políticas públicas y para generar métricas que puedan promover más investigación y desarrollo en el área, y, en menor medida también en Volver al Futuro que busca crecer en su impacto a través de ser un referente en la incubación de talentos en contextos de pobreza y en aportar a un cambio en la matriz productiva. Las organizaciones sociales no reemplazan el papel del sector público, pero sí lo enriquecen y lo complementan. Resaltamos, como Yan, Lin y Clarke (2018), que el rol de las ONG no es solo de incidencia directa sino también de comunicación, facilitando y liderando espacios de coordinación, monitoreo e incidencia. Como dice Grosso Rincón (2013) la propia sociedad civil se fortalece con estos mecanismos que promueven “la participación, la organización y la construcción de ciudadanía.” (p. 4)

Queremos hacer hincapié también en la relevancia de la relación de las organizaciones no gubernamentales que trabajan en inclusión laboral con la escuela, y cómo la profundización de este puente puede generar un enriquecimiento mutuo muy amplio. Como se mencionó, el rol de la escuela es clave para generar una base de aprendizajes relevantes y aptitudes personales que favorezcan la empleabilidad (Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación, 2013; Busso et al 2017; Alheit y Dausien, 2008; Jacinto 2013) , y el papel de las ONG es fundamental en facilitar herramientas, información y aprendizajes, además de facilitar recursos. Tal como se puso en evidencia en las entrevistas realizadas, hay una mayor resistencia o dificultad de relación con las escuelas públicas. Cachiru de Super Malón puso esto en palabras: la relación con la escuela “cuesta”. Tanto Cachiru como Spiderman destacan instancias de mejora dados en la currícula escolar que promueven una mejor preparación de los jóvenes para el mundo del trabajo, pero detectan instancias de potenciar los diálogos y las sinergias para mejorar los resultados.

Distinto es lo que sucede con el puente entre ONG y el mundo empresarial y productivo, donde hay un vínculo creciente que se consolida y fortalece con aprendizajes mutuos, tal como demuestran algunos estudios referidos (BID, 2014; CEPAL/OEI, 2020; Adecco y Cimientos, 2022; Fundación Forge, 2018; Jacinto, 2017) y las propias entrevistas realizadas a directivos de ONG. Los programas sociales generan un beneficio directo en las empresas por la eficiencia en la captación de recursos humanos con mayor motivación y productividad, que promueve en gran medida el vínculo.

Cada una de las organizaciones está en un momento institucional muy diferente, por sus años de vida y su tamaño, pero en los tres casos hay una vocación clara de crecimiento en la escala, y de revisión constante de sus propuestas en línea con los objetivos institucionales. Marvel está creciendo hacia un impacto a nivel mundial, siguiendo el foco en jóvenes de contextos vulnerables sin casos extremos, donde la tecnología pueda ser un aliado en la escalabilidad, y donde el impacto se logre profundizar a través de la alianza con la escuela y la capacitación docente. Super Malón busca crecer a nivel nacional con sedes de capacitación e intermediación laboral directa en alianza con PyMES para consolidar el modelo, obtener indicadores relevantes y generar un impacto en la política pública. Volver al Futuro busca ser un referente en la incubación de talento joven en contextos de pobreza que promueva un cambio en la matriz productiva nacional con un crecimiento en el área digital.

La proyección de crecimiento del impacto directo en cada organización es acotada y se busca la escala, como fuimos analizando a través del trabajo en red. Identificamos que hay todavía un potencial de ampliar el nivel de abordaje colaborativo y generar una sinergia que pueda facilitar la generación de indicadores de análisis comunes, los procesos de optimización, el conocimiento sobre la población en la que se trabaja y sus abordajes específicos, y la promoción de una mirada amplia, integrada y holística. El tercer sector tiene una gran capacidad de innovación social, y su impacto en la inclusión profesional de jóvenes de contextos de vulnerabilidad social es positivo y con capacidad de seguir creciendo

9.5 Reflexiones finales

El mundo laboral está cambiando a pasos frenéticos, y las mismas definiciones sobre qué hace a un joven empleable, qué hace a un empleo de calidad, y qué hace a un empleo “deseable” para los jóvenes, están en constante revisión y cuestionamiento. Frente a una realidad donde la oferta y demanda para la empleabilidad parecen estar en constantes choques y expectativas divergentes, nos preguntamos qué rol juegan las organizaciones sociales de cara a la inclusión profesional y laboral de jóvenes provenientes de contextos de vulnerabilidad. La respuesta tras este recorrido pareciera ser que juegan un rol clave y cada vez más preponderante. Las organizaciones sociales cumplen un papel fundamental en la articulación entre las propuestas educativas y el mercado de trabajo muy importante, y sus propuestas de innovación, sus aprendizajes y recorridos pueden ser un puntapié para impactar en los actores claves que generan impacto a gran escala: la escuela, el sector productivo, otras organizaciones del sector social y las políticas públicas.

Este trabajo busca generar un aporte en una temática que actualmente está en la agenda de la academia y si bien intenta dar respuestas sobre la relevancia del tercer sector en la inclusión laboral juvenil de sectores vulnerables, abre muchas preguntas para futuras investigaciones (muchas de ellas mencionadas a lo largo del recorrido). Tras este camino se nos despiertan algunas más: ¿Cómo impacta el nivel de vulnerabilidad social en el resultado de los programas de inclusión laboral que ofrecen las ONG?, ¿Cuál es el impacto de estos programas en las escuelas y cómo podría potenciarse?, ¿Cómo generar puentes más sólidos y perdurables de estos programas del Tercer Sector y las políticas públicas -existentes o por crear- para favorecer la empleabilidad de jóvenes provenientes de contextos desfavorecidos?, ¿Cuáles son los resultados a largo plazo de los programas de las organizaciones sociales?

Siguiendo el juego de los superhéroes, cerramos estas reflexiones con una frase de Flash en el verdadero Universo Marvel: “A veces hay grandes posibilidades frente a nosotros, pero no las vemos porque elegimos no hacerlo. Creo que debemos estar abiertos a explorar algo nuevo.”



Bibliografía:

Accenture y Fundación Forge (2019). *Habilidades socio emocionales y digitales. Las más demandadas para el trabajo del futuro*. Disponible en: <https://fondationforge.org/archivos/originales/09829cc299f1febde10ca3ab36cdf1fa.pdf>

Acevedo, P., Cruces, G., Gertler, P., & Martinez, S. (2017). *Living up to expectations: How job training made women better off and men worse off* (No. w23264). National Bureau of Economic Research.

Adecco y Cimientos (2022). *Empleabilidad juvenil en Argentina*. Buenos Aires. Disponible en: https://adecco.com.ar/wp-content/themes/adecco/assets/informes/Adecco_Paper-cimientos_Final.pdf

Alheit, P. y Dausien, B. (2008). Procesos de formación y aprendizaje a lo largo de la vida. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación* (RASE), ISSN 1988-7302, Vol. 1, Nº. 1, 2008, pags. 24-48

Anconetani, M. (2015). Demandas socioproductivas y educación y formación profesional en la Argentina poscrisis: perspectivas para la interpretación de las relaciones de independencia, adaptación, ajuste, adecuación y reproducción. Castorina J.A. y Orce V. (comps.), *Controversias en el campo de la educación: aportes de los/las investigadores/as en formación*. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras. Disponible en: http://publicaciones.filo.uba.ar/sites/publicaciones.filo.uba.ar/files/Controversias%20en%20el%20campo%20de%20la%20educaci%C3%B3n_interactivo.pdf

Argentinos por la Educación y CIPPEC (2022). *Juventud, educación y trabajo. Tendencias recientes en el acceso y graduación del nivel secundario y transición al mundo del trabajo*. Disponible en: <https://argentinosporlaeducacion.org/wp-content/uploads/2022/10/AxE-CIPPEC-Juventud-educacion-y-trabajo.pdf>

Baker, J., Lynch, K., Cantillon, S. y Walsh, J. (2009) *Equality: From Theory to Action. 2nd Edition*. London: Palgrave Macmillan

Baquero, R., García Toscano, A. y Cimolai, S. (2017) "Debates actuales en Psicología Educativa sobre el abordaje del "fracaso escolar", en Rubén Cervini (Comp) *El fracaso escolar: diferentes perspectivas disciplinarias*, (pp. 16-34). Bernal, Colección PGD UNQ.

Barbetti, P. (2020). Promoción de emprendimientos y autoempleo para jóvenes en políticas y programas de Argentina. *Revista de ciencias sociales*, 26(1), 272-286.

Barbetti, P. (2010). Estrategias de inclusión socio-laboral juvenil. Acerca del papel del Estado, las Empresas y la Sociedad Civil en los diseños normativos de las políticas públicas. *II Jornadas Nacionales sobre Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*. RED SIMEL. Facultad de Humanidades. Universidad Nacional de La Plata. 11 y 12 de Junio.

Barbetti, P. A., & Pozzer, J. A. (2014). Programas de empleo juvenil y prácticas formativas en empresas: supuestos teórico-conceptuales y límites empíricos. *Theomai* [en línea]. 2014, (30), 160-171[fecha de Consulta 5 de Octubre de 2022]. ISSN: 1666-2830. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12435592018>

Benítez, E. V., Barón, A. P., Carrasco, R. J. O., Montiel, T. I. R., Bordón, D., de Ríos, S. L. O., & Serna, J. (2022). Fortalecimiento de competencias digitales de prestadores de servicios de la industria cultural y el turismo. *ARANDU UTIC*, 9(1), 17-49.

Bertranou, F. y Casanova, L. (2015). *Trayectoria hacia el trabajo decente de los jóvenes en Argentina: contribuciones de las políticas públicas de educación, formación para el trabajo y protección social*. Oficina Internacional del Trabajo.

Banco iberoamericano de Desarrollo BID (2014). *Los jóvenes sí-sí: experiencias y aprendizajes de organizaciones de la sociedad civil para la transición de los jóvenes entre educación y trabajo*. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13816/los-jovenes-si-si-experiencias-y-aprendizajes-de-organizaciones-de-la-sociedad>

Buckland H. y Murillo D. (2014) *La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Instituto de Innovación Social. ESEADE. Universidad Ramón Llull. Disponible en: <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/177%20ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes.pdf>

Busso, M., Cristia, J., Hincapié, D., Messina, J. y Ripani, L. (2017). *Aprender mejor: políticas públicas para el desarrollo de habilidades*. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aprender-mejor-Pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-para-el-desarrollo-de-habilidades.pdf>

Cefalo, R.; Scandurra, R.; Kazepov, Y. (2020). Youth Labor Market Integration in European Regions. *Sustainability* 12, 3813. <https://doi.org/10.3390/su12093813>

Leiva, Mariana (2023), Menos del 5% de los beneficiarios de planes de empleo obtuvo un trabajo formal, *Chequeado*. Disponible en : <https://chequeado.com/el-explicador/menos-del-5-de-los-beneficiarios-de-planes-de-empleo-obtuvo-un-trabajo-formal/>

Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*, vol. 5, octubre – diciembre.

Cilleruelo, E. (2007). Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y organización*, (34), 91-98.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2020). *Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*, Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/116). CEPAL.

De La Mata, D., Berniell, L., Schargrotsky, E., Álvarez, F., Arreaza, A., & Alves, G. (2022). *Desigualdades heredadas. El rol de las habilidades, el empleo y la riqueza en las oportunidades de las nuevas generaciones*. Caracas. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1981>

Divinsky, S. (2021) Qué son los Bootcamp: la tendencia en capacitación que va en aumento. *Perfil*. Disponible en <https://www.perfil.com/noticias/economia/que-son-los-bootcamp-la-tendencia-en-capacitacion-que-va-en-aumento.phtml>

Dulzaides Iglesias, M., & Molina Gómez, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 12(2), 1. Recuperado en 06 de noviembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es.

Fiszbein, A., Oviedo, M. y Stanton, S. (2018). *Educación Técnica y Formación Profesional en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades*. Corporación Andina de Fomento.

Fundación Forge. (2018). *Análisis del Retorno de la inversión para las empresas que contratan jóvenes Forge en Argentina, Chile y Uruguay*. Disponible en <https://fundacionforge.org/archivos/originales/b8192d73ed0a8478e9b9c83494979f18.pdf>

Fundación Forge. (2022) *¿Qué motiva a las empresas de TI a contratar jóvenes egresados/as de bootcamps en tecnología?*. Disponible en: <https://fondationforge.org/archivos/originales/25f7d9c4ab9d2ce5cb4d2357ce39aeaf.pdf>

Grosso Rincon, C.A. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Tendencias y Retos* volumen 18. Disponible en: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1151&context=te>

Hernández Ascanio, J. H., Valle, J. A., López, R. R., & Viruel, M. J. M. (2021). Medir la capacidad de innovación social en organizaciones complejas del tercer sector. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, (51), 153-182.

Hossain, Farhan, and Dan Bloom (2015). *Toward a Better Future: Evidence on Improving Employment Outcomes for Disadvantaged Youth in the United States*. New York: MDRC.

Hubert, A., Carvalho, M. Goudin, P. (2015). *Social Innovation: a decade of Changes*. EUROPEAN COMMISSION, BEPA Report. Disponible en: http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf

Idoiaga, G. (2017) Nuevas tendencias de la innovación social. *Espiau Revista Española del Tercer Sector*. N° 36. Madrid (pp. 139-168)

Jacinto, C. (2010). *La construcción social de las trayectorias laborales de jóvenes. Políticas, instituciones, dispositivos y subjetividades*. Teseo, IDES (Instituto de Desarrollo Económico y Social).

Jacinto, C. (2013). La formación para el trabajo en la escuela secundaria como reflexión crítica y como recurso. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Argentina; *Propuesta Educativa*; 2; 40; 11-2013; 48-63 En: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/93774>

Jacinto, C. (2017). *Redistribución y afectividad como dimensiones de la justicia social: Las Intervenciones del tercer sector en las transiciones de la educación al trabajo*. Universidad de Granada. Facultad de Ciencias de la Educación; Profesorado; pp. 177-195

Jacinto, C. y Millenaar V. (2012). Los nuevos saberes para la inserción laboral: formación para el trabajo con jóvenes vulnerables en Argentina. *RMIE* [online].vol.17, n.52, pp.141-166. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v17n52/v17n52a7.pdf>

Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación (2017). *Argentina 2030 – Jornada Educación y trabajo*. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/argentina_2030_educacion_y_trabajo_diagnostico.pdf

Kluve, J., Puerto, S., Robalino, D. Romero, J., Rother, F., Stöterau, J., Weidenkaff, F. y Witte, M. (2016). *Do Youth Employment Programs Improve Labor Market Outcomes? A Systematic Review*. IZA Discussion Paper No. 10263. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2849748> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2849748>
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2849748

Levy Yeyati, E., Montané, M. & Sartorio, L., (2019). *What Works for Active Labor Market Policies?*. Disponible en: <http://www.tinyurl.com/2ygy68xa>

Levy Yeyati, E. (2019). Tecnología, empleo y educación: entre la distopía y la indiferencia. *Revista Aulas y Andamios*, 31: 4-10

Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & saúde coletiva*, 17, 613-619.

Morales, B. y Van Hemelryck, T. (2022). *Inclusión laboral de las personas jóvenes en América Latina y el Caribe en tiempos de crisis: desafíos de igualdad para las políticas públicas*, CEPAL. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47893/1/S2200189_es.pdf

Morales Gutierrez, A. C. (2010). Tercer Sector e innovación: experiencias, desafíos y oportunidades. *Revista internacional de Organizaciones* (RIO), nº5: 165-183. Disponible en: http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/63/pdf

Morales Gutiérrez, A. C. (2008). Innovación social: un proceso emergente en las dinámicas de desarrollo. *Revista de Fomento Social*, 63: 411–444. <https://revistadefomentosocial.es/rfs/article/view/2041/617>

Narodowski (2021). *¿Por qué Toyota no consigue 200 jóvenes con título secundario para trabajar en su planta?*. Observatorio Argentinos por la Educación.

ODSA Observatorio de la Deuda Social Argentina (2021) *Crisis del empleo, pobreza de ingreso y privaciones sociales estructurales. Argentina Urbana 2010-2021*.UCA

Organización Internacional del Trabajo (2013). El Trabajo Decente: la concepción de la OIT y su adopción como estrategia de desarrollo en Argentina. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_224513.pdf

O'Reilly, J., Leschke, J., Ortlieb, R., Seeleib-Kaiser, M., & Villa, P. (Eds.). (2018). *Youth labor in transition: Inequalities, mobility, and policies in Europe*. Oxford University Press.

Otero, M. E. (2015) La otra cara. Políticas públicas, inclusión laboral y jóvenes urbanos de sectores populares en un movimiento social. *RECERCA, REVISTA DE PENSAMENT I ANÀLISI*, NÚM. 16. p. 139-160. Disponible en: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/150711/1297-6578-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez Sosto, G. y Romero, M (2012). *Futuros inciertos. Informe sobre vulnerabilidad, precariedad y desafiliación de los jóvenes en el conurbano bonaerense*. Disponible en http://www.unisal.org.ar/adjuntos/files/cientificos/Futuros_Inciertos.pdf

Roberti, M. (2018). *Políticas de inclusión socio-laboral para jóvenes: Un análisis de las trayectorias de participantes de programas de empleo (Prog.R.Es.Ar y PJMMT) en el Conurbano Bonaerense*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1515/te.1515.pdf>

Rodríguez Cuba, J. (2009). Índice de empleabilidad de los jóvenes. *Avances de Investigación* Núm. 32. Disponible en: https://www.academia.edu/27175806/%C3%8Dndice_de_empleabilidad_de_los_j%C3%B3venes_Avances_DE_INVESTIGACI%C3%93N?email_work_card=view-paper

Riquelme, G. C., Herger, N., & Sassera, J. S. (2021). La deuda social educativa y la educación secundaria en clave territorial: hallazgos sobre las desigualdades provinciales y departamentales y los desafíos para la planificación y la asignación de recursos. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, (14), 14-35.

Sconfienza M. E. (2017), Pobreza y acceso al empleo en argentina ¿cómo se relacionan demanda e inclusión laboral?. *Rev. Ciencias Sociales* 158: 99-123.

Terigi, F. (2014). La inclusión como problema de las políticas educativas. *Educación y políticas sociales: sinergias para la inclusión*.

Tiramonti, G. (2023). La compleja relación entre pobreza, educación e inserción laboral. *La Nación*. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-compleja-relacion-entre-pobreza-educacion-e-insercion-laboral-nid07012023/>

Visser, M. A. (2018). Beyond labor markets and schools: Community-based youth serving organizations and the integration of Puerto Rican and Dominican disconnected youth in New York City. *Centro Journal*, 30(1), 4-31.

Yan, X. Lin, H. y Clarke, A. (2018). Cross-Sector Social Partnerships for Social Change: The Roles of Non-Governmental Organizations. *Sustainability* 10, no. 2: 558. <https://doi.org/10.3390/su10020558>

Anexo:

Tabla 9 - Relevamiento de organizaciones de la sociedad civil que trabajan en Argentina con programas que buscan favorecer la inclusión laboral y/o profesional de jóvenes de contextos vulnerables

ONG	Eje de trabajo	Abordaje	Orientación específica	Página web (en caso de no contar con web activa se incluye una red social con información reciente)
Acdi	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://acdi.org.ar/
Aldeas Infantiles	Complemento de otros ejes	Intermediación laboral	Minorías	https://www.aldeasinfantiles.org.ar/
Amap Rosario	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.amaprosario.org/
AMIA	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://empleos.amia.org.ar/
Asac	Complemento mixto	Capacitación y formación	Minorías	https://asac.org.ar/
Ashoka	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Abordajes mixtos	Trabajos autónomos	https://www.ashoka.org/
Asociación Conciencia	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://conciencia.org/
Asociación Demos	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	http://www.demos.org.ar/
BisBlick	Foco central	Becas de educación superior	Sin orientación específica u otros	https://www.bisblick.org/
CAII	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://www.facebook.com/caii.org/about_details
Cáritas	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://caritas.org.ar/educacion/
Casa de Betania	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://casadebetania.org/
Cascos Verdes	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Minorías	https://www.cascosverdes.org/
Chicas en tecnología	Foco central	Abordajes mixtos	Tecnología	https://chicasentecnologia.org/
Cimientos	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Transición con el secundario	https://www.cimientos.org/
Circo del Sur	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Arte, cultura y/o creatividad	https://www.circodelsur.org.ar/
Colegio Madre Teresa	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Transición con el secundario	https://colegiomadreteresa.edu.ar/
Contratá Trans	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Minorías	https://www.contratatrans.org/

Contribuir	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.contribuir.org.ar/
Cosiendo Redes	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Abordajes mixtos	Trabajos autónomos	http://cosiendoredes.org/
Crear Vale la Pena	Complemento mixto	Capacitación y formación	Arte, cultura y/o creatividad	https://crearvalelapena.org.ar/
Dale tu mano	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Transición con el secundario	https://www.daletumano.com.ar/
De la Nada Asociación Civil	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.delanada.org/
De Puertas Abiertas	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://linktr.ee/depuertasabiertas
Desarrollar Argentina	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Abordajes mixtos	Tecnología	http://www.desarrollar.org.ar/
Doncel Asociación Civil	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Minorías	https://doncel.org.ar/
Eatnea	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://eatnea.org/
EIDOS Global	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Sin orientación específica u otros	https://www.eidosglobal.org/
El Portal del Sol	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Minorías	https://elportaldelsol.org/
Encontrarse en la diversidad	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Minorías	https://enladiversidad.org.ar/
Enseñá por Argentina	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Sin orientación específica u otros	https://www.ensenaporargentina.org/
Escuela Laboral Reza y Trabaja	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://rezaytrabaja.ar/
Fe y Alegría	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Transición con el secundario	https://www.fevalegria.org/
Fonbec	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Transición con el secundario	https://www.fonbec.org.ar/
FUDA	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.facebook.com/fudamisiones/
Fundación Abrazos	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.instagram.com/fundacionabrazos/?hl=es

Fundación Agrupar	Complemento mixto	Becas de educación superior	Sin orientación específica u otros	http://www.agrupar.org.ar/
Fundación Anpuy	Complemento mixto	Becas de educación superior	Sin orientación específica u otros	https://www.fundacionanpuy.org.ar/
Fundación Aportar	Complemento mixto	Capacitación y formación	Articulación con sector productivo	https://www.facebook.com/camara-sanlorenzo/?locale=es_LA
Fundación Brazos Abiertos	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Sin orientación específica u otros	https://www.brazos-abiertos.org.ar/
Fundación Brincar	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Minorías	https://www.brincar.org.ar/
Fundación Círculo Rosa	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Minorías	https://fundacioncircularosa.org/
Fundación Corazón Criollo	Foco central	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://fundacioncorazoncriollo.ar/
Fundación Cruzada Patagónica	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Minorías	https://cruzadapatagonica.org/
Fundación CUBA	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.fcuba.org/
Fundación Cultura de Trabajo	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Intermediación laboral	Minorías	https://www.culturadetrabajo.org.ar/
Fundación de Ciencias Exactas y Naturales de la UBA	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Sin orientación específica u otros	https://fundacen.org.ar/
Fundación Discar	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Minorías	https://www.fundaciondiscar.org.ar/
Fundación Educando	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.funedu.org.ar/
Fundación Empujar	Foco central	Abordajes mixtos	Articulación con sector productivo	https://fundacionempujar.org/
Fundación Equidad	Complemento mixto	Capacitación y formación	Tecnología	https://www.equidad.org/
Fundación Espartanos	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Minorías	https://www.fundacionespartanos.org/
Fundación Festival Arte Inclusivo	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Minorías	https://fundacionfai.org.ar/
Fundación FOC	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://fundacionfoc.org.ar/
Fundación Forge	Foco central	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://fondationforge.org/

Fundación Formar	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://www.fundacionformar.net/
Fundación Franciscana	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Transición con el secundario	https://www.fundacionfranciscana.org/
Fundación Fútbol para el desarrollo	Complemento mixto	Capacitación y formación	Sin orientación específica u otros	http://www.fundacionfude.org.ar/
Fundación Germinare	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Transición con el secundario	https://www.germinare.org.ar/
Fundación Global	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Minorías	https://www.fundacionglobal.org.ar/
Fundación Grano de Mostaza	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Arte, cultura y/o creatividad	https://www.fundaciongdm.org.ar/
Fundación Grupo Educativo María de Guadalupe	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Transición con el secundario	https://www.mariaguadalupe.org.ar/
Fundación Impulsar	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.linkedin.com/company/fundaci-n-impulsar
Fundación Integrar	Foco central	Becas de educación superior	Sin orientación específica u otros	https://fpintegrar.org/
Fundación Lebensohn	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Arte, cultura y/o creatividad	https://fundacionlebensohn.org.ar/
Fundación León	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Minorías	https://www.fundacionleon.org.ar/
Fundación Marianista	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Transición con el secundario	https://www.fundacionmarianista.org.ar/
Fundación Marista	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Transición con el secundario	http://www.fundacionmarista.org.ar/site/
Fundación Nordelta	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://www.fundacionnordelta.org/
Fundación Oficios	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Articulación con sector productivo	http://www.fundacionoficios.org.ar/
Fundación Pedro Milesi	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.fundacionpmilesi.org.ar/
Fundación Pilares	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.pilares.org.ar/
Fundación PROEM	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://proem.org.ar/

Fundación Progresar	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Trabajos autónomos	https://www.fundacionprogresar.org/
Fundación Propade	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Sin orientación específica u otros	https://fundacionpropade.com.ar/
Fundación Reciduca	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Transición con el secundario	https://www.fundacionreciduca.org.ar/
Fundación Retama	Foco central	Becas de educación superior	Transición con el secundario	http://www.fundacionretama.org.ar/
Fundación Sadosky	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Tecnología	https://www.fundacionsadosky.org.ar/
Fundación SES	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://fundses.org.ar/
Fundación Sí	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Sin orientación específica u otros	https://fundacionsi.org.ar/
Fundación Simas	Complemento mixto	Capacitación y formación	Minorías	https://www.fundacionsimas.org.ar/
Fundación Sojar	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Arte, cultura y/o creatividad	https://www.sistemadeorquestas.org.ar/
Fundación TEA	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Sin orientación específica u otros	https://www.tea.org.ar/
Fundación Tzedaká	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://tzedaka.org.ar/
Fundación UOCRA	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Articulación con sector productivo	https://fundacion.uocra.org/
Fundemos. Fundación Scout Infancias y Juventudes	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://fundacionscout.org.ar/
Grupo P.I.E.R. Programa de Integración Educativa Regional	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Transición con el secundario	https://grupopier.org/
Ikibuntu	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://www.ikibuntu.org/
Inicia	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://inicia.org.ar/
Inmigrantes Digitales	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Tecnología	https://www.instagram.com/inmigrantes_digitales/

Joven Levántate	Complemento mixto	Capacitación y formación	Sin orientación específica u otros	https://jovenlevantate.iimdofree.com
Jóvenes Líderes	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Abordajes mixtos	Trabajos autónomos	https://www.joveneslideres.org/
Junior Achievement	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Transición con el secundario	https://junior.org.ar/
La Base	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://labase.org/
La Nazarena	Complemento mixto	Abordajes mixtos	Transición con el secundario	https://www.lanazarena.org.ar/
Legión de la Buena Voluntad	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.lbv.org.ar/
Liga Educación	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Transición con el secundario	https://ligaeducacion.org.ar/
Los Naranjos	Foco central	Abordajes mixtos	Arte, cultura y/o creatividad	https://www.fundacionlosnaranjos.org/
Manos Abiertas	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.manosabiertas.org.ar/
Manos de la Cava	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	http://manosdelacava.org/
Manos en acción	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.manosenaccionargentina.org/
Mediapila	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Tecnología	https://mediapila.org.ar/
Minkai	Complemento de otros ejes	Becas de educación superior	Transición con el secundario	https://www.minkai.org/
Monte Adentro	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://monteadentro.org/
Mujeres 2000	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Sin orientación específica u otros	https://www.mujeres2000.org.ar/
Obra de Don Bosco	Complemento mixto	Becas de educación superior	Transición con el secundario	https://donbosco.org.ar/
ONG las Tunas	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Sin orientación específica u otros	https://lastunasong.org.ar/educacion-digital/
Orillas	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Sin orientación específica u otros	https://www.ongorillas.com.ar/
Pequeños Pasos	Complemento de otros ejes	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://pequenospasos.com/oficios/

Pescar	Foco central	Abordajes mixtos	Articulación con sector productivo	https://www.pescar.org.ar/
Potencialidades	Complemento de otros ejes	Abordajes mixtos	Transición con el secundario	https://potencialidades.org.ar/
Potrero Digital (Fundación compromiso)	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Tecnología	https://www.potrerodigital.org/
Pro Mujer	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Minorías	https://promujer.org.ar/es/
Puentes	Foco central	Becas de educación superior	Sin orientación específica u otros	https://puentes.org.ar/
Puerta 18	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Tecnología	http://www.puerta18.org.ar/
Sedeca	Complemento mixto	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://www.sedeca.org.ar/
Sedi Asociación Civil	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Trabajos autónomos	https://sedi.org.ar/
Semillero Digital	Foco central	Abordajes mixtos	Tecnología	http://semillero digital.org/
YMCA - Asociación Cristiana de Jóvenes	Complemento de otros rangos etarios o contextos	Capacitación y formación	Transición con el secundario	https://ymca.org.ar/
Yo También	Complemento mixto	Capacitación y formación	Minorías	https://www.yotambien.com.ar/