

PROGRAMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Iniciativas digitales contra el COVID-19

Estudio de casos

Emiliano Arena
Manuel Vilaro





El uso de un lenguaje que no discrimine, que no reproduzca estereotipos sexistas y que permita visibilizar todos los géneros es una preocupación de quienes trabajaron en este documento. Dado que no hay acuerdo sobre la manera de hacerlo en castellano, se consideraron aquí tres criterios a fines de hacer un uso más justo y preciso del lenguaje: 1) evitar expresiones discriminatorias, 2) visibilizar el género cuando la situación comunicativa y el mensaje lo requieren para una comprensión correcta y, 3) no visibilizarlo cuando no resulta necesario.

Resumen

El contexto de aislamiento implementado como respuesta a la pandemia constituyó tanto una amenaza como una ventana de oportunidad para la economía de plataformas. ¿Cuál fue la respuesta de este sector frente a la situación socioeconómica y sanitaria desatada por el COVID-19? ¿Cuál fue el efecto de la crisis sobre el vínculo de las personas trabajadoras y usuarios y usuarias de la comunidad con las plataformas? Para explorar algunas hipótesis y responder a estos interrogantes, este trabajo sistematiza iniciativas desarrolladas en el marco de la convocatoria “Plataformas digitales frente al COVID-19”, impulsada por BID Lab (Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo) y el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, entre 2020 y 2021.

El objetivo de la convocatoria fue identificar e impulsar soluciones innovadoras de la economía de plataformas a través de aportes no reembolsables para hacer frente a las necesidades y problemas generados por el COVID-19 en usuarios/as, trabajadores/as y comunidades donde operan estas plataformas digitales.

El presente estudio sistematiza la historia, aprendizajes y, donde fue posible, los resultados de siete de estas iniciativas, aquellas implementadas por Agrojusto, AMIA, Inclúyeme, OSANA, TICMAS, Zolvers y Nippy. La selección de los casos se realizó procurando representar la mayor variedad de sectores económicos posibles, así como iniciativas que presentaran un elevado potencial de replicabilidad, impacto y sostenibilidad. La metodología utilizada fueron estudios de casos múltiples, realizados mediante la revisión de documentación y entrevistas semiestructuradas a sus gestores.

Las iniciativas estudiadas actúan sobre problemáticas del mercado laboral, como el nivel alto de informalidad en ramas de actividades específicas como cuidado de personas adultas mayores y trabajadoras de casas particulares remuneradas (AMIA y Zolvers, respectivamente), las barreras en el acceso a puestos de trabajo para personas con discapacidad (Inclúyeme) o sobre un sector de la economía como el de los pequeños productores agropecuarios (Agrojusto). Las dos iniciativas restantes (OSANA y Nippy) ofrecen servicios a personas que trabajan para plataformas y no lo hacen en relación de dependencia formal.

Las estrategias para enfrentar las dificultades en estos ámbitos se centraron en capacitar y educar digitalmente a la población objetivo de las iniciativas; digitalizar procesos para adaptarse al nuevo contexto y generar alianzas con plataformas digitales para insertar a personas que habían quedado sin ingresos en el contexto de pandemia. A su vez, en algunos casos se realizaron capacitaciones con énfasis en dotar a las personas de los diferentes sectores abordados por las iniciativas con conocimientos sobre condiciones laborales, como inscripción en AFIP o bancarización. Según estas observaron, estos elementos parecen no ser tenidos en cuenta o son percibidos como perjudiciales por la población objetivo de las capacitaciones, por lo que buscaron revertir esta percepción. Complementariamente, se han generado capacitaciones para que los usuarios/as y trabajadores/as puedan adaptarse mejor a los crecientes procesos de digitalización y a nuevas oportunidades laborales que puedan surgir de la coyuntura.

Los casos muestran algunas lecciones aprendidas sobre cómo es posible mejorar las condiciones socioeconómicas de usuarios/as trabajadores/as y comunidades donde opera la economía de plataformas, a fin de aliviar los impactos de la crisis sanitaria y económica generada por la pandemia.

En principio, se observa que la convocatoria “Plataformas digitales frente al COVID-19” actuó como un acelerador de las iniciativas, ya que facilitó los recursos que permitieron llevar adelante el proceso de digitalización de estas o la ampliación de su alcance. En algunos casos, más allá de la aceleración o ampliación, participar de la convocatoria les permitió desarrollar reformas que permitieron ofrecer servicios nuevos que, en última instancia, derivaron en una mejor adaptación al contexto por parte de las plataformas.

Sumado a esto, se pudo observar cierto denominador común en cuanto a los desafíos que las iniciativas enfrentaban: en varias entrevistas se hizo referencia a las dificultades para adaptarse al entorno virtual, tanto por parte de quienes trabajan dentro de este tipo de emprendimientos como por quienes utilizan sus servicios. Para dar respuesta, algunas iniciativas propusieron el desarrollo de capacitaciones internas, como se mencionó anteriormente, o adaptaron su tecnología para reducir el riesgo de generar barreras que limiten la intermediación entre los distintos actores que intervienen en las cadenas.

Índice

Introducción	5
Metodología	6
Estudios de casos	7
OSANA	8
Zolvers	13
AMIA	17
AGROJUSTO	22
TICMAS	27
Inclúyeme	31
Nippy for delivery	34
A modo de cierre	39
Bibliografía	40
Anexos I - Guía de pautas de la entrevista	42
Historia / Desarrollo de la iniciativa (Recopila información de contexto)	42
Convocatoria	42
Resultados (percibidos)	42
Aprendizajes	43
Acerca de los autores	44

Índice de tablas y gráficos

FIGURA 1. Teoría de cambio de OSANA	10
FIGURA 2. Teoría de cambio de Zolvers	15
FIGURA 3. Teoría de cambio de AMIA	20
FIGURA 4. Teoría de cambio de Agrojusto	25
FIGURA 5. Teoría de cambio de TICMAS	29
FIGURA 6. Teoría de cambio de Inclúyeme	34
FIGURA 7. Teoría de cambio de Nippy	38

Introducción

Este trabajo se desarrolla a partir de la convocatoria “Plataformas digitales frente al COVID-19” realizada por CIPPEC y BID Lab, con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. Su objetivo fue identificar e impulsar soluciones innovadoras de la economía de plataformas para hacer frente a las necesidades y problemas generados por el COVID-19 en usuarios/as, trabajadores/as y comunidades donde operan estas plataformas digitales. Esta convocatoria está enmarcada en el proyecto “Desarrollo de la Economía de Plataformas en ciudades como instrumento para promover la inclusión social, el emprendimiento y la innovación”, que las mismas instituciones están llevando adelante desde 2017.

La convocatoria “Plataformas digitales frente al COVID-19” se lanzó en el mes de julio de 2020. A ella se presentaron 58 iniciativas de las cuales fueron seleccionadas 10, más una mención especial. Las iniciativas seleccionadas fueron las presentadas por Agrojusto, Apperto, Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), Fundación YPF, Inclúyeme, OSANA Salud, Rapihogar, Recoveco¹, TICMAS y Zolvers. Como ganadoras de la convocatoria, recibieron aportes no reembolsables por un promedio de U\$D 45.421 cada una, con el fin de impulsar las iniciativas innovadoras que ofrecían para mitigar los impactos económicos y sociales causados por efectos del COVID-19. Asimismo, se otorgó una mención especial a la iniciativa de Nippy for delivery, ya que se encontraba en una etapa prematura de desarrollo al momento de la candidatura, pero fue considerada como potencialmente innovadora y de alto impacto. Esta iniciativa recibió formación de tres maneras: con una consultora llamada IDEX.LA, con un consultor especializado en negocios digitales y con una incubadora llamada INCUTEX.

La implementación de las iniciativas comenzó en septiembre del mismo año y tuvo un plazo de 12 meses. Durante ese período, el Programa de Ciudades de CIPPEC acompañó la implementación de las iniciativas ganadoras. El objetivo de este documento, enmarcado en la convocatoria, es sistematizar la trayectoria, los aprendizajes y, en los casos que sea posible, los resultados de las iniciativas. Para ello, se realizó un estudio de caso de las iniciativas de Agrojusto, AMIA, Inclúyeme, OSANA, TICMAS, Zolvers, y Nippy. La selección de los casos se realizó procurando representar la mayor variedad de sectores económicos posibles, así como iniciativas que presentaran un elevado potencial de replicabilidad, impacto y sostenibilidad.

Para ello, este documento desarrolla un estudio de caso múltiple (Neiman & Quaranta, 2006), en donde se analizan las iniciativas seleccionadas siguiendo una estructura similar, procurando indagar sobre el contexto específico en el que surgen; la trayectoria, sus características y proceso de desarrollo; el efecto de pasar por la convocatoria; los aportes que la iniciativa realizaría en el contexto de la pandemia; las lecciones aprendidas; los desafíos futuros y los aprendizajes obtenidos a partir de la convocatoria.

El documento está estructurado en tres secciones: la primera define la metodología de trabajo, la segunda desarrolla los estudios de caso y la tercera contiene las conclusiones generales de los estudios de caso. Las conclusiones se orientan a identificar aspectos compartidos entre las distintas iniciativas analizadas, en cuanto a la respuesta a la situación socioeconómica y sanitaria, y a la intermediación de las plataformas entre trabajadores/as, productores, clientes y usuarios/as.

¹ Si bien resultó seleccionada, no pudo implementarse la iniciativa producto de la pérdida de socios y no recibió fondos.

Metodología

Los estudios de caso sistematizan en un periodo de tiempo experiencias y/o procesos teniendo en cuenta los momentos críticos, actores claves y contextos (Luna & Rodríguez Bu, 2011). Asimismo, los estudios de caso están enmarcados en una tradición cualitativa, y están planteados como diseños de investigación. Prevén una estrategia que aborda fenómenos contemporáneos sobre los que no se tiene control, una exploración exhaustiva y rigurosa cuyo objetivo es responder a las preguntas cómo y por qué sucedieron los acontecimientos observados. Estos diseños no se limitan a explorar o a describir fenómenos sociales, sino que tienen la capacidad de captar la complejidad del contexto y su relación con los eventos estudiados (Neiman & Quaranta, 2006; Vasilachis de Gialdino, 2006; Yacuzzi, 2005; Yin, 2017).

Dentro del campo de los estudios de caso, este trabajo se centrará en el análisis de casos múltiples. Siguiendo a Neiman y Quaranta (2006), los estudios de casos múltiples “permiten, a partir de diferentes instancias de comparación, extender los resultados empíricos hacia fenómenos de similares condiciones y niveles más generales de teoría, así como elaborar explicaciones causales «locales» referidas a la comprensión de procesos específicos y en contextos definidos”.

El propósito de realizar este tipo de diseño de investigación consiste en poder dar cuenta del proceso, los resultados (siempre y cuando sea posible) y aprendizajes que realizaron las diversas iniciativas analizadas. De esta manera, la descripción y análisis de los procesos y los resultados percibidos por las iniciativas permitirá generar un marco de interpretación de los efectos del programa en ellas.

La unidad de análisis de este estudio de casos múltiples serán las iniciativas que participaron de la convocatoria “Plataformas digitales frente al COVID-19” y fueron seleccionadas procurando representar la mayor variedad de sectores económicos posibles, así como iniciativas que presentaran elevado potencial de replicabilidad, impacto y sostenibilidad. Las iniciativas seleccionadas para el estudio fueron: Agrojusto, AMIA, Inclúyeme, OSANA Salud, TICMAS y Zolvers. Asimismo, se agregó la experiencia de la iniciativa Nippy for delivery que obtuvo una mención especial en la convocatoria, y su narración estará más orientada a la propuesta de valor de la plataforma y su paso por la mentoría.

En cuanto a los métodos e instrumentos de recolección de datos; por un lado, se utilizó la revisión de los documentos presentados por cada una de las iniciativas seleccionadas en la convocatoria; por otro lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave de cada una de las iniciativas. Las preguntas que orientaron las entrevistas se agruparon en tres grandes dimensiones (ver Anexo 1):

- (a) Historia de la iniciativa. Se indaga acerca del diagnóstico y primeros pasos de la implementación, también sobre aquellos cuellos de botellas y desafíos que emergieron al implementar la iniciativa. Esta dimensión contuvo preguntas que permitieron construir el contexto específico de la iniciativa, la trayectoria y el efecto de la convocatoria en ésta, y la importancia de la iniciativa para aportar soluciones al contexto específico.
- (b) Aprendizajes. En esta dimensión se indaga acerca de aquellos aprendizajes que las iniciativas obtuvieron en lo relativo a la articulación con sus socios, el desarrollo de la plataforma/iniciativa y la aplicación a la convocatoria. También se destaca la identificación de los desafíos que enfrentan las iniciativas.
- (c) Resultados. En esta dimensión se profundiza, desde la percepción de los gestores, sobre los posibles resultados que las iniciativas tuvieron en el ámbito de la intermediación laboral.

En este sentido, si bien esta última dimensión fue explorada en las entrevistas, el nivel de desarrollo de las iniciativas, cuyas actividades aún se encontraban en ejecución al momento de la recolección de datos, en la mayoría de los casos no permitió observar resultados. Por esta razón, en el posterior análisis se realiza una sección orientada a los desafíos que las iniciativas encontraron al momento de llevar a cabo sus actividades. Asimismo, luego del periodo de relevamiento y sistematización de la información, las iniciativas reportaron una matriz de resultados al programa de Ciudades de CIPPEC, y un breve análisis de este documento fue incluido en cada caso.

Para analizar las iniciativas a partir de su lógica causal, su trayectoria, aprendizajes y desafíos, se construyó una teoría de cambio de cada una, a partir de la revisión de los documentos y las respuestas brindadas por los/as entrevistados/as. Una teoría de cambio (TDC) es el conjunto de supuestos explícitos y/o implícitos sobre qué acciones son necesarias para resolver un determinado problema y por qué el problema responderá a esas acciones (Leeuw, 2003), identificando los insumos, actividades y productos necesarios para su implementación y los resultados esperados de la intervención.

Estudios de casos

A continuación, se presentan los siguientes casos: Agrojusto, AMIA, Inclúyeme, OSANA, TICMAS, Zolvers y Nippy -este último posee una estructura levemente diferente, más acotada y focalizada en su funcionalidad y aportes al contexto. El estudio de cada uno de los casos tomó como fuente la revisión de los documentos presentados a la convocatoria por parte de los/as gestores/as de las iniciativas, la elaboración de una teoría de cambio de cada una de ellas y las entrevistas en profundidad. Cada estudio se estructuró de la siguiente manera:

1. Contexto específico. Se desarrolla la problemática a la que se pretende responder y el contexto donde se inserta la iniciativa.
2. La iniciativa. Se describe la iniciativa, sus componentes y la/s plataforma/s u organizaciones que la desarrollan.
3. La teoría de cambio: se presenta visualmente la lógica causal de cada iniciativa ordenada según actividades, productos, resultados de corto plazo, resultados de mediano plazo e impactos.
4. La convocatoria. En esta sección se relata, a partir de la entrevista a actores clave, las acciones llevadas a cabo en la convocatoria por las iniciativas.
5. Importancia de la iniciativa en el contexto. Se describe brevemente cómo la iniciativa aporta soluciones a las problemáticas descritas en el contexto.
6. Desafíos. Se mencionan los obstáculos que debieron afrontar los gestores de la iniciativa para implementarla y alcanzar objetivos.
7. Resultados. Se incorporan al análisis una breve descripción de los resultados que la iniciativa reportó a CIPPEC una vez finalizadas sus actividades².
8. Aprendizajes. Se mencionan las lecciones aprendidas en la implementación de la iniciativa y en el paso por la convocatoria.

² La última actualización fue en enero de 2022.

OSANA

Contexto específico

En Argentina la salud es un derecho humano con rango constitucional y no existen barreras legales que impidan el acceso a los servicios públicos de salud, por lo que se puede afirmar que existe una cobertura universal³. Según la Encuesta Permanente de Hogares, en el primer trimestre de 2021, un 59% de la población argentina, que vive en aglomerados urbanos, era beneficiaria de alguna obra social (incluyendo PAMI⁴), mientras que un 5% tenía un servicio prepago⁵ y un 32% declaró no tener ningún tipo de cobertura de seguro de salud. Finalmente, un 1% poseía planes o seguros públicos de salud y el 2% restante tenía una cobertura de salud que combina las opciones anteriores (obra social y mutual, prepaga, servicios de emergencia).

Sin embargo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) advierte que, para garantizar la cobertura sanitaria universal, es necesario que los sistemas de salud pasen del diseño basado en las enfermedades y las instituciones a uno basado en las personas y realizado con su ayuda (OMS, 2021). En este sentido, en 1978 se comenzó a hablar de Atención Primaria de la Salud (APS)⁶, una práctica orientada a facilitar el acceso a la salud en territorio, involucrando activamente a la ciudadanía a asumir acciones de salud pública como el diagnóstico, la prevención, la curación y la rehabilitación, con el objetivo de garantizar la cobertura sanitaria universal.

Según el entrevistado, la APS se ha ido conformando como enlace clave entre la población y el sistema público de salud, pero muchos eslabones continúan mostrando deficiencias y el acceso a consultas, incluso por cuestiones menores, puede presentar muchas dificultades. La llegada de la pandemia habría empeorado esta situación. Los servicios públicos de salud se encontraron en riesgo de saturación, por lo que la resolución de problemas menores en la salud de la población se vuelve fundamental.

La iniciativa

En 2019, un grupo de emprendedores de plataformas digitales orientadas al sector de la salud fundó la Cámara Argentina de Salud y Tecnología. Entre ellos se encontraba Andrés Lawson, actual presidente de la Cámara y fundador de OSANA, una iniciativa digital que nació con la idea de aumentar el acceso a la salud en el territorio argentino. Uno de los emprendedores miembros de la Cámara le recomendó conocer el trabajo de la Asociación Mutual de Protección Familiar (AMPF) y su enfoque en Atención Primaria de la Salud (APS), y los contactó. Este vínculo les permitió percatarse del potencial del modelo de APS, en tanto las personas son su actor principal y podrían verse beneficiadas por un enfoque que incluya a las herramientas digitales disponibles para facilitar servicios de salud.

Así surgió la idea de proveer un plan de APS que estuviera disponible en todo el país, que fuera escalable y generara trabajos de forma local y que a la vez garantizara planes médicos asequibles a comunidades con dificultades para acceder a servicios de salud. Para lograrlo, OSANA planteó una estrategia con un doble enfoque. Por un lado, estableció un convenio con AMPF, mediante el que la Asociación pone a disposición servicios de salud -que incluyen consultas con un médico de familia o especialistas de distintas ramas de la medicina y servicio de ambulancia para emergencias- que OSANA

³ El Banco Mundial (2021) define a la cobertura sanitaria universal (CSU) como aquella situación en la que todas las personas pueden acceder a servicios de salud de calidad sin tener que experimentar dificultades financieras.

⁴ Programa de Atención Médica Integral (PAMI), es una obra social de jubilados y pensionados, mayores de 70 años sin jubilación y de veteranos de Malvinas que opera en la República Argentina y tiene 4,8 millones de afiliados. Consultado en https://prestadores.pami.org.ar/me_in_historia.php el 30/03/2022.

⁵ Incluye un prepago, servicios brindados por mutuales y servicios de emergencias.

⁶ La APS es un enfoque de la salud que incluye a toda la sociedad y que tiene por objeto garantizar el mayor nivel posible de salud y bienestar y su distribución equitativa mediante la atención centrada en las necesidades de la gente tan pronto como sea posible a lo largo del proceso continuo que va desde la promoción de la salud y la prevención de enfermedades hasta el tratamiento, la rehabilitación y los cuidados paliativos, y tan próximo como sea posible del entorno cotidiano de las personas (Organización Mundial de la Salud, 2021).

provee mediante una plataforma digital, la cual permite conectar a profesionales con pacientes, actuando como intermediario y alcanzando comunidades con dificultades de acceso. Este enfoque es complementado con una “red de ejecutivas de la salud” que OSANA desarrolló en todo el país, quienes son capacitadas en APS y se convierten en consultoras de salud en sus respectivas localidades. Dichas ejecutivas comercializan los servicios de salud de forma independiente, cobrando una comisión por cada plan vendido, y actúan como enlace entre la población y OSANA.

La novedad de OSANA es el desarrollo de una tecnología que permite operar como intermediario entre médicos y pacientes: una plataforma digital llamada Virtual DOC, que ofrece un set de herramientas que optimizan la consulta a través de dispositivos móviles. Consta de una agenda de turnos, una historia clínica digital, recetas electrónicas, auditorías, recordatorios por WhatsApp y videollamadas integradas. Al digitalizar ciertos aspectos del acceso a la salud, la plataforma aporta inmediatez, simplicidad y bajo costo operativo en la realización de las consultas médicas tradicionales.

Al momento de la convocatoria, esta herramienta estaba operativa en una primera versión y era utilizada, principalmente, por AMPF, que aportaba el cuerpo de médicos. OSANA oficiaba como intermediador con los consumidores, garantizando un servicio de APS “básico” a muy bajo precio (en un principio, el plan básico costaba tan solo AR\$300, alrededor de unos 5 o 6 dólares)⁷. Mediante un copago se podía acceder, además, a estudios clínicos, imágenes de rayos, consultas con dentistas, entre otros. Brindando estos servicios, se estima que el plan cubriría el 80% de las necesidades de los pacientes de forma económica y sin restricciones de acceso, tanto en términos geográficos y etarios, y sin hacer distinciones ante la existencia de enfermedades previas o condiciones de empleo de la persona que paga por el servicio⁸. El público pensado para estos planes es universal: se comercializa por persona y están pensados para impactar, fundamentalmente, en la economía informal.

Este proyecto surge bajo la lógica de un emprendimiento privado que busca solucionar algunos conflictos que presenta el acceso a la atención primaria ofrecido por el sistema público de salud. OSANA interpreta la noción de APS como un servicio comercial pero asequible y desterritorializado, capaz de proveer una atención rápida en la menor cantidad de intervenciones posibles. Todo esto facilitado a través de una solución digital, que supone un complemento a los modelos físicos tradicionales.

Si bien el modelo de negocios es incompatible con el Programa Médico Obligatorio⁹, exigido a las obras sociales registradas en la Superintendencia de Servicios de Salud¹⁰, OSANA no se presenta como una obra social, por lo cual los y las profesionales de la atención médica no tienen un vínculo con la plataforma sino con AMPF, su financiador directo y prestador del servicio ofrecido. En cambio, OSANA cumple el rol de administrador, capaz de auditar las consultas ofrecidas y actuar como intermediario entre los/as médicos/as y sus pacientes. El único vínculo laboral efectivo es con las ejecutivas de salud, quienes se encargan de vender los planes.

Como puede observarse en la teoría de cambio (**Figura 1**), la consolidación de una iniciativa de estas características permitiría garantizar un mayor acceso a planes de APS, alcanzar una mayor cobertura de salud en la población e incentivar el seguimiento médico regular.

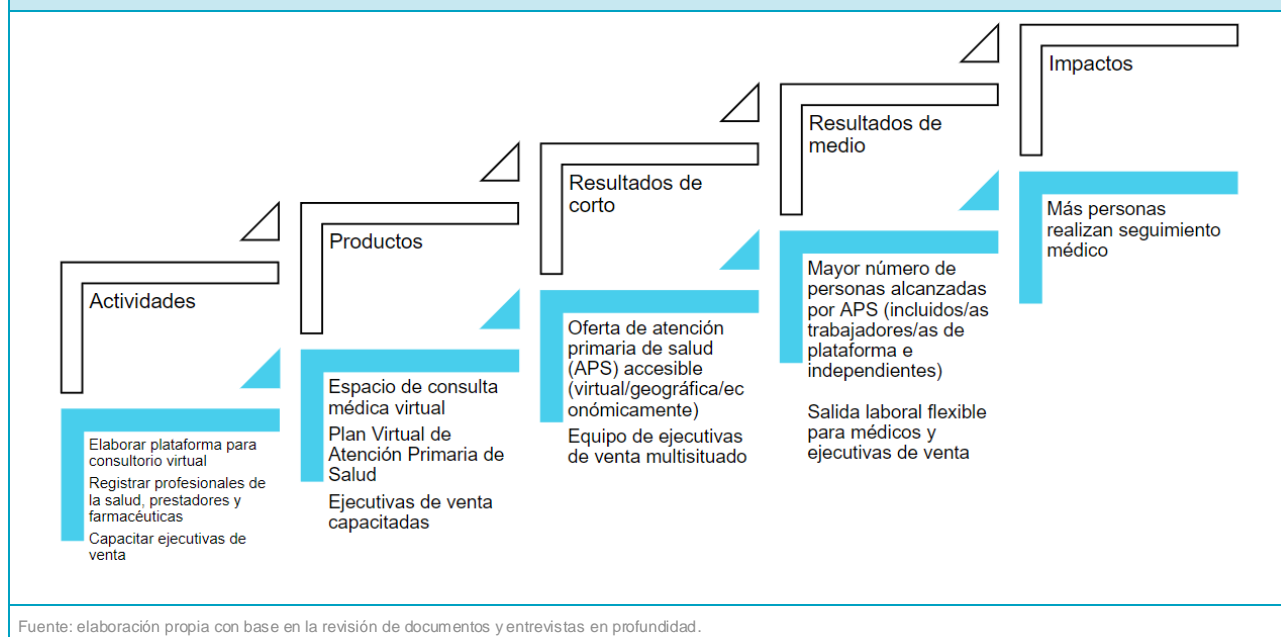
⁷ Este plan incluía consultas con médico de familia, especialistas y ambulancia para emergencias.

⁸ Los datos fueron brindados por el entrevistado.

⁹ El Programa Médico Obligatorio es una canasta básica de prestaciones obligatorias para todas las prepagas y obras sociales. Son las obligaciones que toda obra social o prepaga tiene que cubrir como mínimo en cualquiera de sus planes. En el caso de OSANA, la canasta ofrecida brinda menos servicios que los requeridos.

¹⁰ Ente encargado de regular a las Obras Sociales Nacionales y Entidades de Medicina Prepaga para garantizar los derechos de los usuarios a las prestaciones de salud.

FIGURA 1. Teoría de cambio de OSANA



La convocatoria

En marzo de 2020, la irrupción del COVID-19 presentó nuevos desafíos a la prestación médica. OSANA, que en un principio se perfilaba como revendedor de planes de atención primaria, se vio obligado a adaptarse a esta situación extraordinaria como cualquier otro proveedor. La plataforma estima que hubo una caída de entre el 60 y el 70% en las consultas, lo que no solo presentó problemas para la salud de los y las pacientes, sino también para médicos y médicas, que no podían continuar con su trabajo de forma regular.

Los dueños de la plataforma detectaron que, en este contexto, la consolidación de su componente digital era la única solución viable al plan de negocios original. A partir de la reestructuración de Virtual DOC, se podría licenciar el software a diferentes prestadores de servicios de salud para que los y las profesionales con que trabajaban monten su consultorio virtual y realicen video-consultas con pacientes. Para lograrlo, necesitaban garantizar su replicabilidad, comercializarlo a diferentes prestadores médicos y capacitar a futuros usuarios y usuarias. Si bien el software se encontraba en funcionamiento, con los recursos que OSANA tenía disponibles iban a necesitar un año de trabajo para consolidar su infraestructura y poder ofrecer sus servicios.

La convocatoria “Plataformas digitales frente al COVID-19” les permitió recibir el financiamiento necesario para afianzar Virtual DOC. Una vez presentado el plan de trabajo, el equipo de CIPPEC observó en OSANA un gran potencial como intermediario entre profesionales de la salud y pacientes, por lo que la consolidación del portal de telemedicina se presentó como prioridad para la inversión. El plan de trabajo se enfocó tanto al desarrollo de los últimos componentes de programación como a la generación de capacitaciones para médicos y médicas que fueran a usar la plataforma. Además, se incluyó un componente de alianzas con organizaciones de la economía de plataformas, en el que se le solicitaba a OSANA generar nuevos acuerdos comerciales para alcanzar a trabajadores de plataforma que no contaran con cobertura de salud. Por último, se proyectó la capacitación de nuevas ejecutivas de la salud para alcanzar un número de pacientes mayor.

En un primer momento, las capacitaciones se realizaron en forma presencial, lo que le facilitó a OSANA un contacto más cercano con sus usuarias y usuarios proveedores a

futuro. Este proceso permitió no sólo conocer cuáles eran las dudas más recurrentes de los médicos y las médicas, sino también poder abordar sus temores frente a esta nueva modalidad de trabajo. A raíz de este primer proceso de capacitación, OSANA profundizó en algunos aspectos de la plataforma que habían pasado inadvertidos, gracias a la mirada crítica de los y las profesionales, quienes resaltaron la importancia de aspectos vitales como la historia clínica de los y las pacientes o los procesos de prescripción de recetas médicas. En un segundo momento, OSANA generó una serie de capacitaciones virtuales que, a futuro, habrían de realizarse de forma asincrónica al incorporar clientes nuevos.

Una vez consolidada la infraestructura de la plataforma de telemedicina, OSANA comenzó a comercializar su software a nuevas entidades médicas. Uno de sus primeros clientes fue el Sanatorio Güemes, que lo empleó mayormente para realizar el monitoreo de pacientes con COVID-19. Además, al incorporar un robot de seguimiento a la plataforma, lograron automatizar la consulta en los casos leves y reducir la carga laboral en un 40%¹¹. Más adelante, DOSUBA, Ominis y PAMI adquirieron el software Virtual DOC para ofrecer telemedicina a sus asociados.

Vínculo con plataformas digitales

Durante la etapa de reformulación del modelo de negocio, los fundadores pensaron en la posibilidad de ofrecer el servicio a trabajadores y trabajadoras de plataforma. No solo coincidían con su público objetivo en cuanto a su relación laboral, sino que las plataformas mismas podían ser las que le compraran planes de salud a OSANA para ofrecerlos a profesionales. Mediante este tipo de alianzas, Osana pretendía expandir exponencialmente su base de clientes y abrir las puertas de otros países de la región. Los primeros acercamientos fueron con las plataformas de delivery Uber Eats y Glovo, las cuales se presentaron como potenciales alianzas en el marco de la convocatoria. Sin embargo, estos vínculos iniciales fracasaron: según las plataformas, aportar planes de salud a trabajadoras y trabajadores significaría un elemento para que el contrato entre repartidores y plataformas se considere una relación de dependencia. Además, la posterior salida de ambas plataformas del país terminó de imposibilitar otros posibles planes de alianza.

El único vínculo que OSANA pudo mantener fue con Uber, con quien buscaron la forma de generar una alianza acordando los términos de forma tal que no generase complicaciones legales adicionales para Uber y que fomentase el acceso a la salud para quienes trabajan en la plataforma. Finalmente, acordaron un convenio de promoción en el que Uber actuaría como canal de venta y promoción de los planes de OSANA, que serían ofrecidos a trabajadores y trabajadoras con un descuento especial por formar parte de la plataforma.

Este modelo no garantiza un plan de salud para quienes trabajan en Uber, pero marcó el camino para alcanzar nuevos clientes para OSANA. Luego se generó un acuerdo similar con Reba¹², plataforma que opera como entidad financiera y ofrece a sus asociados descuentos exclusivos para la adquisición de paquetes de OSANA.

Importancia de la iniciativa en el contexto

- La iniciativa resuelve un gran número de procesos para que los y las pacientes puedan recibir atención médica, al mismo tiempo que ahorrar una gran cantidad de tiempo. A través de OSANA, la gente no necesita ir a hospitales públicos o salas de atención primaria para atenderse por cuestiones menores, lo que en muchos casos puede significar esperar para sacar un turno a partir del cual recibirán la atención varios meses después, lo que, en el contexto de pandemia, implica también una mayor exposición a contagios. En este sentido, OSANA replica el

¹¹ Los casos leves que no requerían de una atención personalizada recibieron atención automática por parte de un programa integrado a la plataforma que registraba el avance de la enfermedad en estos pacientes.

¹² <https://www.reba.com.ar/>

concepto de AMPF, su principal mentor en temas de salud, que considera que la atención primaria tiene que ser rápida y tratar de resolver con la menor cantidad de intervenciones. De esta forma, la iniciativa no solo provee una solución más sencilla y expeditiva, sino que a su vez descomprime el sistema de salud.

- La tecnología reduce los costos de brindar un servicio, su acceso y su distribución, lo que permite reducir el precio final de venta de los planes. Además, el equipo de ventas multisituado, que creció considerablemente a partir de la convocatoria, garantiza la llegada de los planes de OSANA a pequeñas localidades de todo el país, superando también barreras geográficas.
- Adaptación de los y las profesionales de la salud al contexto nuevo. El entrevistado notó que, en un principio, se mostraban reacios a mudarse a la telemedicina, incluso dudaban sobre la factibilidad de cobrar por las consultas realizadas. Por esta razón, capacitar a médicos y médicas resultó fundamental en el contexto de cuarentena estricta, ya que muchos procesos de atención debieron pasar a este formato nuevo ante la imposibilidad o inconveniencia de brindar atención en persona.

Desafíos enfrentados por la iniciativa

- La generación de convenios con las plataformas digitales para alcanzar a sus trabajadores y trabajadoras supuso un gran desafío para la expansión de la iniciativa. Si bien OSANA se posiciona como intermediario a partir de la tecnología que desarrolla y no como prestador de salud, esto no es interpretado de la misma forma por las plataformas digitales. Esto dificulta la posibilidad de generar alianzas de gran envergadura que permitan alcanzar a un mayor número de clientes y, además, escalar a nivel regional.
- La adaptación de los y las profesionales de la salud a esta nueva modalidad de trabajo. Si bien las personas, una vez capacitadas, comenzaron a mostrarse más confiadas con el manejo de la plataforma, la telemedicina en sí misma es una práctica que requiere del desarrollo de ciertas habilidades. En este sentido, OSANA planteó a algunos de sus clientes, como en el caso de UBA o el Sanatorio Güemes, la posibilidad de desarrollar una especialización en telemedicina que sume horas de práctica y comience a formar profesionales en estas habilidades nuevas.

Resultados

- Uno de los resultados esperados de la iniciativa consistía en generar alianzas con diversas plataformas de la economía digital para que trabajadores y trabajadoras, junto a sus respectivas familias, pudieran acceder a una cobertura de salud. Si bien la meta establecida al inicio del proyecto apuntaba a alcanzar al menos cinco alianzas, debido a los desafíos mencionados lograron concretar dos. A pesar de este contratiempo, los demás indicadores fueron muy satisfactorios.
- El número de ejecutivas de salud capacitadas fue mayor al esperado: se capacitó a un total de 211 ejecutivas, frente a las 200 proyectadas.
- El número de profesionales de salud que ofrecen servicios a través de la plataforma es mucho mayor al proyectado: alrededor de 7000 profesionales de la salud ofrecen sus servicios a través de OSANA, cuando el objetivo original era llegar a 3000.

Aprendizajes

- La necesidad de involucrar a profesionales médicos en el proceso de revisión de la plataforma fue uno de los aprendizajes principales. Si bien el diseño y el desarrollo de la interfaz son aspectos más vinculados a la programación de código, las formas en que ellos y ellas operan dentro de la plataforma tienen que estar pensadas particularmente para su práctica y las problemáticas que pueden enfrentar. Al realizar las primeras capacitaciones presenciales, recomendaron mejorar algunos aspectos e incluir funcionalidades que para los desarrolladores no eran tan

esenciales, como la simplificación de las prescripciones de medicamentos online o la importancia de la validez legal de las historias clínicas.

- Los y las profesionales de la salud solían presentar cierta reticencia a la carga de información y el trabajo a través de una plataforma. Una vez que el sistema pudo simplificarse y volverse más intuitivo, notaron que esta resistencia comenzó a bajar y comenzaron a percibir las ventajas que les ofrecía.
- El apoyo de CIPPEC y BID LAB permitió, fundamentalmente, acelerar los procesos de desarrollo de la plataforma. Los aportes les permitieron contratar mano de obra para finalizar el desarrollo de Virtual DOC en un tercio del tiempo estimado inicialmente, lo que llevó a que ofrecieran el producto en el mercado antes de lo esperado. Esto significó menos tiempo de inactividad en las consultas, un claro beneficio no solo para la empresa sino también para sus usuarios, tanto proveedores como consumidores. Además, a partir de la inversión pudieron incrementar su base de vendedoras directas.
- Con respecto a su participación en el concurso, destacaron que fue su primera experiencia en una convocatoria pública, por lo que no tenían conocimiento sobre los procesos de rendición de cuentas y presentaciones de informes. Previamente, su percepción de la rendición de cuentas pasaba por mostrar un resultado a su financiador y no generar un informe detallado con el estado de avances.

Zolvers

Contexto específico

En los últimos años, en Argentina la oferta de trabajadoras domésticas remuneradas superó ampliamente la demanda. Según puede observarse en la Encuesta Permanente de Hogares, el trabajo en casas particulares representa el 7% del total de los ocupados y el 15,5% de las mujeres ocupadas¹³. Asimismo, el 75% de estas trabajadoras no están registradas. Es una fuerza laboral altamente feminizada, concentrada en el rango 45 a 55 años, con un 44% de jefas de hogar. En cuanto al nivel educativo, el 60% de las trabajadoras cuenta con nivel secundario incompleto y en lo que respecta a la composición sociodemográfica el 30% son migrantes. A su vez, en cuanto a las características sociolaborales, el 75% se desempeña para un único empleador (44% trabaja menos de 16 horas semanales). Por último, el 83% de las trabajadoras se sitúa dentro de los dos primeros deciles de ingresos (remuneración baja).

Este desequilibrio –una oferta de trabajo considerablemente mayor que la demanda– se acentuó notablemente a partir del inicio de la pandemia. Por lo general, las mujeres que se postulan a este tipo de trabajos lo hacen debido a que no tienen acceso a otro tipo de oportunidades y encuentran aquí su única alternativa para generar un ingreso. A pesar de que el contexto genera nuevos puestos laborales (ventas telefónicas, operación de e-commerce, cuidado de personas adultas dependientes, entre otros), las trabajadoras domésticas remuneradas necesitan adquirir nuevas habilidades para ocuparlos.

La iniciativa

Zolvers es una empresa fundada en 2014 con el fin de conectar hogares con trabajadoras domésticas remuneradas. Su plataforma opera como un marketplace que permite contratar y administrar este tipo de trabajo, con la particularidad de que desde sus inicios planteó un trato muy cercano con las trabajadoras a fin de convertirse en una comunidad. En sus primeros años, Zolvers generó mucho conocimiento sobre las problemáticas que enfrentan las trabajadoras que utilizan su plataforma y fue incorporando servicios con el propósito de mejorar sus condiciones de trabajo y promover su inclusión financiera, facilitando la bancarización y el acceso a

¹³ Fuente: EPH, 4to trimestre de 2019, INDEC. Citado de la presentación “Condiciones laborales y desigualdades de género en el trabajo doméstico remunerado a través de la plataforma Zolvers, en Argentina” (Poblete, Tizziani, & Pereyra, 2020).

microcréditos. En esta misma línea, con el desarrollo posterior de ZolversPagos, los empleadores lograron automatizar procesos como el pago de aportes o sueldos directamente a la cuenta bancaria de las trabajadoras.

Durante los primeros meses de aislamiento, la demanda de trabajo en casas particulares se redujo a un 10% y Zolvers no tenía publicaciones nuevas en su bolsa de trabajo¹⁴. Dado este contexto, la empresa intentó generar opciones laborales alternativas que fueran asequibles para las trabajadoras de la comunidad, lo que hizo a través de convenios con otras plataformas digitales o con empresas cercanas al segmento. Por un lado, firmaron un acuerdo con Rappi para que las trabajadoras realizaran envíos a través de la plataforma. Por otro lado, firmaron un convenio con una empresa que vende productos de limpieza a granel, a través del cual compraron productos de limpieza en grandes cantidades que distribuyeron a cerca de 300 trabajadoras de la plataforma para que los comercialicen al por menor.

Sin embargo, observaron rápidamente que los resultados eran muy a corto plazo y, por lo general, no garantizaban una mejor perspectiva laboral para las mujeres. El convenio con Rappi se efectivizó, pero no pudo garantizar trabajo para un número significativo de trabajadoras. A partir de ello, se percataron de que tenían que buscar cómo lograr que las trabajadoras tuvieran más oportunidades laborales y diversificar sus fuentes de ingresos. Según Zolvers, “ellas trabajan en servicio doméstico porque es lo que tienen a mano, pero cuando les ofrecen capacitarse en nuevas habilidades, responden de forma muy proactiva y muestran mucho interés en seguir aprendiendo”.

Con el objetivo de que las trabajadoras adquirieran conocimientos nuevos que sean útiles tanto para mejorar en su trabajo actual como para acceder a oportunidades laborales nuevas, la iniciativa consistió, por un lado, en la creación de la “Plataforma de Transformación de Trabajadoras”, en la que pueden capacitarse y obtener certificados en distintos oficios –como, por ejemplo, camareras o cuidadoras de adultos mayores– y así acceder a otras fuentes de empleo. Por otro lado, en esta nueva plataforma se creó una categoría nueva de empleos ideada particularmente para empresas que requieran incorporar mujeres calificadas y capacitadas en habilidades determinadas. De esta forma, se utilizó el potencial de Zolvers a la hora de conectar “hogares con trabajadoras” para replicarlo en “empresas con trabajadoras”. Como consecuencia, las empresas podrán acceder a personas ya entrevistadas, evaluadas y con referencias comprobables e incluso podrían solicitar habilidades “a medida” y las trabajadoras domésticas tendrían acceso a más y mejores empleos.

Plataforma de Transformación de Trabajadoras

A través del desarrollo de la plataforma, Zolvers sumó a su infraestructura un entorno orientado a la formación de trabajadoras en nuevas habilidades que incluye: visualización de videos, evaluación mediante cuestionarios, validación de certificados y acceso a ofertas de trabajo orientadas a perfiles específicos. En este marco, desarrolló una “vista trabajadoras”, entorno en el que se desenvuelven las mismas, y una “vista empresa”, donde los solicitantes pueden cargar las ofertas de trabajo y crear búsquedas específicas acorde a las nuevas habilidades garantizadas por la iniciativa.

Una vez implementadas las nuevas funcionalidades e incorporadas las capacitaciones en la plataforma, las trabajadoras comenzaron a capacitarse y las empresas solicitantes publicaron búsquedas de forma gratuita en las distintas categorías, lo que les permitió conectarse de forma más simple con las postulantes. Este modelo de publicación gratuita –cuya prueba piloto se realizó en Córdoba y el Área Metropolitana de Buenos Aires– fue implementado de forma temporal por la plataforma para incentivar el uso de esta nueva funcionalidad, que pretende mutar de un modelo original en el que se

¹⁴ Datos provistos por la entrevistada.

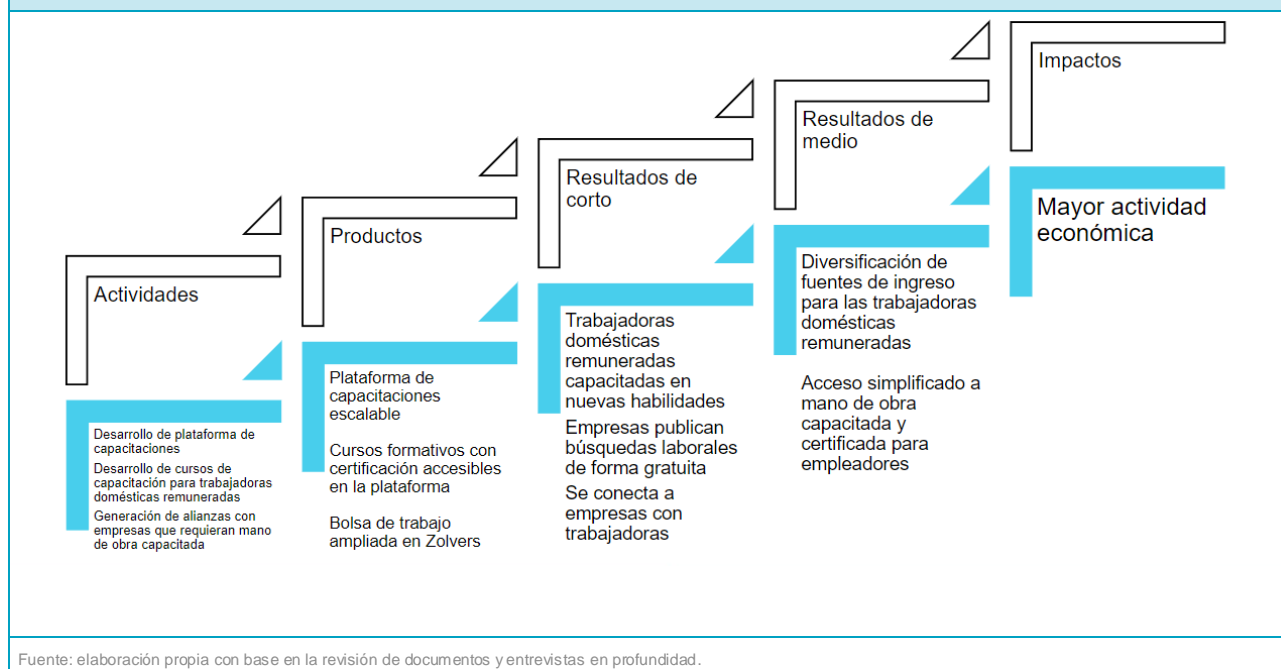
buscaba conectar hogares con trabajadoras en uno que conecte empresas con trabajadoras.

Capacitaciones

Los cursos de capacitación se realizaron junto a personas expertas en cada una de las temáticas desarrolladas y se disponibilizaron en la plataforma. En promedio, cada uno tiene una extensión de ocho clases de una hora cada una. Luego de asistir a los cursos, las asistentes realizaron una evaluación a través de la plataforma, mediante la que se aprueba y acredita la obtención de los conocimientos necesarios para realizar las tareas. Al finalizar este proceso, la plataforma emite una certificación portable que las trabajadoras pueden utilizar tanto dentro como fuera de Zolvers para acreditar sus conocimientos. Al ser incorporados a la nueva plataforma, estos cursos no solo son reutilizables, sino que pueden adaptarse a las condiciones particulares de otras regiones de Argentina y Latinoamérica.

Los cursos constaron de tres categorías: habilidades para trabajos en segmentos que no son publicados dentro de Zolvers; habilidades que complementan y diversifican las ramas de acción posible dentro del trabajo en casas particulares y, por último, habilidades para la generación de un perfil más emprendedor que les permita tener más herramientas a la hora de generar ingresos propios de forma independiente y montar negocios de pequeña escala con los recursos con los que cuentan en el hogar. Entre las capacitaciones se brindaron módulos para trabajar de camarera, cuidado de adultos o prevención de accidentes domésticos, además de uno enfocado en el análisis de emprendimientos y manejo de gastos, entre otros. La **Figura 2** ilustra la teoría de cambio de Zolvers.

FIGURA 2. Teoría de cambio de Zolvers



La convocatoria

La propuesta realizada en la convocatoria consistió en ampliar las funciones de la plataforma y profundizar la transformación que venían planeando para orientarse también al sector empresarial. Zolvers delineó un plan de trabajo mediante el que, al confirmarse la financiación de la propuesta, se contactaron con las contrapartes que iban a llevar a cabo las modificaciones en la plataforma. Por un lado, el desarrollo de la plataforma fue derivado por completo a la empresa que trabajó con ellos en los últimos años, la cual armó “el esqueleto” del software. Por otro lado, una vez definidas

las capacitaciones que querían presentar, fueron contactando especialistas que pudieran generar los contenidos para cada uno de los temas, quienes se encargaron de entregar la totalidad del producto (incluidos los videos y las evaluaciones). Estos cursos fueron digitalizados en formato de video por una productora audiovisual. De esta forma, Zolvers se garantizó autonomía a futuro para escalar su iniciativa, ya que si quiere introducir un curso nuevo, lo único que necesita hacer es cargarlo en su base de datos.

Desde la perspectiva de las empresas, la propuesta consiste en agregar categorías que resulten pertinentes a las capacitaciones integradas. Si la iniciativa forma camareras, por ejemplo, la intención de la plataforma es que las empresas puedan contratarlas directamente desde Zolvers. Aunque, para realizarlo, es necesario que la categoría primero gane volumen en cantidad de usuarios y usuarias, de forma que tenga sentido ingresar a Zolvers a buscar camareras o a ofrecer servicio como tal. Es por esta razón que, en principio, este nuevo modelo fue presentado de forma gratuita para las empresas que quisieran ofrecer puestos laborales. Para cimentar este camino, la iniciativa consideró fundamental generar alianzas estratégicas que aporten volumen de transacción en los diferentes segmentos.

Con este objetivo, Zolvers generó una alianza con la persona que creó las capacitaciones para camareras: esta persona tiene una empresa que se encarga de ofrecer servicios para eventos. Firmaron un convenio mediante el que Zolvers le facilitó la base de datos de las trabajadoras capacitadas para que la empresa se contacte con ellas y les ofrezca algunas últimas prácticas presenciales y trabajos de forma directa. Este modelo es parte de la etapa de expansión, por lo que Zolvers no percibió ingresos, pero le permitió escalar el modelo. A futuro, esperan armar una bolsa de trabajo a través de la cual diferentes empresas contraten camareras directamente desde la plataforma.

En el marco de la iniciativa, alrededor de 500 trabajadoras hicieron al menos un curso¹⁵. Algunas de las trabajadoras que habían comenzado a vender productos de limpieza a raíz de la iniciativa de Zolvers pudieron mejorar sus procesos de trabajo gracias a las capacitaciones. Sin embargo, la plataforma aún no pudo generar datos específicos referidos a la salida laboral de las trabajadoras a partir de su capacitación. La expectativa de Zolvers es que al menos un pequeño porcentaje de las trabajadoras pueda volcarse al emprendedorismo, porque considera que es la mejor oportunidad para diversificar sus fuentes de ingresos. Para la empresa, las capacitaciones orientadas a otorgar herramientas que les permitan trabajar en forma independiente son las más fundamentales.

Importancia de la iniciativa en el contexto

- Apunta a satisfacer la necesidad de trabajo de mujeres que poseen un menor nivel educativo en relación al conjunto de personas asalariadas (Poblete et al., 2020) y que habitualmente sólo se postulan a trabajos de empleo en casas particulares. Estas mujeres, de un rango etario de entre 35 y 45 años tienen en promedio 3 hijos y viven en zonas vulnerables. En la primera fase se orientó a las 70 mil trabajadoras registradas en la plataforma que residen en las áreas donde la iniciativa está en funcionamiento.
- La oportunidad brindada a las empresas de acceder a trabajadoras capacitadas y certificadas de forma directa.
- La posibilidad de llevar a cabo un proyecto de gran magnitud y dificultad en el contexto de pandemia, lo que significó un incentivo anímico muy positivo para el equipo de trabajo de Zolvers, que a priori vislumbraba una perspectiva negativa a

¹⁵ Dato brindado por la entrevistada.

futuro. Más allá del objetivo concreto, poder llevar a cabo la iniciativa fue una motivación, según palabras de la entrevistada.

Desafíos enfrentados por la iniciativa

- Previo al inicio de la pandemia, muchos de los procesos de contratación eran presenciales. Las reuniones iniciales con las trabajadoras que se incorporaron a Zolvers se realizaban en las oficinas de la empresa, logística que tuvo que mudarse a la virtualidad a través de cursos, videos, mensajería, videoconferencias, lo que implicó un largo proceso de adaptación. A su vez, esto llevó a que la empresa también dejara de alquilar su oficina.

Resultados

- Mediante la iniciativa, Zolvers creó un nuevo módulo dentro de su plataforma para que tanto las empresas como las trabajadoras pudieran acceder de forma sencilla y eficiente al Marketplace de puestos laborales. Este módulo, a su vez, permitió a las trabajadoras acceder a los cursos digitalizados que se desarrollaron y que fueron incluso más de los esperados: se desarrollaron 12 cursos, cuando el objetivo inicial eran 8. Sin embargo, los objetivos principales de la iniciativa apuntaban a capacitar a alrededor de 2400 trabajadoras, de las cuales se alcanzó a capacitar tan solo a 446. Además, las trabajadoras que se postularon a nuevas oportunidades laborales a partir de estas capacitaciones fueron 59, cuando se proyectaba alcanzar las 800 postulaciones.

Aprendizajes

- Encontraron mucho potencial en el modelo en el que están avanzando, que denominan “conectar empresas con trabajadoras”. Consideran que las alianzas como punto de partida para ganar volumen resultan una estrategia que facilita la escalabilidad, al mismo tiempo que es muy útil para la comunidad de trabajadoras.
- De acuerdo con el *feedback* brindado a las mujeres en mayo, el curso resultó demasiado exigente. Muchas trabajadoras no lograron aprobar, por lo que pidieron a los capacitadores que la dificultad de los cursos bajara. Una vez que lo hicieron, les dieron una segunda oportunidad y comenzaron a certificarse más trabajadoras.
- A raíz del trabajo realizado, en su reunión anual, el BID presentó a Zolvers como uno de los proyectos insignia del trabajo realizado en América Latina, lo que le dio gran visibilidad a la plataforma y una buena red de contactos.

AMIA

Contexto específico

Argentina es uno de los países con mayor envejecimiento poblacional de América Latina y el Caribe. De acuerdo con proyecciones de población, en 2020 las personas con 60 años o más (personas adultas mayores) representaban el 15,7% de la población, y se espera que para 2050 abarquen el 22%. Este crecimiento acelerado conlleva un aumento en la demanda de cuidados de este subgrupo (Oliveri, 2020).

El cuidado de personas adultas mayores es un ámbito ocupacional en expansión, pero aún es provisto fundamentalmente por la familia de forma no remunerada (CNCPS & AMIA, 2017). De acuerdo con mediciones del Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina (Amadasi, Tinoboras, & Cicciani, 2018), en 2017 cerca del 18% de los hogares con personas mayores de 60 años registraban al menos una persona que presentaba dificultades para desarrollar actividades de la vida diaria (AVD), lo que comprende actividades básicas como comer, vestirse y desvestirse, entre otras. Según las proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en 2017 había casi 6,7 millones de personas adultas mayores, lo que supone que cerca de 1,2 millones de personas mayores requieren algún tipo de apoyo o cuidado para desarrollar las AVD. En los últimos años la demanda de personas capacitadas para el cuidado de personas adultas mayores se ha incrementado

exponencialmente, no pudiendo satisfacerse dada la baja disponibilidad de personas capacitadas para realizar estas tareas. Además, la creciente necesidad de inserción laboral y la necesidad de actualización de los/as cuidadores/as, no solo en protocolos COVID-19 sino en temas específicos de la práctica, suponen un problema a abordar.

La iniciativa

El Servicio de Empleo de la Asociación Mutual Israelita de Argentina (AMIA) surgió en 1974 como una bolsa de trabajo, cuyo objetivo era ofrecer oportunidades de empleo a quienes acudían a la institución solicitando ayuda. Luego del atentado terrorista a la sede de la AMIA en 1994, el Servicio de Empleo reinició sus actividades organizándose bajo el nombre de Centro de Orientación y de Desarrollo Laboral (CODLA). En el 2001, AMIA firmó un acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la creación de una red de oficinas de empleo que ampliara sus servicios. En el marco de este proyecto, AMIA desarrolló un software para la administración de procesos de selección de personal denominado Focus Pro Search, que facilita el proceso completo de búsqueda y selección de personal a las empresas. Además de ser utilizado por la red de oficinas de empleo, el software es comercializado para que lo utilicen otras empresas o instituciones: fue adquirido por organizaciones como la AFIP y Telecom-Personal, y tienen uso de licencia el Ministerio de Trabajo de Buenos Aires, la Secretaría de Empleo de la Provincia de Córdoba, la UNSAM, entre otras.

Otra de las actividades que lleva a cabo el CODLA es un curso de formación para asistentes gerontológicos, en funcionamiento hace más de 25 años y que, a la fecha, registra alrededor de 2000 egresados/as. Los/as asistentes gerontológicos que se forman allí obtienen una certificación oficial que les permite inscribirse en el Registro Nacional de Cuidadores, ente que avala la calidad e idoneidad de los/as asistentes y los/as habilita para desempeñarse tanto en domicilios particulares como en instituciones. Al finalizarlo, las personas que egresan son conectadas, a través de un programa de inserción laboral, con las familias o instituciones que requieran sus servicios. Este mecanismo está supervisado por las tutoras del curso, quienes registran a los egresados en fichas de cartón donde almacenan sus datos —dirección, teléfono, disponibilidad, entre otros. Cuando una contraparte se contacta con el programa, ellas buscan el perfil más acorde y le facilitan su contacto.

Sin embargo, en la actualidad se presentan algunos puntos problemáticos para el CODLA. Por un lado, se registra un creciente volumen de pedidos que excede a la cantidad de personas registradas y disponibles para realizar estos trabajos. Además, según datos provistos por el entrevistado, una encuesta realizada a familias que intentaron contratar asistentes a través del programa muestra que sólo el 12% de los pedidos se transforman en un acuerdo entre familia y cuidador/a. Este valor se podría incrementar realizando un chequeo del *matching* —la correcta correspondencia entre las características de los/as asistentes y las necesidades de las familias— y una revisión de la disponibilidad de los asistentes gerontológicos al momento del pedido.

Al observar estos puntos problemáticos y el creciente volumen de pedidos, la gestión técnica del área de empleo de AMIA, supervisora de estos procesos, comenzó a idear un proyecto de profesionalización del proceso de intermediación a partir de la adaptación del software Focus Pro Search al programa de inserción laboral. Sin embargo, este proyecto estuvo frenado durante cinco años debido a la falta de fondos.

La convocatoria

La convocatoria de CIPPEC y BID LAB apareció como una oportunidad para llevar a cabo el proyecto y acortar sus plazos previstos, convirtiéndose en un elemento catalizador y acelerador. En el marco de la iniciativa propuesta se acordaron dos módulos de trabajo: uno para la adaptación del software Focus Pro Search al programa de inserción laboral, y otro para la generación de capacitaciones virtuales que pudieran ser recibidas a través de la plataforma por los/as cuidadores/as registrados/as. Una

vez avanzado en ambos módulos, se procedió a la difusión de las modificaciones en los procesos de reclutamiento e inserción laboral.

Adaptación de *Focus Pro Search* y desarrollo de app de intermediación laboral

El desarrollo de una app de intermediación laboral que adapte el programa de inserción del CODLA fue el hito más importante de la iniciativa. La adaptación implicó tomar las herramientas del software *Focus Pro Search* y aplicarlas a una versión reducida para las funciones específicas del programa de inserción laboral. Esta versión implica que los/as usuarios/as (tanto cuidadores/as como familias e instituciones) pueden crear su propio perfil personalizado, desde el que buscar fácilmente ofertas laborales o cuidadores/as y encontrar un historial de seguimiento de las actividades realizadas. De esta forma, se cuenta con un sistema más ágil, transparente y que permite trazar las interacciones entre actores fácilmente. Potencialmente, el modelo podría ser replicable y de fácil implementación en diferentes regiones.

En comparación con la forma analógica, descrita anteriormente, del programa de inserción laboral, el software *Focus Pro Search* tiene la capacidad de administrar bases de datos muy numerosas. Debido a esto, la adaptación del programa posibilitaría la incorporación al sistema de todos los/as egresados/as de cursos homologados en el país (no solo los de AMIA) para que formen parte de la base de postulantes. Además, se estableció la incorporación en forma diferenciada de personas idóneas, aunque no acreditadas¹⁶. Además se pensó, como etapa final de la iniciativa, expandir la disponibilidad de la aplicación para atender otras demandas, similares a la de cuidadores de adultos mayores, como por ejemplo servicio de cuidado de niños y niñas, de personas con discapacidad y dependientes, y servicios de cocina y maestranza, pensado tanto para familias como para instituciones privadas como geriátricos.

Cursos de capacitación y tutoriales

Para su desarrollo, se contrató a docentes y a una productora, que les entregó un producto acabado y profesional. Las temáticas abordadas eran diversas y estaban orientadas a capacitar no solo a los/as cuidadores/as, sino también para que algunos conocimientos pudieran ser transmitidos a las personas que cuidan a través de ellos/as. Para determinar la selección de las áreas y contenidos se realizaron una serie de entrevistas con la directora del departamento de Programas Sociales de AMIA, el coordinador del curso de formación de asistentes gerontológicos/as y un grupo de docentes y tutores/as de dicho curso. Además, la encuesta que llevó a cabo AMIA, mencionada previamente, arrojó información que resultó relevante para comprender las necesidades de los/as usuarios/as. Las temáticas abordadas fueron:

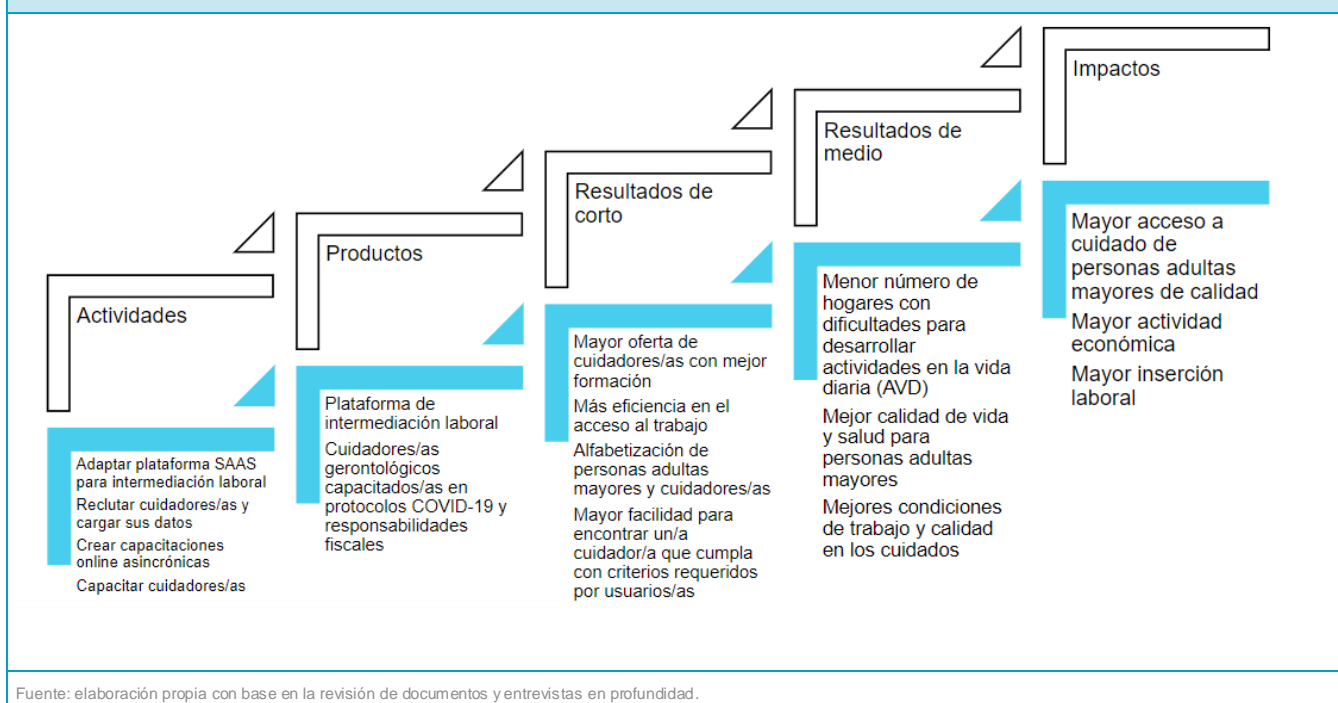
- Manejo de redes sociales. Se realizaron tres capacitaciones de Whatsapp, una de Facebook Messenger y dos de Zoom. En el marco de la pandemia, fue importante que el/la cuidador/a supiera cómo manejar las redes sociales más utilizadas para posibilitar el contacto de quienes estaban a su cuidado con sus familias.
- Cuidados frente al COVID. Incluyó información relevante sobre la enfermedad, los mecanismos de cuidado personal y de cuidado de personas adultas mayores.
- Educación financiera. Incluyó capacitaciones en el uso de cajeros automáticos, tarjetas de débito y *homebanking*; en el mecanismo de inscripción al monotributo, y la emisión de facturas; en aprender a diferenciar monotributo de monotributo social, entre otras.
- Uso de la nueva aplicación de intermediación laboral. Un módulo que explica cómo utilizar la aplicación y que resuelve las dudas más frecuentes en los/as usuarios/as.

¹⁶ Según el entrevistado, el segmento de asistentes gerontológicos es disparejo en cuanto a la formación requerida para ejercer. Por un lado, existen diferentes legislaciones dependiendo si se trata del nivel nacional o de Capital Federal, que establecen un piso mínimo de horas de formación diferente. Por otro lado, el entrevistado menciona que no todas las instituciones (y en menor grado los particulares) contratan asistentes registrados en el Registro Nacional de Cuidadores.

Difusión y reclutamiento

A la implementación de esta nueva herramienta se sumó una etapa de "preselección de cuidadores/as". El CODLA se acercó a los trabajadores registrados en el programa por mail, SMS o a través de la plataforma y les explicó que iban a ser ofrecidos como fuerza de trabajo. Si estaban de acuerdo, se les solicitaba información relacionada a su interés y disponibilidad para recibir ofertas laborales. Por último, se les hizo una nueva serie de preguntas para establecer un perfil personalizado que facilitara el vínculo con las familias solicitantes. De esta forma, en vez de que las familias recibieran algunos números de teléfono de potenciales cuidadores/as a través de las tutoras, estas pasaban a obtener, a través de la app, currículums vitae completos de cuidadores/as con perfiles acordes a su búsqueda. Además, podían ver su disponibilidad horaria actualizada y sus respuestas al cuestionario (a veces incluso en formato de video). De esta forma, se esperó aumentar las posibilidades de que la familia contacte con la persona más pertinente posible para el puesto. La **Figura 3** ilustra la teoría de cambio de AMIA.

FIGURA 3. Teoría de cambio de AMIA



Importancia de la iniciativa en el contexto

- **Escalabilidad.** Esta plataforma es escalable, tanto para facilitar la intermediación de otras profesiones y/u oficios, como para abarcar otras regiones geográficas. Al momento del estudio, se atiende únicamente los pedidos del AMBA, pero el CODLA proyecta ir a una provincia donde aún no hay sede de AMIA para instalar la iniciativa, logrando un mayor alcance para la Asociación a través de la iniciativa.
- **Sustentabilidad.** El modelo de negocios de la app implica el cobro de un arancel a las empresas por las ofertas de empleo publicadas y otros servicios adicionales de evaluación pre laboral y de intermediación durante la relación laboral. Con esos recursos, se financian las actividades de capacitación y orientación laboral gratuitas que se ofrecen a los/as trabajadores/ras desocupados/as. Al mismo tiempo, se ofrece el servicio de intermediación laboral de forma gratuita a las organizaciones sin fines de lucro.
- **Destinatario/as.** Se esperaba que a lo largo de la implementación de la iniciativa se inscribieran unas 2000 personas para ser derivadas a ofertas de empleo y recibir

capacitación para fortalecer sus capacidades. Se estimaba que, de ese grupo, unas 400 se insertarían en geriátricos y casas de familia, cubriendo sus necesidades de cuidadores/as de personas adultas mayores.

- Alfabetización digital. A través del desarrollo de una herramienta tecnológica adaptada a sus potenciales usuarios/as y la capacitación de los/as cuidadores/as, los conocimientos adquiridos pueden difundirse al grupo familiar, alfabetizando digitalmente a las personas adultas mayores.
- Género. Las mujeres suelen cumplir con las tareas de cuidado de sus familiares de forma no remunerada. Fomentar y facilitar los mecanismos de contratación de cuidadores/as puede tener implicancias positivas en la disponibilidad de tiempos tanto para tareas recreativas como laborales remuneradas para este grupo. Por otro lado, al ser una ocupación básicamente prestada por mujeres, el desafío pasa por lograr convocar nuevos colectivos a asumirlo.
- Hogares con disponibilidad para realizar otras actividades. Al liberar a otros integrantes del grupo familiar de la responsabilidad de cuidar a la persona adulta mayor, estos podrían dedicar esas horas a otras tareas, tanto recreativas como remuneradas, aumentando los ingresos del hogar y la disponibilidad de recursos humanos para el conjunto de la economía.
- Expertise. Los adultos mayores pueden ver una mejora en su calidad de vida y salud al estar al cuidado de personas con las capacidades adecuadas.

Desafíos enfrentados por la iniciativa

- La negociación con las tutoras para modificar el proceso de intermediación. Las tutoras percibían que el programa de intermediación anterior era más “cercano” y que garantizaba un mayor conocimiento de los/as cuidadores/as. Según el entrevistado, el proceso para que ellas acepten este nuevo mecanismo fue largo y una vez acordada la transición hubo una sensación de pérdida con la modificación del método de trabajo.
- Restricciones digitales de la población trabajadora. Se encontró que los/as egresados/as solían tener números de contacto desactualizados, lo que incrementaba la posibilidad de contacto si no usaban (o sabían usar) correo electrónico, el método de contacto más empleado por el CODLA, además de SMS. Según la encuesta realizada por AMIA, detectaron que el medio de contacto más utilizado por los/as cuidadores/as es Whatsapp, pero requiere de un mayor costo para la difusión que a través de SMS o por mail. El entrevistado considera que esta discrepancia entre el tipo de población objetivo (cuidadores/as) y el tipo de tecnología que se quiere implementar es algo que pasa muy frecuentemente: el CODLA enfrentó una situación similar en 2002, cuando comenzaron a desarrollar Focus Pro Search. Previendo este problema, al momento de la entrevista con la empresa se estaba buscando un mecanismo transitorio para no perder la herramienta desarrollada, pero lograr reducir las complicaciones por contactos fallidos.
- Cambio de paradigma en las interacciones. Hubo un cambio en la forma en la que se realiza el contacto en este nuevo formato: antes, las familias se contactaban con los/as cuidadores/as, que asumían un rol pasivo en la interacción. Este nuevo mecanismo requiere un rol más activo de los/as cuidadores/as, que deben responder a las solicitudes que reciben, estar atentos/as a las notificaciones de la plataforma y actualizar su perfil regularmente.

Resultados¹⁷

¹⁷ Al iniciar más tarde de lo previsto, se reporta en la matriz de resultados datos sobre la homologación y actualización de habilidades de los/as cuidadores/as pero no informan datos relacionados con otros perfiles de trabajadores y trabajadoras.

El resultado más importante fue la gran cantidad de cuidadores/as homologados/as que se inscribieron en la app: un total de 885, superando la proyección inicial de 800 al comienzo de la iniciativa. Sin embargo, el número de cuidadores/as que actualizaron sus habilidades a través de los módulos virtuales desarrollados en el marco de la iniciativa fue menor del esperado (248 de 350). Esto se debe, en gran medida, al retraso de 3 meses que sufrió el proyecto para dar inicio, lo que postergó a su vez a la reformulación del software Focus Pro Search para su uso en otros perfiles laborales. En este sentido, al momento de la presentación de resultados aún no se habían inscripto nuevos perfiles laborales en la plataforma y por ende tampoco existieron contrataciones para estos nuevos trabajadores.

- Más allá de estos contratiempos, la aplicación desarrollada se encontraba en funcionamiento al realizar este estudio de caso, y la digitalización del programa de intermediación laboral permitió, por un lado, estimar la tasa de conversión entre contacto recibido y oferta de empleo solicitada y, por otro lado, medir el impacto real del arancelamiento del servicio. Estas nuevas funcionalidades permitirán a AMIA optimizar rápidamente su tasa de conversión y garantizar mayores oportunidades laborales a los/as cuidadores/as registrados/as.

Aprendizajes

- Para afrontar las restricciones digitales de los/as cuidadores/as, los/as implementadores/as de la iniciativa decidieron difundir las búsquedas a través de listas de distribución de Whatsapp, el medio que detectaron como más utilizado. Al hacerlo, esperaban que se termine por consolidar en alguna de dos líneas posibles: armándose un circuito de envío de links por Whatsapp que redirija a la página, desde la que se podría operar; o agregándose una funcionalidad más en la plataforma, que permita la interacción a través de Whatsapp.
- Se decidió que, una vez que estuviera disponible la primera versión de la aplicación, la difusión iba a comenzar a realizarse por redes sociales. Se iba a avisar que era necesario bajar la aplicación y que las ofertas de empleo iban a llegar a través de notificaciones “push”. Además, se estaba armando un espacio en formato call-center para llamar a todos/as los/as trabajadores/as registrados/as que permita fomentar la descarga y uso de la app para operar a través de ella.
- Mejor flujo de trabajo. Según palabras del entrevistado, la dinámica propuesta por la iniciativa les permitió trabajar en un entorno más similar al empresarial, que les permitió profesionalizar sus procesos internos.

AGROJUSTO

Contexto específico

La comercialización de alimentos presenta, histórica y estructuralmente, condiciones injustas para los pequeños productores agrícolas. A julio de 2021, la participación de estos actores en el precio final de los productos agropecuarios fue del 24,9% —lo que indica que el productor cobra, en promedio, tan solo la cuarta parte de lo que cobra el intermediario—, mientras que los consumidores pagaron 5,87 veces más de lo que cobró el productor por esos alimentos, según datos ofrecidos por el Índice de Precios Origen Destino (IPOD) que realiza mensualmente la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME, 2021)¹⁸. Esta problemática está dada por algunos factores clave, como la dificultad en el acceso, integración o participación en los mercados, la falta de

¹⁸ A través del IPOD se busca conocer la brecha de precios entre dos momentos de la etapa de comercialización de un producto agropecuario: el precio de origen (precio que se le paga al productor); y precio de destino (precio que abona el consumidor en góndola). Este índice permite medir las distorsiones que suelen multiplicar por varias veces los precios de los productos agropecuarios.

logística comercial a escala o la imposibilidad de generar valor agregado por parte de los pequeños productores (Elverdín et al., 2005).

Las cooperativas y organizaciones de productores son un canal clave para disminuir las barreras de acceso al mercado, aunque por lo general no cuentan con herramientas efectivas para comercializar a escala¹⁹. En este escenario, los intermediarios encargados de realizar la logística comercial entre productores y mercados formales concentran gran poder de negociación. En muchos casos, son estos actores los que definen el precio a pagar a los productores, quienes en ocasiones, debido a lo bajo de la fracción que perciben, corren el riesgo de no poder sostener su producción (Obschatko, Foti & Román, 2007).

Con el COVID-19 estas problemáticas se profundizaron. Las cooperativas y organizaciones de productores de menor escala perdieron contacto con sus potenciales clientes debido al cierre de mercados de proximidad y los obstáculos a la libre circulación, producto de las medidas de aislamiento. En este contexto, la digitalización de canales de comercialización y distribución se presentaron como una oportunidad para pequeños productores agrícolas de generar ingresos. Como muestra un estudio realizado por la Confederación Argentina de Comercio Electrónico (Kantar & CACE, 2021), el 35% de los argentinos y las argentinas manifestó haber comprado más de la mitad de los productos de consumo masivo de manera online durante la pandemia, cuando antes sólo lo hacía el 15%.

La iniciativa

Agrojusto es una plataforma digital de comercialización de alimentos frescos creada en 2018, cuya finalidad principal es disminuir la dependencia económica de los pequeños productores agrícolas respecto de los mercados altamente concentrados. A través de la plataforma, los pequeños productores pueden ofrecer su producto directamente a consumidores/as, lo que les permite trabajar bajo un modelo de comercio justo²⁰. Originalmente, la plataforma trabajó en forma directa con alrededor de 300 productores pertenecientes a la Cooperativa de Provisión Transformación y Comercialización Mercado Cooperativo Colonia Bombal LTDA de Maipú, Mendoza. Este primer modelo de negocio permitió a Agrojusto validar el mecanismo y evaluar posibles desafíos a la hora de su aplicación. Uno de los principales inconvenientes que encontraron en esta etapa fueron los bajos niveles de alfabetización digital de los productores de la agricultura familiar con los que operaban. A partir de una iniciativa en conjunto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) pudieron mejorar la articulación con estos actores a través del trabajo realizado por escuelas rurales de la región: estas capacitaron hijos e hijas de productores en el uso de la plataforma. Para conocer en mayor detalle el desarrollo inicial de la plataforma, recomendamos dirigirse a la sección dedicada a Agrojusto en un estudio previo (Laffaire, Arena, Vilaro & Aquilino, 2021).

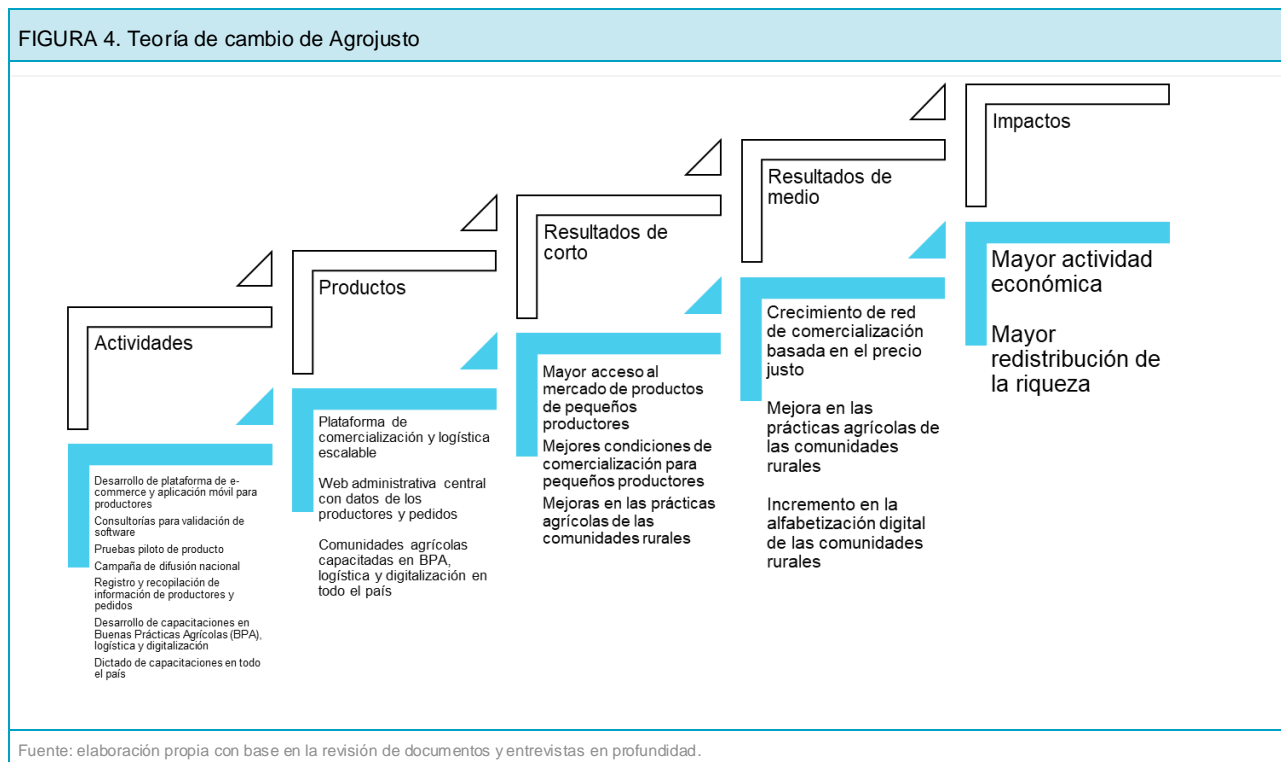
Al momento de presentarse a la convocatoria, Agrojusto trabajaba con productores de dicha cooperativa y alrededor 30 productores de agroalimentos externos a ella, en el vínculo con alrededor de 2000 usuarios/as que compraban a través de la plataforma. La iniciativa presentada planteaba una extensión de esta primera etapa de validación, a partir de la cual buscó alcanzar a un mayor número de actores, replicando el modelo en otros rincones del país. El comercio justo es el pilar de la plataforma, pero no necesariamente articulado con un único modelo de productor —en un principio, cooperativas— con la capacidad de ser ofrecido a otros actores —privados, emprendedores, asociaciones, etc. Para lograrlo, la plataforma se propuso desarrollar una aplicación escalable de e-commerce que pudiera ser ofrecida a cooperativas y

¹⁹ Información provista por Agrojusto.

²⁰ El comercio justo es un modelo comercial que pone al centro los seres humanos y la sostenibilidad social, económica y ambiental de las sociedades; dignificando el trabajo, respetando el medio ambiente y fomentando una gestión responsable y sostenible de los recursos naturales. Para más información, acceder a <http://clac-comerciojusto.org/comercio-justo/introduccion/comercio-justo/>

asociaciones de pequeños productores agrícolas con el fin de tecnificar y mejorar sus procesos de venta. Utilizando el software de Agrojusto como servicio, los diferentes productores pudieron generar sus propias páginas de comercialización gracias al desarrollo tecnológico alcanzado en el marco de la iniciativa.

Además, como parte de la propuesta, Agrojusto colaboró a que los productores de las comunidades rurales pudieran insertarse en los procesos de la comercialización digital, además de promover buenas prácticas agrícolas en sus procesos productivos. Por medio de la alianza con el INTA, la plataforma incorporó módulos de capacitación en estos temas, a los que los productores accedieron mediante la misma aplicación o en los encuentros a realizar en sus localidades. La iniciativa buscó capacitar a lo largo de un año a 300 cooperativas en estas nuevas habilidades y darles las capacidades necesarias para que adapten la tecnología de Agrojusto a sus propios negocios. La plataforma, a largo plazo, pretendía conformarse como un actor que permitiera unir y vincular todos los eslabones de la comercialización de alimentos en pequeña escala mediante circuitos cortos de comercialización. La **Figura 4** ilustra la teoría de cambio de Agrojusto.



La convocatoria

La plataforma desarrollada en el marco de la convocatoria funciona como Software as a Service: las organizaciones y emprendedores que quieran tener su propia tienda digital pueden utilizar el software de Agrojusto, que es customizable sin necesidad de tener conocimientos de programación. La web administrativa central desarrollada presenta una serie de ventajas para los productores, como la visualización de la oferta estratégica conjunta de los usuarios de Agrojusto, la publicación conjunta de productos por organización y la administración de stock de productos. Como parte del módulo de capacitaciones se incorporó contenido didáctico sobre buenas prácticas agrícolas y un módulo específico para capacitar a los productores sobre la administración de la aplicación. Además, se incorporó una sección específica para asociaciones que está orientada a transformación digital, venta online, planificación de ecommerce y marketing digital. Al utilizar la plataforma, cada productor realiza una carga de su

perfil y su vinculación con organizaciones, aportando información relevante sobre el calendario de cosechas. Actualmente se encuentra en desarrollo la aplicación logística, que brindará mayor facilidad para ordenar entregas mediante nuevas herramientas de trazabilidad.

Una vez finalizados la plataforma y los módulos de capacitaciones, Agrojusto comenzó a buscar alianzas que le permitieran acercarse a pequeños productores de todo el país. Una de sus alianzas más importantes, según la empresa, fue con Silicon Misiones (un proyecto asociativo donde participan empresas de base tecnológica, universidades e institutos públicos y privados), pero también resaltó la importancia de las realizadas con los gobiernos de Mendoza y Jujuy, el laboratorio de innovación de la UNCUYO (UNCULAB), el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y el Instituto de Desarrollo Rural. Además, sumó alianzas con actores privados CLAC-Fairtrade, Edurural, Alimendar Mendoza, Cookins, Ledesma y Mayma, entre otras.

A partir de la articulación con estos actores, pudieron realizar ciclos presenciales y virtuales con emprendedores y productores de las distintas localidades. Los ejes de estas capacitaciones se realizaron tanto en organizaciones como en escuelas rurales (a través de la articulación con EduRural y Ledesma), y se espera que CLAC (la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños(as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo) facilite el contacto con otros actores de Latinoamérica. Estas son algunas de las iniciativas realizadas en el marco de la convocatoria:

- Los ciclos Generación, enmarcados en la convocatoria, tuvieron doce disertantes de cinco provincias argentinas y dos disertantes de otros países, y todo el contenido generado fue volcado en el canal de YouTube de Agrojusto. Siguió los siguientes ejes, titulados:
 - Educación: ¿cómo mejorar las oportunidades de los jóvenes rurales a partir de la digitalización?
 - Comercio justo, ¿cómo mejorar la calidad de vida en la agricultura familiar? Experiencias LATAM
 - Comercialización, experiencias en la implementación de tecnología en la comercialización
 - Comercialización, experiencias en la comercialización a familias.
- A través del vínculo generado con la Federación de Institutos Agrotécnicos Privados de la República Argentina (FEDIAP), realizaron un evento plenario con los directivos de todas las escuelas agrotécnicas del país. Se trata del segmento más próximo para digitalizar según la agenda de trabajo de estos actores.
- Realizaron capacitaciones en escuelas rurales de todo el país. Las primeras pruebas piloto se realizaron en las provincias de Jujuy y Mendoza, acompañados por Mendoza Emprende, UNCULAB e IDR. Luego INTA acompañó en la implementación en las demás provincias del país.

Importancia de la iniciativa en el contexto

- La inversión como respaldo: la convocatoria no solo se trató de los aportes no reembolsables, sino que también permitió generar un gran número de alianzas. Según la entrevistada, ser una plataforma de poca envergadura puede generar dudas en las contrapartes respecto al nivel de compromiso que puedan asumir. El respaldo de un inversor permite dar credibilidad al proyecto hacia afuera: incluso alcanzaron a ganar una propuesta de PyMes de alimentos de la ONU a nivel latinoamericano a partir de la iniciativa implementada.
- Incrementar el equipo de trabajo: la alianza con UNCUYO les permitió que una de las coordinadoras trabajara con ellos, permitiéndoles trabajar en vínculo con la

universidad y agilizar los tiempos. Concretaron pasantías con la UNCuyo, lo que les permitió contratar personas/pasantes rápido y validar el mecanismo con una universidad. Según la empresa, los alumnos de las carreras de Ingeniería Agronómica fortalecieron mucho el funcionamiento de Agrojusto.

- Incorporar y potenciar el uso de tecnología y la digitalización a lo largo de la cadena de producción y comercialización a través de la plataforma, maximizando beneficios e incorporando nuevas formas de producción.

Desafíos enfrentados por la iniciativa

- No todas las escuelas rurales cuentan con capacidades para incorporar estas prácticas: hay circunstancias que Agrojusto no pudo solventar, como la falta de conectividad o dispositivos. Agrojusto se vinculó con estas escuelas, pero no hubo acciones a desarrollar porque exceden su capacidad.
- Alianzas gubernamentales: uno de sus contactos gubernamentales más importantes a la hora de vincularse con organizaciones sociales era un dirigente del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Cuando la institución realizó un cambio de dirigencia, la articulación se dificultó. A su vez, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) decidió trabajar con una iniciativa similar a Agrojusto, lo que obstaculizó su alcance.
- ¿Cómo dar capacitaciones online a gente que necesita aprender a usar los dispositivos durante la pandemia? Fue necesario adaptarse a los distintos actores y circunstancias. En el marco de la pandemia y las medidas de aislamiento, algunos municipios plantearon armar grupos de cinco personas para hacerlo presencial, lo que resultaba inabarcable. Silicon Misiones, en este sentido, ofreció una solución: abrieron una sala del Ministerio de Agricultura de la Provincia para aquellos productores que no tuvieran acceso a internet y pudieran hacerlo presencial.
- Los productores de la agricultura familiar, por lo general, no lograron entender el rol de la plataforma. No comprendieron que no hay necesidad de estar en terreno para entablar una relación comercial. Agrojusto buscó no sobreponerse en territorio, pero este mecanismo a veces no es comprendido en profundidad.
- Hasta no haber finalizado la plataforma, no podían saber cuál era la tecnología final para la que iban a capacitar. Hasta que no se avanzó en el proyecto no pudieron iniciar los ciclos y capacitaciones, lo que redujo notablemente el tiempo de acción.

Resultados

- Se desarrollaron siete módulos de formación virtual en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), cuando inicialmente se proyectaron cuatro. Además, con el desarrollo de módulos de BPA para formar formadores y 11 capacitaciones realizadas, se espera que estos nuevos actores transmitan estos contenidos a comunidades más pequeñas.
- Se brindaron 490 formaciones en habilidades digitales a comunidades rurales de todo el país, lo que superó el objetivo inicial de 450.
- Se capacitaron 350 cooperativas cuando el objetivo inicial eran 330. Sin embargo, al sumar a productores y emprendedores del mercado de alimentos que fueron capacitados, se estima que el total de organizaciones capacitadas fue alrededor 800.
- Actualmente, alrededor de 415 cooperativas implementan el módulo de logística desarrollado en el marco de la iniciativa, cuando se esperaba alcanzar a cerca de 200.

Aprendizajes

- Las capacitaciones sirven también como estrategia de llegada a las organizaciones: al ofrecerles un insumo, mejoran las condiciones para negociar el uso de la plataforma.
- La entrevistada considera que puede ser más fructífero buscar alianzas con estas organizaciones (CONINAGRO, por ejemplo) que de forma directa con el Estado.
- En algunos casos, existían agrupaciones que tenían buen funcionamiento pero que necesitaban la tecnología, como es el caso de El Almacén Andante, una cooperativa de trabajadoras y trabajadores que distribuyen productos sanos y elaborados por cooperativas en Mendoza, que necesitaba un salto de calidad para poder potenciarse.
- Es difícil proyectar alianzas con las instituciones estatales: no tuvieron la misma llegada con todos los ministerios o secretarías, incluso cuando dependían de un mismo organismo. Además, las líneas de inversión ofrecidas a nivel estatal no eran acordes a los tiempos de proyección de quien está emprendiendo. Agrojusto comenzó a generar alianzas con organizaciones de distinto tipo: por un lado, con aquellas que tienen menor peso institucional, actores de menor escala con quien puedan tener un trabajo más fluido y se puedan generar buenas redes, al mismo tiempo que con organismos de mayor envergadura como UNICEF, la CLAC y la ONU.
- Trabajar con estudiantes de la UNCUYO fue muy acertado: para la empresa supuso “un cambio de paradigma”, porque se encontró con una nueva generación que está interesada en ir a capacitar y que es más permeable a lo nuevo, lo que abre muchas posibilidades.

TICMAS

Contexto específico

Las medidas de aislamiento derivadas de la pandemia obligaron a tomar acciones excepcionales para adaptar los procesos educativos al contexto nuevo. Luego de un período de reorganización y de toma de decisiones excepcionales, los procesos educativos tomaron un rumbo que dio gran prevalencia al rol de las herramientas digitales (Cardini, A., et. al., 2020). Previamente a las medidas de aislamiento, los docentes ya se valían de contenidos digitales, pero por lo general estaban acompañados por una modalidad presencial de dictado de clase. De este modo, los contenidos educativos digitales preexistentes cobraron un mayor protagonismo y, si bien los gobiernos provinciales fueron brindando soluciones a las escuelas por diferentes vías (Cardini, A., et. al., 2020), la situación puso de manifiesto la falta de recursos educativos virtuales confiables y de calidad para continuar la educación por medios distintos a los tradicionales.

Frente a la falta de recursos específicos, muchos docentes se volcaron a generar materiales propios valiéndose de las plataformas digitales. Sin embargo, la falta de conocimiento en las herramientas de generación de contenido supuso una barrera para la creatividad de la actividad docente. En este marco, la autoría de los materiales que circulan termina concentrándose en unos pocos autores y la falta de incentivo y conocimientos para generar materiales educativos de calidad desincentiva la generación de nuevos contenidos.

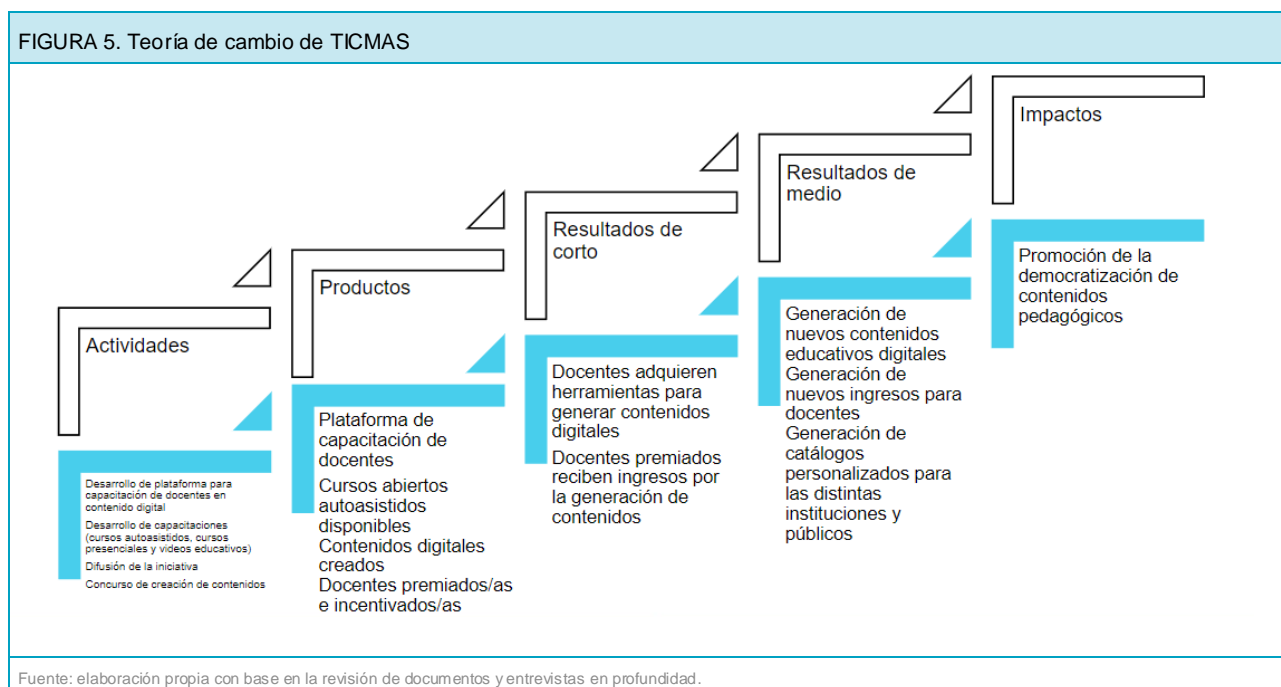
La iniciativa

TICMAS es una plataforma creada por Vi-Da Tec, una empresa desarrolladora de contenidos digitales educativos dedicada al empoderamiento a través de la educación y la cultura, que es además la creadora de BIDI (biblioteca digital), Leamos (una plataforma de lectura por suscripción) y Bajalibros (tienda de libros digitales). TICMAS surgió en 2019 como un marketplace de contenidos digitales educativos que ofrecía herramientas capaces de otorgar soluciones integrales a los procesos educativos

y, actualmente, cuenta con alrededor de 33 mil docentes registrados/as. La plataforma puede ser contratada tanto por escuelas como por ministerios, y cuenta con secciones específicas para estudiantes y docentes, a la vez que ofrece información para padres, madres y escuelas. Los contenidos curriculares son generados por expertos que trabajan en TICMAS, y son desarrollados con formatos interactivos y un lenguaje visual basado en los usos de la cultura digital.

Lo digital abrió una puerta de oportunidad, pero quedó en evidencia que los recursos existentes no resolvían las necesidades emergentes. Por eso, los gobiernos provinciales recurrieron a diferentes estrategias (Cardini et al, 2020): el gobierno de la provincia de Misiones, por ejemplo, contrató los servicios de TICMAS para que las escuelas gestionen sus aulas y utilicen los contenidos que la plataforma tiene cargados. Durante la primera etapa de la pandemia, alrededor de 40 colegios privados contrataron a TICMAS cada mes para facilitar las tareas a los y las docentes.

Sin embargo, según sostuvo TICMAS, a partir de una encuesta realizada a docentes en pandemia, percibieron cierto reparo a utilizar secuencias educativas (materiales didácticos) de otras autorías para dar sus clases. Al menos el 70% de los docentes mostró interés en seguir generando sus propios contenidos y muchos de ellos los generaron por su cuenta. El gran reto fue el cambio de soporte: era necesario reconvertir estos contenidos al formato digital, lo que significó una tarea extra muy extenuante. Fue así como surgió la noción de docentes como potenciales productores de contenido educativo. TICMAS consideró que, en este contexto, fomentar estas prácticas ayudaría a desconcentrar la autoría de contenidos a partir de aumentar la circulación de contenidos alternativos de calidad. Además, interiorizando a los docentes en la posibilidad de generar ingresos extra con la producción y comercialización de contenidos, podrían garantizarse una herramienta más como salida laboral y apoyar la transformación digital de la educación. La **Figura 5** ilustra la teoría de cambio de TICMAS.



Si bien TICMAS observó que los materiales que se generaban carecían de un manejo profesional de las herramientas de creación, el contenido y la creatividad en el desarrollo tenían gran valor. Por eso, la plataforma generó un sistema básico que aporta herramientas a los y las docentes para mejorar la calidad de los contenidos y

enriquecerlos, con gran éxito. Cuando conocieron la convocatoria de CIPPEC y BID LAB, propusieron expandir esta propuesta, mejorar la herramienta de generación de contenido propio y hacer capacitaciones para que los y las docentes aprendan sobre generación de contenido de calidad a través de cursos autoasistidos, presenciales y videos educativos. Esto fue complementado con lo que la plataforma denominó la “Experiencia TICMAS”, capacitaciones abiertas para el público en general, que incorporan nuevas metodologías de enseñanza, nuevas herramientas educativas, de contenidos digitales, de comunicación o redes sociales.

La convocatoria

Para materializar esta propuesta, TICMAS propuso la adaptación de su plataforma para poner a disposición las capacitaciones y las herramientas de autoría. De modo de incentivar a docentes a generar contenido y compartirlo con la comunidad de TICMAS, organizaron un concurso en el que se eligieron los mejores contenidos digitales desarrollados y se les dio un premio que consistió en un reconocimiento monetario por la propiedad intelectual del contenido, el cual luego podían comercializar a través de la plataforma. Los docentes que participaron en el concurso utilizaron las herramientas que la plataforma incorporó en el marco del proyecto, y aprendieron a utilizarlas a través de las capacitaciones generadas. A largo plazo, el plan de negocio de TICMAS proponía estipular la figura del docente productor, quien se encargará de generar contenidos que se distribuyan a demanda dentro de la plataforma y, a medida que se utilicen, generarán un ingreso por medio del pago de regalías a sus creadores.

Importancia de la iniciativa en el contexto

La propuesta de valor de este proyecto recae en todos los actores de la cadena:

- Los y las docentes que generen contenido adquieren capacitaciones y herramientas, una plataforma sobre la que puedan circular sus contenidos y una porción de la ganancia por su propiedad intelectual.
- Estudiantes de distintas edades tienen acceso a contenido educativo digital, lo que resulta propicio para el entorno virtual de las clases en pandemia.
- Escuelas y ministerios pueden armar su propio catálogo dinámico de contenidos digitales en función de los nuevos elementos producidos por los y las docentes.
- Todos los y las docentes tendrán acceso a miles de secuencias didácticas novedosas elaboradas por sus colegas.

Desafíos enfrentados por la iniciativa

- El modelo de regalías propuesto resultó, por lo general, de difícil comprensión para los/as docentes. Entendían que el contenido generando, en cuanto a propiedad intelectual, tiene un alto valor, pero inicialmente no lo pensaban en términos de producto a monetizar. Por eso, la primera forma que encontró TICMAS para incentivar la generación de contenidos fue, a priori, pagarles por el contenido generado, reconociéndoles la autoría, pero disponer de los contenidos para poder entregárselo a terceros.
- Antes de la pandemia era más fácil transmitir estas herramientas. En la presencialidad, tenían la posibilidad de trabajar en campo con los y las docentes, mostrándoles cómo podían llevar la planificación y generación de material educativo a la plataforma.
- “El mito de la sobrecarga”. Según nos indica el entrevistado, en 2020 existió un mito que decía que, como el docente estaba sobrecargado, no quería sumar horas de capacitación para adaptarse al contexto (de acuerdo con lo que le transmitía el equipo directivo de los colegios). Sin embargo, la percepción del entrevistado es que esto no era así, sino que el equipo docente estaba sobrecargado porque el contexto lo exigía y tenía que incorporar otros conocimientos para dar clase. La autocapacitación consumía mucho y la encuesta que llevaron a cabo sirvió para

evidenciar que los y las docentes tenían el deseo de capacitarse para afrontar con mayores y mejores herramientas el contexto nuevo. En números, más de 30 mil docentes realizaron las capacitaciones de TICMAS en 2020 (sin contar a las y los que capacitan en el marco de una contratación ministerial).

- Según TICMAS, existió cierta complejidad a la hora de llevar a los y las docentes a la acción. Previo al inicio de la pandemia, cualquier contenido generado era enmarcado en un contexto reducido y controlado por el o la profesional que dictaba la clase. Hoy, la circulación de contenidos digitales es mayor, escapa a su control, lo que implicó ciertas trabas a la hora de que los y las docentes lograran hacer esta transición a la digitalización en su metodología de trabajo. En este contexto, la empresa decidió incentivar a que los/las docentes generen contenido propio, el cual luego editorializaba. Por último, con la validación de los y las profesionales, el contenido se incorporaba a la plataforma.
- La implementación de la iniciativa fue mucho más compleja de lo que esperaban. Los docentes necesitaban mucho más acompañamiento del que esperaban, no solo en el manejo de herramientas digitales, sino también para la construcción de secuencias didácticas que realmente permitieran a los y las estudiantes incorporar los contenidos, y que esa forma de presentarle los contenidos le resultara significativa y coherente.

Resultados²¹

- La iniciativa propuesta por TICMAS presentó buenos resultados. Si bien los y las docentes registrados/as en la plataforma fueron receptores activos de las capacitaciones desarrolladas en el marco de la iniciativa, su participación a la hora de producir contenido resultó menor a la esperada. El retraso en la implementación de la iniciativa llevó a que el desarrollo de la aplicación que permite la creación autónoma de contenidos por parte de los docentes se demorase, lo que explica parcialmente los resultados obtenidos, que se exponen a continuación:
- Se capacitó a 4349 docentes, un número considerablemente mayor al que contemplaba el objetivo de implementación inicial (2920). Además, el contenido generado obtuvo alrededor de 30000 visualizaciones en YouTube al momento de realización de este estudio, cuando se esperaba alcanzar alrededor de 23000.
- Los y las docentes crearon 720 contenidos digitales, cuando la meta era alcanzar alrededor de 1400. Estos contenidos, publicados dentro de la plataforma TICMAS, fueron utilizados alrededor de 1900 veces al momento de la realización de este estudio, cuando el objetivo era alcanzar 9800.

Aprendizajes

- La defensa del valor de la libertad de cátedra en la Argentina es muy fuerte, lo que considera un punto a favor de la comunidad educativa. El y la docente quiere adaptar el contenido que tiene que dar al contexto y al grupo que le está dando y a su forma propia de enseñar.
- Confusiones sobre el nuevo rol docente en el contexto de pandemia. Los espacios de contacto se redujeron mucho, por eso fue fundamental replantearse cuál era la metodología para la transmisión de conocimientos. El docente ya no es necesariamente la persona que le enseña al estudiante a utilizar el ámbito o espacio educativo, y en muchos casos tampoco es quien más sabe al respecto sobre eso. Según observa el entrevistado, el docente promedio quiere capacitarse para aprender este nuevo rol (en promedio, un docente registrado en TICMAS realiza 3 o 4 capacitaciones por año).

²¹ TICMAS tuvo un retraso en el comienzo de la implementación de la iniciativa. Esto demoró el desarrollo de la aplicación que permite la creación autónoma de contenido de los docentes y la disponibilidad automatizada de estos contenidos en la biblioteca de la plataforma. Como se comentó en el estudio, se acompañó en el desarrollo de los contenidos a los docentes. Sin embargo, no se contó con una participación tan significativa como la esperada.

Inclúyeme

Contexto específico

Según pudo relevar el INDEC en 2018²², el 10,2% de la población argentina tiene algún tipo de discapacidad, del cual sólo el 32,2% tiene trabajo. Los varones tienen una tasa de empleo de 40,3%, mientras que la de las mujeres alcanza un 25,8%. Estos porcentajes pueden deberse a distintos factores, pero en línea con lo que sostiene la plataforma web Inclúyeme.com, se destacan una serie de barreras: la poca familiaridad o el desconocimiento de los procedimientos para abordar a personas con discapacidad; la percepción de la improductividad debido a la discapacidad; la falta de infraestructura adecuada para incluir a personas con discapacidad al campo laboral y, entre otras, la baja autoestima de las personas que presentan alguna discapacidad. Esta situación no solo afecta a las personas con discapacidad sino también a sus familias.

Con la llegada de la pandemia, muchas personas se vieron imposibilitadas a seguir con sus trabajos, y aquellas con alguna discapacidad no fueron la excepción. La plataforma Incluyeme.com realizó una encuesta en mayo y junio de 2020 para conocer el impacto del COVID-19 en las personas con discapacidad registradas en su plataforma²³: el 21% de las personas encuestadas que se encontraban desempleadas aseguraban haber perdido su trabajo producto de la pandemia. A su vez, las personas que tenían un empleo afirmaron en un 60% que era probable que su trabajo se viera afectado por las consecuencias de la pandemia. A su vez, los resultados de la encuesta señalaron que el 83% consideraba que, una vez finalizada la pandemia, les resultaría muy difícil encontrar un nuevo empleo. Del total de las personas con discapacidad encuestadas, solo el 22% tenía un empleo al momento de la encuesta.

La iniciativa

Incluyeme.com es una empresa que cuenta con una bolsa de trabajo para personas con discapacidad, en la que pueden acceder a búsquedas de empleo inclusivas. Está activa desde 2013 y presente en Argentina y otros ocho países de la región (Ecuador, Panamá, México, Perú, Colombia, Uruguay, Paraguay y Chile). En la actualidad cuentan con más de 220 mil usuarios/as registrados/as y más de 500 empresas que han utilizado sus servicios. La empresa busca potenciar el desarrollo profesional de personas con discapacidad que, además de aplicar a ofertas laborales, pueden acceder a capacitaciones y cursos especializados. En paralelo, ofrece acompañamiento para empresas, mediante el que aporta herramientas para implementar estrategias de inclusión sociolaboral.

Muchas de las empresas que trabajan con Incluyeme.com e incorporan trabajadores y trabajadoras con discapacidades en la región vieron cómo su situación se fue complejizando, con las restricciones a las que obligó la pandemia, lo que puso en peligro los puestos laborales de muchos trabajadores. En este marco, la encuesta lanzada por Incluyeme.com, mencionada previamente, permitió destacar dos constantes. Por un lado, la pérdida de empleo en esta población fue mayor a la del resto de la población en general, y por el otro, la expectativa que tenían de recuperarlo o incorporarse a un puesto de trabajo distinto era a largo plazo (al menos dos años). En esta situación, Incluyeme.com percibió que las plataformas digitales aparecían como un actor fundamental para las personas con discapacidad: no solo como una alternativa para la generación de ingresos, sino también como puerta de acceso a muchos bienes y servicios en el marco del aislamiento obligatorio.

²² Datos provistos por el entrevistado

²³ El material fue brindado por el entrevistado como insumo para la realización del estudio.

Si bien estas plataformas pueden ser una gran oportunidad para personas con discapacidad en situación de vulnerabilidad, existen a su vez diversas barreras que impiden su acceso: la falta de información de empleadores/as a la hora de contratar una persona con discapacidad, o dificultades para personas que trabajan en plataforma o atención al cliente a la hora de interactuar con personas que tienen algunas discapacidades en particular.

En este marco, la iniciativa está orientada a derribar estas barreras y permitir que accedan a oportunidades de consumo y de generación de ingresos que las plataformas ofrecen. La propuesta tiene tres componentes principales: un diagnóstico inicial de las condiciones de las plataformas en términos de accesibilidad digital para personas con discapacidad; una propuesta de mejora de accesibilidad y transferencia de conocimientos y un componente de promoción de oportunidades e incentivos para promover la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad.

Para presentarse a la convocatoria, Inclúyeme.com buscó presentar una iniciativa conjunta con las plataformas Uber Eats y Glovo. Sin embargo, tanto Uber Eats como Glovo dejaron de operar en Argentina semanas después de iniciado el concurso, lo que obligó a Incluyeme.com a readaptar el proyecto: en lugar de repartidores, trabajarían en el segmento de movilidad con Uber y Cabify.

La convocatoria:

Diagnóstico de accesibilidad digital

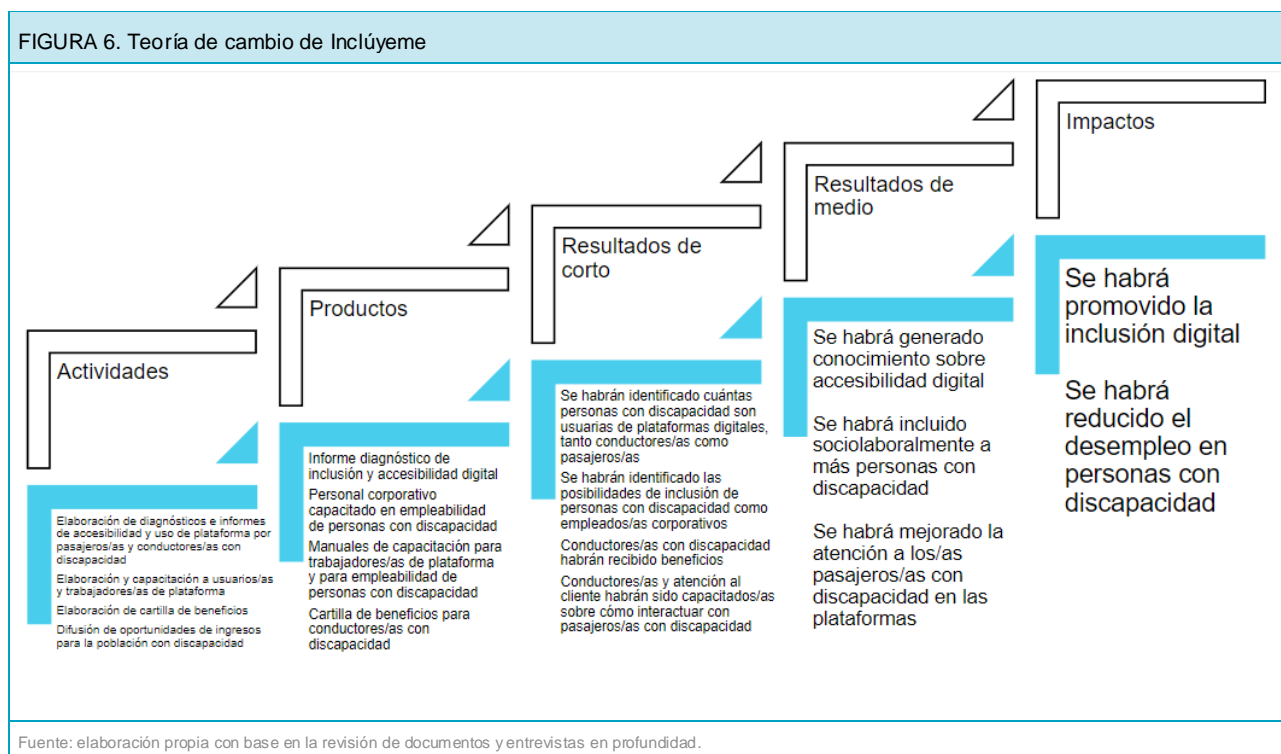
A partir del diagnóstico realizado en el primer componente de la iniciativa, se buscó identificar cuántas personas con discapacidad utilizan las plataformas, tanto como repartidores/conductores y/o clientes. Más adelante se buscó conocer cuál es su experiencia utilizando la plataforma en estos roles, a partir de testeos automatizados en dos plataformas. Destacaron que, en muchos casos, no existen canales de atención u herramientas correctas para dar soporte a usuarios/as con discapacidad. Una vez que se identificaron las oportunidades de mejora, se elaboró un informe con recomendaciones generales para mejorar la accesibilidad en las plataformas. Además, esta línea de trabajo generó posibilidades de inclusión de personas con discapacidad como empleados corporativos, para lo que se realizó un diagnóstico complementario sobre las posibilidades de inclusión de personas con discapacidad, haciendo foco en los procesos de selección, reclutamiento y gestión de capital humano.

Accesibilidad

Producto del diagnóstico que resultó de observar la interacción entre plataformas y usuarios/as, no solo se hizo foco en la estructura digital de la plataforma, en términos de accesibilidad desde el dispositivo, sino que también se capacitó a trabajadores y trabajadoras en pos de que incorporen habilidades en este sentido. Por un lado, alrededor de 300 drivers de Uber y Cabify obtuvieron las herramientas necesarias para interactuar de forma adecuada con clientes con discapacidad. Por el otro, se realizaron capacitaciones para alrededor de 200 trabajadores de atención al cliente que sirvieron para brindarles herramientas concretas sobre atención a usuarios/as con discapacidad.

Inclusión sociolaboral

Se definió un paquete de beneficios para las personas con discapacidad que trabajan en las plataformas digitales, como la reducción de tarifas al trabajar en ellas. Estas oportunidades fueron difundidas a gran escala a través de las redes de Inclúyeme y las plataformas digitales de la alianza. Además, esto se complementó con la realización de capacitaciones online para comunicar de forma directa a las personas el funcionamiento de los beneficios. Por otra parte, se generó una capacitación específica para los/as empleados/as corporativos/as, de manera que puedan adquirir conocimientos a la hora de interactuar con personas con discapacidad que buscan empleo. La **Figura 6** ilustra la teoría de cambio de Inclúyeme.



Importancia de la iniciativa en el contexto

- Diagnóstico de condiciones de accesibilidad replicable: con la información generada a partir del diagnóstico de la plataforma Uber, relacionada tanto a los usos de pasajeros/as como conductores/as, no solo impactaron al mercado argentino, sino a todas las sucursales regionales. Las herramientas de asistencia para conductores/as son replicables y también las capacitaciones para el equipo de soporte de la plataforma.
- Visibilización de las problemáticas existentes: las plataformas ahora comprenden cuál es la situación de las personas con discapacidad que son usuarias de sus productos. Según el entrevistado, una vez que la comprenden, es fundamental hacer algo, ya que por lo general son cambios simples. Puede tratarse de conductores que tienen que llevar trasladar a personas que usan silla de ruedas y no saben cómo hacerlo, o formas de comunicarse con personas sordas que no puede leer labios debido al uso del barbijo. Las plataformas tienen que darle herramientas a los/as conductores/as para que sepan qué hacer en qué circunstancias determinadas.
- Menores barreras a la hora de generar ingresos gracias a las plataformas: el entrevistado considera que las plataformas garantizan un gran volumen de oferta, para que más personas accedan a oportunidades de generación de ingresos. Son empleos con bajos requisitos y muchas oportunidades, que con la información necesaria pueden garantizar un ingreso a muchas personas con discapacidad.

Desafíos enfrentados por la iniciativa

- La salida de Uber Eats y Rappi del país: a pesar de haber confirmado su participación en la convocatoria como alianzas para la iniciativa, las plataformas dejaron de brindar servicios en Argentina pocos días después de iniciadas las actividades. Incluyeme.com debió readaptar su programa inicial, que finalmente fue implementado en Uber y Cabify, con conductores/as en lugar de repartidores/as.

Resultados

Fue una de las iniciativas más extensas en cuanto a productos presentados, y los resultados obtenidos fueron mejores de lo proyectado. La estrategia de alcance para la formación de personas sobre beneficios de trabajar en las plataformas asociadas, las oportunidades y beneficios de empleo ofrecidos y la formación de conductores/as sobre cómo brindar apoyo e interactuar con clientes con discapacidad tuvo un enfoque de redes que se midió a través de visualizaciones. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

- Alrededor de 67000 personas recibieron información sobre la cartilla de beneficios para drivers con discapacidad, cuando el objetivo inicial fue alcanzar a 15000. Los anuncios fueron difundidos en el portal de Includeme.com.
- Se realizaron videos testimoniales de conductores/as con discapacidad de Uber y Cabify para formar personas sobre las oportunidades y beneficios de empleo en plataformas digitales. El alcance de estos testimonios en redes sociales fue de alrededor de 12000 visualizaciones, cuando el objetivo propuesto había sido de 600 personas²⁴.
- Se envió material a drivers de Cabify y Uber por mail para capacitarlos en formas de brindar apoyo e interactuar con clientes con discapacidad. Se enviaron alrededor de 42000 mails, con una tasa de apertura superior al 40%. El objetivo inicial fue un alcance de 300 personas.
- Se realizaron alrededor de 1650 capacitaciones (tanto sincrónicas como asincrónicas) para personas que trabajan en el servicio al cliente de la plataforma, en las que se les aportó herramientas concretas sobre atención a usuarios con discapacidad. El objetivo inicial fue capacitar a alrededor de 200 personas.

Aprendizajes

- La importancia del respaldo de un inversor: el apoyo institucional permitió mejorar el alcance de la iniciativa. El peso de la iniciativa facilitó la generación de alianzas estratégicas y permitió proyectar nuevas iniciativas gracias a la confianza generada.
- Tener una fecha límite convierte a la iniciativa en una prioridad para la plataforma, lo que ayuda a que el trabajo no se postergue ni se estiren las fechas de rendición.
- “Los tiempos de las plataformas no siempre son los del proyecto”, según palabras del entrevistado, detrás de cambios o pedidos que puedan resultar sencillos a simple vista, las plataformas concurren a procedimientos extensos y rigurosos. Advierte que, debido al alto nivel de protocolización de los procesos dentro de la plataforma, debió prever mayores tiempos de respuesta ante solicitudes.

Nippy for delivery

Contexto específico

Según el estudio Economía de Plataformas y Empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina? (Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E. y Ernst, C., 2019), más del 20% de quienes trabajan en plataformas provienen de otros países, porcentaje muy superior a la porción inmigrante del total de la población inmigrante que vive en Argentina (4,6%). La población venezolana es ampliamente mayoritaria y alcanzó el 80% del total de las personas migrantes encuestadas. El estudio también pudo distinguir entre migrantes recientes, quienes viven en Argentina hace menos de 5 años y representan al 22,8% del total, y quienes viven hace más de 5 años en el territorio nacional (77,2%). En las plataformas Rappi y Glovo se observó una excepción: en ellas

²⁴ La diferencia entre indicadores corresponde al informe presentado por la iniciativa.

predominaba el grupo de migrantes recientes (83,6% y 65,7% respectivamente), en su mayoría provenientes de Venezuela.

Según el estudio citado, en 2013 la tasa de empleo no registrado de trabajadores y trabajadoras migrantes de Sudamérica fue del 52,9%, mientras que la de las personas nativas fue del 32,7%. Este dato no distingue entre características demográficas, educativas ni laborales: los y las inmigrantes sudamericanos/as tienen 12% más de probabilidades de acceder a un empleo informal que quienes nacieron en Argentina. En el caso de las plataformas digitales, este tipo de relación laboral encuentra otras definiciones posibles, como gig-economy, trabajo intermitente, trabajo independiente, entre otras, pero que, a fin de cuentas, coinciden en ser trabajos informales. La informalidad laboral presenta diversos inconvenientes, como la incapacidad de acceder a protección social, seguro médico, seguro laboral, financiamiento, entre otros.

En este contexto de progresiva digitalización de la relación laboral, el fenómeno workertech comenzó a ganar relevancia en el 2018, principalmente en el Reino Unido. Una workertech es una plataforma que ofrece servicios digitales para brindar a quienes trabajan en forma independiente, además de beneficios personalizados flexibles y un mayor acceso a protecciones y derechos (Cañigueral, 2019). Al tener la posibilidad de acceder a estas plataformas, quienes trabajan en las economías digitales obtienen beneficios similares a los derechos obtenidos bajo relación de dependencia.

A partir de las medidas de aislamiento y distanciamiento producto de la pandemia, los distintos gobiernos aceleraron los procesos de digitalización en distintos aspectos de la vida cotidiana. En ese sentido, las plataformas digitales adaptaron a este contexto su modelo de negocios y su relación con los trabajadores y las trabajadoras (Digital Future Society & Banco Interamericano de Desarrollo, 2021). Asimismo, en este contexto, la crisis ocasionada por la pandemia y las medidas adoptadas para contener su impacto sobre el sistema sanitario generaron una significativa pérdida de puestos de trabajo: “en la región se han perdido más de 15 millones de empleos en los doce meses entre febrero de 2020 y de 2021” (Cañigueral et al., 2021). Ante esta situación, algunas personas encontraron en las plataformas digitales una alternativa para dar con una fuente de trabajo²⁵. Las empresas incorporaron personal, aunque sin hacerlo parte de la planta estable, manteniendo una tendencia que existía previamente. Por ello, dada la aceleración de la digitalización de las interacciones laborales y las formas de consumir, se generan desafíos novedosos en términos de regulación y protección de las personas trabajadoras, y las workertech pueden ser parte de los debates en torno a las políticas públicas que deban abordarlos.

La iniciativa

Nippy for delivery es una workertech orientada a la población migrante, principalmente venezolana, que trabaja en el segmento de delivery. Comenzó sus actividades en 2020 en Argentina y su lanzamiento oficial fue en 2021, y debido a lo incipiente de su desarrollo, la convocatoria decidió reconocerla como “Mención Especial”. Esto les dio la oportunidad de realizar una mentoría, una incubación y participar de un consultorio emprendedor, en los que adquirieron herramientas para terminar de definir su modelo de negocios, organizar su pitch empresarial y armar su deck de presentación para posibles inversores. Si bien se trata de una plataforma joven, Nippy ya cuenta con un gran número de alianzas en el ecosistema y brinda soluciones necesarias tanto para quienes trabajan en las plataformas de delivery como para las plataformas mismas.

En un principio, Nippy pretendía conformarse como un marketplace que ofreciera una bolsa de empleo para los y las inmigrantes que llegaran al país, pero el modelo resultaba difícil de escalar. A principios de 2020 tuvieron un contacto con Glovo, que

²⁵ Un reciente análisis de Workana reveló que la actividad de freelancers en América Latina creció un 42% entre febrero y abril de 2020 (Cañigueral et al., 2021, p. 7).

les sugirió la posibilidad de ofrecer beneficios a su personal, ya que la plataforma de delivery no podía otorgarlos por su cuenta, ya que de hacerlo estarían agregando un elemento que configure la relación laboral con sus empleados y empleadas como de dependencia.

Glovo había implementado algunos planes de beneficios en España, pero les trajo inconvenientes legales sobre la relación laboral y no trató de replicar el modelo en los demás países. Nippy, en cambio, podía actuar como un tercero y otorgar beneficios de forma directa a los/as trabajadores/as de plataformas de delivery sin afectar su calidad de trabajadores independientes. Tras la firma de un acuerdo con Glovo, esta empresa realizaba aportes económicos para que Nippy for Delivery pudiera entregar beneficios a sus repartidores/as. Este hito fue un primer paso para consolidar los tipos de beneficios que la plataforma ofrecería en adelante.

Beneficios

- Herramientas de trabajo (modelo vertical): bicicletas eléctricas, automóviles, motos.
- Planes especiales de telefonía celular: en convenio con la empresa Claro (inicialmente en Argentina), generaron un plan especial para gig-workers, llamado “Plan Riders”, otorgado a través de Nippy.
- Inclusión financiera: una cuenta bancaria propia para cobrar los honorarios correspondientes.
- Registro de documentación y facturación.
- Nippy Centers: esta iniciativa es aún incipiente y está inspirada en un proyecto implementado por Glovo en España. Propone instalar espacios físicos en las ciudades donde operan las plataformas de delivery para que los repartidores puedan descansar, recargar su celular, comer, hidratarse, usar un baño, reparar sus bicicletas. El primer Nippy Center está en desarrollo al momento de la publicación.
- Beneficios indirectos: garantías propietarias, consumo gratuito de café en locales específicos, etc.

De esta forma, Nippy comenzó a definir un modelo que pudiera replicar con otras plataformas de delivery. Las alianzas con otros actores resultaron fundamentales para brindar estos beneficios: empresas como Gestorando (facturación para repartidores), Pomelo (billetera virtual), McDonalds, Claro, entre otras, ofrecieron sus servicios a Nippy a través de acuerdos, lo que le permitió a la plataforma concentrar toda la oferta y transferirla a sus miembros, cubriendo espacios de conflicto recurrentes entre plataformas de delivery y trabajadores/as, sin que estas tengan que intervenir en las condiciones de contratación ni exigir cambios en las condiciones de trabajo de las personas. Para que este modelo funcionara, Nippy tuvo que generar diferentes fuentes de ingresos provenientes, por un lado, de las plataformas y, por el otro, de los/as repartidores/as:

Fuentes de ingreso

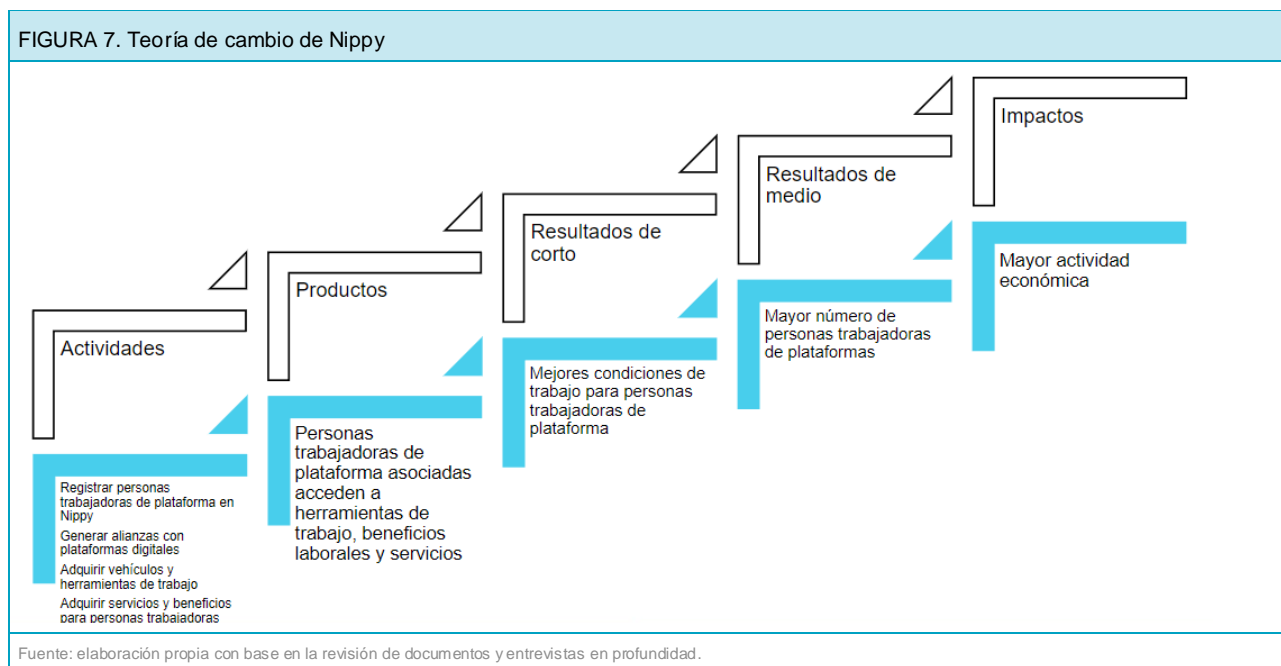
- Fidelización: generar leads²⁶ para las plataformas de delivery. A través de su contacto con repartidores y repartidoras, Nippy tuvo la posibilidad de proveer el servicio de nuevo personal que trabaje para las plataformas, lo que normalmente requiere una inversión para la plataforma de delivery. Al realizar este trabajo,

²⁶ Según surge en las entrevistas realizadas, la generación de un lead refiere a la capacidad de Nippy para generar un nuevo usuario repartidor en la plataforma que lo contrata. El costo de generar un lead para las plataformas involucra estrategias de marketing que pueden ascender a cifras muy elevadas, y en ocasiones, se contrata un tercero que pueda desarrollar una estrategia de captación de usuarios. En este caso particular, la plataforma contratante paga un fee por lead generado. La concepción de lead puede variar según la plataforma o empresa.

Nippy puede cobrar a las plataformas por lead realizado. Entre diciembre de 2020 y julio de 2021, Nippy generó 250 mil leads a las plataformas.

- **Movilidad:** Nippy ofrece un sistema de leasing²⁷ de autos, bicicletas, motos, entre otros para que el personal acceda a una herramienta de trabajo. Este modelo es muy útil en la economía informal, conformada por personas que suelen tener dificultades para acceder a financiamiento. De esta forma, además, establecen un contacto muy cercano con los/as trabajadores/as.
- **Membresía (aún en desarrollo):** un sistema mediante el cual las personas que trabajan para plataformas puedan contar con los beneficios de Nippy por un fee mensual, conformándose así como “nippers”.
- **Fintech (a futuro):** podría ser propia o en articulación con otra plataforma específica. Con este modelo, Nippy podría cobrar un porcentaje (2%) de cada operación que los nippers realicen, en lugar de cobrar una membresía mensual fija.

A largo plazo, el objetivo de la plataforma es constituirse como prestador de beneficios en toda la región, pero además alcanzar a personas que trabajan en la informalidad en general, objetivo dentro del cual el trabajo con inmigrantes significa una primera etapa. Uno de los principales beneficios implícitos de este mecanismo es la oportunidad para que cada miembro pueda generar una reputación portable, que le permita demostrar su experiencia laboral y acceder créditos y garantías tradicionalmente inaccesibles para las economías informales. Alcanzando el volumen de usuarios necesario, Nippy puede convertirse en un futuro no muy lejano en un nexo para que los nippers consigan trabajo, y que cada trabajador/a posea su propia reputación y tenga la facilidad de ofrecer sus servicios con el respaldo de la plataforma. La **Figura 7** ilustra la teoría de cambio de Nippy.



La convocatoria: mención especial

Con la pandemia, el acuerdo con Glovo quedó detenido y, a pesar de haber llevado a cabo algunas operaciones en conjunto, la plataforma de delivery abandonó el país, lo que llevó a que Nippy perdiera una de sus principales fuentes de financiamiento. Como fue mencionado, se premió la iniciativa con una mentoría, una incubación y un

²⁷ Arrendamiento de bienes de equipo mediante contrato en el que se prevé la opción de compra.

consultorio emprendedor, en las que se buscó trabajar en el orden interno de la plataforma. Si bien el modelo pudo conseguir otras alianzas (Uber, Beat, Rappi), resultó necesario replantear algunos aspectos internos sobre los pasos a seguir inicialmente y cómo lograr un modelo de negocio escalable a futuro. Según comentó el entrevistado, el modelo de ingresos vertical no resultaba escalable, a lo que se sumaba la necesidad de mejorar su trabajo en equipo y la comunicación de su iniciativa. Esto les permitiría acceder a más y mejores inversores. A continuación, se detallan algunos de los aprendizajes listados por el entrevistado y los consultores que acompañaron el proceso.

Mentoría

- La mentoría se enfocó en pulir el modelo de negocio, diseñar un sistema que lo refleje y mejorar las capacidades del equipo de trabajo.
- Se elaboró un plan económico y financiero, surgido de las nuevas variables generadas a partir del orden de la plataforma.
- En términos generales, las personas que brindaron las capacitaciones señalaron que la mentoría fue exitosa dada la predisposición del fundador, los socios y todo el equipo para incorporar nuevas estructuras y reorganizar las operaciones.

Incubadora

- Se consolidó una idea de negocio en etapas, estableciendo cómo se irá avanzando en los diferentes tipos de financiamiento conforme el avance de los hitos propuestos.
- Se alcanzó un relato prolijo acerca del negocio de Nippy por parte del fundador, con el que puede explicar a qué se dedican y mejorar el alcance de sus alianzas.
- Con visión de transformarse en una fintech, es necesario aumentar la capacidad financiera, al mismo tiempo que es más conveniente conseguir alianzas estratégicas a quienes derivar cartera a cambio de un fee por contacto.

A modo de cierre

A partir del relevamiento y el análisis de los casos estudiados, se presentan algunas cuestiones, a modo de conclusión, sobre la respuesta de las plataformas a la situación socioeconómica y sanitaria, desatada y profundizada por el COVID-19 y sobre el vínculo con los trabajadores.

El contexto de aislamiento constituyó a la vez una amenaza y una ventana de oportunidad para las iniciativas que se relevaron en este trabajo. La convocatoria actuó como acelerador de las iniciativas, ya que permitió contar con recursos para llevar adelante el proceso de digitalización o de ampliación de la plataforma digital ya desarrollada por las iniciativas. En algunos casos, más allá de la aceleración o ampliación, participar de la convocatoria permitió implementar reformas que permitieron ofrecer nuevos servicios, lo que conllevó a una mejor adaptación al contexto.

En este sentido, resalta la experiencia de OSANA que, además de ofrecer una plataforma de telemedicina comenzó a comercializar el software. Por su parte, en la experiencia de AMIA, puede observarse que el desarrollo de *Focus Pro Search* ya estaba previsto en su planificación y que participar de la convocatoria aceleró su diseño e implementación. Por otro lado, Zolvers amplió las funcionalidades de su plataforma para ofrecer capacitaciones y ofertas laborales en un espectro de temas que van más allá del trabajo en casas particulares.

Sin embargo, las iniciativas han encontrado algunos desafíos similares. Particularmente, en varias entrevistas se hizo referencia a las dificultades para adaptarse al entorno virtual por parte de trabajadores o productores agropecuarios. En este sentido, algunas iniciativas han desarrollado capacitaciones o adaptado la tecnología²⁸ para reducir el riesgo de generar barreras que limiten la intermediación entre trabajadores, empleadores, productores y clientes.

Es importante destacar que las iniciativas estudiadas actúan sobre problemáticas del mercado laboral, como el nivel alto de informalidad en ramas de actividades específicas (AMIA, Zolvers), las barreras en el acceso a puestos de trabajo (Inclúyeme) o sobre un sector de la economía como el de los pequeños productores agropecuarios (Agrojusto). Las dos iniciativas restantes (OSANA y Nippy) ofrecen servicios a personas que trabajan para plataformas y no lo hacen en relación de dependencia formal.

La pandemia del COVID-19 empeoró la situación, ya precaria, de los trabajadores de diversos sectores de la economía. En este marco, la percepción de muchos de los entrevistados pareció ser que la economía digital puede ayudar a superar esta situación, por lo que plantearon iniciativas (tanto dentro como fuera de la convocatoria) orientadas a hacer alianzas con plataformas digitales o digitalizar ciertos procesos que reemplacen a los presenciales previos.

De aquí surgieron las ideas de capacitar y educar digitalmente a la población objetivo de las iniciativas, digitalizar procesos para adaptarse al nuevo contexto y generar alianzas con plataformas digitales para insertar a los trabajadores que habían quedado sin ingresos. Además, dentro de las capacitaciones que realizaron se observa que se hizo énfasis en dotar a las personas de conocimientos sobre condiciones laborales, como inscripción en AFIP o bancarización. Según observaron las iniciativas, estos elementos parecen no ser tenidos en cuenta o son percibidos como perjudiciales por la población objetivo de las capacitaciones, por lo que buscaron revertir esta percepción.

²⁸ AMIA se encuentra desarrollando la vinculación entre la plataforma de Focus Pro Search con WhatsApp, que es la aplicación más utilizada por cuidadoras y cuidadores.

Bibliografía

- Amadasi, E., Tinoboras, C., & Cicciari, M. R. (2018). *Las personas mayores que necesitan cuidados y sus cuidadores* (Fundación Universidad Católica Argentina).
- Banco Mundial. (2021). *Cobertura sanitaria universal*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/universalhealthcoverage>
- CAME. (2021, julio). *IPOD Julio 2021*. <https://www.redcame.org.ar/novedades/11240/agroalimentos-en-promedio-el-consumidor-pago-587-veces-mas-de-lo-que-cobro-el-productor-en-julio>
- Cañigual, A. (2019). *El mercado laboral digital a debate. Plataformas, Trabajadores, Derechos y WorkerTech*. COTEC. <https://cotec.es/proyecto/el-mercado-digital-a-debate-plataformas/ba4b224d-315e-4c60-ab7c-f19f2c295320>
- Cañigual, A., Heredero, E., Okumura, M., Molina, M., & Ripani, L. (2021). *WorkerTech: Cómo la tecnología puede mejorar los empleos emergentes en América Latina y el Caribe* (resumen). Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0003206>
- CNCPS, & AMIA. (2017). *Ciclo de capacitaciones en torno a la Agenda 2030. Desafíos y estrategias hacia un desarrollo sostenible* (p. 95).
- Elverdín, J., Catalano, J., Cardozo, F., Ramilo, D., Tito, G., & et al. (2005). *La pequeña agricultura familiar en Argentina: Problemas, oportunidades y líneas de acción*. Programa Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar de INTA. <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/Elverdin.pdf>
- Kantar & CACE. (2021). *Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?* (p. 41).
- Laffaire, M., Arena, E., Vilardo, M., & Aquilino, N. (2021). *Efectos emergentes del fortalecimiento de las plataformas digitales en la movilidad, el empleo y el comercio en cinco ciudades argentinas*. Buenos Aires: CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2021/08/INF-MYE-Efectos-emergentes-del-fortalecimiento-de-las-plataformas-digitalas.pdf>
- Leeuw, F. L. (2003). *Reconstructing Program Theories: Methods Available and Problems to be Solved*. American Journal of Evaluation, 24(1), 5-20. <https://doi.org/10.1177/109821400302400102>
- Luna, E., & Rodríguez Bu, L. (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*. BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pautas-para-la-elaboracion-de-estudios-de-caso.pdf>
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). *Los estudios de caso en la investigación sociológica*. En I. Vasilachis de Gialdino, Estrategias de investigación cualitativa (pp. 213-237). Gedisa.
- Obschatko, E., Foti, M. del P., & Román, M. (2007). *Los pequeños productores en la República Argentina: Importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al censo nacional agropecuario 2002* (2a ed.). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. <http://repiica.iica.int/docs/B0676e/B0676e.PDF>
- Oliveri, M. L. (2020). *Envejecimiento y atención a la dependencia en Argentina* (Nota Técnica N.º 2044; p. 70). <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Envejecimiento-y-atencion-a-la-dependencia-en-Argentina.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Atención Primaria de Salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/primary-health-care>
- Poblete, L., Tizziani, A., & Pereyra, F. (2020). *Condiciones laborales y desigualdades de género en el trabajo doméstico remunerado a través de la plataforma Zolvers, en Argentina*. 17° Jornadas sobre Mercado de Trabajo y Equidad en Argentina, Los Polvorines.

Cardini, A., Bergamaschi, A., D'Alessandre, V., Torre, E. & Ollivier, A. (junio de 2020). *Educar en tiempos de pandemia. Entre el aislamiento y la distancia social*. Buenos Aires: CIPPEC

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Editorial GEDISA.

Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación* (296). Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA); Serie Documentos de Trabajo.

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publishing.

Anexos I - Guía de pautas de la entrevista

Historia / Desarrollo de la iniciativa (Recopila información de contexto)

1. ¿Cómo surgió la idea que dio lugar a la plataforma/organización? ¿Cuál fue el diagnóstico que llevó a pensar que era necesaria y cuál el puntapié inicial para darle inicio? ¿Qué problema busca resolver?
2. ¿Cómo se fue validando la lógica de la intervención a medida que la plataforma/organización se fue desarrollando? ¿Cuáles diría/n que son los objetivos que persigue?
3. ¿Cuáles fueron/son los mayores desafíos/obstáculos para el logro de los objetivos de la plataforma/organización? ¿Cómo los fueron sorteando? ¿Cuáles se mantienen?
4. ¿Cuál fue el impacto de la pandemia en la plataforma/organización?
5. ¿Qué socios fue/ron encontrando a lo largo del desarrollo de la plataforma/organización? ¿Cuáles eran esperados y cuáles inesperados? ¿Recibió/eron apoyo (económico, formativo, etc.)?

Convocatoria

6. ¿Cómo surge la propuesta realizada para recibir la financiación? ¿Era una etapa prevista en el desarrollo de la plataforma/organización o surgió a partir de la convocatoria?
7. ¿Qué alianzas presentaron al momento de aplicar a la convocatoria? ¿Alguna era preexistente a la postulación?
8. ¿Cómo se vincula/inserta esta iniciativa en el funcionamiento cotidiano de la plataforma/organización?
9. ¿Para desarrollar la iniciativa, necesitaron desarrollar una plataforma? Si es así, ¿Por qué?
10. En función de los objetivos de la iniciativa, ¿cómo se fueron materializando las estrategias que se había/n propuesto?
11. ¿Cómo fue el proceso de trabajo una vez ingresó/aron a la convocatoria? (tanto en términos internos hacia dentro de la organización, como con las organizaciones de las alianzas y con CIPPEC).

Resultados (percibidos)

12. ¿Cómo diría que la iniciativa impacta en la trayectoria laboral de los trabajadores/prestadores de servicio? ¿Qué capacidades cree que deja en el trabajador o la trabajadora?
13. ¿Considera/n que la plataforma contribuye a derribar barreras preexistentes o bien disminuir costo de acceso al mercado de trabajo tradicional? (En caso de respuesta afirmativa) ¿Cuáles?
14. ¿Qué impactos –positivos o negativos– no planificados tuvieron durante el desarrollo de la iniciativa?
15. ¿Cuáles considera/n que fueron los beneficios de llevar los procesos de la iniciativa a una plataforma?

16. ¿Cuáles considera/n que fueron los principales beneficios de participar en la convocatoria? ¿Pudieron llevar a cabo sus objetivos?
17. Si no hubiesen participado en la convocatoria, ¿piensan que podrían haber implementado una iniciativa como la que implementaron?

Aprendizajes

18. ¿Qué aprendizajes podría/n destacar del proceso de desarrollo de la plataforma en sus diferentes etapas? ¿Qué cosas hubiera/n hecho diferente?
19. ¿Qué aprendizajes podría/n destacar de la alianza con otros actores?
20. ¿Puede/n enumerar aprendizajes de su paso por el Concurso?



Las opiniones expresadas en este documento no reflejan, necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.

Asimismo, tampoco reflejan el punto de vista del BID, de su directorio ejecutivo, ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes del FOMIN (BID Lab) ni de los países que representa.

Acerca de los autores

Emiliano Arena

– [Coordinador de Monitoreo y Evaluación en CIPPEC](#)

Licenciado en Ciencia Política (UBA), especialista en Gestión y Control de Políticas Públicas (FLACSO), y candidato a magister en Diseño y Gestión de Programas Sociales (FLACSO).

Manuel Vilardo

– [Consultor de Monitoreo y Evaluación en CIPPEC](#)

Estudiante avanzado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (UBA).

Agradecimientos

Los autores agradecen especialmente a Erika Molina, especialista de BID Lab que realizó la revisión del documento, y a Natalia Aquilino, Sebastián Lew, Alejandro Saez, María Clara Esteban y Santiago Berisso por la lectura atenta y los comentarios que realizaron a las primeras versiones de este texto.

Para citar este documento:

Arena, E. y Vilardo, M. (octubre de 2022). *Iniciativas digitales contra el COVID-19. Estudio de casos*. Buenos Aires: CIPPEC.

Por medio de sus publicaciones, CIPPEC aspira a enriquecer el debate público en la Argentina con el objetivo de mejorar el diseño, la implementación y el impacto de las políticas públicas, promover el diálogo democrático y fortalecer las instituciones.

Los Informes de CIPPEC buscan presentar y difundir el trabajo que los programas realizan en el marco de sus proyectos con socios del sector público, privado y de organismos internacionales.

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus documentos sin fines comerciales. Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en www.cippec.org

¿QUIÉNES SOMOS?

CIPPEC es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que produce conocimiento y ofrece recomendaciones para construir mejores políticas públicas.

¿QUÉ HACEMOS?

CIPPEC propone, apoya, evalúa y visibiliza políticas para el desarrollo con equidad y crecimiento, que anticipen los dilemas del futuro mediante la investigación aplicada, los diálogos abiertos y el acompañamiento a la gestión pública.

¿CÓMO NOS FINANCIAMOS?

CIPPEC promueve la transparencia y la rendición de cuentas en todas las áreas de la función pública y se rige por esos mismos estándares. El financiamiento de CIPPEC está diversificado por sectores: cooperación internacional, empresas, individuos y gobiernos. Los fondos provenientes de gobiernos se mantienen por debajo del 30 por ciento del presupuesto total.

www.cippec.org



@CIPPEC



@CIPPEC



/cippec.org



/cippec