

Soy la primera  
bachiller  
de mi familia

Desde el 2014 construimos **Formación Dual** en Uruguay

**Deloitte.**



**onetree,**



**takeoff★**



*Somos una organización educativa  
que implementa e impulsa la  
Formación Dual en Uruguay, una  
herramienta educativa sostenible y de  
impacto social*

\* *Este documento es un trabajo colaborativo donde cada  
área refleja su trabajo diario y comparte con toda la  
comunidad de ANIMA.*





# ÍNDICE

Confiar para trascender .....	1	El propósito de enseñar.....	16
Gestión Humana o más bien humana la gestión .....	2	Se agranda la familia .....	18
6 generaciones de bachilleres .....	4	Somos Dual .....	20
Mucho más que datos .....	5	Enseñar es aprender.....	22
2da Evaluación de impacto .....	6	Finanzas Sostenibles para las Organizaciones de la sociedad Civil .....	24
1ra red de formación Dual en Uruguay .....	8	Empresas socias y sponsor.....	26
Salud mental .....	9	Reporte financiero .....	27
el valor del sentido de pertenencia y acompañamiento para la sostenibilidad de la propuesta		Empresas formadoras .....	28
Educación inclusiva .....	10	Dejá tu huella .....	29
Prácticas formativas para todos y todas.....	12		
Aprendizaje basado en proyectos .....	15		

# Confiar para trascender

La confianza es uno de los valores de nuestro fundamento, es uno de los valores de **ÁNIMA**.

Es un valor que nos reconoce siendo parte de un propósito mayor, y nos permite vivirlo con esperanza, creyendo en las capacidades y competencias de nosotros mismos y de los demás, y en nuestro potencial de crecimiento, construyendo así vínculos de calidad, basados en el compromiso y la lealtad.

Eso es **ÁNIMA**. Vínculos de calidad al servicio de que cada uno/a tenga la posibilidad y se sienta acompañado/a para sumergirse en un proceso de crecimiento personal y profesional.

¡Es increíble! **ÁNIMA** para mí es increíble, y hoy lo comparo con todos y todas uds. así de espontáneo para ser fiel a mi emoción y gratitud.

En este 2023 la confianza me sostuvo y me dió contención. Mi compromiso y mi pasión por expandir **ÁNIMA** por momentos requiere de un engranaje complejo con las posibilidades que tenemos, y conectar con la **confianza** en los y las jóvenes, sentir la **confianza** de las familias, del equipo y de toda la comunidad de **ÁNIMA** que va creciendo, lo hace posible. Y cuando conecto con confianza en el

significado más puro de **ÁNIMA**, **alma** en latín, aparece una dimensión que nos **trasciende**, una dimensión que en lo personal siento con mucha claridad en mi espiritualidad y que me ha permitido soltar el deseo de tener el control y confiar en lo que es y tenga que ser. Y siento mucha gratitud con ello. Así surgió **ÁNIMA**, en conexión profunda con algo que quería emerger y que me dispuse a poder acompañar su construcción. Hoy celebro con mucha alegría seguir siendo parte de este hermoso proyecto.

En 2023 culminó la sexta generación del Bachillerato. Llegamos a los 500 jóvenes que han pasado por la experiencia **ÁNIMA** ☺ y con mucho orgullo celebramos el proceso personal que han hecho. Con niveles de aprobación del Bachillerato en el entorno del 95%, y proyectos de vida donde la continuidad educativa e inserción laboral son parte del 90% de éstos jóvenes, confirmamos una vez más el valor indiscutible que tiene la **#FormaciónDUAL** en la vida de éstos jóvenes. Un impacto que hemos tenido la fortuna una vez más de poder evaluarlo y medirlo con apoyo externo y que hoy compartimos en ésta memoria.

Y este fue un año muy importante para **ÁNIMA**. Porque toda esa confianza y confirmación sobre el valor de lo que hacemos nos impulsó a crecer! Dejamos de ser **ÁNIMA**

Bachillerato Tecnológico y pasamos a ser **ÁNIMA Formación Dual**, construyendo desde nuestra esencia y desde nuestra experiencia y aprendizajes acumulados un nuevo programa **ÁNIMA FINEST**. Se hacen llamar los “delfines”, 50 jóvenes que por uno u otro motivo había decidido dejar el bachillerato, y este año ÁNIMA los invitó a confiar en ellos/as mismas y se embarcaron en este fabuloso programa que creamos para que puedan en un año culminar con esta etapa de sus vidas y desarrollarse como programadores junior ☑.

**En ÁNIMA sabemos SER Dual, sabemos HACER Dual, y SABEMOS de Formación Dual.** Y por ello también en este 2023 creamos nuestra línea de trabajo ÁNIMA +Dual, para poder potenciar, visibilizar e institucionalizar los esfuerzos que hacemos para expandir e innovar en torno a la Formación Dual en Uruguay. La **#Red de Formación Dual** fue un gran hito de este 2023, una semana en la cual contamos con expertos de la Fundación Bertelsmann de España que nos permitieron crear espacios específicos con actores de gobierno, cámaras empresariales, otras organizaciones de la sociedad civil y poder compartir, reflexionar y crear juntos nuevas formas y caminos para expandir esta modalidad educativa.

ÁNIMA promueve la formación dual con el propósito de incidir en la realidad de los y las jóvenes más vulnerables de nuestro país, y también con el objetivo de

expandir el valor transformador que tienen los espacios de trabajo para el desarrollo personal y profesional de las personas.

Tengo una gran convicción del valor de la Formación Dual como herramienta de desarrollo social y económico sostenible, y desde allí sostengo mi compromiso y celebré el compromiso de todas las empresas que se han animado a reconocerse y abrir sus puertas a ser #Formadoras de los y las jóvenes. Gracias también al equipo docente y de gestión de ÁNIMA por el compromiso y amor con el que trabajan, y a todas las personas, organizaciones, empresas que confían en ÁNIMA y nos apoyan para que podamos hacer posible lo que hacemos.

*Ximena Sommer Directora ejecutiva  
y Co fundadora de ÁNIMA.*



# Gestión Humana o más bien humana la gestión

Desde mediados del 2022 decidimos conformar un área de Gestión Humana en ÁNIMA para poder cuidar lo más valioso que tenemos: nuestro equipo, nuestros vínculos, nuestra cultura. Sofia Rosendolff se unió como líder de GH y nos cuenta sobre el trabajo del 2023.

Este año ha marcado un significativo crecimiento para ÁNIMA, especialmente con la implementación del Programa FINEST. Desde el área de Gestión Humana, nos hemos enfocado de manera proactiva en acompañar el proceso de cambio institucional, enriqueciendo los valores que definen a nuestro valioso equipo. A través de actividades estratégicas y de capacitación, hemos fortalecido nuestra cohesión, liderazgo y compromiso.

Como parte esencial de nuestro enfoque, hemos priorizado el desarrollo organizacional y la transición efectiva hacia un crecimiento continuo. Hicimos un taller sobre gestión del cambio, destacando el papel fundamental de nuestros equipos en este proceso.

En ÁNIMA, consideramos nuestra institución como un espacio donde trabajamos para cultivar el compromiso entre nuestros colaboradores/as, forjando una identidad sólida que es ampliamente reconocida y apreciada por todos los miembros de nuestra comunidad. Indicadores como identidad, trabajo en equipo, superación, sentido de pertenencia, orgullo y apoyo mutuo emergen como fundamentos arraigados en la cultura que hemos construido, reflejando los valores que nos guían.

Reconociendo la importancia de la cohesión en los equipos de trabajo, organizamos un encuentro recreativo que no solo nos brindó la oportunidad de divertirnos, sino también de fortalecer la confianza mutua, fomentando un ambiente de trabajo más colaborativo.

El equipo de Coordinación participó en una experiencia vivencial de desarrollo de habilidades de liderazgo, interactuando con caballos. Esta vivencia nos permitió visualizar la importancia del liderazgo en el cambio, la comunicación efectiva y la construcción de relaciones basadas en la confianza.

Asimismo, hemos abordado la educación inclusiva como un eje central de nuestro trabajo. El taller de concientización sirvió como espacio para explorar los fundamentos y significados de la educación inclusiva, promoviendo una escucha auténtica y apuntando a construir un ambiente más empático y comprensivo.

Dentro de esta línea de trabajo, se realizó un taller de sensibilización en género centrado en abordar conceptos clave como el género, el sistema de género y la interseccionalidad, así como en la identificación de situaciones de violencia basada en género y generaciones. El propósito fundamental de esta iniciativa fue profundizar en la perspectiva de género de los y las participantes.

Además, identificamos la necesidad de cuidar a quienes sostienen a los y las estudiantes. Son una pieza fundamental para el acompañamiento y permanencia del alumnado. Implementamos un espacio de cuidado y apoyo para nuestro equipo social, buscando brindar oportunidades programadas para el intercambio y desarrollo de competencias, promoviendo el bienestar del equipo.

Este año nos ha inspirado, nos ha llenado de alegría y nos ha desafiado de diversas maneras. En el camino hemos crecido en conjunto, fortaleciendo nuestro compromiso con la misión y los valores de ÁNIMA; mirando con entusiasmo hacia el futuro, proyectando nuevos desafíos.

*Sofía Rosendolff, Referente de Gestión Humana.*

En diciembre le preguntamos al equipo que significa **ÁNIMA** para vos y estas fueron las respuestas

Diversión alegría mucho cariño

Un regalo al corazón

Familia Inclusión

Un equipo maravilloso y apasionado

Trabajar por un propósito

retribución gratitud

Oportunidades crecimiento logros

Comunidad compromiso



# 6 generaciones de bachilleres



Mucho  
más  
que  
datos

EN EL 2023  
TRABAJAMOS CON  
**299**  
JÓVENES

DESDE EL 2016  
HASTA LA  
ACTUALIDAD

RECIBIMOS  
**153**  
ESTUDIANTES  
NUEVOS

**55** en  
 FINEST

**588** **315**  
JÓVENES PRÁCTICAS  
FORMATIVAS

**92** en  
 BACHILLERATO  
TECNOLÓGICO

**103**  
EMPRESAS  
FORMADORAS

## Indicadores académicos

Iniciaron 153 jóvenes

El 94% de los y las jóvenes promovieron el año

El 91% de la generación 2023 se graduó.

## Indicadores Laboral

**63 prácticas formativas implementadas** con buenos resultados en 46 empresas formadoras  
NPS El 92% de las empresas declaran que recomendarían la experiencia a otras empresas

El 88% de los y las aprendices declaran que recomendarían a su empresa como formadora  
El 80% de la generación que egresó en el 2023 logró hacer prácticas formativas certificadas

## 2<sup>da</sup> Evaluación de impacto

En el año 2023, se finalizó la segunda evaluación de impacto de ÁNIMA obteniendo excelentes resultados, todos con impacto significativo.

El estudio estuvo orientado a identificar los efectos de la propuesta educativa dual de ÁNIMA en las trayectorias académicas y laborales de las 4 primeras generaciones graduadas.

La estrategia metodológica empleada permitió evaluar la incidencia de participar en ÁNIMA, aislando dicho efecto de otras variables socioeconómicas no vinculadas con la propuesta.

Esta investigación, liderada por Micaela Garrido en el contexto de su proyecto de tesis de la Maestría en Economía de la Universidad de Montevideo, fue supervisada por la PhD Ana Balsa, quien previamente llevó a cabo la primera evaluación de impacto de ÁNIMA.

La muestra considerada abarcó a aquellos que ingresaron en el período 2016-2019, totalizando 245 estudiantes. En el año 2022, se aplicó una encuesta

de seguimiento, obteniendo resultados de 205 personas (84% del total), que incluyen egresados y aquellos que ingresaron a la institución, independientemente de su condición de egreso o abandono. Para cada generación, la información educativa y laboral abordó diversos horizontes temporales después de los tres años obligatorios del ciclo y el potencial egreso.

La información recolectada se comparó con una muestra similar de estudiantes de UTU (grupo de control), cuyos datos provinieron de la Encuesta Continua de Hogares edición 2022. Para esto, se utilizaron técnicas de emparejamiento basadas en variables sociodemográficas, como características de los hogares y nivel educativo de las familias.

Dado que no se obtuvieron respuestas completas en todas las encuestas, se presentaron los resultados en dos límites: uno inferior, asumiendo un escenario pesimista, y otro superior, adoptando un enfoque optimista.





## Principales resultados de la 2<sup>da</sup> evaluación de impacto de ÁNIMA

### IMPACTO EN LA CULMINACIÓN DEL BACHILLERATO

La asistencia a ÁNIMA más que duplica la probabilidad de culminar bachillerato, educación obligatoria en nuestro país, pasando de un 42% en el grupo de control de UTU a un 85% en los estudiantes de ÁNIMA.

### IMPACTO EN LA INSERCIÓN LABORAL FORMAL

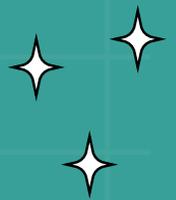
La asistencia a ÁNIMA aumenta la probabilidad de estar trabajando en al menos un 76% y casi que duplica (88%) la probabilidad de pertenecer a la fuerza de trabajo

### IMPACTO EN LA CONTINUIDAD EDUCATIVA

Los efectos positivos del programa también involucran la asistencia a la Universidad, aumentando la probabilidad en al menos un 50%.

La Formación Dual **duplica la probabilidad de acceder a un trabajo formal y aumenta un 39% la probabilidad de estar estudiando y trabajando al egreso del bachillerato**

*Elaborado por Micaela Garrido*



# 1<sup>ra</sup> red de formación Dual en Uruguay

¿Red?  Eso somos

En mayo del 2023 realizamos junto con la Organización de Estados Iberoamericanos en Uruguay, y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional la primera edición “Red de Formación Dual en Uruguay” - de las experiencias hacia una alianza sistémica.

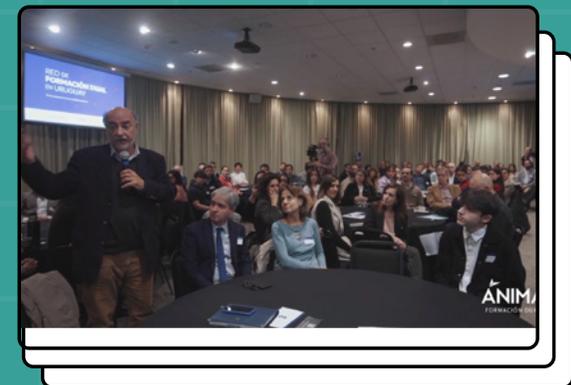
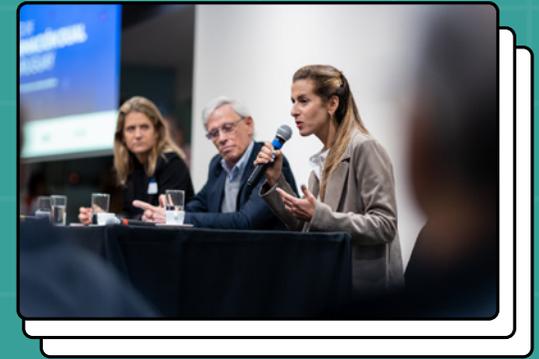
El evento tuvo lugar en el WTC y contamos con la presencia de Ignacio de Benito y Guillem Salvans ambos Seniors Project Manager de La Fundación Bertelsmann.

Expertos en esta modalidad de formación, quienes viajaron desde España para compartir con Uruguay su visión y experiencia sobre cómo La Formación Dual puede escalar y favorecer no solo a los y las jóvenes sino también a la sociedad en general.

Nos propusimos poner en agenda esta forma de aprender, y elevar la conversación, porque estamos convencidos que la Formación Dual es una herramienta educativa sostenible y de impacto social.

 Convocamos a educadores, estudiantes, organizaciones gubernamentales e internacionales, así como empresas y se sentaron en una misma mesa de diálogo para construir nuevas soluciones a los desafíos existentes.

En el encuentro, en las conversaciones, el compartir experiencias y establecer acuerdos sentamos las bases de una Red que promete consolidar los logros y llevar más Formación Dual a todo el país.



## Salud mental: el valor del sentido de pertenencia y acompañamiento para la sostenibilidad de la propuesta.

### Lanzamos el Programa de Salud Mental para los y las jóvenes de ÁNIMA

#### ¿Por qué? Porque es URGENTE.

En ÁNIMA percibimos que, como consecuencia de la pandemia y el aislamiento social, aumentó la sintomatología ansiosa y depresiva, existiendo un malestar significativo y preocupante en jóvenes y referentes familiares.

Teniendo en cuenta datos epidemiológicos, mientras en el mundo los suicidios disminuyen, en América siguen subiendo. Si bien los análisis internacionales caracterizan a Uruguay como “uno de los países más seguros y felices” de América Latina, la tasa de suicidios local dobla el promedio de la región. Además, los datos reflejan que en la población adolescente las cifras también revelan un aumento sostenido en los últimos años marcando un significativo pico en pandemia y pos pandemia.

La emergencia sanitaria nos puso en jaque a todos, pero se evidenció la falta de recursos para los sectores más vulnerables en el acceso a servicios del sistema de salud, generando un impacto mayor en la población más vulnerable a nivel socioeconómico.

A partir de esto, comenzamos a detectar una necesidad creciente de incluir en nuestro programa curricular el abordaje de aspectos referidos a Salud Mental. Buscamos dar respuesta a una necesidad de los y las jóvenes de conocer e integrar la salud mental como un aspecto fundamental de nuestro bienestar integral, proporcionando un espacio de psicoeducación y reflexión. El trabajo con adolescentes implica acompañarlos en el

desarrollo de su identidad, en los cambios que comienzan a emerger a nivel fisiológico, vincular y en cuanto a su autoconcepto, aspecto fundamental en la valoración de su autoestima.

Desde el equipo social de ÁNIMA nos sentimos motivadas a investigar y profundizar en esta temática, para poder abordar la salud mental desde una perspectiva integral, que favorezca la adquisición de recursos, herramientas e información en los y las jóvenes. Es por esto que en agosto comenzamos a trabajar con los grupos de 5to año lo que refiere a identidad y autoestima, aceptación y regulación emocional, ansiedad y manejo del estrés, depresión y prevención del suicidio, entre otras temáticas. Nos propusimos comenzar con esta generación y el año que viene implementar este programa con el resto de los grupos de ÁNIMA, teniendo en cuenta que trabajamos con una población que presenta una gran vulnerabilidad social, que impide muchas veces el acceso a oportunidades, centros y recursos que favorezcan el bienestar integral.

En esta línea, también venimos trabajando en conjunto con GAUDERE e Instituto Centro Humana, centros terapéuticos a los que derivamos nuestros jóvenes, para que reciban tratamiento psicológico de manera más accesible.

Consideramos que poder generar consciencia y trabajar aspectos referidos a la salud mental nos permitirá no solo brindar respuestas a algunas de las necesidades detectadas, sino también enriquecernos y hablar de un tema que continúa invisibilizado.

Es urgente el compromiso de toda la sociedad para con nuestros jóvenes.

*Cecilia Varela, Coordinadora Social, en colaboración con tutoras sociales Agustina Serrano y Valentina Espinosa.*

# Educación inclusiva

El trabajo cotidiano con el alumnado es el resultado de un entramado de partes coordinadas que hacen posible el funcionamiento de ÁNIMA. Son muchas las personas involucradas en la tarea educativa, desde cada docente dentro del aula hasta las personas que coordinan con las diferentes empresas para que las prácticas formativas sean posibles. Este trabajo reafirma nuestras convicciones cada día y, también, nos trae nuevas preguntas que nos permiten seguir creciendo en nuestra tarea.

La diversidad que se encuentra presente en cualquier grupo humano, en lo referido a estilos de aprendizaje, fortalezas y debilidades personales, también la vemos presente en nuestra institución. Frente a ello, hemos identificado la prioridad de que nuestra propuesta se enmarque en una educación cada vez más inclusiva, que garantice no solo la presencia, sino también participación y logros para los y las estudiantes, retroalimentando su motivación y crecimiento.

Coincidimos con Blanco (2006) en **entender a la Educación Inclusiva como un proceso continuo que nos conduce a “aprender a ser” y a “aprender**



## SOMOS ÁNIMA

**a vivir juntos”.** Entendemos que el derecho a la educación constituye la base para una sociedad más justa e igualitaria que permite al ser humano desarrollarse como tal, formándose como ciudadano y habilitando a ejercer, a su vez, otros derechos. En este sentido, **entendemos que la educación inclusiva tiene que ser un proyecto de centro**, que nos ayude a seguir creciendo como comunidad educativa en el acompañamiento del aprendizaje y avance de todos y cada uno de las y los alumnos. Es por esto, que comenzamos a dar los primeros pasos en esta línea, traducidos en algunas iniciativas concretas.

A raíz de los encuentros que tuvimos con personas del equipo interesadas en esta línea de trabajo, surgió la idea de darle forma al proyecto Somos ÁNIMA de educación inclusiva, para que se trabaje como un eje institucional transversal, permitiendo releer nuestra cultura, nuestras prácticas y las políticas que enmarcan nuestras acciones. Asimismo, se proyecta la creación de un comité, conformado por representantes de cada área para que puedan influir en las decisiones curriculares como de funcionamiento de la institución, dado que somos, en distintos niveles, quienes las pondremos en práctica.

**Con el cuerpo docente, nos gustaría profundizar en la toma de decisiones conjuntas que permiten responder a la diversidad,** con el fin de facilitar un mayor grado de integración y participación del alumnado en la dinámica educativa, prevenir la aparición o intensificación de dificultades de aprendizaje derivadas de planteamientos rígidos o excesivamente homogeneizadores; favorecer que los ajustes educativos que puedan requerir determinadas personas de forma individual, sean lo menos numerosos y significativos posibles.

Como hito clave de este proceso, queremos **revisar la cultura institucional** que poseemos, reconociéndonos parte de un sistema educativo más amplio. Entendemos que estos pasos podemos darlos hoy, gracias a la fuerte propuesta en valores consolidada que posee ÁNIMA desde sus orígenes. La promoción de la **alegría, el respeto, la confianza, el compromiso, la empatía, la humildad y la solidaridad** es la base de nuestra propuesta y es un anclaje firme sobre el cual seguir construyendo nuestra cultura desde los pilares de una educación inclusiva.

*Mayte Mocoora, Psicopedagoga.*



# Prácticas formativas para todos y todas

**Desde los inicios ÁNIMA se ha propuesto abordar el desafío de la integración de la “educación y trabajo”, “aula y empresa”.**

La Formación Dual requiere replantearnos en nuestras prácticas cotidianas el aprender haciendo : implica asumir un compromiso no solo de enseñar sino también reconocer que uno, aunque sea adulto, no sabe todo, no está acabado y que seguimos en proceso de construcción, aprendiendo constantemente. Es reconocer que todos y todas somos eternos aprendices.

**“El trabajo es algo que se aprende, se construye y se recrea”** (D ´Anna y Hernández, 1998).

¿Cómo hacemos para crear entornos de **trabajo de bienestar, inclusivos, equitativos**? ¿Cómo integrar educación y trabajo, el sistema educativo y productivo, las nuevas generaciones, lo público y lo privado? Podemos ser parte de la solución y tener una participación activa para impulsar las transformaciones que necesitamos, para crear el mundo que queremos generando valor para la sociedad. Esto ofrece la Formación Dual.

Desde ÁNIMA estamos convencidos que el sector privado y las organizaciones sociales y educativas tenemos mucho para aportar si trabajamos en conjunto y de forma articulada. El espacio de trabajo nos permite desplegar diferentes saberes, **“Saber conocer - Saber hacer - Saber ser”**, y la Formación Dual permite que tanto aprendices como equipos de trabajo tomen mayor conciencia del valor de dicho espacio. El arte de enseñar y de aprender no es sólo transmitir el conocimiento técnico, nos exige mirar la forma en que lo estamos haciendo, pensar y reflexionar sobre nuestro accionar

Ya todos sabemos que la **nueva normalidad es el aprendizaje continuo**, un catalizador para el cambio y la innovación.



Y la Formación Dual es una herramienta de autoco-  
nocimiento del proceso de aprendizaje propio, que  
pone en el centro a las personas y revaloriza **el  
aprendizaje como principal activo de las organi-  
zaciones.**

Necesitamos asumir el desafío de liderar y construir  
lo que queremos como sociedad, y para eso nada  
mejor que trabajar de forma articulada entre todos  
los actores, abrir las puertas de las empresas a la  
educación y formación de los y las jóvenes, porque  
enfrentarnos a otras realidades nos interpela, nos  
impulsa a movernos, a salir de nuestra zona de  
confort y es sabido que donde surgen nuevos  
problemas, también nace la oportunidad de hacer  
las cosas diferentes para construir un mundo mejor.

**Asumir el desafío de ser empresa formadora es  
una elección consciente de inclusión** y es una  
forma de darle lugar al pienso que nos debemos  
como sociedad para poder mirar con una perspecti-  
va de justicia social y garantizar el desarrollo  
sostenible.

Desde 2016, **315 prácticas formativas en 103  
empresas formadoras**, acompañadas por 312  
tutores y tutoras que aprendieron en éste camino, y  
construyeron la doble vía de la formación dual.  
Por esto, la formación dual es una solución innovado-  
ra de impacto social, sostenible, comprometida con el  
cambio hacia una cultura inclusiva y colaborativa.

*Silvanna D' Andrea, Coordinadora Laboral*



# Aprendizaje basado en proyectos

## Aprender haciendo

En ÁNIMA ofrecemos una educación de calidad que impulsa el desarrollo integral de jóvenes, desde la plena convicción de las potencialidades y habilidades que poseen. Por ello, formamos desde una mirada sistémica que contempla la dimensión humana, espiritual, personal y familiar del alumno, y promueve su desarrollo en todas las esferas.

Asimismo, considerando la era de globalización, en la que el conocimiento está a la mano de todos y todas y en la que la mayoría se encuentra inmerso en el mundo digital e hipertextual, identificamos la necesidad de un cambio de paradigma e incorporamos en la propuesta pedagógica el enfoque por competencias, el cual atraviesa la forma de planificar las prácticas docentes y las formativas, y evaluar en consecuencia. Esto implica un cambio en relación a los modelos tradicionales de enseñanza y por ende, un desafío para quienes se enfrentan a esa tarea.

La propuesta educativa de ÁNIMA contempla el aula y la empresa como espacios de aprendizajes complementarios, y privilegia el valor de “aprender haciendo”.

En la práctica, una de las herramientas por excelencia para potenciar el trabajo en competencias y el “aprender haciendo”, y la cual proponemos como central, entre otras metodologías activas, es el

Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP). Este tiene como propósito desencadenar, mediante el uso de situaciones problemáticas reales, preguntas en el estudiante que le provoquen la necesidad de investigar adquiriendo conocimientos y desarrollando competencias, y así responder al problema y/o generar un producto final. De esta manera, se ponen a prueba habilidades interpersonales, competencias y conocimientos de los y las estudiantes, que propician aprendizajes más valiosos y significativos.

## EL ABP CONSTA DE MÚLTIPLES BENEFICIOS A NIVEL PEDAGÓGICO:

- ▶ Promueve la inclusión y atención a la diversidad, en tanto cada estudiante aporta al mismo desde sus potencialidades y entre todo el grupo se construye un objetivo común.
- ▶ Habilita la exploración activa y el despliegue del pensamiento creativo y la búsqueda de soluciones a problemas actuales
- ▶ Se gestionan de forma interdisciplinaria, favoreciendo una mirada integral y articulando diferentes asignaturas
- ▶ Postula a los y las estudiantes como protagonistas de sus procesos de aprendizaje, quiénes identifican hacia dónde deben ir, qué es lo que ya saben y qué es lo que necesitan para alcanzarlo. Esto se ve estrechamente asociado a la metacognición, la cual es clave para alcanzar cada vez más autonomía en su aprendizaje.





Aprovechando el vínculo de la institución educativa con empresas, en los proyectos que hemos desarrollado, se ha dado naturalmente el intercambio y la participación con el mundo empresarial. Como ejemplo, en el proyecto de 4to Administración que tiene como objetivo gestionar la propuesta gastronómica del OPEN HOUSE, los grupos presentan sus emprendimientos frente a un panel de empresarios de una empresa socia, para así conseguir el "capital semilla" que necesitarán para llevarlo a cabo y recibir un feedback de agentes externos a la institución. Esto, además de volver el proyecto más realista, motiva a desarrollar un producto de calidad y así superarse en sus aprendizajes, promoviendo a la vez el diálogo entre docentes y empresas.

Esta situación, que se da previo a que los y las estudiantes puedan realizar sus prácticas formativas, les permite que vayan teniendo un primer acercamiento al mundo empresarial, y es una experiencia muy inspiradora para otros proyectos.

En ÁNIMA desde el primer año se desarrollan proyectos y fuimos aprendiendo la importancia de brindar al cuerpo docente tiempos específicos de formación y coordinación, así como para generar intercambios con agentes externos. Creemos que es fundamental profesionalizar el trabajo en proyectos, y brindar espacios para mejorar su implementación, sistematizar todos los proyectos que se van desarrollando, definiendo las formas de evaluar los aprendizajes, y reflexionando en conjunto.

# El propósito de enseñar

Llego al aula unos minutos antes de comenzar la clase, desde lejos, veo que todos y todas traen puestos lentes de sol. Me sonrío por dentro, me emociono, mis ojos se llenan de lágrimas, pero las contengo.

**“Lo importante es el proceso”**, escuché en ÁNIMA cuando comencé como docente; ¿cómo es posible que el proceso sea lo importante si vivimos en un mundo de resultados? Todo cobró sentido después del primer año de clase (en plena pandemia). Los procesos de aprendizaje de los y las estudiantes, son individuales y en colectivo; y los y las docentes estamos para acompañar esos procesos, potenciar a los estudiantes, motivarlos a que tomen conciencia de su propio camino, y que desarrollen la metacognición: la capacidad de reflexionar sobre nuestra forma de aprender.

Educamos para que los y las jóvenes sean libres, para que puedan elegir, para que sean quienes quieren ser. ¿Cómo nos acercamos a los adolescentes hoy? Sin trucos, a través de los límites, del amor y del conocimiento. A través de la

experimentación, de la auto-evaluación, integrando contenido contemporáneo al aula, valorando el proceso de cada estudiante, adecuando las instancias de producción y de evaluación.

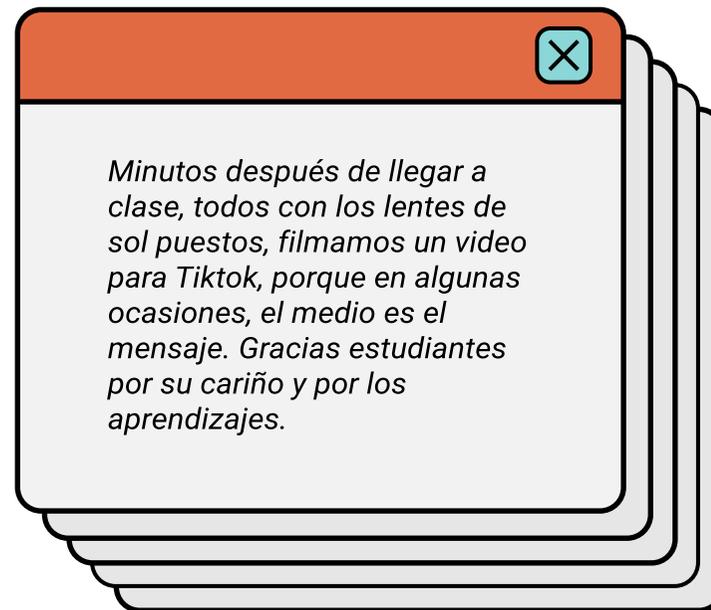
Los y las adolescentes no solo están incorporando conocimiento, sino que también están desarrollando su identidad, transitan cambios físicos, psíquicos y emocionales; cambian y se forman sus estructuras mentales y su neuroplasticidad, la capacidad del cerebro para generar nuevas redes y adaptarse, está en uno de sus “mejores momentos”. La juventud aprende también del ensayo y del error, y se pone en juego la búsqueda de roles en las jerarquías sociales, nacen emociones como la aceptación, la pertenencia, el respeto, y también otros sentimientos de rechazo y humillación.

Enseñar implica acompañar ese camino de crecimiento, generar vínculos, desde la cercanía, la exigencia y la calidez. La magia de la enseñanza como co-creación radica en el proceso colaborativo de aprender en conjunto. Sus experiencias, su resiliencia y sus perspectivas enriquecen cada clase, creando un ambiente de aprendizaje más allá de los libros.

En ÁNIMA el equipo docente también aprende, si bien hasta hace pocos años se creía que en la vida adulta la capacidad para aprender se truncaba, hoy sabemos que, como adultos, podemos generar nuevas conexiones neuronales. Muchos de nosotros venimos del mundo empresarial- profesional y desde la Coordinación Académica nos brindan herramientas para enseñar: cómo planificar las clases, cómo evaluar, cómo lograr aprendizajes a través de los proyectos. Recibimos orientación por parte del Equipo Social quien acompaña a los jóvenes en su vida académica y personal. Y aprendemos de y con nuestros pares.



En este contexto, la responsabilidad de “ser docentes” se convierte en un motor que impulsa nuestras acciones. Cada palabra, cada gesto, cada elección pedagógica se realiza con la pasión y convicción de que los y las estudiantes sean protagonistas de sus vidas. La educación pareciera ser un manajo de llaves que abre puertas y desbloquea el potencial de quienes la reciben.



*Minutos después de llegar a clase, todos con los lentes de sol puestos, filmamos un video para Tiktok, porque en algunas ocasiones, el medio es el mensaje. Gracias estudiantes por su cariño y por los aprendizajes.*

*Carolina Mihaly, docente de Comercialización*



## Se agranda la familia

Parecía imposible,  
pero con  
convicción y  
muchísimo amor,  
lo logramos.

Diseñamos un nuevo programa en alianza con Hack Academy asegurando la calidad técnica, e implementando la Formación Dual. El FINEST es un bachillerato aprobado por UTU y Codicen, que tiene como objetivo promover la reinserción educativa e inserción laboral de jóvenes entre 18 y 26 años que se hayan desvinculado del sistema educativo y finalizar bachillerato en un año.

El perfil de egreso es desarrollador/a web junior. El FINEST nos permitió conocer a otro público de jóvenes y explorar lo híbrido buscando programas más flexibles que nos impulsan a seguir apostando a crecer en cobertura así como nuestra capacidad de innovar.

Porque más Formación Dual

para más jóvenes =

Una sociedad más equitativa



Terminamos el año con un primer trimestre hermoso con la certeza de que la llave para que los y las jóvenes sostengan la propuesta a pesar de trabajar, de tener personas a cargo, de vivir lejos: es el acompañamiento y el sentido de pertenencia que se genera en ÁNIMA.

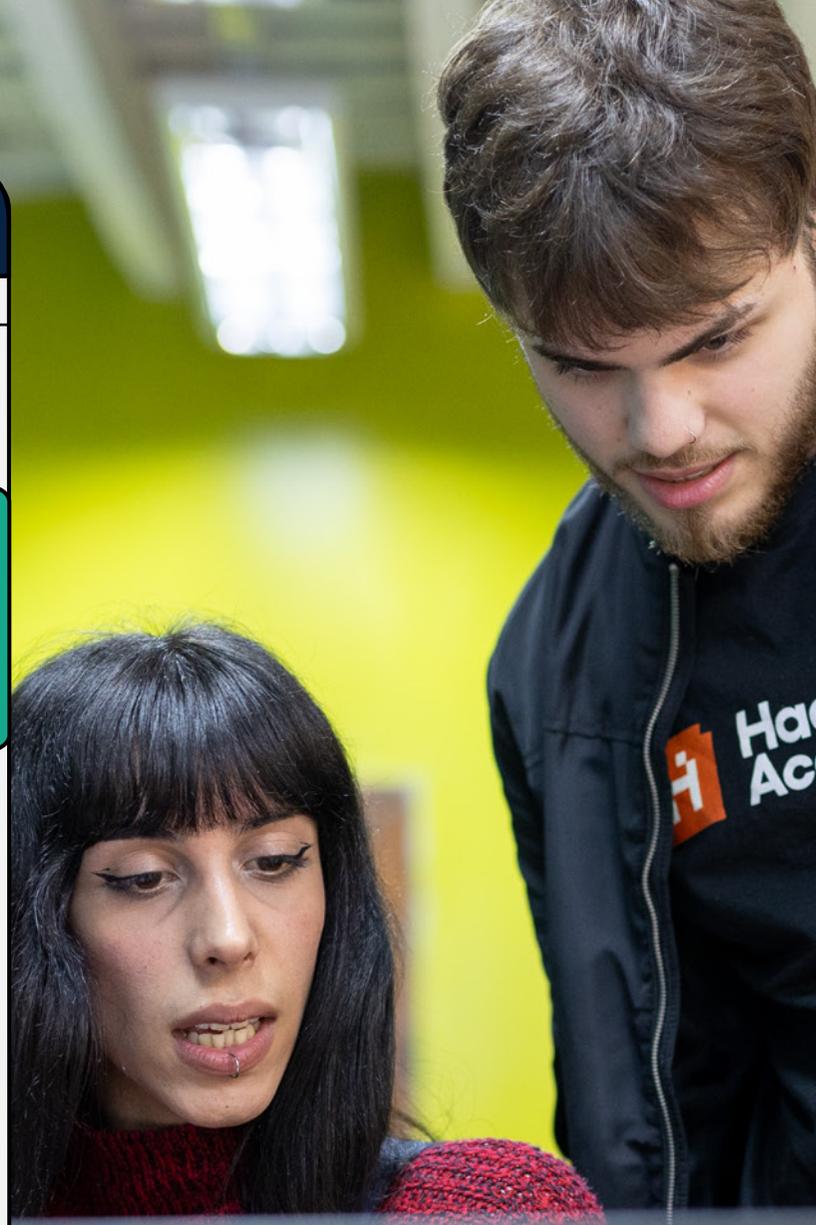


*"En un mundo donde todos somos números..." decía Logan, alumno del FINEST, "encontrar un lugar donde no te sentís un número más, es algo increíble" Gracias al nuevo equipo maravilloso que lo hizo posible y gracias a los nuevos socios estratégicos que confiaron desde el inicio: Santander, Fundación 3 F e INEFOP.*

*“En primer lugar, he aprendido (y reforzado la idea) a partir del FINEST, de que la educación se consolida si existen vínculos de calidad y si hay cercanía con los y las estudiantes. Hay que creer en los procesos, en la diversidad de las personas y en los tiempos que necesita cada cual y tratar de contemplar lo más que se pueda esto.*

*Ahora que conocemos a las y los chiquilines y sus diferentes realidades, motivaciones y expectativas puestas en terminar el bachillerato quiero que todos puedan culminar y a la vez que logren una primera experiencia laboral exitosa. Por otra parte, me motiva el hecho de seguir fomentando y generando un "estilo definido" de gurises que cursan el FINEST. Con esto me refiero al sentimiento de pertenencia que muestran, al respeto con el que se dirigen, a la capacidad crítica y analítica que muestran, y el amor con el que se tratan.”*

*Matías, Coordinador del FINEST*



# Somos Dual

La Formación Dual en Uruguay es una modalidad educativa sostenible y de impacto que acerca a los y las jóvenes a mejores oportunidades, generando mejores condiciones para la culminación de la educación formal y la inserción laboral. Desde ÁNIMA visualizamos la necesidad de un cambio cultural y de paradigma para integrar genuinamente la voz de la juventud en la promoción de nuevas formas de aprender.

Con este espíritu nace “Somos Dual” SOMOS DUAL, mediante la R.E.D (Red de embajadores/as duales) busca contagiar desde la mirada de los propios protagonistas, sensibilizando a la población en general sobre esta manera de aprender trabajando y reconociendo que beneficia a toda la sociedad

*Estamos buscando socios estratégicos que quieran sumarse para darle voz a estas historias*

**Escribinos a [somosdual@anima.edu.uy](mailto:somosdual@anima.edu.uy)**

## ¿CÓMO?

Creando una red de embajadores y embajadoras duales, inspirada en el modelo exitoso de la Fundación Bertelsmann en España, donde el objetivo es la divulgación de la herramienta y generación de impacto al mismo tiempo, ya que promueve en ellos y ellas el desarrollo de competencias transversales y su marca personal.

Estudiantes duales y ex alumnos/as compartirán sus historias personales, experiencias y beneficios de la Formación Dual mediante piezas audiovisuales, así como con presencia en eventos como speakers, diferentes actividades y medios de comunicación.

## ¿Por qué aliarnos con los y las jóvenes?

- Son fuentes de información, nuestros mejores voceros, multiplican los canales de comunicación.
- Son entusiastas hacia causas y proyectos que generen un impacto positivo.
- Tienen desarrollado el pensamiento crítico y son nuestra guía en cuanto a la percepción pública. Es fundamental escuchar sus voces y tener en cuenta sus preocupaciones.
- Son innovadores, aportan nuevas ideas y enfoques que pueden transformar la forma en que hacemos las cosas.
- Proviene de sectores socioeconómicos vulnerables, la mayoría son los primeros bachilleres en sus familias y hoy continúan sus estudios terciarios trabajando al mismo tiempo en el mercado laboral formal



# PYXERA Global in ÁNIMA, como en casa.

El 2023 fue un año de consolidaciones, pero fundamentalmente de mucho aprendizaje. Fuimos seleccionados por Pyxera para recibir una asesoría por parte de tres colaboradores de SAP para desarrollar el diseño del #SomosDUAL.



Nos visitó Christine Archer, MSHRM de Estados Unidos, Karen Moreno de Filipinas y Erich Schell de Alemania.

“El año 2023 siempre tendrá un lugar especial en mi corazón, ya que tuve la gran fortuna de pasar un mes en Montevideo para trabajar con ÁNIMA y ayudar a sus líderes a imaginar un camino hacia un impacto positivo aún mayor. Al caminar por los pasillos al aire libre de ÁNIMA desde el primer momento, inmediatamente me impresionaron dos energías muy obvias: la esperanza, el carisma y la curiosidad de sus alumnos y alumnas, y el compromiso, la dedicación y el amor por aprender del equipo de gestión. Durante nuestra asignación de cuatro semanas, la petición de mi equipo fue encontrar una manera de aprovechar ambos grupos de recursos para imaginar un futuro para el modelo de aprendizaje dual en todo el país.

Si bien el trabajo fue duro y el tiempo pasó rápido, el esfuerzo fue pura alegría: ¿cómo podría alguien NO entusiasmarse por contribuir a un futuro en el que aún más estudiantes con ojos brillantes y maestros de buen corazón puedan crear juntos un futuro más exitoso para la juventud de Uruguay? ÁNIMA ha creado un historial de

éxito tan documentado a través de su modelo de aprendizaje de estudios duales, que era evidente cuál sería el "argumento de venta" más fuerte para escalar aún más el modelo: sus propias historias de éxito. Somos Dual será el catalizador del éxito de los estudios duales, impulsado por las mismas personas cuyas vidas se han visto impactadas por el valor que presenta esta modalidad de aprendizaje alternativa.

Todos los ingredientes correctos ya estaban ahí, nuestro equipo de proyecto SAP simplemente vino para ayudar a escribir el libro de cocina. Desde diseñar una base sobre la cual construir Somos Dual, hasta orquestar un plan de comunicaciones y lanzamiento paso a paso, definir cómo medir el éxito de los embajadores y luego trazar el plan de capacitación para llevarlos allí, esperábamos dejar un conjunto de herramientas sólidas para que el primer grupo de Somos Dual se movilice.

Estamos seguros de que en 2024 veremos grandes avances en este modelo de aprendizaje que crece en todo Uruguay. ¿Algunas lecciones aprendidas? Hay pura magia que puede suceder cuando tienes la suerte de trabajar con personas que son buenas en lo que hacen y se preocupan profundamente por su propósito. Esta magia puede trascender las diferencias de origen, experiencia de vida o incluso idioma: cuando se unen por una causa común y se les da la oportunidad de marcar la diferencia, las personas encuentran una manera de lograr avances significativos.”

*Christine Archer, líder global de recursos humanos de SAP*





## Enseñar es aprender



“Quiero expresar mis más sinceras felicitaciones y profundo agradecimiento a ÁNIMA, por ser una institución

educativa con una gran visión que conlleva un profundo compromiso con la formación integral de jóvenes en situación de vulnerabilidad, transformando sus vidas a través de la educación y el trabajo. En el marco de la formación Dual que practica ÁNIMA, desde Pyxis hemos tenido el honor y privilegio de participar como empresa formadora para sus estudiantes desde los primeros tiempos.

Trabajar junto a los estudiantes de ÁNIMA ha sido una experiencia enriquecedora. Estos jóvenes, dando sus primeros pasos hacia el mundo profesional, han demostrado una admirable mezcla de entusiasmo, curiosidad y deseos de aprender. La formación dual ha sido el vehículo ideal para encauzar esa energía, convirtiéndola en competencias tangibles y útiles. Su disposición para involucrarse en proyectos del mundo real es muy destacable y su participación no sólo ha fortalecido sus habilidades técnicas, sino que también ha aportado una perspectiva novedosa y valiosa a nuestra empresa.

Hoy contamos con destacados profesionales que iniciaron su camino en ÁNIMA, aplicando exitosamente sus conocimientos para clientes en distintas partes del mundo.

Esto demuestra el valor de la propuesta educativa de ANIMA y la importancia que como empresa le damos a integrar estudiantes bajo el sistema de formación dual.

Adicionalmente, ANIMA es socia fundadora de Fibras.org, una asociación civil sin fines de lucro que nuclea empresas y personas para desarrollar proyectos de triple impacto, acelerados con tecnología. Convencidos del poder de la colaboración y la formación dual, en Fibras hemos decidido respaldar activamente el desarrollo de este sistema en Uruguay y promover la certificación de instituciones formadoras bajo la modalidad Dual.

Celebramos los logros colectivos de ANIMA y seguiremos respaldando firmemente su misión, convencidos del positivo impacto social y económico que genera en nuestra sociedad.”

**Diego Sastre, Co-founder Pyxis** 

Impacto social y tecnología



## Finanzas Sostenibles y su vinculación con las Organizaciones de la sociedad Civil

Cuando hablamos de finanzas sostenibles y los efectos positivos que genera, principalmente pensamos en temas vinculados al uso de recursos naturales, sin embargo desde ÁNIMA encontramos la necesidad de hablar sobre la educación dual como una herramienta sostenible, no solo por el impacto que tiene en la sociedad, sino por el valor para las organizaciones de la sociedad civil que desinteresadamente conectan talento y recursos y los ponen al servicio de quienes más lo necesitan.

ÁNIMA se financia 100% por donaciones, es uno de los mayores desafíos que tenemos, es por esto que la posibilidad de contar con fondos que ingresen de forma sostenida y regular es un objetivo que nos venimos trazando hace un tiempo.



El equipo fundador de ÁNIMA por su perfil profesional y personal han estado siempre a la vanguardia en temas vinculados a la economía y por allá por 2015 ya habían empezado a explorar instrumentos como por ejemplo los Bonos de Impacto social.

En el 2020, en contexto de pandemia y ya con resultados de impacto de la propuesta de ÁNIMA comprobados, volvimos a apostar al sueño de que en Uruguay exista un mecanismo de financiamiento de ONG más sostenido.

Impulsado junto a PNUD MIDES, MEC y BID, luego de mucho trabajo en conjunto finalmente se implementará el primer bono de impacto social con ÁNIMA como operador social.

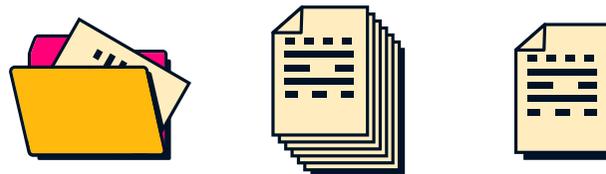
ÁNIMA hoy se encuentra en una posición de privilegio, por su cultura de datos, por su forma de trabajo, porque cuenta con un recurso especialmente dedicado al análisis de datos, y fue por ello que fuimos seleccionados para ser los operadores de este primer Bono de Impacto Social en Uruguay.

Sin embargo, fue todo un desafío, hubo que revisar nuestros indicadores desde otra óptica, y sin duda hoy son mejores instrumentos, ya que están nutridos de

otras miradas, que por externas, y por la rigurosidad de la tarea que les compete hacen que podamos medir mejor lo que hacemos.

Uruguay es un país que ha estado a la vanguardia en muchos temas vinculados a las finanzas sostenibles y aún nos queda mucho por trabajar, para ello debemos trabajar todos en equipo, inversores, gobierno y sociedad civil en generar las capacidades necesarias en las OSC para que este Bono no sea el primero y último, sino que se multipliquen en diversas áreas de intervención y las OSC puedan dedicar su tiempo en lo que saben hacer, que es conectar talento y recursos al servicio de quienes más lo necesitan.

*Johanna Díaz, Cooperación y Fundraising*



## Empresas Socias

### Socios ÁNIMA



### Socios Líder



### Socios Educa

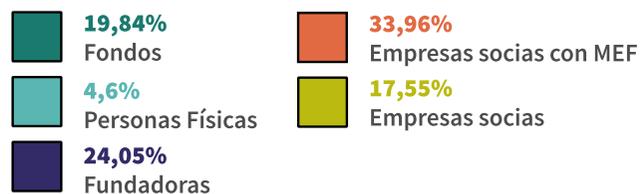
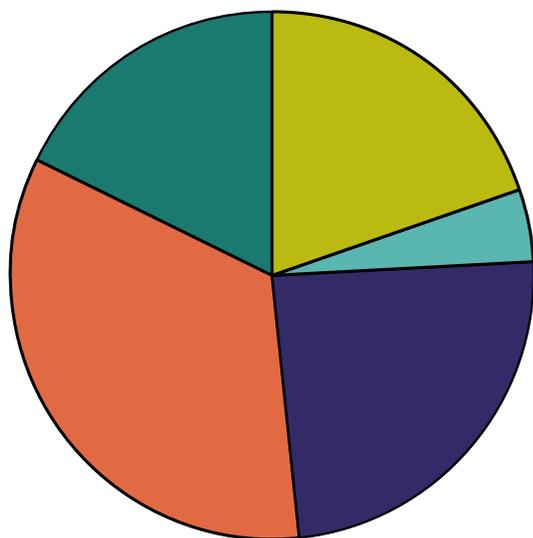


# Reporte Financiero

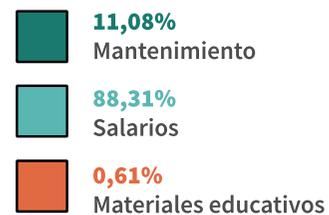
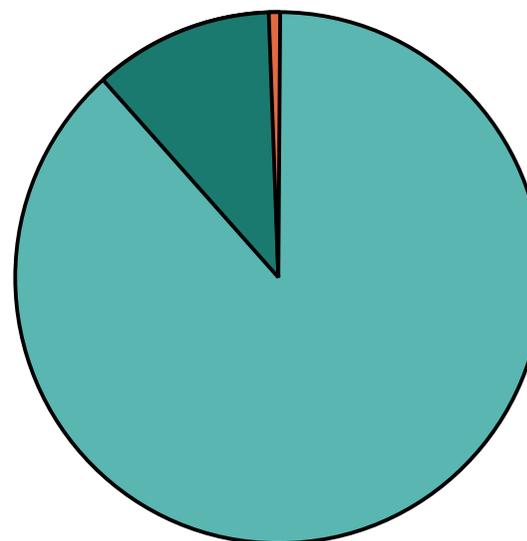
Presupuesto anual USD 910.639

ÁNIMA se constituye como una asociación civil y se financia 100% con donaciones.

Fuentes de ingresos



Uso de los fondos



# Empresas Formadoras

abstracta  AMS ALAN anda APEX Arkano at  bakertilly Bantotal

 BBVA brf  CARLE & ANDRIOLI  Coca-Cola Montevideo Refrescos SRL CodigoDelSur Deloitte  ECOVIS

 Edenred effectus EL PAIS  ESTUDIO LUIS E. LECUADER  SGA Segalierba:Asociados estudio portable evertec  FERNÁNDEZ SECCO & ASOCIADOS

FNC  Itaú Fundación Fx2 GeneXus  Globant   mosca GRÁFICAMOSCA 

HSBC  infuy Ingener ingenious INNOVANT Insight Itaú Jetmar  KONA KPMG

 loopstudio LDC.  magma Marcel MERCK MITRA CONSULTORES MONTECON  mosca movie

 neo@Ogilvy   NETVIAX SOLUTIONS nocnoc onetree.  pro internacional  pyxis

 Qubika   RUA  scanntech  sodexo  STL

takeoff\*  Tenaris TEYMA  toctoc  UCU  wtw 

UNITE AL MOVIMIENTO,  
DONÁ EDUCACIÓN



DEJÁ TU  
HUELLA  
DONÁ EDUCACIÓN

DEJATU  
HUELLA.  
COM.UY

Con la compra de  
**UN STICKER DE \$100**  
colaborás con los niños, niñas y  
adolescentes de nuestro país.

## Dejá tu huella

En agosto en el marco del mes de la niñez celebramos las infancias poniendo en agenda a la educación.

Dejá tu huella es un movimiento que busca concientizar a la sociedad uruguaya sobre la urgencia y la importancia de la educación para nuestros niños, niñas y adolescentes.

Se trata de una campaña de recaudación masiva que invita durante un mes a que las personas y empresas puedan aportar económicamente a organizaciones de la sociedad civil que trabajan para mejorar la educación. El 2024 Gurises Unidos, Fundación Niños con Alas, enseña Uruguay y ÁNIMA fueron las beneficiadas.

La iniciativa tiene como objetivo convocar año tras año, a todas aquellas organizaciones, empresas y personas que adhieran a nuestra visión compartida de construir un mejor futuro basado en la igualdad de oportunidades para todas y todos a través de una mejor educación.  
**¿Querés sumarte al movimiento y dejar una huella?** ⇨ [dejatuhuella.com.uy](https://dejatuhuella.com.uy)





**ANIMA**  
FORMACIÓN DUAL

Canelones 1162 ♦ (+598) 2909 3640  
anima.edu.uy

**Deloitte.**



**onetree,**



**takeoff★**