

# Formación dual

## Aprendemos trabajando, trabajamos aprendiendo



*Mercedes Fonseca*

### Ficha técnica

**Nivel educativo:** Bachillerato

**Institución:** ANIMA Bachillerato Tecnológico. Asociación Civil ANIMA TEC.

**Departamento:** Montevideo

**Clases, grados, colectivo docente:** 4.º, 5.º y 6.º año de las orientaciones TIC y Administración

**Áreas que integran el proyecto:** Estudiantes de 4.º, 5.º y 6.º año de ANIMA, Equipo de Gestión de la institución (Dirección, Desarrollo Institucional, Equipo Académico, Equipo Laboral y Equipo Social) y empresas formadoras.

**Participantes:** Estudiantes del Bachillerato Tecnológico ANIMA, docentes de la institución, referentes laborales de ANIMA y tutores de empresas formadoras.

**Autoría del relato de la experiencia:** Mercedes Fonseca

**Contacto:** mercedesfonseca@anima.edu.uy

### Resumen

En este documento se presenta la experiencia de formación dual implementada en ANIMA, que promueve el desarrollo de competencias técnicas y transversales, la continuidad educativa y la inserción laboral de jóvenes que viven en contextos socioeconómicos vulnerables, a través de la articulación entre dos espacios de aprendizaje: el aula y la empresa.

Se da a conocer el origen de ANIMA, las motivaciones iniciales, los desafíos que intenta resolver a través de la formación dual, así como también una descripción del proceso de implementación de esta modalidad educativa y el impacto que ha tenido

en sus participantes. A través de los testimonios de los y las participantes se conocerán los aprendizajes que esta experiencia les ha generado y, sobre todo, las oportunidades que les ha abierto y el cambio que ha producido en sus trayectorias educativas y laborales.

## **Introducción**

ÁNIMA es la primera experiencia demostrativa de formación dual en Uruguay. Surge en 2014 desde un grupo de profesionales con gran compromiso social y vocación cristiana, que visualizaron el valor y la necesidad de generar un puente entre el mundo de la educación y del trabajo para promover una mayor integración social de jóvenes de contextos vulnerables.

Las principales problemáticas sociales que motivaron el surgimiento de ÁNIMA y que siguen vigentes actualmente son:

- La baja tasa de finalización de la educación media superior
- La alta tasa de desempleo juvenil
- La brecha de competencias entre el sector educativo y laboral

La formación dual es una modalidad educativa que reconoce e incorpora al mundo del trabajo como un espacio de aprendizaje de calidad complementario al aula. De esta manera, los y las jóvenes que transitan por esta experiencia, además de asistir a clases en el aula, realizan prácticas formativas remuneradas en empresas formadoras, para potenciar el aprendizaje de calidad e impulsar su desarrollo profesional y personal, generando nuevas y mejores oportunidades de integración social.

La formación dual, como la entiende y la aplica ÁNIMA, es un instrumento que permite responder al objetivo de acompañar a los y las jóvenes en el tránsito hacia la vida adulta, generando las condiciones y facilitando la transición entre la educación y el mundo laboral, y también universitario.

ÁNIMA elige la formación dual como vehículo, porque:

- Tiene un alto impacto en la motivación de los y las jóvenes, quienes al entender y vivenciar el valor de formarse se apropian de sus procesos de aprendizajes.

- Habilita el desarrollo competencial de los y las jóvenes. Facilita enormemente que todos los actores entiendan el valor del trabajo en competencias hacia un perfil de egreso que, al construirse en conjunto educadores y empresarios, subsana esa brecha que desafía a nuestro país entre la educación formal y lo que el mercado laboral necesita.
- Y, a su vez, extiende el capital social de los y las jóvenes. La formación dual habilita a que los centros educativos podamos generar las condiciones para que los y las jóvenes extiendan sus redes de contacto, aspecto relevante para la integración social.

Esta modalidad educativa reconoce el valor de los diferentes espacios de aprendizaje, la dualidad entre el aula y la empresa, espacios complementarios y articulados por medio de un plan de formación, que se diseña en conjunto con la empresa a la luz del perfil del egreso y la currícula de cada año de Bachillerato.

Ambos espacios y sus actores se integran y dialogan por medio de diversas herramientas e instrumentos, al servicio del desarrollo de las competencias del perfil de egreso de la propuesta, orientando los procesos de enseñanza y aprendizaje, y permitiendo un lenguaje común entre los diversos actores (jóvenes y sus familias, centro educativo y empresas).

El marco curricular de la propuesta de ÁNIMA fue diseñado desde un enfoque de competencias, entendiendo estas como el «conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades verificables, que se aplican para el desempeño de un rol ocupacional».

El perfil de egreso incluye competencias técnicas, específicas de las áreas de conocimiento técnico (administración o TIC), y competencias transversales, conocidas también por competencias blandas o socioemocionales.

Las competencias del perfil de egreso fueron identificadas en conjunto con las empresas referentes del rubro, mediante una investigación basada en entrevistas y grupos focales con empresarios y reclutadores de capital humano de las áreas de referencia, y con base en el estudio de documentación, publicaciones e investigaciones existentes.

En conjunto con empresas formadoras referentes de ambos sectores, hemos construido los programas de formación curricular con la identificación de las competencias a desarrollar en cada espacio y la alternancia entre estos, especificando

las cargas horarias en cada uno. La formación por competencias orienta las prácticas de aula de los docentes y sus formas de evaluación, así como el diseño de los planes de formación en las empresas formadoras y sus evaluaciones de las prácticas formativas.

Desde 2016, ÁNIMA implementa la formación dual, y ha alcanzado ya a más de 400 jóvenes de contextos vulnerables, brindándoles la oportunidad de finalizar el ciclo de educación obligatoria con experiencia en sectores de gran crecimiento, potenciando su desarrollo personal y profesional y sus oportunidades de ingreso al mercado laboral. Contamos con más de 90 empresas que han sido formadoras a lo largo de estos siete años, y con quienes hemos diseñado e implementado más de 250 prácticas formativas remuneradas.

En 2019 se realizó una evaluación de impacto independiente<sup>1</sup> para visualizar el impacto real que la propuesta genera en los y las jóvenes que participan de ella. Estos fueron los resultados:

- La participación en la propuesta de formación dual de ÁNIMA aumenta en un 120 % la probabilidad de finalizar bachillerato.
- El 70 % del alumnado que egresa continúa estudios terciarios. Se multiplica casi por cuatro la probabilidad de estudiar en la universidad.
- Más del 88 % del alumnado que egresa participa del mercado laboral. La probabilidad de tener un trabajo formal aumenta en casi 40 %.
- El 76 % del alumnado que egresa trabaja en empresas formadoras.

## **Desarrollo**

### ***Parte 1***

A continuación, se presenta el proceso de implementación de la formación dual en ÁNIMA, los actores involucrados, así como las estrategias, herramientas y dispositivos de enseñanza que se ponen en juego durante este proceso, para garantizar la calidad de la experiencia y el impacto en sus participantes.

---

<sup>1</sup> Evaluación de impacto independiente realizada en 2019 por Ana Balsa, PhD Boston University, docente e investigadora en la Universidad de Montevideo.

Para el trabajo en el aula, los docentes integran la metodología de aprendizaje basado en proyectos (ABP), promoviendo el aprendizaje mediante situaciones reales y desafiantes, lo que pone a prueba las habilidades interpersonales, competencias y conocimientos de los y las estudiantes, para propiciar aprendizajes más valiosos y significativos. A su vez, esta modalidad habilita el despliegue del pensamiento creativo y la búsqueda de soluciones a problemas actuales, favoreciendo la apropiación de su proceso de aprendizaje. Los espacios de formación transversal, liderados por los referentes laborales, acompañan los proyectos, aportando en el desarrollo de las competencias transversales necesarias para el desarrollo personal y la inserción en el mundo laboral.

Las prácticas formativas en las empresas son instancias de formación continua y articulada con el espacio de aula. Permiten a los y las jóvenes aplicar los conocimientos teóricos adquiridos, además de conocer la estructura y los procesos internos de un negocio, integrarse a diferentes áreas de la empresa y generar nuevos vínculos personales y profesionales.

El tiempo de aprendizaje entre ambos espacios se distribuye de la siguiente manera: 80 % aula – 20 % empresa formadora.

Existen tres ventanas de ingreso a las prácticas formativas: la primera es a inicios de quinto año, la segunda es a mediados de quinto año y la tercera y última es a inicios de sexto año. La idea de brindar estas tres oportunidades de ingreso es respetar y acompañar los procesos de aprendizaje y desarrollo personal de cada uno de los y las jóvenes que transitan por la propuesta de ÁNIMA. No todos están preparados para realizar la experiencia de prácticas formativas al mismo tiempo.

A continuación, se presentan la metodología e instrumentos utilizados para cada uno de los procesos relevantes de esta experiencia.

#### *Preparación de los y las jóvenes y proceso de matching joven-empresa*

Previo al inicio de las prácticas formativas, los referentes laborales de ÁNIMA tienen el rol de captar empresas formadoras que estén dispuestas a recibir jóvenes para realizar sus prácticas formativas, prepararlos/las para esta experiencia, así como facilitar el proceso de adjudicación y *matching* joven-empresa, lo cual implica todas

las acciones necesarias para asegurar que la asignación final de aprendiz-empresa sea la mejor posible, con base en los perfiles de ambos actores.

Este proceso tiene tres componentes claves:

- i asegurar que el aprendiz esté en condiciones de comenzar sus prácticas,
- ii asegurar que la empresa está en condiciones de recibir y formar a un aprendiz,
- iii asegurar que la selección sea mutua.

Este proceso se visualiza como clave para que la experiencia sea exitosa para ambas partes.

Los perfiles de las empresas son tan variados como los de los y las jóvenes, y determinados entornos de trabajo (en cuanto a su necesidad de autonomía, exigencia, rutina, tipo de tareas, tamaño de la empresa, flexibilidad o rigurosidad) pueden favorecer o perjudicar el desempeño de los y las jóvenes en sus prácticas formativas. A su vez, cada perfil de joven (autonomía, necesidad de orden, capacidad de adaptación, etc.) requiere de un espacio de trabajo específico para desarrollar sus potencialidades.

De la capacidad de poder detectar estos perfiles y su interacción depende una parte importante de la experiencia de práctica formativa. Los referentes laborales y el coordinador del Área Laboral de la institución son quienes tienen el acceso de primera mano a los perfiles de las empresas en el marco del proceso de captación de empresas formadoras.

Para conocer los perfiles de los y las jóvenes, los referentes laborales cuentan con las instancias de Predual, espacios que se desarrollan durante cuarto año —el año previo al inicio de las prácticas formativas—, en los que se hace énfasis en el desarrollo de competencias transversales fundamentales para el desempeño en el mundo laboral, además de apoyarse en la mirada y evaluación de los docentes y demás educadores del centro educativo.

Que un aprendiz esté en condiciones de comenzar la práctica depende de su desempeño técnico y transversal, y de su responsabilidad con la propuesta y su proceso de aprendizaje, lo cual es evaluado en conjunto entre los docentes, tutores sociales y referentes laborales.

Por su parte, para que las empresas puedan asumir el rol de formadoras y recibir un aprendiz, los referentes laborales y el coordinador generan instancias para trabajar con ellas en la generación de los instrumentos claves para la práctica: tutor y plan de formación.

Para ello contamos con un *perfil de tutor* para guiar la selección y un proceso de trabajo para desarrollar el *plan de formación*. Una empresa en condiciones de recibir a un aprendiz es aquella que: formaliza su vínculo contractual en línea con todos los requisitos legales, puede disponer de un tutor al servicio del proceso del aprendiz y puede comprometerse a asignar tareas relevantes y significativas para el proceso de aprendizaje, en línea con las competencias del perfil de egreso de la institución.

Durante los meses previos al inicio de las prácticas formativas, los referentes laborales desarrollan talleres con los y las jóvenes donde se presenta el proceso y sus etapas, se preparan las hojas de vida de los aprendices y la instancia de entrevista con juegos de rol y simulaciones.

Para el objetivo de asegurar la selección mutua se cuenta con un proceso de *matching* ordenado y genuino. En estos talleres antes mencionados los referentes laborales presentan a los jóvenes las empresas formadoras que serán parte del *pool*. A partir de esta presentación los aprendices se postulan a las empresas formadoras en las que quisieran hacer su práctica, para realizar al menos tres entrevistas. Con esa *preasignación*, los referentes laborales diseñan las entrevistas a realizar, considerando que cada aprendiz debe tener al menos tres entrevistas y que cada empresa formadora debe entrevistarse con tres perfiles por cada aprendiz que va a tomar. A partir de la preasignación suceden las entrevistas, las que tienen el formato que las empresas consideren pertinente para realizar una selección. A partir de las entrevistas se les pide a las empresas que envíen un orden de preferencia de los candidatos, aclarando si consideran que alguno de ellos no se ajusta a su perfil. Con esta información los referentes laborales realizan la asignación final, considerando que el objetivo último del proceso es asegurar que la selección sea mutua; que el aprendiz elija la empresa y la empresa al aprendiz. Asegurar esto se visualiza como una condición necesaria para la experiencia de prácticas formativas.

## *Seguimiento y acompañamiento de la práctica formativa*

El proceso de seguimiento y acompañamiento es clave, en tanto busca asegurar la calidad del proceso de aprendizaje dual del aprendiz. Es necesario acompañar tanto al aprendiz como al tutor de la empresa y detectar a tiempo posibles aspectos a corregir.

Este proceso sucede desde el inicio de la práctica formativa hasta su cierre, y está a cargo del referente laboral.

A continuación, se presentan los instrumentos que son parte de la metodología de seguimiento y acompañamiento del aprendiz, con el objetivo de:

- i acompañar la experiencia del aprendiz en su inserción en el mundo de la empresa, para asegurar que se sienta cómodo para desenvolverse técnica y transversalmente;
- ii conocer las tareas que está realizando y su vínculo con el plan de formación;
- iii monitorear el vínculo tutor-aprendiz;
- iv asegurar el aprendizaje

### *a) Reporte semanal del aprendiz*

Mediante una *app*, los aprendices hacen un reporte al cierre de cada semana.

El objetivo de este instrumento es dar seguimiento semanal de la percepción del aprendiz y valoración de experiencia en cuanto a tareas, vínculo con el tutor, etc. Esta información es importante para que los referentes laborales puedan detectar problemas a tiempo, intervenir con el joven de ser necesario y devolverle a la empresa cómo se siente el aprendiz en la práctica.

### *b) Evaluación de la inducción*

El período de inducción está identificado como un momento clave de la experiencia, donde el aprendiz se enfrenta por primera vez al ambiente empresarial y es clave generar un espacio donde se sienta cómodo y pueda adquirir las pautas culturales básicas de la empresa. Para ello, al final del primer mes de práctica el referente laboral llama al tutor de la empresa para valorar la inducción y detectar oportunidades de mejora. En paralelo, genera una entrevista individual con el aprendiz para ver cómo viene.

### *c) Entrevistas personales con aprendices*

A lo largo de todo el proceso de práctica formativa, a raíz del análisis que realizan los referentes laborales de la información que se desprende de los diversos instrumentos o por emergentes que surjan, o solicitudes del propio joven, se realizan entrevistas personales con cada uno de los aprendices para tener una devolución más detallada de la experiencia del joven en la práctica formativa, y poder identificar desafíos y aspectos a mejorar.

Desde la experiencia transitada por ANIMA, el vínculo cercano entre el referente laboral y el o la joven es la clave para promover y apoyar el sostenimiento de la propuesta. Esta cercanía permite que los encuentros personales y grupales sean una estrategia clave de retención de los aprendices en los casos más delicados. Asimismo, los referentes laborales se apoyan en el equipo técnico de la institución cuando lo entienden necesario, involucrando a las familias de los y las jóvenes como parte fundamental de su proceso educativo.

### *d) Desarrollo personal, acompañamiento grupal y pausas activas*

El espacio grupal de Desarrollo Personal es un módulo semanal que acompaña la propuesta, con el objetivo de que los referentes laborales y sociales logren acompañar la experiencia que están viviendo los y las jóvenes, y trabajar con diversas dinámicas individuales y grupales para que logren:

- Tomar contacto con las emociones que les genera la posibilidad de realizar prácticas formativas, reflexionando sobre los tiempos y procesos de cada uno.
- Reconocer y reflexionar acerca de las frustraciones, ansiedades, presiones y conflictos personales que aparecen al afrontar esta etapa.
- Reforzar los vínculos del grupo, reconociendo las fortalezas y diferencias entre los y las jóvenes para favorecer la consolidación del grupo y su sentido de pertenencia.
- Acompañar las experiencias, aprendizajes y dificultades que surgen a raíz de las prácticas formativas, así como las expectativas que genera el año y las metas de cada uno. Acompañar la reflexión de los y las jóvenes en la construcción de estrategias iniciales y proyecciones en torno a su futuro académico y laboral.

- Generar una participación activa y gradualmente autónoma del joven, favoreciendo su preparación para la toma de decisiones sobre su futuro profesional.
- Fomentar actividades de reflexión entre los y las estudiantes, tanto sobre su situación personal como acerca de las oportunidades externas, generando también la capacidad de introspección en cada uno de ellos.
- Reflexionar y compartir las experiencias que surgen a partir de las prácticas formativas, identificando los aprendizajes y herramientas que brindan para la próxima etapa.

## **Evaluación**

Los procesos de seguimiento y evaluación van muy entrecruzados y son claves, en tanto buscan asegurar la calidad del proceso de aprendizaje dual. El o la aprendiz es evaluado por competencias desde ambos espacios de aprendizaje. Las competencias técnicas y transversales evaluadas surgen del perfil de egreso de ÁNIMA.

Los docentes evalúan el desempeño de los y las jóvenes en sus cursos por competencias, así como los tutores de las empresas formadoras evalúan las competencias definidas en el plan de formación. Esto asegura que el aprendiz pueda visualizar la coherencia sobre lo que se espera de él o ella, y que pueda vincular su desempeño en ambos espacios de aprendizaje.

### ***a) Evaluación en el aula***

En el espacio de aula se cuenta con tres tipos de evaluación: diagnóstica, formativa y sumativa.

1) **Diagnóstica:** se utiliza para conocer cuál es el nivel de conocimientos y habilidades previo. Permite tomar decisiones y elaborar estrategias sobre cómo encarar la práctica docente en pos de alcanzar las competencias definidas. Esta evaluación no tiene calificación.

2) **Formativa:** la que se emplea para comprobar el nivel de comprensión de los alumnos durante el proceso de aprendizaje y promover cambios si así se requiere. Al alumno le permite tomar conciencia de su situación respecto al aprendizaje y si es

necesario corregir. Al profesor le permite verificar la efectividad de la labor docente y reformular, replanificar y buscar nuevas estrategias.

3) **Sumativa:** proporciona la evidencia sobre el nivel de logro de cada competencia específica. En general, son hitos que tienen cierta relevancia. Forman parte de la planificación y se vinculan con entregas de promedios. Los resultados determinan si se ha de volver a trabajar sobre la unidad didáctica en cuestión o se puede pasar a la siguiente.

### ***b) Evaluación de desempeño en la empresa***

La evaluación del tutor al desempeño del aprendiz constituye uno de los hitos de la práctica formativa. La evaluación comprende competencias transversales del perfil de egreso comunes a todos los aprendices y competencias técnicas que se desprenden del plan de formación específico de cada práctica, por lo que es individual por aprendiz.

La empresa asume el compromiso de evaluar el desempeño del aprendiz con base en un formulario provisto por ÁNIMA y generar una instancia de *feedback* para brindarle al joven información sobre su desempeño. Este método permite que el aprendiz tenga una noción de cómo está rindiendo y qué aspectos debe mejorar. La evaluación continua les permite a todas las partes involucradas poder seguir el desarrollo del joven y guiarlo cuando lo necesite.

El proceso de evaluación de ÁNIMA permite no solo validar el impacto de las prácticas formativas, sino también generar información útil para la toma de decisiones diarias y de gestión del programa de prácticas formativas.

### ***Acompañamiento y formación de tutores en empresas***

Todos los instrumentos de seguimiento y evaluación de la práctica formativa generan información muy valiosa para que los referentes laborales hagan el seguimiento y acompañamiento de los tutores de las empresas, favoreciendo el vínculo tutor-aprendiz.

Los referentes laborales tienen como cometido:

- i dar soporte a los tutores en la resolución de problemáticas, situaciones nuevas y dudas en general que pudieran surgir;

- ii asegurar que el tutor/a esté cumpliendo su rol;
- iii garantizar que el tutor realice un buen proceso de evaluación del aprendiz en la práctica.

El acompañamiento y formación de los tutores es parte fundamental de esta modalidad educativa.

En la experiencia transitada por ÁNIMA ha sido el propio equipo de referentes laborales quienes lideran instancias grupales con los tutores para su formación, acompañamiento y fortalecimiento del rol. Creemos que contar con espacios de intercambio de experiencias y de conocimiento entre tutores y referentes laborales es un valor fundamental. Dichas instancias son un lugar de encuentro y formación para los tutores de todas las empresas formadoras en las que pueden compartir experiencias sobre sus aprendices, situaciones vividas y donde, además, pueden crear y formular propuestas para el continuo desarrollo de las prácticas. Los referentes laborales cuentan por tanto con diversas instancias de coordinación con las empresas, para asegurar que los tutores cuenten con toda la información necesaria para llevar adelante su rol y tengan acceso al material necesario, acompañarlos, recordar pautas de funcionamiento, nivelar información, compartir desafíos y buenas prácticas y compartir información de cómo vienen los jóvenes en su proceso de aprendizaje en el aula.

En resumen, estos son los instrumentos, dispositivos y estrategias que ÁNIMA utiliza para implementar la formación dual y garantizar los resultados de la experiencia.

## **Parte 2**

A continuación, se presentan citas de estudiantes y egresados/as de ÁNIMA que participaron de la experiencia de formación dual en la institución:

### ***Articulación aula-empresa***

*Lo académico nos aporta mucho porque a la hora de hacer el trabajo en la oficina es mucho más fácil comprender las cosas. Es muy divertido ver que podés aplicar las cosas que viste en el aula, en el ámbito laboral. Y también a la inversa, ahora en el aula puedo aplicar otros métodos que aprendí trabajando, entiendo mejor el*

*trasfondo de las cosas y puedo ayudar a mis compañeros. (Angélica, estudiante de 6.º Administración)*

*En el momento que estás en la empresa, necesitás aplicar lo que vas aprendiendo en clase. A su vez, la práctica formativa es como un aula más, es un lugar donde podemos aprender y después compartir con nuestros compañeros y profesores nuevas formas de hacer las cosas. (Braian, exalumno de la orientación Administración)*

### **Referentes y tutores**

*Las personas más importantes en este proceso son: mi tutora en la empresa, que es quien me está acompañando constantemente, me explica lo que tengo que hacer, me tiene paciencia. Y, por otra parte, la referente laboral de ÁNIMA que me ayuda un montón en los distintos procesos. (Angélica, estudiante de 6.º Administración)*

*La referente laboral de ÁNIMA es quien me acompañó mientras estaba ingresando a las prácticas formativas, y el tutor que me acompaña en la empresa es espectacular, me enseña todo, si tengo una duda me explica. Creo que las personas que nos van apoyando y que aportan su granito de arena para que podamos sostener esto son necesarias. (Braian, exalumno de la orientación Administración)*

### **Vocación**

*ÁNIMA me gusta mucho, sobre todo la forma de enseñar de los profesores, que es orientada al trabajo. (Jonhatan, egresado de la orientación TIC)*

*Me metí sin saber qué era la tecnología y hoy es mi pasión. ÁNIMA es mucho más que un liceo, es una familia. (Tiziana, egresada de la orientación TIC)*

### **Oportunidades**

*Nací en situación de calle y nos fuimos superando con mi familia. Me gusta programar, la tecnología. Siempre estoy investigando, quiero ser ingeniero. (Facundo, egresado de la orientación TIC)*

*Es difícil conseguir una experiencia laboral. En ÁNIMA podés conseguir y, además, estudiar lo que te gusta. Si aprovechás bien la formación dual te da muchas oportunidades. (Ayelén, egresada de la orientación Administración)*

### **Parte 3**

Consideramos que la experiencia de implementación de la formación dual en ÁNIMA viene siendo exitosa. Esto se respalda en la evaluación de impacto independiente realizada por la PhD Ana Balsa en 2019 y en los cientos de testimonios de jóvenes que han podido sostener su continuidad educativa e insertarse en el mercado laboral, con trabajos de calidad y con proyección de crecimiento. Año a año, más de 200 jóvenes se inscriben para participar de la propuesta y se tiene que limitar los cupos a 50 estudiantes por generación debido a la capacidad locativa y de financiamiento.

En ÁNIMA estamos convencidos de que la formación dual es una herramienta educativa que garantiza un gran impacto social y que tiene oportunidades para crecer y consolidarse como una propuesta de amplio alcance en nuestro país. Queremos ampliar nuestra cobertura, llevando esta experiencia a más jóvenes de nuestro país y, a su vez, queremos contribuir a que otras instituciones, públicas y privadas, puedan replicar esta modalidad. Además del evidente impacto en la integración social de jóvenes que viven en contextos más desfavorecidos, el desarrollo de competencias técnicas y transversales, el aumento en la motivación y compromiso con el aprendizaje y el aporte al descubrimiento de su vocación, son beneficios extrapolables a cualquier población de jóvenes que estén transitando este nivel educativo.

Los principales desafíos a los que nos hemos enfrentado desde ÁNIMA son: garantizar los estándares de calidad de la formación dual en ambos espacios de aprendizaje, la disponibilidad de plazas para realizar prácticas formativas, especialmente para los jóvenes con menor cualificación, que suelen ser los de mayor necesidad y, sobre todo, el financiamiento de la propuesta, ya que el modelo en sí implica que los propios empleadores deban asumir algunos costos de formación, pagar salarios a los aprendices e invertir tiempo de sus colaboradores en tutoría. Sumado a esto, la propuesta de ÁNIMA es gratuita para los y las jóvenes, por lo que se requiere el apoyo del sector privado para el financiamiento de los espacios de aula. La buena noticia es que el costo efectividad de la propuesta en el ciclo de Bachillerato es altamente positivo, mejora ampliamente la culminación del ciclo, la inserción laboral y la continuidad educativa al egreso. Esto y la robustez del modelo nos han permitido superar estos desafíos y poder sostener la propuesta durante estos siete años.