

# Los ayuntamientos como agentes orientadores

Aprendizajes del proyecto  
Xcelence - Escuelas Que Inspiran



Fundación  
**Bertelsmann**

Con la colaboración de:

**exe** Empieza  
Por Educar

Con el apoyo de:

**J.P.Morgan**




LOS AYUNTAMIENTOS COMO AGENTES ORIENTADORES  
Aprendizajes del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran

© Fundación Bertelsmann, Madrid, 2024

Autoría: Sílvia Amblàs, D'EP Institut  
Responsable editorial: Ivette Penella  
Colaboradores de la publicación: Joaquim de Gispert y Miquel Solé  
Coordinación editorial: Elisabeth Gil

Imágenes interior: © Fundación Bertelsmann  
Imagen portada: Freepick.es

Diseño y maquetación: sacajugo.com  
Editado por: Fundación Bertelsmann



# Los ayuntamientos como agentes orientadores

Aprendizajes del proyecto  
Xcelence - Escuelas Que Inspiran

Con la colaboración de:



Con el apoyo de:

J.P.Morgan



# Índice

---

PRÓLOGO.....	7
<b>01. ¿POR QUÉ HAN SIDO CLAVE LOS AYUNTAMIENTOS? .....</b>	<b>11</b>
<b>02. EL MODELO XCELENCE.....</b>	<b>13</b>
2. 1 Los orígenes .....	13
2. 2 Las 10 claves Xcelence .....	13
2. 3 Desarrollo del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran .....	15
2. 4 Plataformas en las que se apoya el proyecto.....	16
2. 5 El trabajo en red en el marco del proyecto .....	16
<b>03. EL ROL DE LOS MUNICIPIOS COMO AGENTES ORIENTADORES EN EL MARCO DEL PROYECTO XCELENCE - ESCUELAS QUE INSPIRAN .....</b>	<b>17</b>
3. 1 ¿Cuál ha sido la contribución de Xcelence?.....	17
A. Un marco de referencia en torno a la orientación.....	17
B. Un refuerzo para la orientación municipal .....	18
C. La diagnosis de la orientación en los centros educativos.....	18
D. El trabajo transversal y coordinado entre los agentes implicados .....	20
E. La figura del referente en los centros educativos y a nivel municipal .....	22
F. La conexión entre empresas y profesionales y centros educativos.....	24
G. La calidad de la orientación en el municipio.....	26
H. las 10 claves Xcelence desde el mundo local .....	27
3. 2 Aprendizajes y retos de la experiencia de Xcelence - Escuelas Que Inspiran a nivel municipal.....	29
A. Las aportaciones que perduran .....	29
B. Los condicionantes .....	31
<b>04. EPÍLOGO.....</b>	<b>34</b>



# Prólogo

---

**Una buena orientación académico-profesional** en edades tempranas permite a los jóvenes estudiantes tomar decisiones más informadas sobre su futuro y, en consecuencia, **facilita una mejor transición hacia nuevas etapas formativas o hacia las primeras experiencias profesionales**. A fin de que los jóvenes puedan adaptarse a contextos cambiantes y complejos es necesario el respaldo de toda la comunidad, empezando por la propia familia y continuando por los centros educativos y otros agentes que influyen en su camino hacia la edad adulta. Desde la **Fundación Bertelsmann y Empieza Por Educar** estamos convencidos de ello y por eso llevamos ya más de 4 años **trabajando juntos en la mejora de la orientación a través del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran**.

Si echamos un vistazo a los datos e informes de organismos internacionales, destacan especialmente los resultados del proyecto *The OECD Career Readiness*, en el que se sugiere que los estudiantes de secundaria que exploran, experimentan y reflexionan más y mejor sobre su futuro profesional tienen niveles más bajos de desempleo, consiguen salarios más altos y son más felices en sus lugares de trabajo años más tarde. Así pues, **algunas de las acciones de orientación académico-profesional con más impacto tienen que ver con el autoconocimiento, el asesoramiento individualizado, las experiencias en contextos profesionales y la información detallada sobre posibles opciones futuras** (requisitos de admisión y estructura de los programas, o perspectivas laborales y salarios de los diferentes empleos).

Una buena orientación académico-profesional tiene también un papel decisivo en la reducción del abandono educativo prematuro,<sup>1</sup> que sigue siendo muy alto en Cataluña (16,9 % en el 2022) y en España (13,9 %) en relación con la media europea (9,6 %).

En este contexto, la publicación que presentamos a continuación sintetiza algunos de los aprendizajes del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran en Cataluña, proyecto que ha contado con la implicación de **100 centros educativos y 8 ayuntamientos** piloto de las **cuatro provincias catalanas**, con los cuales se ha trabajado estrechamente en la implementación, el seguimiento y la valoración del proyecto.

A pesar de que los ayuntamientos no tienen la competencia legal en la etapa de educación obligatoria, es de vital importancia que desplieguen actuaciones para favorecer una buena orientación de los jóvenes. En definitiva, una orientación académico-profesional de calidad debe poder llevarse a cabo desde los centros educativos y también desde el entorno local y próximo al joven.

---

1 OECD (2023), "Propuestas para un plan de acción para reducir el abandono escolar temprano en España", OECD, No. 71, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9bc3285d-es>.

Así pues, **el foco de esta publicación se centra en la descripción del trabajo, la experiencia y las aportaciones de 8 municipios catalanes** que han sido clave en nuestro proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran; queremos mostrar cómo se ha podido desplegar esta iniciativa en el territorio, cuál ha sido el papel de la Administración local y cómo el proyecto ha podido complementar y potenciar otras líneas de trabajo que ya estaban en marcha en estas localidades en relación con la orientación. En efecto, todos estos ayuntamientos tienen una amplia trayectoria en programas de orientación académico-profesional, a los cuales Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha querido contribuir; es por ello que queremos agradecer especialmente todo el trabajo que hemos hecho juntos en los últimos años en las localidades de **Castellar del Vallès, Girona, Granollers, Lleida, Tarragona, Terrassa, Viladecans y Vilafranca del Penedès**.

A fin de obtener la información necesaria **para elaborar esta publicación**, se ha remitido un **formulario online** a todos los ayuntamientos mencionados y se ha complementado la información recogida con una **entrevista en profundidad** con cada uno de ellos. Más allá de estas acciones, la publicación recoge también las aportaciones de los propios ayuntamientos al **grupo de trabajo que durante el año 2023 discutió acerca del mundo local y la orientación**, en el marco del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran. El grupo se reunió un total de 3 veces de forma presencial, con el objetivo de potenciar el trabajo en red y el aprendizaje mutuo entre iguales.

Si queremos que la orientación académico-profesional de nuestros jóvenes sea mejor que la que tenemos hoy, **el trabajo en red de los agentes clave en un entorno local nos parece la estrategia con más impacto**. Esperamos que de la lectura de esta publicación surjan algunas reflexiones de utilidad para seguir avanzando en este ilusionante camino.







## ¿Por qué han sido clave los ayuntamientos?

# 01

**El proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran, en Cataluña, se ha apoyado en la implicación de 8 municipios** heterogéneos con respecto al número de habitantes, a su ubicación territorial, al tejido productivo y al grado de desarrollo de las políticas municipales de orientación.

Tal como mostraremos en esta publicación, el trabajo realizado con estos municipios ha sido una de las claves del proyecto y es por esta razón que queremos explicar por qué hemos trabajado con el mundo local.

A pesar de que los ayuntamientos no tienen la competencia legal en la educación obligatoria, esto no significa que no tengan nada que decir; todo lo contrario, nos parece que hay un amplio consenso cuando afirmamos que, **para una buena orientación académico-profesional, los centros educativos necesitan ampliar su mirada y explorar el entorno** en el que estos jóvenes se están desarrollando. Esto es así porque es en este entorno donde hallamos las nuevas tendencias en las formas de trabajar, las profesiones concretas, los sectores emergentes, los programas de orientación y empleo de las propias administraciones locales, etc. **Entender este contexto ayudará a los estudiantes a elegir mejor** los estudios postobligatorios y los itinerarios formativos más adecuados, y **de este modo se contribuirá a la reducción del abandono escolar prematuro**.

**«Para una buena orientación académico-profesional, los centros educativos necesitan ampliar su mirada y explorar el entorno.»**

Pese a que este escenario es bastante complejo, para una persona joven una buena manera de empezar a explorarlo es descubrir las oportunidades que ofrece su territorio más cercano. Y es ahí donde las entidades locales juegan un papel muy importante. **Las administraciones locales son el pilar de todo un engranaje y de un trabajo en red**, que es el modelo que queremos explicar en esta publicación. Entendemos por trabajo en red la implicación y colaboración entre centros educativos, familias, alumnado, agentes económicos, tercer sector, empresas y Administración local, desde sus diferentes áreas de actuación, ya sea educación, promoción económica, empleo, juventud, etc.

**«Las administraciones locales son el pilar de todo un engranaje y de un trabajo en red.»**

En definitiva, **las entidades locales pueden liderar una estrategia compartida para prestar apoyo a los estudiantes**; por ejemplo, dando a conocer las actividades y recursos municipales y de ter-

ceras entidades, así como facilitando el contacto entre el tejido educativo y el tejido empresarial y promoviendo la implicación de los agentes económicos del territorio. Las entidades locales también **pueden tener un rol importante a la hora de coordinar y potenciar las estrategias que siguen los centros educativos de las respectivas poblaciones.**

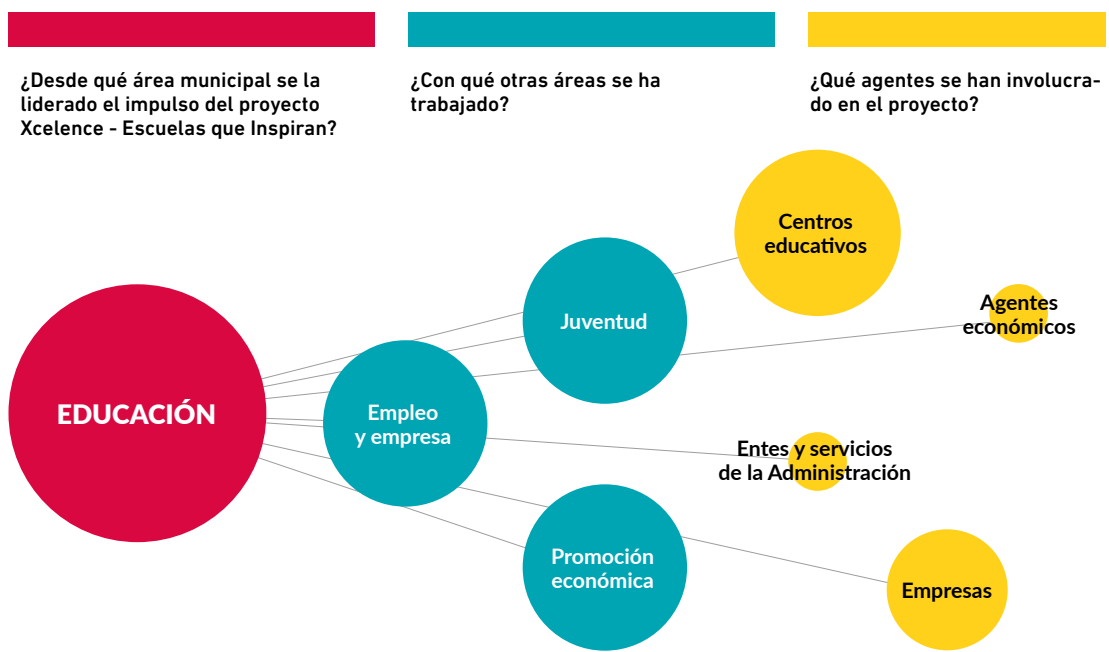
### «Las entidades locales pueden liderar una estrategia compartida para prestar apoyo a los estudiantes.»

Por último, en esta publicación también **veremos cómo se han organizado estas entidades** para implantar el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran; veremos cómo se han implicado diferentes departamentos de las entidades locales, y cómo Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha contribuido a potenciar una labor orientadora que ya era muy presente y destacada.

A la hora de implementar el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran, estos 8 municipios se han organizado de maneras diversas teniendo en cuenta su modelo de gobernanza y su trabajo previo en materia de orientación; no obstante, en todos los municipios el área principal de coordinación ha sido la de Educación.

En el siguiente gráfico se muestran las áreas municipales que se han implicado en el proyecto. Asimismo, se indican los agentes externos a la Administración que también han tenido un papel clave en la implementación de Xcelence - Escuelas Que Inspiran:

#### Áreas municipales y agentes implicados en el proyecto Xcelence - Escuelas que Inspiran



# El modelo Xcelence

# 02

## 2.1 Los orígenes

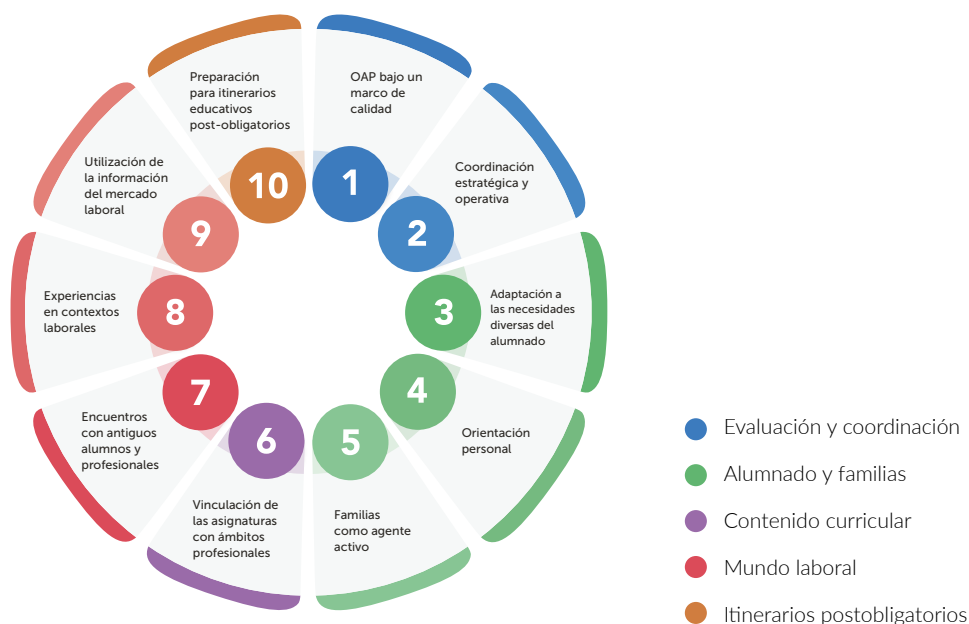
Tras investigar las buenas prácticas en los sistemas de orientación académico-profesional, en el **2017** la Fundación Bertelsmann identificó el marco de calidad **Good Career Guidance**, desarrollado por la **Gatsby Foundation** y el **International Centre for Guidance Studies (ICEGS)** de la **Universidad de Derby**, en el Reino Unido. Este marco facilita que los centros educativos mejoren sus programas de orientación académico-profesional basándose en el análisis de las mejores prácticas de seis países o territorios reconocidos por la OCDE por su excelencia en orientación: Alemania, Canadá, Finlandia, Holanda, Hong Kong e Irlanda.

El modelo de la Gatsby Foundation parte de **8 claves para la orientación en los centros educativos**, los denominados **Gatsby Benchmarks**. Hoy en día, este marco de calidad ha sido implantado a gran escala en los centros educativos del Reino Unido y ha sido **adoptado por el Gobierno inglés como política pública**.

Tras un proceso de adaptación de este marco a nuestro contexto, llevado a cabo conjuntamente con expertos y profesionales del campo educativo, **en el 2019 la Fundación Bertelsmann desarrolló el marco de calidad Xcelence**, que **establece 10 claves** que los centros educativos deberían cumplir **para garantizar una orientación de calidad**. Fruto del trabajo de los expertos, se incorporaron dos nuevas claves con respecto al modelo inglés: coordinación estratégica operativa y las familias como agente activo en la orientación. Cada clave tiene una serie de indicadores que permiten al centro educativo tener concreción sobre el estado de su orientación. **La diagnosis la realiza el propio centro por medio de la herramienta de autoevaluación Xcelence**, desarrollada por la Fundación Bertelsmann.

## 2.2 Las 10 claves Xcelence

El marco de calidad Xcelence establece 10 claves agrupadas en 5 ámbitos de actuación que permiten trabajar la orientación de forma estructurada y eficiente:



El **primer bloque**, formado por las claves 1 y 2, tiene relación con **la estrategia, la evaluación y la coordinación** llevadas a cabo desde el centro educativo respecto a la orientación.



En el **segundo bloque** encontramos las claves 3, 4 y 5, que tienen que ver con **la atención personalizada del alumnado y la implicación de las familias** como agente activo.



El **tercer bloque**, la clave 6, promueve que **el profesorado participe activamente en la orientación** académico-profesional de los alumnos incorporando la dimensión orientadora en su asignatura, más allá del currículum.



El **cuarto bloque**, las claves 7, 8 y 9, tiene relación con el **contacto con el mundo laboral**, ya sea escuchando testimonios, conociendo de primera mano a qué se dedican las empresas del entorno o poniendo a disposición del alumnado información sobre tendencias y oportunidades del mercado laboral y enseñándole cómo informarse de ello.



Por último, el **quinto bloque**, la clave 10, posibilita al alumnado el **conocimiento de la oferta educativa** de enseñanzas postobligatorias y sus correspondientes itinerarios académicos y profesionales.



Esta clasificación permite homogeneizar, establecer y compartir con la comunidad educativa y el resto de los agentes qué se entiende por orientación, al mismo tiempo que facilita a los centros educativos el proceso de ordenar y dotar de estructura a su labor orientadora.

A fin de implementar el marco de calidad desarrollado, **en el año 2020 se inicia el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran**, en el que ya han participado más de **300 centros educativos en todo el Estado español**.

### 2.3 Desarrollo del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran

**1**

En **primer lugar**, los centros educativos completan **la autoevaluación Xcelence**, aportando información específica para cada una de las 10 claves. Una vez completada la autoevaluación, que consta de unas 50 preguntas, la herramienta proporciona **un informe personalizado para cada centro educativo**, que permite visualizar el estado de la orientación en el centro e **identificar áreas alcanzadas y áreas de mejora**, así como **establecer un plan para la mejora** continua. Además, en el marco del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran, los centros educativos pueden **acceder a diferentes recursos** que les ayudan a diseñar dichos planes de mejora. Los centros educativos pueden repetir esta autoevaluación año tras año para, así, entender mejor el impacto de sus actuaciones.

**2**

En **segundo lugar**, el proyecto propone un **programa formativo**, impartido por la Fundación Empieza Por Educar, con el objetivo de **establecer un nuevo rol profesional** dentro de los centros educativos que **lidere la gestión y aplicación de la estrategia de orientación académico-profesional** en el marco del proyecto: **el coordinador de estrategia académico-profesional (CEAP)**. Algunas de las funciones de esta figura son: redactar el plan estratégico de orientación académico-profesional, realizar la autoevaluación Xcelence, promover junto con el equipo directivo una cultura de colaboración en torno a la orientación por parte de todo el centro u organizar actividades que acerquen a los estudiantes a la realidad profesional, entre otras.

**3**

En **tercer lugar**, el proyecto promueve el establecimiento de una **red escuela-empresa** que facilite la consecución de las claves relacionadas con la conexión entre los centros educativos y el entorno profesional. Esta conexión se establece principalmente a partir de **actividades de orientación** como pueden ser **charlas o visitas a empresas**, así como la participación en iniciativas territoriales que tengan relación con este ámbito. La **implicación y coordinación de los ayuntamientos y de los agentes económicos** es fundamental en esta tercera pata del proyecto.

En resumen, la implementación del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran pasa por **3 áreas de actuación** esenciales: **conocer en qué situación se halla el centro educativo en relación con la orientación, formar al profesorado** y, por último, **conectar a las escuelas y los estudiantes con el entorno local**.

## 2.4 Plataformas en las que se apoya el proyecto

Herramienta de autoevaluación Xcelence



[www.xcelence.es/  
user/modelo](http://www.xcelence.es/user/modelo)

La tecnología y los datos juegan un papel importante en la implementación del proyecto, que se apoya en dos plataformas digitales: la ya mencionada **herramienta de autoevaluación Xcelence** y el **mercado web de actividades de orientación Empresas Que Inspiran**.

Por un lado, la herramienta de autoevaluación Xcelence permite tener datos del **estado de la orientación en cada centro educativo** y a lo largo de una serie temporal larga. También permite **comparar los resultados de un centro educativo con otros** centros a nivel municipal, provincial, autonómico o estatal, con la capacidad de diferenciar, entre otros aspectos, la titularidad de los centros educativos. Asimismo, la herramienta garantiza el anonimato de los resultados obtenidos por cada centro y permite el acceso a los datos con un perfil de investigador.

Además, **anualmente se elabora el informe Xcelence**, que recoge los **datos agregados** de todos aquellos centros que completan la autoevaluación mediante la herramienta de autoevaluación Xcelence. El informe permite tener una idea de cuál es la evolución que presenta el conjunto de centros educativos con respecto a la orientación académico-profesional.

Por otro lado, la Fundación Bertelsmann ha desarrollado la plataforma **Empresas Que Inspiran**, que **permite conectar a empresas y centros educativos a fin de organizar actividades de orientación profesional** geolocalizadas y clasificadas con una serie de criterios relevantes para el centro educativo; las actividades que se pueden encontrar son **charlas con profesionales** en los centros educativos y **visitas y estancias educativas en empresas**. Asimismo, la plataforma tiene un apartado de recursos donde hay **más de 100 vídeos de profesionales y sectores** que los docentes pueden utilizar con su alumnado.

Empresas Que Inspiran



[www.empresas-  
queinspiran.es](http://www.empresas-queinspiran.es)

## 2.5 El trabajo en red en el marco del proyecto

**El trabajo conjunto entre diferentes agentes** que pueden tener incidencia en la orientación académico-profesional y que conviven en un entorno geográfico cercano **es imprescindible** para poder planificar y optimizar recursos. **El trabajo municipal coordinado es una palanca** para dotar de estructura al modelo Xcelence y para sacar partido a las plataformas que acabamos de mencionar. A continuación veremos qué rol juegan estos ayuntamientos en la orientación académico-profesional y cuál ha sido la contribución del proyecto en los diferentes municipios piloto.



## El rol de los municipios como agentes orientadores en el marco del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran

# 03

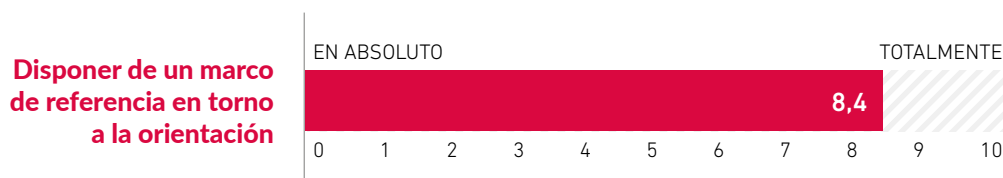
### 3.1 ¿Cuál ha sido la contribución de Xcelence?

En este apartado **se presentarán los principales resultados obtenidos a partir de los cuestionarios** que han respondido los municipios para elaborar esta publicación, **así como de las entrevistas** que se han realizado a los técnicos municipales en relación con la contribución del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran en su municipio.

#### A. UN MARCO DE REFERENCIA EN TORNO A LA ORIENTACIÓN

Desde el punto de vista de los municipios piloto, una de las principales contribuciones del proyecto ha sido haberles proporcionado **un marco de referencia en torno a la orientación** (8,4 sobre 10), destacando su enfoque a lo largo de la vida y la visión sistémica.

Hasta qué punto Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha contribuido a...



*«La orientación es en sentido amplio, no solo pensamos en la persona sino en todo el contexto en el que se mueve la persona. La familia es fundamental, el grupo de iguales es fundamental y todo el equipo docente del centro, que a veces no es el responsable de realizar la orientación directamente, también es fundamental en todo este proceso.»*

Este marco de referencia, basado en las 10 claves que hemos visto en el apartado anterior, **ha proporcionado a los municipios piloto:**

- **Compartir un mismo marco conceptual entre los centros educativos, los agentes económicos y la Administración local;** es decir, entender del mismo modo conceptos y roles alrededor de la orientación. En este sentido, el marco de calidad Xcelence ha facilitado que se establezcan narrativas compartidas sobre cómo funcionan los procesos de orientación, cuáles son los objetivos a alcanzar y qué elementos faltan.

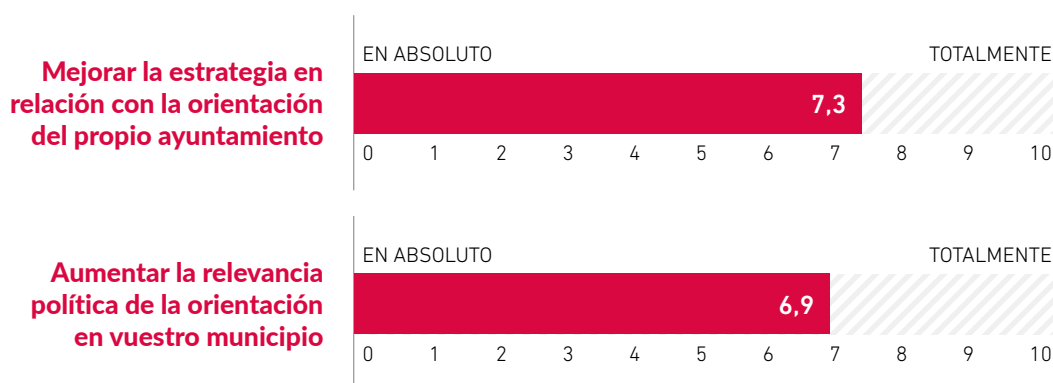
- **Una metodología basada en evidencias**, con una aproximación abierta e integral en torno a las estrategias de orientación, que ha aportado credibilidad y rigor y ha permitido reforzar las iniciativas emprendidas en este ámbito.
- **La integración de los distintos agentes implicados en la orientación**, especialmente el ámbito empresarial, pero no únicamente, dado que también se ha puesto el foco en las familias y en el entorno comunitario, ofreciendo una nueva aproximación de trabajo en el marco de la orientación.

«Al centro, aunque ellos tienen su propia metodología, yo creo que le faltaban patas. Faltaba la pata de la empresa, la pata del territorio [...]. Y yo creo que esto también es muy interesante.»

## B. UN REFUERZO PARA LA ORIENTACIÓN MUNICIPAL

Sin embargo, se considera que el impacto de la participación en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran a la hora de **mejorar la estrategia de orientación académico-profesional** del propio ayuntamiento y a la hora de **aumentar la relevancia política de la orientación** ha sido más moderado (7,3 y 6,9, respectivamente).

Hasta qué punto Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha contribuido a...



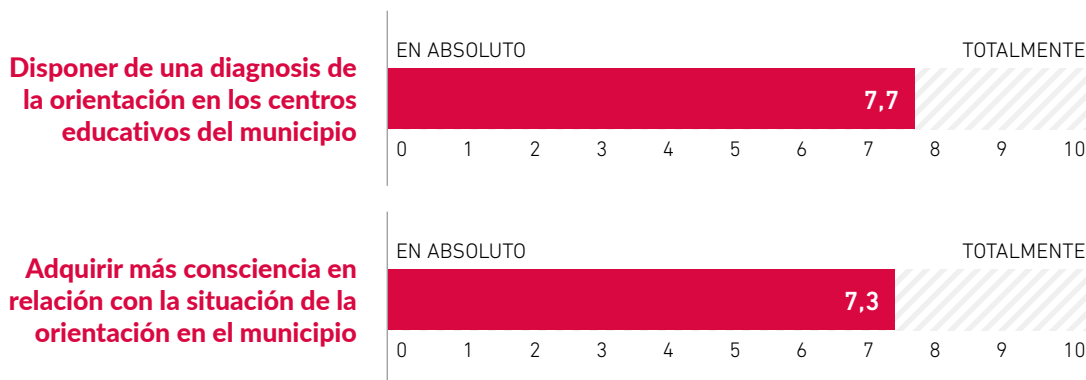
El impacto más moderado en la estrategia y en la relevancia municipal puede explicarse, en parte, porque:

- **Los municipios participantes ya han hecho**, generalmente, **un trabajo previo** de reflexión y una apuesta política para priorizar los ámbitos de la educación, la formación y el trabajo.
- Son ayuntamientos que **ya disponen de equipos técnicos altamente comprometidos** y convencidos del poder transformador de la orientación.
- Estos equipos técnicos manifiestan, a través de sus valoraciones, **un alto nivel de exigencia** hacia la implicación de los responsables políticos y la disponibilidad de recursos.

## C. LA DIAGNOSIS DE LA ORIENTACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

La participación en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha contribuido a **disponer de una diagnosis de la orientación en los centros educativos del municipio** (7,7 sobre 10) y, aunque en menor medida, a **adquirir más conciencia sobre la situación de la orientación** (7,3).

### Hasta qué punto Xcelence - Escuelas que Inspiran ha contribuido a...



En este sentido, para los municipios piloto, **la herramienta de autoevaluación Xcelence**, que permite disponer de una radiografía de la orientación en los centros del municipio, **ha sido un instrumento que ha contribuido a:**

→ **Mejorar el conocimiento sobre los centros educativos** del municipio.

*«Nosotros no teníamos ninguna diagnosis hecha previamente con centros educativos, por lo tanto, desconocíamos también la realidad de nuestros centros.»*

→ **Identificar las singularidades** de los centros educativos y **dar mejor respuesta** a sus necesidades diversas.

*«Todo lo que sea poder tener datos y poder fotografiar la situación en la que se encontraban los centros, para nosotros es algo muy positivo, porque actuamos en cuestiones más concretas. Si no disponemos de todos estos datos, tenemos que tratarles a todos igual, y no todos están en el mismo punto o no todos necesitan el mismo apoyo en los mismos ámbitos, por lo tanto, insisto en que en nuestro caso ha sido muy interesante que todos participen, esto ha sido clave.»*

Por otra parte, **esta aproximación a la realidad de los centros y la mayor conciencia** en relación con **la situación de la orientación** en el municipio **ha favorecido:**

→ **La creación de redes de trabajo con los centros educativos** respecto a la orientación —en particular— y en el marco de la educación y el empleo —en general—. Se apunta que una buena práctica para favorecer estas redes de trabajo es intentar que la totalidad de los centros educativos de un municipio formen parte y participen en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran.

→ **La identificación de un mapa de agentes más amplio del que tenían hasta ese momento**, que ha permitido a los municipios incorporarlos al ecosistema de la orientación, especialmente en el caso de empresas y asociaciones empresariales y también de las familias.

*«Yo creo que la principal aportación en este sentido es que se ha abierto más la puerta a poder trabajar con la parte de empresa [...], algunos centros nos lo manifestaban, pero no habíamos sabido encontrar la fórmula.»*

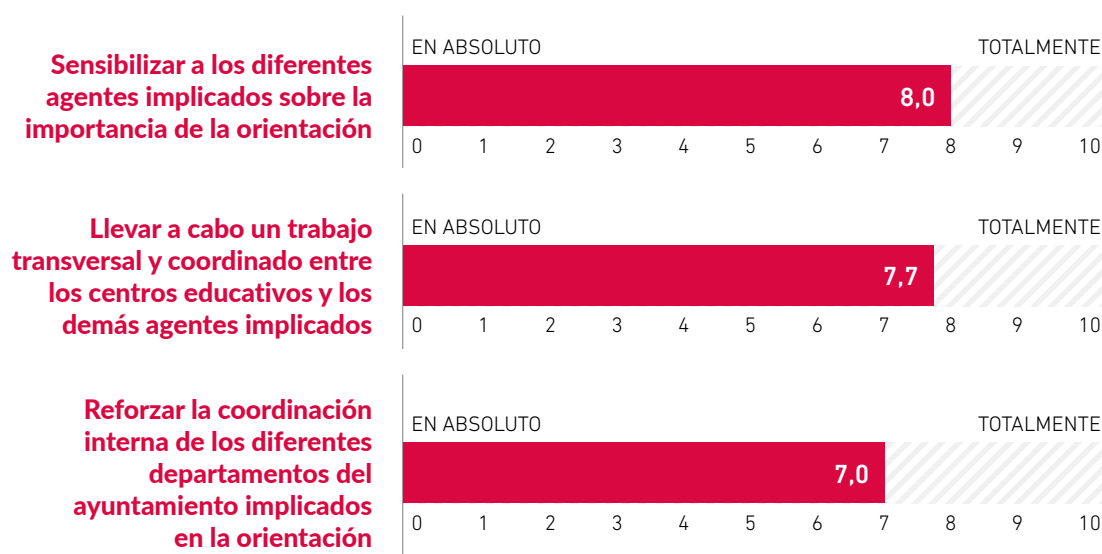
«Una vez se entró a hacer esta diagnosis, también descubrimos que, justamente de los ámbitos que se estudiaban, los que tienen que ver con el conocimiento de la empresa eran aquellos en los que posiblemente había más margen de mejora. Por lo tanto, de alguna forma, también se confirmaba que estábamos trabajando un poco de espaldas a las empresas, a las profesiones, a todo este ámbito. De algún modo, esto nos da herramientas y evidencias para decir que es el camino que queremos emprender juntos, porque es aquí donde tenemos más recorrido para la mejora.»

#### D. EL TRABAJO TRANSVERSAL Y COORDINADO ENTRE LOS AGENTES IMPLICADOS

La sensibilización de los diferentes agentes implicados sobre la importancia de la orientación ha sido, sin lugar a dudas, **una de las principales contribuciones** del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran (8,0 sobre 10).

Esta mayor conciencia se ha traducido tanto en **trabajo transversal y coordinado entre los centros educativos y otros agentes** implicados como en un **refuerzo de la coordinación interna de las diferentes áreas del ayuntamiento** implicadas en la orientación (7,7 y 7,0, respectivamente).

#### Hasta qué punto Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha contribuido a...



En esta línea, cabe destacar que la aproximación al trabajo coordinado y transversal dentro del propio ayuntamiento ha sido diversa:

- Algunos municipios ya partían de un trabajo previo por lo que respecta a la coordinación entre las distintas áreas del consistorio. En estos casos, **el proyecto ha contribuido a reforzar el foco en el ámbito de la orientación** a partir de espacios de trabajo transversales ya existentes.
- Otros han aprovechado el marco de trabajo del proyecto para **reforzar y crear nuevos grupos de trabajo o espacios de coordinación interdepartamentales** que abordan la orientación de forma más directa y sistematizada.
- En algún caso se apunta que **este mayor grado de coordinación ha permitido identificar y ordenar los programas y proyectos existentes**, así como detectar nuevas necesidades y crear el catálogo de recursos que se ofrecen desde el municipio.



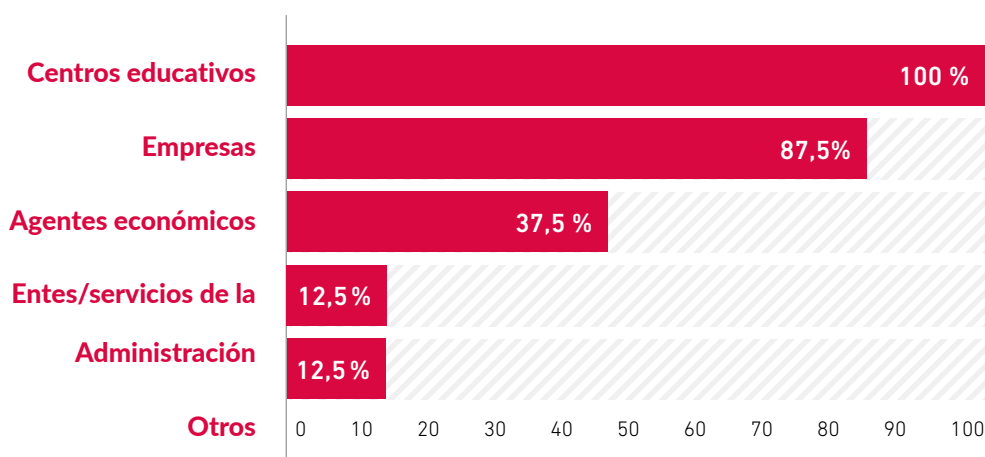
### INICIATIVAS QUE INSPIREN GRUPO DE TRABAJO TÉCNICO MUNICIPAL

El Ayuntamiento de Terrassa ha organizado un grupo de trabajo técnico en el que están presentes Educación, Empleo, Juventud, Servicios Sociales y Universidades. Este grupo de trabajo estable analiza cuáles son los proyectos y programas relacionados con la orientación y la formación que se ofrecen desde el Ayuntamiento a los centros educativos, y cómo se pueden complementar entre ellos. Por último, el grupo creará un catálogo de recursos y servicios que se organizará en función de los diferentes niveles educativos de las personas que se pueden beneficiar de ellos.

Por otro lado, en cuanto a la acción transversal y coordinada entre los centros educativos y otros agentes implicados, lo más habitual, en los casos en los que se ha avanzado en este sentido, ha sido **abrir los grupos de trabajo más allá de los servicios municipales** (incorporando la inspección educativa, las cámaras de comercio, las asociaciones empresariales locales, etc.) **y/o aprovechar espacios existentes**, como pueden ser los consejos de la FP. En ambos casos ha crecido la presencia de agentes implicados en la orientación académico-profesional.

**Uno de los valores que se asocia a la participación en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha sido el hecho de poner el foco en los diferentes agentes implicados.** En este sentido, el 100 % de los municipios indican que el proyecto ha implicado a los centros educativos, y una gran mayoría también consideran que ha implicado a las empresas (87,5 %). Los agentes económicos y otros entes o servicios de la Administración han estado implicados en menor medida (37,5 % y 12,5 %, respectivamente).

#### ¿Qué agentes ha activado/implicado Xcelence - Escuelas Que Inspiran en vuestro municipio? (%)



Como se ha comentado anteriormente, en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran **la participación de los centros educativos es el punto central**. Sin embargo, algunos municipios señalan que **las cargas de trabajo y/o la falta de horas** para desarrollar este tipo de tareas **han significado un freno a la hora de animar a más centros y profesionales**.

Por lo que respecta a la vinculación de las empresas, esta aproximación generalmente ha ido asociada a establecer relaciones con instituciones de segundo o tercer nivel, como pueden ser **las cámaras de comercio u organizaciones empresariales locales**, que **han facilitado el acercamiento a las empresas** y/o han acabado teniendo un papel activo como entidades.

En algunos casos **también se apunta a la necesidad de incluir a las entidades del tercer sector** que se dirigen a colectivos con dificultades diversas, con la voluntad de llevar a cabo un acompañamiento más en consonancia con sus necesidades y darles visibilidad.

No obstante, es necesario destacar una reflexión compartida por los municipios piloto en torno a la relevancia de este trabajo transversal y coordinado: **sin la tarea de definir contenidos y objetivos a abordar en el ámbito de la orientación, así como los aspectos de complementariedad entre los diferentes agentes, difícilmente se puede llevar a cabo una orientación de calidad** y que vaya más allá de las aulas.

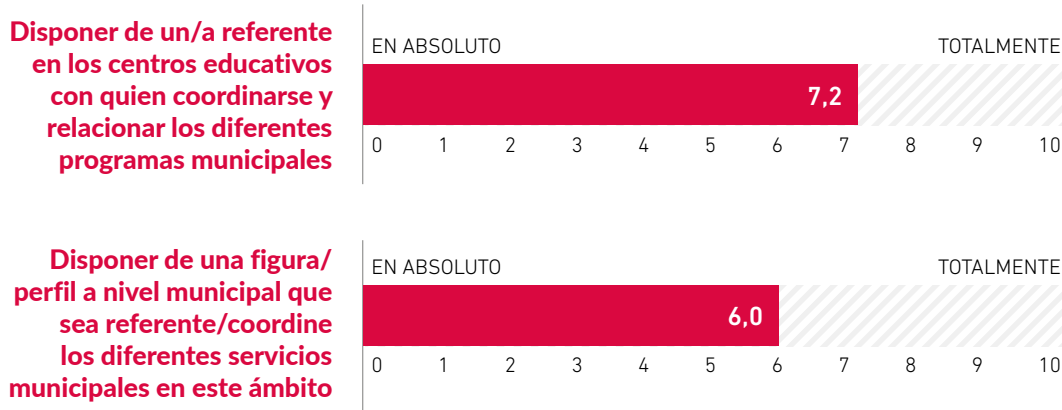
*«Si los agentes del municipio no van alineados, no se avanza. Es clave qué hacemos cada uno de nosotros y cómo nos complementamos.»*

### E. LA FIGURA DEL REFERENTE EN LOS CENTROS EDUCATIVOS Y A NIVEL MUNICIPAL

Como se ha señalado en el capítulo inicial, el desarrollo de la figura del referente en los centros educativos (CEAP) es uno de los elementos que caracteriza el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran. En este sentido, los municipios piloto indican, en un 7,2 sobre 10, que el proyecto ha contribuido a disponer de un/a referente en los centros educativos con quien coordinarse y relacionar los diferentes programas municipales.

Por otra parte, **el aspecto al que el proyecto ha contribuido en menor medida** (6,0 sobre 10) y el que muestra mayor grado de dispersión entre los municipios **es el hecho de que el proyecto haya desencadenado o contribuido a disponer de una figura/perfil a nivel municipal** que sea referente/coordinador de la orientación académico-profesional en el municipio.

Hasta qué punto Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha contribuido a...



Cualitativamente, los municipios piloto que han tenido la figura del referente en los centros educativos (CEAP) señalan que les **ha aportado**:

- Una mejor comprensión de las **necesidades específicas** de cada centro en el ámbito de la orientación.
- Favorecer la **coordinación y comunicación** entre el ayuntamiento y los centros educativos.

*«Teniendo a estas figuras, el contacto es directo [...]. A veces no te pueden contestar, porque están en una reunión o en una clase, pero automáticamente, al cabo de poco, se ponen en contacto, y esto ayuda a la efectividad y a la eficacia. Es decir, con pocos recursos tienes mucho beneficio y, para nosotros, esto es muy importante, la comunicación es fundamental.»*

- Poder **poner a disposición de los centros** educativos los diferentes **servicios y recursos municipales** en el ámbito de la orientación, evitando duplicidades y facilitando el acceso a ellos.
- Contribuir a la vinculación y al **trabajo en red de los diferentes agentes** implicados.

*«A nivel de centro educativo [...], fue cada equipo directivo quien determinó quién tenía que ser esta figura. Nosotros, como ayuntamiento, hacíamos más de espectador, acompañando todo el trabajo que se estaba haciendo. Lo que pasa es que, conforme hemos ido implementando y trabajando con Xcelence, sí que estas figuras han ido creando un vínculo con nosotros y nosotros con ellos.»*

No obstante, también se mencionan algunas **limitaciones** en los municipios que han contado con esta figura:

- **La falta de tiempo** para desarrollar tareas de orientación.
- **La rotación de los profesionales**, especialmente en los centros de titularidad pública, lo que provoca que haya una **falta de continuidad en los proyectos**.
- **La necesidad de definir el rol, las cargas de trabajo y las expectativas de esta figura**, así como su conexión con los servicios municipales.

### INICIATIVAS QUE INSPIRAN

#### COMISIÓN DE SEGUIMIENTO CON LOS CENTROS EDUCATIVOS

En Viladecans, el Ayuntamiento ha formado la “Comisión Xcelence”, configurada por todos los CEAPs de los centros de secundaria de la ciudad que forman parte de este proyecto y por la Fundación Bertelsmann, y coordinada por el Departamento de Educación del Ayuntamiento.

Su principal función es realizar el seguimiento del proyecto Xcelence en el municipio y poner en común acuerdos dos veces a lo largo del curso escolar.

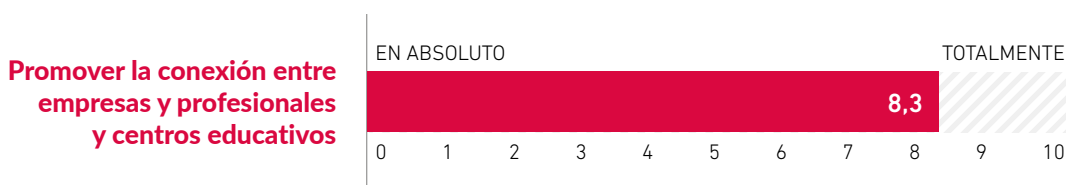
En cuanto a la existencia de esta figura en el ámbito municipal, como se señala anteriormente, se observa un **grueso de municipios que no han llegado a desplegar este perfil**. Sin embargo, entre los que sí han contado con él destaca un **grado de satisfacción muy elevado**. De hecho, se con-

sidera un elemento clave para el despliegue del modelo Xcelence, ya que a partir de dos únicos referentes, uno en el ámbito municipal y el otro en el ámbito de los centros educativos, se facilita el conocimiento, la sistematización, la coordinación y el acceso a los programas de orientación.

## F. LA CONEXIÓN ENTRE EMPRESAS Y PROFESIONALES Y CENTROS EDUCATIVOS

La contribución de Xcelence a la conexión entre empresas y profesionales y centros educativos es uno de los aspectos más valorados y el que, al mismo tiempo, muestra un mayor grado de acuerdo entre los municipios piloto (8,3 sobre 10):

Hasta qué punto Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha contribuido a...



En este sentido, **se destaca** la importancia de la conexión empresarial con los centros educativos y **el papel del proyecto** Xcelence - Escuelas Que Inspiran **a la hora de impulsar esta relación de manera fluida**, incidiendo también en la estructura interna del propio ayuntamiento (implicando a las áreas de empleo, promoción económica, etc.).

Del acercamiento de los ayuntamientos al tejido productivo, a partir del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran, también **se destaca tanto el descubrimiento mutuo como las conexiones que se han establecido con los agentes económicos del territorio**, como pueden ser asociaciones de empresas, cámaras de comercio, confederaciones de organizaciones empresariales, etc.:

*«Quien empezó a moverse a este nivel fue Xcelence, porque no teníamos esta tradición de trabajar con ellos [Cámara de Comercio, Confederación, etc.] y, a veces, nos daba un poco de respeto, pensábamos ‘¿y qué les podremos ofrecer?’. Entonces, cuando tuvimos claro que ofrecíamos un buen producto, que era este modelo de orientación, este acercamiento del alumnado hacia las competencias reales de las empresas, nos sentimos fuertes para realizar este acercamiento.»*

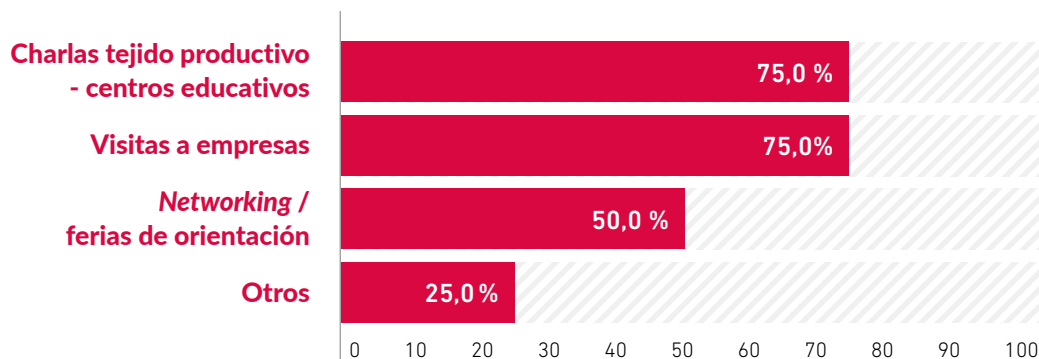
Y **la voluntad de establecer canales** que, con el tiempo, se consoliden y faciliten la autonomía de los centros en este ámbito:

*«La participación de Xcelence es esto, no solo nos proporciona la posibilidad de explicar la importancia de la orientación y de la conexión de los dos mundos, sino que permite darles un ejemplo de éxito que mejora la situación de los dos ámbitos, tanto de la empresa como de los centros. Y en cuanto a los centros, se trata de que tengan la facilidad y la autonomía de poder hacer estos encuentros, que no tengan que depender de la Administración o de un tercero para mantener este contacto.»*

Entre las **principales iniciativas** que se han llevado a cabo en el marco del proyecto, hay: las **charlas de profesionales** del tejido productivo local en los centros educativos; las **visitas a empresas** del entorno, y los encuentros, que hemos denominado **networking**, en el marco de **ferias de orientación locales**.



¿Qué actividades/iniciativas se han llevado a cabo en el marco de la participación del municipio en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran? (%)



### INICIATIVAS QUE INSPIRAN

#### NETWORKING ENTRE AGENTES ECONÓMICOS Y CENTROS EDUCATIVOS EN EL MARCO DE LAS FERIAS

Las ferias de orientación locales son iniciativas de orientación académico-profesional estratégicas, ya que agrupan los centros educativos, las empresas, los agentes económicos, las entidades y las diferentes administraciones públicas, con el fin de ayudar a los jóvenes y sus familias a elegir las opciones de futuro para cada persona.

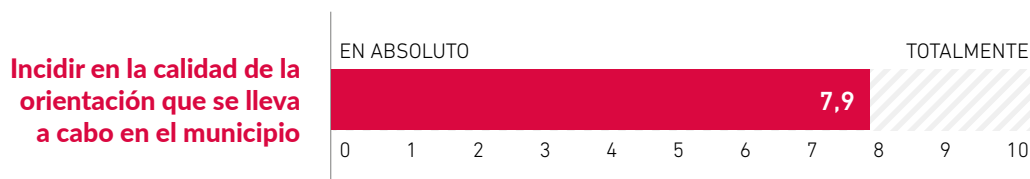
En el marco del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran, se ha organizado en las ferias de orientación locales o en sesiones específicas (a veces también con formato digital) lo que nosotros hemos denominado networking entre agentes económicos y centros educativos. Estos encuentros, llevados a cabo en todos los municipios participantes en el proyecto, facilitan un acercamiento y un aprendizaje entre profesionales del tejido económico (organizaciones empresariales, cámaras de comercio, centros tecnológicos, empresas) y profesionales de los centros educativos (orientadores, tutores, docentes, equipos directivos).

En estos *networkings* se ha podido intercambiar información sobre las tendencias laborales, sobre servicios municipales o sobre las actividades de los centros educativos; al mismo tiempo, se ha favorecido el contacto entre estas personas, lo cual posteriormente ha permitido abrir nuevas vías de colaboración.

## G. LA CALIDAD DE LA ORIENTACIÓN EN EL MUNICIPIO

Los municipios piloto señalan que **el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha contribuido a la mejora de la calidad de la orientación** que se lleva a cabo en el municipio **de forma notable** (7,9 sobre 10).

Hasta qué punto Xcelence - Escuelas Que Inspiran ha contribuido a...



Esta calidad de la orientación se ha visto reflejada en varios aspectos, como son:

- **La ampliación del concepto de orientación**, con la idea de una orientación más allá de un servicio proporcionado por la administración educativa o por el profesional orientador del centro educativo. En este sentido, **el proyecto ha reforzado la importancia del ecosistema orientador**, mejorando la conexión y haciendo partícipes del proceso de orientación a los agentes económicos, las empresas y otros ayuntamientos.
- **Hacer que todos los agentes sean más conscientes de la relevancia de sus aportaciones** y de su potencial en términos de orientación académico-profesional.
- **Un aumento de la autonomía de los centros educativos** en la implementación de sus proyectos de orientación, y, en este sentido, una reducción de la necesidad de asistencia por parte de los centros educativos respecto a los servicios o recursos del ayuntamiento.

*«Un aspecto que es síntoma de que está funcionando bien en los centros es que la demanda que tenemos de arbitraje o de solicitud de proyectos de orientación propios, por parte de los centros que participan en Xcelence, hacia el ayuntamiento, ha bajado. En el momento en que ellos aprenden a realizar este contacto con el mundo empresarial, bajan las necesidades que tienen de que tú les hagas el trabajo de promoción hacia las empresas, y esto es un síntoma claro de que la parte de los proyectos de orientación de los propios centros está mejorando. [...] Después está la respuesta de las empresas, también ves la participación en algunos proyectos, como la feria, por ejemplo; esto también está mejorando mucho.»*



### INICIATIVAS QUE INSPIRAN PROGRAMA «ORIENTA'T»

El programa "Orientat" (Oriéntate) nació en el año 2023 en el Ayuntamiento de Vilafranca del Penedès con el fin de aglutinar las actividades de orientación académico-profesional surgidas en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran y en el marco de la Mesa de la Formación Profesionalizadora. El programa, con la estrecha colaboración de las empresas del municipio, promueve visitas a empresas, charlas con profesionales y talleres de emprendimiento para los estudiantes de 3.º y 4.º de ESO de todos los centros del municipio. Además, el curso pasado se puso en valor la colaboración del tejido empresarial con un acto de reconocimiento oficial.

## H. LAS 10 CLAVES XCELENCE DESDE EL MUNDO LOCAL

De las 10 claves del modelo Xcelence (véase el [capítulo 2](#)), los municipios piloto han señalado aquellos ámbitos y claves en los que, a partir de su experiencia, más pueden incidir desde el consistorio. Las respuestas indican, claramente, que **los ámbitos donde más se pueden implicar son aquellos que tienen que ver con el acercamiento al mundo laboral**. Asimismo, pero en menor medida, se ven como facilitadores de la **coordinación de los centros educativos**, y también se consideran capaces **de implicar a las familias** y de **contribuir a un mejor conocimiento de los itinerarios postobligatorios**.

Por otro lado, expresan que **no pueden incidir en aquellas claves que tienen que ver directamente con las competencias de los centros educativos**.

### Claves Xcelence con más poder de influencia desde el ayuntamiento



Como se ha comentado anteriormente, el **ámbito del mundo laboral**, que comprende las claves 7, 8 y 9 del modelo Xcelence - Escuelas Que Inspiran, es claramente aquel en el que más municipios perciben que pueden incidir.

En concreto, el 57,1 % afirman que pueden incidir en la utilización de la información del mercado laboral (clave 9); también perciben que pueden favorecer la vinculación de los jóvenes con el mundo laboral, así como el acercamiento y la interacción entre los centros educativos y el tejido empresarial; el 42,9 % creen que pueden facilitar que se lleven a cabo experiencias en contextos laborales (clave 8) y un 28,6 % consideran que desde el ayuntamiento pueden organizar encuentros con antiguo alumnado y profesionales (clave 7).



*«Las claves que trabajan la vinculación con los entornos laborales [...], creo que ahí es donde el ayuntamiento puede trabajar más, porque es quien tiene el contacto con las empresas, con el tejido empresarial.»*

*«En nuestro caso, yo tengo claro que es la que tiene que ver con la conexión con el mundo empresarial, con el mundo de la empresa, lo tengo clarísimo. Pienso que, al menos por lo que nos trasladan*

*los centros educativos, esta también es la que ellos tienen más dificultad de abordar solos, si no hay el paraguas y se sostiene desde algún otro lugar. Yo diría que esta es un área que está muy conectada con todo el entorno y que tiene que haber un agente; si no es el ayuntamiento, algún agente externo que colabore, que ayude.»*

Aunque el **ámbito de evaluación y coordinación**, formado por las claves 1 y 2, tiene relación con la estrategia, la evaluación y la coordinación que se lleva a cabo desde el centro educativo respecto a la orientación, los ayuntamientos afirman que pueden complementar y acompañar en estas intervenciones. El 28,6 % apuntan que pueden incidir en la coordinación estratégica y operativa (clave 2) entre los diferentes agentes implicados.

Un 14,6 % también señalan que pueden ayudar a implementar la orientación académico-profesional dentro de un marco de calidad (clave 1).



En el **ámbito de alumnado y familias**, los ayuntamientos consideran que no tienen capacidad de incidir en la atención personalizada del alumnado (claves 3 y 4), pero, en cambio, un 28,6 % de los ayuntamientos señalan que podrían tener un papel relevante en la incorporación del trabajo con las familias y su papel activo en relación con la orientación y el acompañamiento al alumnado (clave 5).



*«Este es uno de los puntos más importantes y clave, es decir, qué papel están teniendo las familias y cómo las estamos incorporando en los procesos de orientación que llevamos a cabo, tanto dentro del centro educativo como fuera.»*

En relación con el **ámbito de itinerarios postobligatorios**, el 14,3 % de los ayuntamientos consideran que pueden participar en la preparación para itinerarios educativos postobligatorios.



*«O sea, cuando ese joven sale del centro [educativo], se haya graduado o no, tenga la edad o no de salir del centro, le toque o no, creo que ahí es donde nosotros tenemos que tomar mucho las riendas.»*

Finalmente, ninguno de los ayuntamientos considera que pueda incidir en el ámbito de contenido que incluye la clave 6, sobre **la vinculación de las asignaturas con ámbitos profesionales**, dado que, como sucede con claves anteriores, como las relacionadas con la atención personalizada del alumnado, son competencias propias de los centros educativos.



## 3.2 Aprendizajes y retos de la experiencia de Xcelence - Escuelas Que Inspiran a nivel municipal

### A. LAS APORTACIONES QUE PERDURAN

Según los municipios piloto, **las principales aportaciones del proyecto** Xcelence - Escuelas Que Inspiran han sido:



Proporcionar un **marco de referencia sobre la orientación académico-profesional**.

*«Una de las principales cosas que nos aportó es la mirada, que es una orientación académica pero también profesional, nos hizo reflexionar sobre el hecho de plantearnos la orientación también con esta mirada de las profesiones, del desarrollo profesional del joven, de visualizar qué pueden acabar haciendo. Posiblemente, si no hubiéramos tenido el acompañamiento de este proyecto, no habríamos avanzado tanto en este sentido.»*



Adquirir **más conciencia en relación con la situación de la orientación en el municipio** a través de la herramienta de autoevaluación Xcelence.

*«Una de las cosas que más nos llamó la atención es que nosotros teníamos una carencia a la hora de evaluar, no teníamos un sistema de calidad en la evaluación de las cosas que estábamos haciendo, ya fuese a nivel de ciudad o de centro educativo. Esto fue un elemento muy innovador para nosotros, porque, por lo que sea, cuesta mucho evaluar en este país, y una cuestión como la orientación, que no está dentro del currículum, que no tiene que evaluarse como se evalúa una materia como las matemáticas o las lenguas, pues fue una de las cosas que más nos gustó para saber el impacto que tenían todas las secciones en la ciudad.»*



**Sensibilizar y reforzar la importancia de la orientación profesional** dentro de los centros educativos y dotarlos de una estructura más integradora y abierta.

*«Cuando empezamos a trabajar con Xcelence vimos que era fundamental salir del centro educativo, es decir, la orientación dentro del centro lograba unos objetivos muy importantes, pero no lograba ser tan integradora como era necesario.»*



**Potenciar los espacios de coordinación y colaboración entre los diferentes servicios y recursos municipales** que actúan en el ámbito de la orientación profesional, ordenarlos y simplificarlos para facilitar el acceso a los centros educativos a partir de un único canal.

*«Todo lo que sea el empleo, servicios sociales..., todo el seguimiento que tiene un joven en todas sus franjas, en todos sus ámbitos, tiene que trabajarse de esta manera y tiene que trabajarse transversalmente. Me refiero a que un poco nos ha ayudado a ponerlo sobre la mesa y evidenciarlo, y eso es importante.»*



Impulsar **el contacto y la coordinación entre los centros educativos, los agentes económicos y el tejido empresarial** del territorio.

*«Xcelence nos ha dado mucha fuerza en el contacto con el mundo de las empresas. Nosotros, como territorio, sabíamos que existían, de vez en cuando nos veíamos, pero no nos habíamos puesto a realizar un trabajo o un proyecto conjunto; no podemos entender la orientación sin los centros educativos, pero tampoco la podemos entender sin el mundo empresarial.»*



**Incorporar a las familias** como agente activo en el proceso orientador.

*«Xcelence hizo que empezáramos a pensar primero en las familias. Las familias, para nosotros, aunque siempre aparecían en algún momento u otro del proceso, no se contemplaban como un elemento fundamental de este proceso.»*



**Impulsar nuevos proyectos de orientación** basados en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran.

*«Para nosotros, la propuesta de Xcelence coincidió con un momento en el que, como municipio, estábamos priorizando esta línea de trabajo, más en relación con la orientación. Por lo tanto, fue un paraguas muy interesante y empezamos a hacer un aterrizaje más intenso en todo este ámbito.»*



**Incidir en la calidad de la orientación** que se lleva a cabo en el municipio.

*«Fue Xcelence quien nos dio el modelo de referencia sobre cómo debía estructurarse la orientación, más allá de los centros educativos. Es decir, nosotros ya conocíamos un modelo de orientación muy centrado en un plan de acción tutorial o unas dinámicas del centro educativo, pero cuando empezamos a trabajar con Xcelence vimos que era fundamental salir del centro educativo.»*



**Proporcionar formación y criterios de calidad a las personas referentes de la orientación** y a las direcciones de los centros de secundaria del municipio.

*«Esta formación también fue fundamental y muy importante, porque cambió un poco la visión de lo que suponía realizar una orientación en un centro educativo; y pudieron hacerla los CEAPs y sobre todo los equipos directivos –hubo algunas personas de equipos directivos, para que esto también pudiera impulsarse desde dirección.»*



**Poner la orientación en el centro de la estrategia política**, como una de las herramientas clave para prevenir y reducir el abandono escolar prematuro.

*«Xcelence es una pieza clave, es un proyecto muy importante, porque esta orientación en las etapas tempranas puede ser uno de los elementos que ayude a la reducción del abandono escolar.»*



**Conocer otras experiencias y realizar un trabajo en red con otros municipios** que tienen como prioridad la orientación académico-profesional.

*«Para mí, una de las experiencias más interesantes del proyecto Xcelence, de hecho, lo es porque es donde he participado más activamente, en los encuentros con otros ayuntamientos, donde podíamos compartir información sobre qué hacemos cada uno de nosotros y cómo lo hacemos.»*

## B. LOS CONDICIONANTES

A partir de la experiencia de los municipios piloto se detectan algunos **condicionantes** que han influido en el grado de desarrollo del proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran y el planteamiento del modelo de orientación académico-profesional por parte de los ayuntamientos:



**Que los agentes implicados**, especialmente los vinculados a los diferentes servicios municipales (educación, empleo, promoción económica, juventud, etc.), **no estén alineados**.

### Aprendizajes compartidos para hacer frente a este condicionante:

- **Adoptar compromiso político y dotar de recursos técnicos** que sitúen la orientación académica y profesional como un ámbito clave en el ámbito municipal.
- **Impulsar un grupo de trabajo municipal** que desarrolle la estrategia de la orientación académica y profesional de forma transversal y favorezca y visibilice la coordinación entre áreas/servicios (áreas de educación, empleo y juventud, etc.).



**La falta de una estructura organizativa y/o de una figura/perfil a nivel municipal que sea referente/coordinador** de los diferentes servicios municipales y que pueda hacer un seguimiento exhaustivo.

*«Las dificultades a nivel municipal son las de siempre, falta de recursos humanos para poder llevar a cabo algunos proyectos que muchas veces van más allá de lo que son las competencias municipales a nivel local o que tendrían que ser de alguna administración más elevada. Creo que es el gran hándicap que tenemos a nivel municipal.»*

### Aprendizajes compartidos para hacer frente a este condicionante:

- **Asignar un referente municipal** en el ámbito de la orientación que facilite el contacto con los centros y los diferentes agentes implicados.
- **Recopilar datos de forma sistemática para el análisis y la toma de decisiones en este ámbito.**



**La participación activa de los centros educativos**, debido a falta de tiempo, de perfiles profesionales, rotación de los equipos, calendario, carga de trabajo, etc.

*«Pensad que, cuando a veces llegamos al centro, este tiene mucho miedo de que ello le suponga más trabajo, le suponga un trabajo añadido y muchas horas fuera del centro. Es decir, en tu día a día puedes perfectamente participar en un Xcelence si se te descarga de algunas de las tareas que tienes y se te permite disponer de un tiempo para coordinar, para modificar y para hacer todo esto, y, si el equipo directivo quiere, puede.»*



**Aprendizajes compartidos para hacer frente a este condicionante:**

- Dotar a los responsables de liderar la estrategia de orientación académico-profesional de más tiempo para poder desarrollar sus tareas.



**Trasladar los compromisos que supone la participación en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran:**

En este sentido, se señala como **reto** la dificultad para **comunicar los compromisos** que implica la participación en el proyecto, de modo **que los centros educativos no muestren un rechazo inicial** debido a la falta de tiempo y a las cargas de trabajo de sus profesionales.

*«Entonces, esta comunicación es la que hay que hacer llegar al centro, porque, si no se lo podemos explicar bien, los centros a priori te dicen: ‘uy, más trabajo; uy, otra cosa añadida’, y no es el caso, pero nos sucede esto.»*



**Aprendizajes compartidos para hacer frente a este condicionante:**

- Establecer un plan de comunicación, tanto de la estrategia como de las acciones a desarrollar, especialmente en relación con los centros.



**La falta de un marco normativo favorable a la adopción de un modelo de orientación y/o que incentive a los centros a desarrollarlo en un marco de calidad.**



**Aprendizajes compartidos para hacer frente a este condicionante:**

- Participar activamente en espacios de encuentro que favorecen las relaciones, así como la transferencia de conocimiento, la creación de alianzas y/o la identificación de prácticas de referencia en torno a la orientación académico-profesional.



**Las barreras socioeconómicas y culturales de las familias, que dificultan involucrarlas de forma óptima.**

En algunos casos, se han creado comisiones para aumentar la participación de las familias a través de asociaciones de vecinos y a partir de políticas feministas que ayuden a comprender, especialmente en el caso de las madres, la importancia de su rol como figuras orientadoras en el proceso formativo y de búsqueda de trabajo de sus hijos e hijas.



«El otro día, se hizo una reunión y nos hicieron el encargo de crear una comisión para trabajar cómo podemos llegar a las familias, porque nos estamos dando cuenta de que las AFAs no son representativas. Entonces, nosotros, como ayuntamiento, vemos que es un reto, y lo que estamos haciendo..., estamos planteando hacer un trabajo desde la participación con todo el trabajo de asociaciones de vecinos, para que se den cuenta de la importancia que tienen las familias en toda esta labor.»



#### Aprendizajes compartidos para hacer frente a este condicionante:

- Identificar agentes y/o redes que favorezcan la equidad y la adaptación al contexto local de los servicios y recursos de orientación académico-profesional.
- Definir y difundir el catálogo de recursos de orientación académico-profesional que ofrece el municipio.



**La implicación de los agentes clave**, especialmente centros educativos, agentes económicos y empresas, para garantizar y maximizar el impacto de la implementación del proyecto:



#### Aprendizajes compartidos para hacer frente a este condicionante:

- Vincular de forma activa al máximo de centros educativos en el proyecto para impulsar actuaciones complementarias a las que ya se llevan a cabo.
- Implicar a las agrupaciones empresariales y a las empresas del territorio en la búsqueda de empresas y en la difusión de la estrategia de orientación académica y profesional.

# 04

## Epílogo

---

La presente publicación ha querido mostrar la experiencia de la participación de **8 municipios catalanes** en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran. De la lectura de este informe se desprende que los municipios participantes **han asumido claramente el reto de trabajar por la equidad de los jóvenes** a partir del desarrollo de los programas de orientación académico-profesional, como una buena estrategia para **garantizar la igualdad de oportunidades y reducir el abandono escolar prematuro**. Todos estos municipios tienen técnicos municipales que se han implicado a fondo no solo en nuestro proyecto, sino también en la orientación académico-profesional en su municipio. Los retos siguen existiendo, pero **las estructuras y herramientas para afrontarlos se han visto reforzadas mediante el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran**.

Al mismo tiempo, **el proyecto ha podido implicar a agentes económicos locales y empresas en la labor orientadora**, haciendo descubrir en ocasiones un nuevo rol a estas organizaciones. Las experiencias en contextos reales, que son tan importantes para estos jóvenes, solo existen fuera de los centros educativos y, por lo tanto, la colaboración del tejido económico local es esencial para ayudar a los jóvenes a elegir su futuro académico y/o profesional.

**«Los municipios participantes han asumido el reto de trabajar por la equidad de los jóvenes a partir del desarrollo de programas de orientación.»**

A partir de la implantación de Xcelence - Escuelas Que Inspiran **también se pueden observar**, unos años después, las **nuevas estrategias y actividades** que el proyecto ha generado **en los centros comprometidos con la orientación**. En este sentido, Xcelence - Escuelas Que Inspiran también ha permitido a los docentes ir más allá de la labor esencial de impartir sus materias y se han convertido en mejores orientadores de sus alumnos.

Desde la Fundación Bertelsmann y la Fundación Empieza Por Educar, nos emplazamos a **seguir construyendo un futuro mejor para nuestros jóvenes a partir de una mejor orientación académico-profesional**, y contamos con todos vosotros.

A continuación os dejamos un decálogo para impulsar la orientación académico-profesional en los municipios, elaborado a partir de la experiencia de los ayuntamientos piloto en el proyecto Xcelence - Escuelas Que Inspiran.

# DECÁLOGO PARA IMPULSAR LA ORIENTACIÓN ACADÉMICO-PROFESIONAL EN LOS MUNICIPIOS

A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE LOS MUNICIPIOS PILOTO EN EL PROYECTO XCELENCE - ESCUELAS QUE INSPIRAN

## COMPROMISO MUNICIPAL CON LA ORIENTACIÓN

- 1** | **ADOPTAR COMPROMISO POLÍTICO Y DOTAR DE RECURSOS TÉCNICO** que sitúen la orientación académico-profesional como un ámbito clave a nivel municipal.
- 2** | **IMPULSAR UN GRUPO DE TRABAJO MUNICIPAL** que establezca la estrategia de la orientación académico-profesional de forma transversal, así como la coordinación entre áreas/servicios (áreas de educación, empleo, promoción económica, juventud, etc.).
- 3** | **ASIGNAR UN REFERENTE MUNICIPAL** en el ámbito de la orientación que facilite el contacto con los centros y los distintos agentes implicados.

## ESPACIOS DE COORDINACIÓN Y GOBERNANZA

- 4** | **DEFINIR Y DAR VISIBILIDAD A LOS ESPACIOS DE TRABAJO EN RED Y DE COORDINACIÓN** entre els diferents agents que intervenen en el territori, tant a nivell municipal com entre els altres agents implicats.

## IMPLICACIÓN DE TODOS LOS AGENTES DEL PROCESO ORIENTADOR

- 5** | **VINCULAR ACTIVAMENTE AL MÁXIMO DE CENTROS EDUCATIVOS** a fin de impulsar actuaciones complementarias a las que ya se llevan a cabo.
- 6** | **IMPLICAR A LAS AGRUPACIONES EMPRESARIALES DEL TERRITORIO** en la búsqueda de empresas y en la difusión de la estrategia de orientación académico-profesional.
- 7** | **IDENTIFICAR ALIANZAS O REDES** que favorezcan la transferencia de conocimiento y la adaptación del contexto local.

## COMUNICACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

- 8** | **ESTABLECER EL PLAN DE COMUNICACIÓN** tanto de la estrategia como de las acciones a desarrollar, especialmente en relación con los centros.
- 9** | **DEFINIR Y DIFUNDIR EL CATÁLOGO DE RECURSOS DE ORIENTACIÓN** que ofrece el municipio para darles visibilidad y facilitar el acceso a ellos.
- 10** | **RECOPIRAR DATOS DE FORMA SISTEMÁTICA** para el análisis y la toma de decisiones en este ámbito.

