



**Protocolo y Guía
de Asesoramiento
para la elaboración
de Memorias de
Experiencias de Calidad**



© 2006 de esta edición:
Junta de Castilla y León
Consejería de Educación
Dirección General de Coordinación, Inspección y Programas Educativos

Maquetación e Impresión:
Ambrosio Rodríguez, S.L.
Claudio Moyano, 24
47001 - VALLADOLID

Depósito Legal: VA- -2007

I.S.B.N.:

Impreso en España.

ÍNDICE

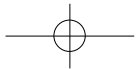
Prólogo

I Protocolo de elaboración de memorias de experiencias de calidad

1. Introducción
2. Las memorias de experiencias de calidad
 - 2.1. Las experiencias de Calidad
 - 2.2. Objetivos de una memoria de Calidad
 - 2.3. Beneficios de una memoria de Calidad
3. Elaboración de una memoria de experiencias de calidad
 - 3.1. Pasos a seguir en la elaboración de memorias de calidad
 - 3.2. Cuadro resumen sobre elaboración de memorias de experiencias de Calidad
 - 3.3. Factores críticos de éxito
 - 3.4. Defectos habituales
4. El Reconocimiento al desarrollo de experiencias de calidad

II Guía de Asesoramiento para la elaboración de memorias de experiencias de calidad

1. Introducción
2. Recomendaciones para el asesoramiento durante la elaboración de un memoria de experiencias de calidad
3. Cuadro Resumen por tipología de memoria de Calidad





PRÓLOGO

La calidad continua y la innovación representan un reto clave en una sociedad como la de Castilla y León, cada vez más sometida a un dinamismo continuo. Se trata de un reto para el cual es especialmente importante poder aprender de las experiencias previas y generar una dinámica autocualificante en todo el sistema educativo.

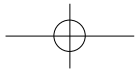
Por este motivo es importante que los centros y servicios que deseen promover iniciativas de calidad cuenten con un modelo de memoria que sirva como formato común, que facilite el aprendizaje mutuo. Este modelo de memoria se convierte en un instrumento útil de gestión del conocimiento que permite codificar el aprendizaje organizativo que se está generando gracias al esfuerzo de los actores del sistema educativo de Castilla y León

Por este motivo, la Consejería de Educación presenta la publicación Protocolo y Guía de Asesoramiento para la elaboración de Memorias de Experiencias de Calidad, consciente de la importancia de promover la difusión de las prácticas de calidad y de que esta difusión cuente con unos formatos dotados de cierta homogeneidad.

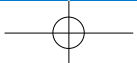
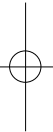
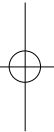
Con esta iniciativa, pretendemos no sólo facilitar un instrumento que sirva como apoyo en la realización de memorias de las experiencias de calidad de los centros educativos, sino también realizar un reconocimiento institucional para aquellos planes de mejora que han evidenciado resultados altamente positivos.

Junto a ello, espero que los contenidos de esta publicación animen a aquellos que aún no han formalizado en Planes de Mejora sus esfuerzos por conseguir una cultura de la calidad en los Centros y Servicios Educativos de Castilla y León.

Francisco J. Álvarez Guisasola
Consejero de Educación
Junta de Castilla y León



**Protocolo de Elaboración
de Memorias de
Experiencias de Calidad**





I. Introducción

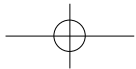
Esta primera parte de la publicación está dirigida a los equipos directivos y al profesorado que forman parte de los equipos de mejora de los centros educativos y que son quienes llevan a cabo las diferentes modalidades de experiencias de calidad.

La finalidad de este apartado es facilitar a los integrantes de dichos equipos un protocolo que sirva de referencia para la elaboración de una memoria basada en experiencias de calidad, especialmente cuando dicha memoria tenga por objeto la presentación a un premio o la obtención de un reconocimiento en materia de calidad.

Asimismo, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- homogeneizar, sistematizar y extender el protocolo de memorias experiencias de memorias de calidad, como instrumento eficaz para favorecer y mejorar la difusión y transmisión de las buenas prácticas de calidad en educación.
- difundir buenas prácticas de elaboración de memorias que ejemplifiquen y motiven estos procesos.

Para ello, a lo largo del desarrollo de este capítulo, se describirán los pasos fundamentales a seguir en el proceso de elaboración de memorias, y se ofrecerán una serie de recomendaciones y sugerencias que garanticen la consecución del éxito del proyecto.





2. Las memorias de experiencias de calidad

2.1 Las experiencias de Calidad

Las memorias sobre experiencias de calidad son documentos que recogen las distintas actividades que, en materia de calidad, desarrolla un centro escolar o servicio educativo.

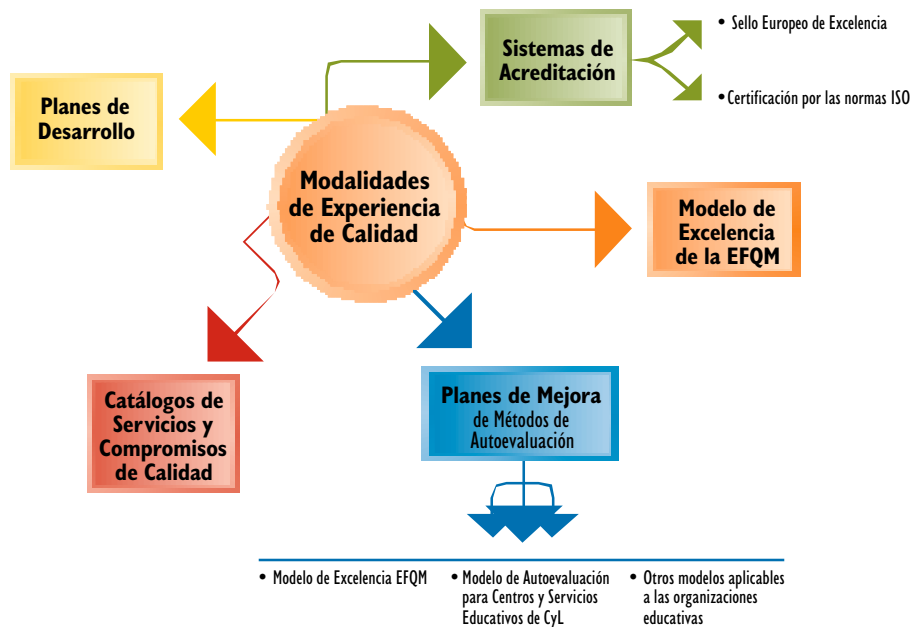
En este sentido, dentro del ámbito educativo, se entiende por experiencias de calidad todas aquellas actuaciones planificadas que el centro escolar o servicio educativo realiza para elevar la calidad de la educación a través de procesos de evaluación que traten de evidenciar los puntos fuertes y áreas de mejora de su organización, los planes que en consecuencia se acometan, así como los procesos de evaluación externa y acreditación de los niveles de calidad alcanzados, según consta en la definición de la orden EDU/1925/2004 de 20 de diciembre.

Las modalidades fundamentales de experiencias de calidad que puede desarrollar un centro escolar o servicio educativo según la citada orden son las siguientes:

1. **Planes de Mejora** derivados de métodos de autoevaluación como:
 - a. El modelo de autoevaluación para Centros y Servicios Educativos de Castilla y León establecido por la Administración educativa.
 - b. La autoevaluación según el Modelo de Excelencia EFQM.
 - c. La autoevaluación según otros modelos aplicables a las organizaciones educativas.
2. Adopción del **Modelo de Excelencia de la EFQM** adaptado a la educación.
3. **Sistemas de acreditación**, mediante el Sello Europeo de Excelencia o bien a través de la certificación por las normas ISO.

4. **Planes de Desarrollo**, resultado del compromiso que asume un centro docente con la administración educativa de acometer las áreas de mejora identificadas tras una evaluación interna y externa.
5. **Catálogos de servicios y compromisos de calidad**, ya sea como resultado de autoevaluación de la calidad del servicio prestado por un centro o servicio educativo o como punto de partida para el comienzo de una experiencia de calidad.

MODALIDADES DE EXPERIENCIAS DE CALIDAD



El proceso metodológico a seguir en la elaboración de una memoria de calidad, en líneas generales, es común, independientemente de la experiencia de calidad objeto de la misma.

Sin embargo, las diferentes tipologías de experiencias de calidad tendrán especificidades propias que definirán el contenido e incluso la estructura de las memorias aunque los pasos a seguir para su elaboración, como ya se ha comentado, sean los mismos.

A lo largo de este protocolo se tendrá en cuenta especialmente los planes de mejora derivados tanto de la aplicación de distintos métodos de autoevaluación,

como los obtenidos de la elaboración de catálogos de servicios, así como las experiencias de calidad que se desprendan de la adopción del Modelo de Excelencia de la EFQM.

El proceso seguido para la puesta en marcha y desarrollo de experiencias de calidad es el que se expone gráficamente en la siguiente figura:



El proceso comenzaría, por tanto, con la realización de una autoevaluación o evaluación externa previa del centro o servicio educativo de que se trate. Este tipo de evaluaciones pueden consistir en una revisión específica de una experiencia de calidad concreta o en una revisión global del sistema de gestión de la organización, tomando como referencia un modelo determinado (por ejemplo, el modelo de Excelencia EFQM).

En cualquier caso, se revisarán con carácter sistemático las actividades y los resultados que se hayan obtenido. El resultado será la identificación de los puntos fuertes y oportunidades de mejora por parte del centro o servicio educativo, que permitirán iniciar el proceso de elaboración e implantación de una serie de actividades que potencien el progreso del centro (plan de mejora o plan de desarrollo).

La evaluación permite a la organización obtener un diagnóstico real, a través del análisis de las actividades llevadas a cabo, y de la comparación con otros centros

educativos, lo cual facilitará el direccionamiento de los esfuerzos de la misma en el área que sea más necesaria.

Posibilita, además, el alineamiento de sus profesionales con la estrategia definida en el plan de mejora o desarrollo diseñado tras la evaluación, ya que les facilita una visión global de la organización, sus debilidades y fortalezas.

Realizada la evaluación y determinado el plan de acción, se establecerá el seguimiento a realizar a lo largo de las diferentes etapas de su implantación, con el fin de evaluar la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa, la consecución final de los objetivos propuestos en el plan, la mejora del funcionamiento general del centro o servicio educativo, las interacciones entre las acciones realizadas y los resultados obtenidos, etc.

Todo este proceso de desarrollo de experiencias de calidad en los centros o servicios educativos se podrá plasmar y documentar en una memoria de calidad.

2.2 Objetivos de las memorias de Calidad

La finalidad esencial de la elaboración de las memorias de calidad es la recopilación y aprendizaje de las buenas prácticas llevadas a cabo por el centro o servicio educativo, como medio para retenerlas y capitalizarlas. Además, la memoria representa un instrumento de comunicación interna y externa, ya que facilita la difusión de las actividades llevadas a cabo por el centro o servicio educativo y el intercambio de experiencias con otros homólogos, posibilitando, incluso, la presentación a premios y el reconocimiento público de su actividad.

La elaboración de memorias de calidad permite la recopilación, aprendizaje y difusión de las buenas prácticas llevadas a cabo por los centros o servicios educativos.

Todo ello se concreta a través de los siguientes **objetivos**:

- Dar a conocer la realidad de la evolución del centro a todos los componentes de la Comunidad Educativa.
- Favorecer la difusión de las mejores prácticas de mejora continua realizadas en el ámbito de la Comunidad de Castilla y León, así como facilitar el

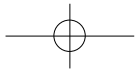
intercambio de prácticas con otras comunidades autónomas, posibilitando, en consecuencia, el aprendizaje de modelos de éxito.

- Fomentar la aplicación generalizada de las mejores experiencias identificadas desde los órganos de dirección de la Consejería de Educación.
- Crear un clima de mejora generalizado en todo el ámbito educativo de la Comunidad.
- Documentar la experiencia de calidad desarrollada para permitir su presentación a un premio, al objeto de obtener un reconocimiento oficial.

2.3 Beneficios de una memoria de Calidad

Las principales **ventajas** que la elaboración de una memoria de calidad proporciona al centro o servicio educativo se resumen a continuación:

- Facilita a todos los miembros del centro escolar o servicio educativo una visión global de las actividades que en materia de calidad se han llevado a cabo.
- Propicia fuertes aprendizajes derivados del proceso de elaboración de la memoria para todas las personas participantes.
- Potencia el sentimiento de orgullo de pertenencia a la organización gracias al reconocimiento, en la memoria, del trabajo y esfuerzo realizado por sus miembros.





3. Elaboración de una memoria de experiencias de calidad

En este capítulo se expondrá el proceso metodológico que conviene seguir para elaborar una memoria basada en experiencias de calidad. En este sentido, se proponen una serie de fases lógicas o pasos consecutivos a llevar a cabo de forma cronológica en el tiempo para la confección de la memoria.

Además, para asegurar la adecuada elaboración de la memoria, se detallarán los factores críticos de éxito en los que el equipo de trabajo que confecciona la memoria deberá hacer más énfasis.

Del mismo modo, también se expondrán los errores habituales en la confección de memorias al objeto de eludir su reproducción.

3.1 Pasos a seguir en la elaboración de las memorias de calidad

Para la elaboración de la memoria de calidad, es recomendable seguir una serie de **pasos metodológicos** que favorecen la redacción de la misma.

FASES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MEMORIA



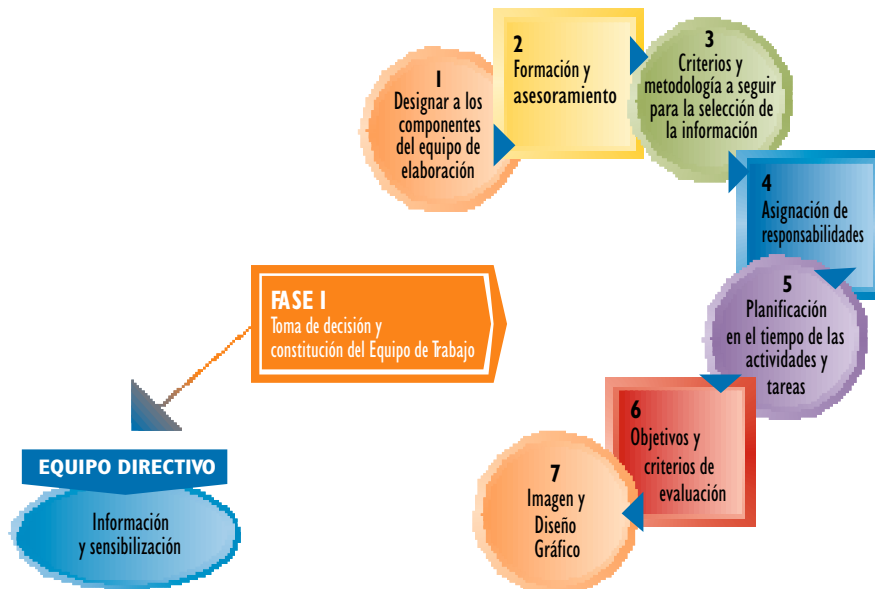
Como ya se ha comentado anteriormente, estas fases son las mismas para las diferentes experiencias de calidad, si bien el contenido de la memoria dependerá de las especificidades propias de cada tipología.

Las **fases del proceso** de elaboración de una memoria de calidad se enumeran a continuación:

- I. Toma de decisión y constitución del equipo de trabajo.
- II. Definición de la estructura y contenido de la memoria.
- III. Recogida y análisis de la información.
- IV. Selección y ubicación de los puntos clave de la experiencia.
- V. Elaboración del primer borrador de la memoria.
- VI. Evaluación de la redacción de la memoria.
- VII. Redacción definitiva.

A continuación, se desarrollan las distintas fases que integran el proceso de elaboración de una memoria de calidad, haciendo referencia en cada paso, si procede a las especificidades propias de cada experiencia de calidad.

FASE I DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MEMORIA



I. Toma de decisión y constitución del Equipo de Trabajo

Para que un centro o servicio educativo pueda elaborar su memoria de calidad, es necesario que la dirección del mismo se implique y decida acometer el proyecto de su elaboración. El equipo directivo debe convertirse en líder y promotor de la iniciativa.

El Equipo directivo ha de convertirse en líder y promotor en la iniciativa de elaborar una memoria de calidad.

Para ello, deberá llevar a cabo un proceso de **información y sensibilización** con el objeto de concienciar a los agentes relevantes involucrados (claustró de profesores y demás personal) sobre la necesidad de elaborar una memoria de experiencias de calidad, los objetivos a alcanzar a través de su redacción, beneficios a obtener, etc.

En el caso de tratarse de la elaboración de una memoria bajo criterios de excelencia, en esta primera fase de toma de decisión, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El **centro o servicio educativo** deberá haber cerrado uno o varios ciclos de mejora con autoevaluaciones.
- La **dirección del centro** deberá haber reflexionado sobre el grado de madurez de su organización para presentarse a un premio de excelencia.
- El **equipo directivo** deberá tomar la decisión de presentar su experiencia de calidad a un premio de excelencia dentro de las convocatorias existentes. Asimismo, establecerá cuáles serán los objetivos a cubrir por la memoria: ganar el premio, ser nominado, ser visitado, conocer el camino para futuros intentos, etc.

Constitución del equipo de Trabajo

Una vez que el centro o servicio educativo tome la decisión de elaborar la memoria de calidad, el siguiente paso será la constitución del **equipo de trabajo**.

El equipo directivo será el encargado de **designar a los componentes del equipo de elaboración** de la memoria, para lo cual se deberá determinar previamente las personas más adecuadas para ello.

De este modo, se deberá asegurar que los integrantes del equipo poseen los conocimientos necesarios en materia de calidad para poder elaborar la memoria, impartiendo la formación adecuada si fuera necesario.

De cualquier forma, es recomendable ofrecer **formación y asesoramiento** acerca de la metodología propia de la elaboración de memorias de calidad a través de una o varias de las siguientes acciones:

- Puesta a disposición del equipo de alguna memoria reconocida que sirva de referencia.
- Consulta de documentación especializada sobre la metodología propia de elaboración de memorias de calidad.
- Celebración de encuentros con otros centros o servicios de educación que hayan destacado por la redacción de sus memorias.
- Formación específica sobre la elaboración de memorias de calidad.

Es recomendable que los participantes en el desarrollo de experiencias de calidad formen parte también del equipo de trabajo.

Es aconsejable que los integrantes del equipo de trabajo posean experiencia previa en procesos de evaluación o autoevaluación y mejora, así como conocimiento in situ de cómo otras organizaciones han desarrollado su experiencia de calidad y elaborado su correspondiente memoria. De este modo, los participantes en el desarrollo de las experiencias de calidad llevadas a cabo en el centro o servicio educativo deberían formar parte del equipo de trabajo que va a redactar la memoria.

En el caso de la elaboración de una memoria basada en el modelo de Excelencia EFQM, la implicación del equipo directivo deberá ser mayor y será aconsejable la participación de parte de los mismos en la elaboración de la memoria.

Además, los componentes del equipo de trabajo deberán poseer un conocimiento exhaustivo en temas de calidad, especialmente en todo lo relativo al modelo. Para la elaboración de este tipo de memorias es especialmente relevante que los componentes del equipo tengan conocimientos prácticos acerca de gestionar la calidad del centro o servicio educativo mediante la adopción del modelo de Excelencia EFQM.

Una vez constituido el equipo de trabajo, los integrantes del mismo determinarán los **criterios y la metodología a seguir para la selección de la información** necesaria para la elaboración de la memoria y se asignarán las distintas **responsabilidades**.

En este sentido, para coordinar e impulsar la realización de las diferentes tareas, será recomendable que el equipo directivo nombre un **responsable o coordinador** del proyecto. Entre las tareas de las que se deberá hacer cargo el coordinador figuran:

- Informar a la dirección sobre la evolución de la elaboración de la memoria.
- Animar al equipo, facilitar ayuda y resolver las posibles dificultades que se planteen.
- Supervisar la vertebración y coherencia de la memoria.

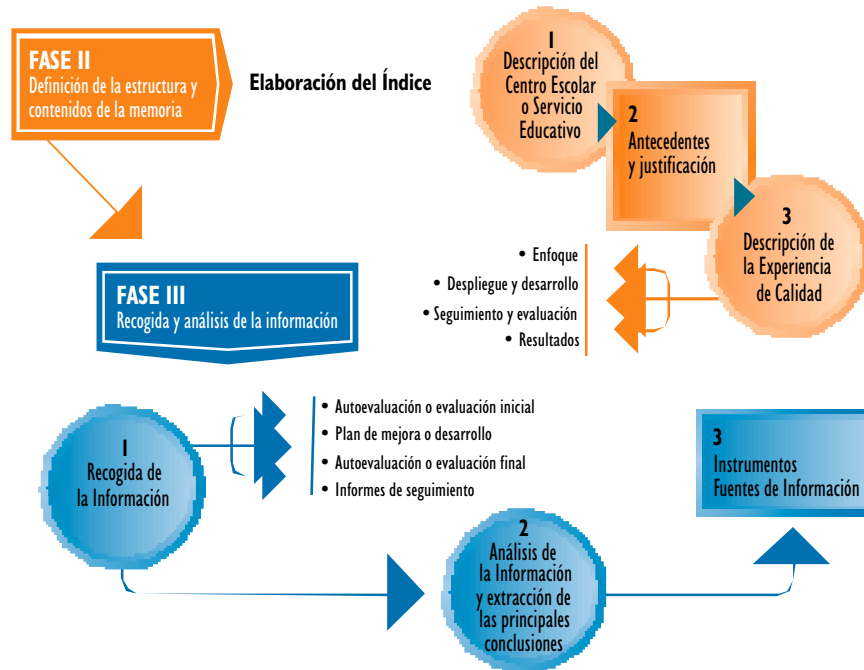
De forma conjunta el equipo de trabajo llevará a cabo una **planificación en el tiempo de las actividades y tareas** a realizar, a través de la preparación de un cronograma donde aparecerán los hitos más relevantes de la elaboración de la memoria destinados a su seguimiento y evaluación, como son:

- La preparación de las estructuras de trabajo.
- La recogida de la información.
- La elaboración del primer borrador.
- La realización del diseño o maquetación.
- La revisión del primer borrador.
- La redacción y maquetación definitiva.
- La traducción al idioma inglés, si fuera preciso.

Por último se decidirán los **objetivos y criterios** bajo los cuales se **evaluará** la memoria, y se definirán las pautas sobre la **imagen y el diseño gráfico** de la misma.



FASES II Y III DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MEMORIA



II. Definición de la estructura y contenidos de la memoria

Antes de comenzar el proceso de redacción de la memoria, el equipo de trabajo se deberá plantear su **estructura**, es decir, deberá definir los apartados que integrarán la memoria. Del mismo modo, será necesario que se establezcan los **criterios de redacción** de la memoria.

Todo ello favorecerá la síntesis y vertebración de la información, así como la obtención de un discurso más claro y homogéneo.

En cualquier caso, se deberá elaborar y consensuar un posible índice de la memoria, en el que se recomienda incluir los siguientes contenidos:

- **Descripción del Centro Escolar o Servicio Educativo.** Se aconseja incluir en la memoria un apartado que proporcione una visión global del centro o servicio, en el que se presenten y describan los aspectos más representativos de la organización, tales como su misión, las actividades que lleva a cabo, su orientación estratégica, funciones y competencias de su equipo de profesionales, los destinatarios de los servicios, etc. Asimismo, se podrá incluir la evolución histórica con las etapas más destacadas (datos, hechos, y fechas más significativas) para el centro o servicio.

Dentro de este mismo apartado o bien por separado, se debería incluir la información relativa a la **localización** del centro, como por ejemplo:

- Datos identificativos del centro o servicio de educación: dependencia, ubicación y plano o mapa.
 - Descripción y características contextuales del centro, pudiendo incluirse en este punto una foto representativa del centro o servicio.
 - Horarios de atención al público.
 - Datos de contacto: número de teléfono, fax, correo electrónico, página web, etc.
- **Antecedentes y justificación** de la memoria. Dentro de este punto se recogerán los objetivos que se pretenden alcanzar con la memoria, así como los aspectos impulsores que han motivado su redacción, tales como Planes de Mejora y demás instrumentos de planificación que recogen las acciones que han constituido la experiencia de calidad. Asimismo, se pueden recoger aspectos relacionados con el desarrollo de experiencias de calidad dentro del centro o servicio educativo, indicando los hitos más relevantes junto con una referencia cronológica de los mismos.
 - **Descripción de la Experiencia de Calidad.** En este apartado se incluirá una descripción detallada de la experiencia de calidad sobre la que se está elaborando la memoria. Para ello, se puede estructurar este apartado en los siguientes bloques:
 - **Enfoque de la experiencia de calidad:** en general, los contenidos esenciales que se deben incluir en este apartado son los relacionados con la planificación y el planteamiento inicial de la experiencia de calidad. Es decir, qué procesos ha seguido el centro o servicio educativo para determinar qué acciones de mejora es necesario llevar a cabo y si esa planificación se corresponde con las necesidades actuales y futuras de la organización.

De este modo se incluirá:

- Descripción pormenorizada de la autoevaluación inicial previa a la elaboración del plan de mejora.
- Puntos fuertes y áreas de mejora del centro o servicio educativo obtenidos como resultado del proceso de autoevaluación (independientemente de la experiencia de calidad de que se trate y por tanto del modelo de autoevaluación aplicado).
- Priorización de aquellas áreas de mejora que se prevé desarrollar en un futuro cercano.
- Definición de los objetivos, criterios de evaluación e indicadores definidos.
- Otros aspectos relevantes contemplados en el Plan de Mejora.

- **Despliegue y desarrollo de la experiencia de calidad:** en este apartado se deben incluir todas aquellas actividades desarrolladas por el centro o servicio educativo con el fin de poner en práctica su experiencia de calidad. Entre los aspectos más importantes se encuentran los siguientes:
 - Acciones relacionadas con la comunicación del plan de mejora.
 - Equipo de trabajo asignado al mismo.
 - Metodología empleada en el desarrollo de la experiencia.
 - Calendario detallado de las acciones derivadas de la puesta en marcha de la experiencia de calidad.
 - Detalle de las acciones realizadas.
 - Recursos internos dedicados a la realización de estas acciones.
 - Asesoramiento y apoyo externo, en caso de que haya sido necesario.

- **Seguimiento y evaluación:** en este punto se contemplará cómo realiza el centro o servicio educativo el seguimiento y evaluación de su experiencia de calidad. Para ello, se deberá tener en cuenta el sistema de medición empleado, la periodicidad de las mediciones y del seguimiento, así como la posterior evaluación de los resultados y el aprendizaje y las revisiones derivadas de dicho seguimiento y evaluación. Concretamente deberán recogerse:
 - Criterios e indicadores de evaluación.
 - Calendario de seguimiento y evaluación.

- **Resultados obtenidos** como consecuencia de la puesta en marcha de la experiencia de calidad. En este punto, se podrá hacer referencia a temas clave, como por ejemplo:
 - La consolidación de los logros y resultados obtenidos en materia de calidad en la prestación del servicio educativo, como consecuencia del desarrollo de la experiencia de calidad.
 - La modernización de la organización educativa, en el caso de que, como consecuencia de la experiencia de calidad, ésta haya incorporando en sus procesos la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación.
 - La mejora de los procesos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), en el caso de que la experiencia de calidad haya supuesto el avance y promoción de nuevas líneas de investigación, desarrollo e innovación en el centro o servicio educativo, a través de su participación en programas experimentales.

En todo caso es recomendable que los resultados se dividan en dos tipos:

- De rendimiento de las acciones realizadas.
- De percepción e impacto entre las partes interesadas.

En el caso de las memorias elaboradas conforme al modelo de Excelencia EFQM, los contenidos de este apartado se estructurarán siguiendo los criterios del modelo, que se detallan a continuación:

- Agentes facilitadores: Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos
- Resultados: Resultados en los clientes, Resultados en las personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave.

III. Recogida y análisis de la información

Para la elaboración de la memoria, y con carácter previo, el equipo de trabajo deberá recopilar la información necesaria que desee integrar en la redacción de la misma y que permita describir la experiencia de calidad.

De acuerdo al índice y a la estructura de la memoria definida se determinará qué información es relevante y susceptible de figurar en la memoria. En este sentido, se deberá recopilar información relativa a aquellos aspectos contemplados en el apartado anterior.

Se deberá poner especial énfasis en la recogida de la información relativa a la autoevaluación o evaluación externa previa a la experiencia de calidad, así como al plan de mejora o desarrollo consecuencia de la misma y los resultados obtenidos. En concreto:

- **De la autoevaluación o evaluación inicial.** Se recogerá información referente al sistema de evaluación empleado, los objetivos perseguidos, la metodología de realización, el proceso de preparación del equipo de evaluación, los resultados obtenidos y proceso seguido, la participación del personal afectado, y el tiempo empleado.
- **Del plan de mejora o desarrollo.** Se recogerá toda la información relativa a la selección de las áreas de mejora de entre aquellas identificadas en la autoevaluación, los criterios de selección empleados, objetivos establecidos, enfoques en la planificación de las actividades, criterios de evaluación e indicadores.
- **De la autoevaluación o evaluación final.** Se deberá recoger información referente a la comunicación y despliegue del plan (a quién se ha informado y cómo se ha realizado, recursos que se han utilizado, seguimientos y evaluaciones realizadas), y resultados obtenidos (de rendimiento de las acciones realizadas y de impacto en las partes interesadas).

Asimismo, y en la medida de lo posible, se tratará de obtener información relativa a los **informes de seguimiento**. Por último, también se tendrá en cuenta la información obtenida a través de las **encuestas y cuestionarios de evaluación y satisfacción** que el centro o servicio educativo haya llevado a cabo.

El equipo de trabajo determinará los **instrumentos** más apropiados que favorezcan la recopilación de los datos (documentos o plantillas), así como las **fuentes de información** más adecuadas.

Una vez recogida toda la información necesaria, se procederá al **análisis** de la misma y a la **extracción de las principales conclusiones**.

En el caso de las memorias EFQM, la recogida de información se realizará de forma conjunta por el equipo de trabajo y el responsable de cada área. De este modo, el responsable de cada grupo de criterios recabará la información correspondiente a cada área con la ayuda de su responsable, al objeto de extraer:

- Evidencias de las mejores prácticas del área en lo que a sus criterios se refiere (evidencias de enfoques, despliegues, evaluación y revisión, para el caso de agentes, y de resultados exitosos para el caso de los resultados).
- Información de si estas mejores prácticas traspasan los límites del área y del criterio.

La información recopilada se volcará en una matriz de doble entrada, que favorecerá el cruce de los criterios y los subcriterios con los puntos clave, que constituirán los hilos conductores de la redacción.

FASES IV Y V DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MEMORIA



IV. Selección y ubicación de los puntos clave de la experiencia

Una vez recopilada la información, se deberán seleccionar aquellos puntos, que debido a su importancia crítica para el desarrollo de la experiencia de calidad, se consideren clave para su redacción.

Se entenderá por **puntos clave** aquellos que incidan sobre los siguientes aspectos:

- Impacto de las diferentes áreas de mejora abordadas en la experiencia de calidad.
- Cumplimiento de objetivos de las distintas acciones de mejora.
- Adecuación de una práctica que una claramente las acciones desarrolladas con los resultados alcanzados, pudiendo incluso establecerse relaciones causa-efecto.

A continuación, se deberá llevar a cabo un proceso de reflexión, que permita seleccionar y ubicar en el apartado adecuado de la estructura de la memoria los puntos clave detectados, y utilizarlos como columnas vertebrales en torno a las cuales se redacte el resto de la memoria.

V. Elaboración del borrador de la memoria

Definida la estructura de la memoria, recogida y analizada la información y seleccionados los puntos clave a incorporar en la misma, se iniciará la fase de redacción.

En la fase de constitución del equipo de trabajo ya se habrán asignado previamente las responsabilidades de cada miembro del equipo en la redacción de la memoria. De este modo, se habrá optado por alguna de las siguientes opciones:

- La segmentación de la redacción de la memoria en varias partes, que habrán sido distribuidas entre los miembros del equipo, siendo tarea del coordinador la revisión última de la memoria para asegurar el hilo conductor, así como la homogenización de las distintas partes de la memoria.

En este sentido, el coordinador buscará la integración y coherencia de los distintos enfoques utilizados por los redactores, homogeneizando las distintas redacciones, en primer lugar mediante la lectura individual, y posteriormente, mediante la puesta en común con todos los integrantes del equipo de redacción. Para ello se pueden utilizar esquemas, tablas, cuadros y gráficos de resultados.

En este caso, es especialmente relevante que antes de comenzar la redacción de la memoria se haya consensado con todos los miembros del equipo los criterios de redacción de la memoria.

- La redacción de la memoria por una única persona, como puede ser el coordinador, contando con la colaboración estrecha del resto del equipo. Ello favorece una mayor coherencia y homogeneidad en la redacción de la memoria.

La selección de una u otra opción dependerá de la complejidad y extensión de la memoria. En cualquier caso, independientemente de que sean una o varias personas las que redacten la memoria, se deberá tener en cuenta el punto de vista del resto de personas que constituyen el equipo de trabajo, para lo cual será fundamental favorecer su participación, así como buscar el consenso.

Además, también es recomendable que en la redacción participe algún miembro del equipo directivo del centro o servicio educativo, sea o no el responsable directo de la memoria, ya que poseen una visión global de toda la organización.

Las personas que participen en la redacción de la memoria han de tener un profundo conocimiento de la organización y del desarrollo de la experiencia de calidad.

Las personas que participen en la redacción de la memoria deben tener un profundo conocimiento de la organización y del desarrollo de la experiencia de calidad, por lo que no es aconsejable asignar la redacción de la memoria a un profesional de reciente incorporación que no conozca suficientemente el centro o servicio educativo, así como la experiencia de calidad que va a constituir el cuerpo de la memoria.

A la hora de redactar la memoria es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Considerar a los destinatarios de la memoria, es decir los futuros lectores, incluidos sus posibles evaluadores.
- La memoria deberá describir la realidad, apoyando sus afirmaciones en hechos y datos específicos, de forma que se permita al evaluador identificar puntos fuertes y áreas de mejora.
- En ningún caso, la redacción debe dar una imagen que no se corresponda con la realidad, puesto que la información presentada debe estar adecuadamente contrastada.

- Se deberá cuidar especialmente que exista una distribución adecuada y equilibrada entre las diferentes partes de la memoria.
- Debe tenerse en cuenta el estilo utilizado en la redacción de la memoria. Para ello, es preferible usar frases cortas y bien construidas. En el caso de que se empleen tecnicismos o acrónimos se deberá incluir un glosario con las definiciones de los mismos.
- En la medida de lo posible se debe evitar introducir información que no aporte valor añadido, que sea redundante, repetitiva o incluso pueda llegar a ser contradictoria.

En el caso de las memorias EFQM, de las buenas prácticas recogidas por todos los componentes del equipo de trabajo se extraerán los hilos conductores en torno a los cuales se vertebrará la redacción de la memoria. En función de estos hilos, cada miembro redactará el criterio o criterios que tenga asignados. En todo caso, se deberán buscar las relaciones causa – efecto, lo que exigirá cuidar especialmente la visión horizontal. Para ello, resultaría deseable que la misma persona encargada de la elaboración de criterios de agentes lo sea también de los criterios de resultados con los que tengan mayores vínculos, agrupándolos como sigue:

- Criterios 1, 2 y 9 (Liderazgo, Política y Estrategia, y Resultados Clave)
- Criterios 3 y 7 (Personas y Resultados en Personas)
- Criterios 4 y 8 (Alianzas y Recursos y Resultados en la Sociedad)
- Criterios 5 y 6 (Procesos y Resultados en Clientes)

Maquetación de la memoria

Por último, dentro de esta etapa se deberá iniciar la maquetación de la memoria. Una memoria de calidad es una fotografía de la gestión de una organización que se expresa a través de sus contenidos y su diseño gráfico. Por ello, para determinar **el diseño gráfico** de la memoria se deberá considerar quién será su público objetivo y cuales son los objetivos a cubrir por la misma.

El cuidado de la maquetación de la memoria es especialmente relevante en aquellas organizaciones que pretendan presentar la memoria a un premio de calidad.

Para que la memoria resulte atractiva es aconsejable realizar un buen diseño gráfico de la misma.

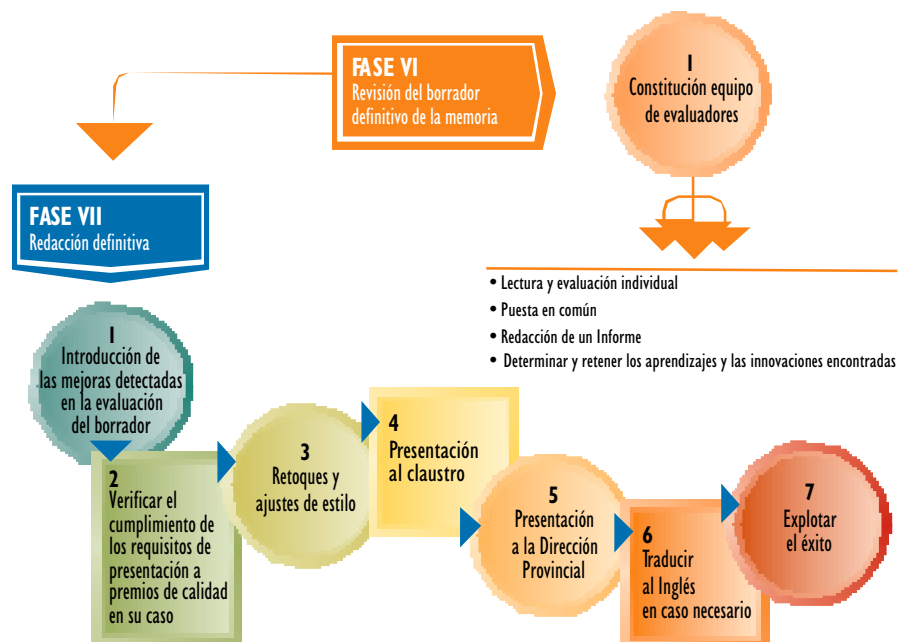
En cualquier caso, para que la memoria resulte atractiva se deberá realizar un buen diseño gráfico, para lo cual es necesario dotar a la misma con los siguientes **atributos**:

- Armonía en su estructura y desarrollo
- Imagen de optimismo, progreso y éxito
- Dinamismo
- Rigor
- Atracción para su lectura

Para garantizar estos atributos en la memoria se podrán utilizar:

- Esquemas que sinteticen y faciliten la comprensión de su contenido.
- Diagramas de flujo y mapas de procesos que esquematicen la secuencia de actividades y sus relaciones.
- Cuadros que resuman las informaciones.
- Gráficos en sus diferentes modalidades y tablas de datos para expresar los resultados.
- Escritura a dos o tres columnas.
- Fotografías.
- Ingenio en el diseño de la portada.

FASES VI Y VII DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MEMORIA



VI. Evaluación y revisión del borrador de la memoria

Una vez preparado el borrador de la memoria debe efectuarse una evaluación previa a la redacción definitiva de la misma. Para ello, se constituirá el **equipo de evaluación de la memoria**. El objetivo del equipo será determinar en qué medida la memoria es un fiel reflejo de la experiencia de calidad.

El equipo de evaluación de la memoria tiene como objetivo determinar el grado en que la memoria es un fiel reflejo de la experiencia de calidad.

Es deseable que en el equipo evaluador se encuentren evaluadores que no hayan participado en la elaboración de la memoria, ya que aportarán una opinión más neutra.

El proceso a desarrollar por el equipo de evaluadores sigue los siguientes **pasos**:

- **Lectura y evaluación individual** previa del borrador de memoria, extracción de las fortalezas y posibilidades de mejora de la misma, para lo que se tendrán en cuenta los factores críticos y los fallos habituales, que se detallan más adelante.
- **Puesta en común** de los resultados individuales obtenidos, extrayendo conclusiones finales.
- **Redacción de un informe** que recoja todos aquellos aspectos del borrador en los que se hayan detectado posibilidades de mejora, y especificación de las acciones que se llevarán a cabo para materializar las mejoras (incluidos aspectos de maquetación e imagen).
- Determinación y retención de los **aprendizajes** y las **innovaciones** encontradas.

VII. Redacción definitiva

Revisado el borrador de la memoria, y con el informe de posibles mejoras, se inicia la fase de redacción definitiva. Para ello, las **actividades destacadas** que deberá llevar a cabo el equipo de trabajo de elaboración de la memoria serán:

- Introducción de las mejoras detectadas durante la evaluación del borrador.
- En el caso de la presentación a un premio de calidad, se deberá verificar el cumplimiento de los requisitos de presentación: número de páginas, tamaño de letra, glosario, etc.

- Revisión de los últimos retoques y ajustes de estilo, por el responsable o coordinador del equipo de trabajo y del responsable de maquetación y diseño gráfico.
- Presentación de la memoria de experiencias de calidad al claustro de profesores y demás partes interesadas en la misma.
- Presentación de la memoria a la Dirección Provincial.
- Traducción al idioma inglés, en caso necesario.
- Aprovechamiento del éxito de la memoria.

3.2 Cuadro resumen sobre elaboración de memorias de experiencias de calidad

| Fases | Posible índice |
|---|---|
| I. Toma de decisión y constitución del equipo de elaboración de la memoria. II. Definición de la estructura y contenido de la memoria. III. Recogida y análisis de la información. IV. Selección y ubicación de los puntos clave de la experiencia. V. Elaboración del borrador de la memoria. VI. Evaluación y revisión del borrador de la memoria. VII. Redacción definitiva. | 1. Descripción del centro escolar o servicio educativo. 2. Antecedentes y justificación de la memoria. 3. Descripción de la experiencia de calidad 3.1. Enfoque de la experiencia de calidad. 3.2. Despliegue y desarrollo de la experiencia de calidad. 3.3. Seguimiento y evaluación. 4. Resultados obtenidos. |
| Consejos de redacción <ul style="list-style-type: none"> • Considerar a los destinatarios de la memoria, es decir los futuros lectores, incluidos sus posibles evaluadores. • La memoria deberá describir la realidad, apoyando sus afirmaciones en hechos y datos específicos, de forma que se permita al evaluador identificar puntos fuertes y áreas de mejora. • En ningún caso, la redacción debe dar una imagen que no se corresponda con la realidad, puesto que la información presentada debe estar adecuadamente contrastada. | <ul style="list-style-type: none"> • Se deberá cuidar especialmente que exista una distribución adecuada y equilibrada entre las diferentes partes de la memoria. • Debe tenerse en cuenta el estilo utilizado en la redacción de la memoria. Para ello, es preferible usar frases cortas y bien construidas. En el caso de que se empleen tecnicismos o acrónimos se deberá incluir un glosario con las definiciones de los mismos. • En la medida de lo posible se debe evitar introducir información que no aporte valor añadido, que sea redundante, repetitiva o incluso pueda llegar a ser contradictoria. |
| Consejos de maquetación <ul style="list-style-type: none"> • Esquemas que sinteticen y faciliten la comprensión de su contenido. • Diagramas de flujo y mapas de procesos que esquematicen la secuencia de actividades y sus relaciones. • Cuadros que resuman las informaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Gráficos en sus diferentes modalidades y tablas de datos para expresar los resultados. • Escritura a dos o tres columnas. • Fotografías. • Ingenio en el diseño de la portada. |

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



3.3 Factores Críticos de éxito

Los **factores críticos** son las variables sobre las que el centro o servicio educativo debe poner especial énfasis para la consecución una buena memoria. Se pueden destacar los siguientes:

- Cumplimentar todos los apartados del protocolo establecido para la elaboración de la memoria.
- Recoger las mejores prácticas de la organización reflejando la realidad del Plan.
- Facilitar la lectura y análisis del evaluador, a través de una redacción clara y concisa, centrada en aquellos aspectos importantes y eliminando aquellos superfluos.
- Presentar detalles sobre el proceso de autoevaluación.

- Detallar qué acciones se han llevado a cabo y cómo, presentando evidencias concretas del enfoque, el despliegue, evaluaciones y revisiones con sus aprendizajes.
- Asociar los resultados a las acciones realizadas, presentándolos de forma numérica, informando sobre el nivel conseguido a través de cifras y datos.
- Considerar los criterios bajo los cuales será juzgada la memoria por su evaluador.

3.4 Defectos habituales

El equipo de trabajo deberá evitar incurrir en errores en la elaboración de la memoria. A continuación se presenta una relación de los defectos más comunes que se pueden cometer durante el proceso de elaborar una memoria:

- Hacer pocas referencias al desarrollo de la autoevaluación: cómo se ha hecho, con qué modelo, etc.
- Elaborar una memoria excesivamente narrativa, donde se haga referencia a lo que se hace y no a cómo se hace.
- No presentar evidencias suficientes de la recogida de información sistemática de los alumnos, familias, profesores y empleados.
- No establecer relaciones causa-efecto.
- No determinar la eficacia de las actuaciones individuales y de equipo.
- Presentar resultados cualitativos no acompañados de datos y cifras que justifiquen cuantitativamente tales calificaciones.
- No presentar evidencias suficientes sobre una implantación eficiente.



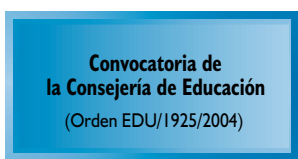
4. EL RECONOCIMIENTO AL DESARROLLO DE EXPERIENCIAS DE CALIDAD

Distintas entidades convocan anualmente premios que pretenden reconocer a las organizaciones que realizan esfuerzos por desarrollar experiencias de calidad.

Los centros de enseñanza y los servicios de educación pueden presentarse a algunas **convocatorias** tales como las siguientes:

- De la Consejería de Educación.
- De la Consejería de Presidencia.
- Del Ministerio de Educación.
- Del Club de Excelencia / EFQM.

Al margen de los aspectos positivos que tienen este tipo de reconocimientos, el impulso que provoca en las organizaciones es, por si mismo, un hecho de gran valor para las mismas.



Modalidades

- Menciones honoríficas a personas, grupos o instituciones por sus aportaciones y/o trayectoria en materia de calidad educativa
- Centros distinguidos por su plan de calidad.
- Mejores programas de calidad.
- Mejores iniciativas de calidad.
- Mejores prácticas de calidad.



Categorías





3 años

- Calidad Europea (201-400 puntos EFQM)
- Excelencia Europea (Nivel de Consolidación: 401-500 puntos EFQM)
- Excelencia Europea (Nivel de Excelencia: superior a 500 puntos EFQM)

Para concurrir a los premios de excelencia mencionados, las memorias presentadas deben cumplir con una serie de requisitos.

Convocatoria de la Consejería de Educación (Orden EDU/1925/2004)

Con carácter anual la Consejería de Educación reconoce las mejores experiencias de calidad de los centros o servicios educativos en las siguientes modalidades:

- Menciones honoríficas a personas, grupos o instituciones por sus aportaciones y/o trayectoria en materia de calidad educativa.
- Centros distinguidos por su plan de calidad.
- Mejores programas de calidad.
- Mejores iniciativas de calidad.
- Mejores prácticas de calidad.

Los requisitos de presentación a estos premios para cada una de las experiencias son:

- El informe de evaluación del equipo de apoyo y seguimiento.
- La memoria de la experiencia de calidad que no excederá de 30 folios.

Convocatoria del Ministerio de Educación (Orden ECI/1932/2004)

Este premio considera las actuaciones de calidad desarrolladas en el ámbito educativo con el objeto de reconocer el esfuerzo de los centros docentes no universitarios para mejorar sus procesos y sus resultados educativos.

Este premio consta de dos categorías:

- **Premio a la Calidad en Educación:**

Está destinado a aquellos centros que hayan implantado el Modelo de Excelencia de la EFQM, adaptado a los centros educativos.

El requisito para optar a este premio es presentar la memoria descriptiva con un máximo de 70 páginas numeradas, en tamaño A4, mecanografiadas por una sola cara, con un tamaño mínimo de letra de 10 puntos. Si la extensión

fuese superior a 70 páginas, las adicionales no serán tenidas en cuenta a la hora de evaluarla, ya pertenezcan a la propia memoria o se presenten en forma de anexos.

La memoria deberá contener las siguientes secciones:

- Índice.
 - Datos de Identificación: nombre del centro, dirección postal y electrónica, teléfono y fax, estudios que se imparten, número de grupos de alumnos, personal que presta sus servicios en el centro.
 - Resumen sobre el centro, con una extensión máxima de 3 páginas.
 - Descripción completa del funcionamiento del centro.
- **Premio a las Mejores Prácticas Educativas:**

Los destinatarios de este premio son todos aquellos centros que hayan realizado un Plan Anual o una Práctica de Mejora.

El requisito para presentarse a este premio es la presentación de una memoria descriptiva con un máximo de 40 páginas numeradas, en tamaño A4, mecanografiadas por una sola cara, con un tamaño mínimo de letra de 10 puntos. Si la extensión fuese superior a 40 páginas, las adicionales no serán tenidas en cuenta a la hora de evaluarla, ya pertenezcan a la propia memoria o se presenten en forma de anexos.

La memoria deberá comprender las siguientes **secciones**:

- Índice.
- Datos de Identificación: nombre del centro, dirección postal y electrónica, teléfono y fax, estudios que se imparten, número de grupos de alumnos, personal que presta sus servicios en el centro.
- Resumen sobre el centro, con una extensión máxima de 3 páginas.
- Descripción completa del funcionamiento del Plan.

Sello de Excelencia Europea

El **Sello de Excelencia Europea** se enmarca dentro de un Sistema de Reconocimiento Integral a nivel europeo, al que podrán optar aquellas organizaciones que hayan adoptado el modelo EFQM de Excelencia.

El reconocimiento puede ser de tres grados, según el nivel de gestión en que se encuentre la organización respecto al modelo EFQM, es decir, según la puntuación alcanzada en la autoevaluación. Los grados de calidad son los siguientes:

- Calidad Europea (201-400 puntos EFQM)
- Excelencia Europea (Nivel de Consolidación: 401-500 puntos EFQM)
- Excelencia Europea (Nivel de Excelencia: superior a 500 puntos EFQM)

Los requisitos para poder solicitar el Sello son los que se detallan a continuación:

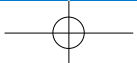
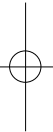
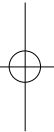
- Para los tres grados de calidad se deberá realizar la autoevaluación con perfil – REDER.
- Para la obtención del Sello en el **nivel de Calidad Europea** será necesario además:
 - Haber realizado la definición e implantación de al menos tres Planes de Mejora.
 - Haber pasado la visita de validación a los 6 – 9 meses de la solicitud. Para ello, se deberá demostrar la implantación efectiva de al menos dos de las acciones de mejora, y de una tercera a falta de verificar los resultados de su implantación.
- Para la obtención del Sello en el **nivel de Consolidación** se deberá:
 - Presentar una memoria con una extensión máxima de 51 páginas.
 - Haber pasado la visita de evaluación para verificar la información contenida en la memoria.

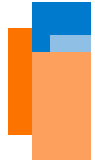
En el caso de la obtención del Sello en el **nivel de Excelencia** los requisitos serán los mismos que en el nivel de Consolidación, si bien la memoria podrá ser un poco más extensa pero sin superar las 75 páginas.



**Guía de Asesoramiento
en la Elaboración
de memorias de
Experiencias de Calidad**





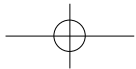


I. Introducción

Esta sección va dirigida a los asesores del Área de Programas Educativos o del CFIE e inspectores miembros de los Equipos de Apoyo y Seguimiento de los centros escolares o servicios educativos, en sus labores de apoyo a los mismos en materia de calidad. Su finalidad es proporcionar a dichos equipos una guía para ayudar a los centros a documentar sus procesos de mejora, concretamente se proporcionará asistencia:

- En la coordinación de las acciones formativas necesarias para el desarrollo de las experiencias de calidad.
- En el asesoramiento tanto del diseño y ejecución de las mismas, como de la interpretación de resultados.
- En la realización de un informe de seguimiento anual y cuantos otros sean solicitados por las Comisiones Provinciales de Mejora.
- En la realización de la evaluación externa de las experiencias de calidad.

En las siguientes páginas, se presentan algunas recomendaciones y sugerencias que podrán ayudar a los Equipos de Apoyo y Seguimiento en el cumplimiento de sus funciones.



RECOMENDACIONES PARA EL ASESORAMIENTO DURANTE LA ELABORACIÓN DE UNA MEMORIA DE EXPERIENCIAS DE CALIDAD



2. Recomendaciones para el asesoramiento durante la elaboración de una memoria de experiencias de calidad

En este apartado se proporcionan algunas sugerencias y recomendaciones para el desempeño adecuado de la actuación de los Equipos de Apoyo y Seguimiento, en las fases críticas que integran el proceso genérico de elaboración de memorias de experiencias de calidad, por parte de los centros escolares y servicios educativos.

Para facilitar el seguimiento de las pautas de actuación que se ofrecen, éstas han sido organizadas en tres grandes categorías para cada una de las etapas de elaboración: **tareas previas, actuaciones y materiales necesarios**.

I. Toma de decisión y constitución del equipo de elaboración de la memoria

Tareas Previas:

- Definir los perfiles necesarios de los componentes del equipo de elaboración de la memoria de calidad.
- Determinar los conocimientos previos a adquirir por los miembros del equipo.
- Buscar información sobre memorias premiadas.
- Facilitar información sobre organizaciones premiadas dispuestas a facilitar encuentros.

Actuaciones a realizar por el Equipo de Apoyo y Seguimiento:

- Colaborar en la determinación de miembros del equipo.
- Prestar apoyo en la planificación de actividades y tareas.
- Apoyar en el reparto de tareas entre los miembros del equipo de elaboración de la memoria.
- Prestar la formación y el asesoramiento necesario al equipo de redacción y a las partes implicadas en el proceso de elaboración de la memoria.
- Prestar asesoramiento en el establecimiento de objetivos de la memoria de experiencias de calidad y en la definición de los criterios de evaluación del borrador de la misma.

Materiales Necesarios:

- Documentación del seminario sobre "Elaboración de memorias de experiencias de calidad".

- Protocolo de elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Guía de asesoramiento en la elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- En caso de que la memoria se presente a un premio, la normativa sobre la convocatoria.
- Otras memorias de referencia o que hayan sido premiadas en otras convocatorias.
- Publicaciones de la entidad convocante sobre el tema.
- Bibliografía, páginas web, etc. sobre memorias de experiencias de calidad.



2. Definición de la estructura y contenidos de la memoria

Tareas Previas:

- Sensibilizar sobre la importancia de elaborar una memoria bien estructurada.
- Informar, asesorar y consensuar los diferentes apartados de la estructura y su espacio respecto al volumen total de la memoria.

Actuaciones:

- Preparar un modelo de estructura o guión que sirva como referencia y facilitarlo, junto al protocolo de elaboración de memorias de experiencias de calidad, a los miembros del equipo de elaboración de la memoria.
- Apoyar y asesorar al equipo de elaboración de la memoria, para obtener el consenso en la estructura, contenidos a incorporar y espacio de cada apartado respecto al volumen total.
- Buscar y ofrecer información sobre el contenido de cada sección de la estructura y los conceptos clave que deben incorporarse en las mismas.
- Analizar y consultar otras memorias de referencia o que hayan sido premiadas en convocatorias anteriores.

Materiales Necesarios:

- Modelo de estructura, guión o posible índice de memoria.
- Protocolo de elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Guía de asesoramiento en la elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Información sobre Modelos de Excelencia de Calidad (EFQM).

- En caso de que la memoria se presente a un premio, la normativa sobre la convocatoria.
- Otras memorias de referencia o que hayan sido premiadas en otras convocatorias.
- Publicaciones de la entidad convocante sobre el tema.
- Bibliografía, páginas web, etc. sobre memorias de experiencias de calidad.
- Software adecuado.

3. Recogida y análisis de la información

Tareas Previas:

- Proponer la necesidad de identificar, recopilar y organizar la información en cada una de las secciones de la estructura consensuada de la memoria.
- Preparar documentos o plantillas que faciliten la recopilación de la información.
- Determinar las fuentes de información internas y externas.
- En el caso de las memorias de los catálogos de servicios analizar el informe redactado de forma previa a la elaboración del mismo.

Actuaciones:

- Ofrecer modelos e instrumentos de referencia para la recogida y organización de la información (fichas de registro, modelos de actas, plantillas, etc.).
- Ofrecer pautas de actuación para el equipo de elaboración, que sigan la estructura determinada y consensuada para la memoria (haciendo especial hincapié en los atributos de la Matriz Reder).
- Comprobar el seguimiento de la guía para la elaboración del Informe previo a la memoria, en el caso de las memorias de catálogos de servicios (¿quiénes somos? ¿qué servicios prestamos? ¿cuáles son los derechos de los usuarios?).
- Efectuar una preselección de la información relevante para la redacción de la memoria.
- Anotar todos los posibles hilos conductores de la memoria.
- Verificación de actuaciones por parte del equipo de seguimiento y apoyo.

Materiales Necesarios:

- Modelos de instrumentos y documentos de registro y recogida de información.
- Soportes de las fuentes de información.

- Documentos e Informe previo a la elaboración de la memoria (en el caso de las memorias de catálogos de servicios).
- Protocolo de elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Guía de asesoramiento en la elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Información sobre Modelos de Excelencia de Calidad (EFQM).
- En caso de que la memoria se presente a un premio, la normativa sobre la convocatoria.
- Otras memorias de referencia o que hayan sido premiadas en otras convocatorias.
- Publicaciones de la entidad convocante sobre el tema.
- Bibliografía, páginas web, etc. sobre memorias de experiencias de calidad.



4. Selección y ubicación de los puntos clave de la experiencia

Tareas Previas:

- Preparar información / ejemplos sobre puntos clave.
- Seleccionar una memoria de convocatorias anteriores, resaltando sobre ella ejemplos de redacciones relativas a puntos clave.
- Preparar una matriz que permita situar los puntos clave en las secciones determinadas en la estructura de la memoria.

Actuaciones:

- Prestar asesoramiento y apoyo para la selección de los puntos clave.
- Prestar asesoramiento sobre su ubicación y redacción.

Materiales Necesarios:

- Protocolo de elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Guía de asesoramiento en la elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Información sobre Modelos de Excelencia de Calidad (EFQM).
- En caso de que la memoria se presente a un premio, la normativa sobre la convocatoria.
- Otras memorias de referencia o que hayan sido premiadas en otras convocatorias.

- Publicaciones de la entidad convocante sobre el tema.
- Bibliografía, páginas web, etc. sobre memorias de experiencias de calidad.

5. Elaboración de la memoria

Tareas Previas:

- Asesorar sobre la conveniencia de consensuar el formato de la memoria de experiencia de calidad.
- Aconsejar sobre la necesidad de determinar una planificación de tareas y actividades a realizar para la redacción del borrador de la memoria.
- Apoyar y tutelar el proceso de redacción por los miembros del equipo designados para ello.

Actuaciones:

- Ayudar en la recopilación de los documentos elaborados para la recogida de información .
- Asesorar en la identificación y determinación de los posibles hilos conductores (matriz de cruce, en el caso de EFQM).
- Colaborar en la determinación de las personas del equipo de elaboración, que redactarán la memoria.
- Apoyar al equipo en la definición de los criterios de elaboración de la memoria (extensión, formato, estilo, gráficos, imágenes, etc.).
- Asesorar sobre la conveniencia de efectuar un reparto de tareas entre los miembros del equipo, determinando las partes sobre las cuales cada uno será responsable.
- Informar sobre los puntos críticos y los defectos habituales en la elaboración de memorias.
- Hacer énfasis en la necesidad de dar coherencia a la confección de la memoria, en sentido vertical y horizontal, respondiendo a los factores críticos.
- Asesorar y ofrecer pautas de actuación para la elaboración de gráficos y esquemas que puedan ser incorporados en la memoria.
- Aconsejar sobre la necesidad de iniciar la maquetación de la memoria.

Materiales Necesarios:

- Protocolo de elaboración de memorias de experiencias de calidad.

- Guía de asesoramiento en la elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Información sobre Modelos de Excelencia de Calidad (EFQM).
- En caso de que la memoria se presente a un premio, la normativa sobre la convocatoria.
- Otras memorias de referencia o que hayan sido premiadas en otras convocatorias.
- Publicaciones de la entidad convocante sobre el tema.
- Bibliografía, páginas web, etc. sobre memorias de experiencias de calidad.
- Software adecuado.



6. Revisión del borrador definitivo de la memoria

Tareas Previas:

- Prever la determinación de los miembros del equipo evaluador.
- Hacer énfasis en la conveniencia de establecer la lectura de revisión bajo criterios o pautas previamente consensuados.
- Elaborar o facilitar los instrumentos pertinentes que permitan la extracción de los puntos fuertes y áreas de mejora en la redacción de la memoria.
- Proponer la necesidad de incorporar las mejoras detectadas.

Actuaciones:

- Asesorar en la determinación de los miembros que compondrán el equipo evaluador.
- Aconsejar una primera lectura individual de la memoria, buscando incoherencias, duplicidades, defectos de estilo, ubicación inadecuada de la información, etc.
- Proponer la puesta en común de las opiniones de cada uno de los miembros del equipo, asesorando sobre los mecanismos y estrategias de puesta en común de resultados y examen de conclusiones.
- Indicar la necesidad de elaborar un informe con las conclusiones obtenidas del consenso sobre fortalezas y posibilidades de mejora de la memoria.

Materiales Necesarios:

- Protocolo de elaboración de memorias de experiencias de calidad.

- Guía de asesoramiento en la elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Información sobre Modelos de Excelencia de Calidad (EFQM).
- Cuestionario o guión a seguir que facilite la extracción de las fortalezas y las posibilidades de mejora en la redacción de la memoria.

7. Redacción definitiva

Tareas Previas:

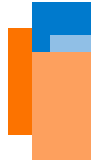
- Revisar y poner a disposición del equipo de elaboración de la memoria, toda la documentación relativa a los requerimientos de la redacción de la misma.
- Realizar un primer esbozo del esquema del proceso de comunicación y difusión de la memoria.

Actuaciones:

- Tutelar y verificar la incorporación de las mejoras de imagen, estilo y contenidos derivadas de la revisión del borrador de la memoria.
- Analizar la conveniencia de que las mejoras, identificadas durante el proceso de revisión del borrador, sean llevadas a cabo por una única persona.
- Asesorar sobre los procesos de comunicación y difusión de la memoria que resulten pertinentes.
- Aconsejar la presentación a todos los miembros de la Comunidad.
- Recordar el cumplimiento del calendario fijado y la normativa aplicable.
- Asesorar sobre la importancia y la oportunidad de explotar el éxito.

Materiales Necesarios:

- Borrador revisado de la memoria.
- Protocolo de elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Guía de asesoramiento en la elaboración de memorias de experiencias de calidad.
- Información sobre Modelos de Excelencia de Calidad (EFQM).



3. Cuadro resumen por tipología de memoria

- Memorias de experiencias de calidad basadas en Planes de Mejora.
- Memorias de experiencias de calidad elaboradas bajo Criterios EFQM.
- Memorias de experiencias de calidad basadas en Planes de Mejora obtenidos de la Elaboración de Catálogos de Servicios.

Memorias de experiencias de calidad

Fases de Elaboración de Memorias sobre Planes de Mejora

| | | I | II | III |
|--------------------|-----------------------|--|--|--|
| Actividades | Tareas Previas | <ul style="list-style-type: none"> Determinar los perfiles de los componentes del equipo de elaboración de la Memoria Determinar los conocimientos previos a adquirir por los miembros del equipo Buscar información acerca de otras Memorias premiadas Facilitar información sobre Organizaciones premiadas dispuestas a facilitar encuentros | <ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar sobre la importancia de elaborar una Memoria bien estructurada Informar, asesorar y consensuar los diferentes apartados de la estructura y su espacio respecto al volumen total de la Memoria | <ul style="list-style-type: none"> Proponer la necesidad de identificar, recopilar y organizar la información en cada una de las secciones de la estructura consensuada de la Memoria Preparar documentos o plantillas que faciliten la recopilación de la información Determinar las fuentes de información internas y externas |
| | Actuaciones | <ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la determinación de miembros del equipo Apoyar en el reparto de tareas Prestar formación y asesoramiento al Equipo y partes implicadas Prestar asesoramiento en el establecimiento de objetivos y criterios de evaluación Prestar apoyo en la planificación de actividades y tareas | <ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la preparación de un modelo de estructura o guión que sirva como referencia Asesorar para obtener el consenso en la estructura, contenidos y espacio de cada apartado respecto al volumen total Informar sobre el contenido de cada sección de la estructura Analizar y consultar otras Memorias de referencia | <ul style="list-style-type: none"> Aportar instrumentos de referencia para la recogida y organización de la información (fichas de registro, modelos de actas, plantillas, etc.) Preseleccionar la información relevante Anotar posibles hilos conductores Verificar actuaciones por parte del equipos de seguimiento y apoyo |
| | Materiales | <ul style="list-style-type: none"> Seminario sobre "Elaboración de Memorias de Experiencias de Calidad" Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria Memorias premiadas en otras convocatorias Publicaciones de la entidad convocante sobre el tema Bibliografía, páginas Web, etc. Sobre Memorias de Experiencias de Calidad | <ul style="list-style-type: none"> Modelo de Estructura o guión de Memoria Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> Modelos de instrumentos y documentos de registro y recogida de información Soportes de las fuentes de información Documentos e Informe previo a la elaboración de la Memoria (en el caso de las Memorias de Catálogos de Servicios) Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad |

basadas en Planes de Mejora

Fases de Elaboración de Memorias sobre Planes de Mejora

| IV | V | VI | VII |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Preparar información/ejemplos sobre Puntos Clave Seleccionar una Memoria de convocatorias anteriores, resaltando sobre ella ejemplos de redacciones relativas a Puntos Clave Preparar una matriz que permita situar los Puntos Clave en las secciones determinadas en la estructura de la Memoria | <ul style="list-style-type: none"> Asesorar sobre la conveniencia de consensuar el formato e iniciar la maquetación de la memoria Aconsejar sobre la necesidad de determinar una planificación de tareas y actividades a realizar Apoyar y tutelar el proceso de redacción Aconsejar sobre la necesidad de iniciar la maquetación de la Memoria | <ul style="list-style-type: none"> Determinar el equipo evaluador Enfatizar la conveniencia de establecer la lectura de revisión bajo criterios previamente consensuados Facilitar instrumentos para la extracción de los puntos fuertes y áreas de mejora en la redacción de la Memoria Proponer la necesidad de incorporar las mejoras detectadas | <ul style="list-style-type: none"> Revisar y poner a disposición del equipo de elaboración de la Memoria, toda la documentación relativa a los requerimientos de la redacción de la misma Realizar un primer esbozo del esquema del proceso de comunicación y difusión de la Memoria Consensuar los puntos fuertes y áreas de mejora en la redacción de la Memoria |
| <ul style="list-style-type: none"> Prestar asesoramiento y apoyo para la selección de los Puntos Clave Prestar asesoramiento sobre su ubicación y redacción | <ul style="list-style-type: none"> Asesorar en la recopilación de información e identificación de hilos conductores Apoyar en el reparto de tareas y responsabilidades entre los redactores Apoyar en la definición de los criterios de elaboración (extensión, formato, estilo, gráficos, imágenes, etc) informando sobre puntos críticos y defectos más habituales | <ul style="list-style-type: none"> Asesorar en la determinación del equipo evaluador Aconsejar una primera lectura individual, buscando incoherencias, duplicidades, defectos de estilo, etc Proponer la puesta en común de todas las opiniones y exámen de conclusiones, indicando la necesidad de elaborar un informe con puntos fuertes y áreas de mejora | <ul style="list-style-type: none"> Verificar la incorporación de las mejoras de imagen, estilo y contenidos derivadas de la revisión del borrador definitivo de la Memoria Analizar la convivencia de que las mejoras, identificadas durante el proceso de revisión del borrador, sean llevadas a cabo por una única persona Asesorar sobre los procesos de comunicación y difusión de la Memoria |
| <ul style="list-style-type: none"> Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad (Esquemas de puntos críticos y defectos más habituales) Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario que facilite la extracción de puntos fuertes y áreas de mejora Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> Borrador definitivo de la Memoria Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado |

Memorias de experiencias de calidad

Fases de Elaboración de Memorias bajo Criterios EFQM

| | | I | II | III |
|--------------------|-----------------------|--|---|---|
| Actividades | Tareas Previas | <ul style="list-style-type: none"> Determinar los perfiles de los componentes del equipo de elaboración de la Memoria Determinar los conocimientos previos a adquirir por los miembros del equipo Buscar información acerca de otras Memorias premiadas Facilitar información sobre Organizaciones premiadas dispuestas a facilitar encuentros | <ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar sobre la importancia de elaborar una Memoria bien estructurada Informar, asesorar y consensuar los diferentes apartados de la estructura y su espacio respecto al volumen total de la Memoria | <ul style="list-style-type: none"> Proponer la necesidad de identificar, recopilar y organizar la información en cada una de las secciones de la estructura consensuada de la Memoria Preparar documentos o plantillas que faciliten la recopilación de la información Determinar las fuentes de información internas y externas (PEC, Actas, etc) |
| | Actuaciones | <ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la determinación de miembros del equipo Apoyar en el reparto de tareas Prestar formación y asesoramiento al Equipo y partes implicadas Prestar asesoramiento en el establecimiento de objetivos y criterios de evaluación Prestar apoyo en la planificación de actividades y tareas | <ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la preparación de un modelo de estructura o guión que sirva como referencia Asesorar para obtener el consenso en la estructura, contenidos y espacio de cada apartado respecto al volumen total Informar sobre el contenido de cada sección de la estructura Analizar y consultar otras Memorias de referencia | <ul style="list-style-type: none"> Ofrecere pautas de actuación para recoger información, enfatizando en los atributos de la Matriz Reder Aportar instrumentos de referencia para la recogida y organización de la información (fichas de registro, modelos de actas, plantillas, etc.) Preseleccionar la información relevante Anotar posibles hilos conductores |
| | Materiales | <ul style="list-style-type: none"> Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria Seminario sobre "Elaboración de Memorias de Experiencias de Calidad" Memorias premiadas en otras convocatorias Publicaciones de la entidad convocante sobre el tema Bibliografía, páginas Web, etc. Sobre Memorias de Experiencias de Calidad | <ul style="list-style-type: none"> Modelo de Estructura o guión de Memoria Información sobre Modelos de Excelencia de Calidad (EFQM), Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> Modelos de instrumentos y documentos de registro y recogida de información Soportes de las fuentes de información Documentos e Informe previo a la elaboración de la Memoria (en el caso de las Memorias de Catálogos de Servicios) Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad |

elaboradas bajo Criterios EFQM

Fases de Elaboración de Memorias bajo Criterios EFQM

| IV | V | VI | VII |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Preparar información/ejemplos sobre Puntos Clave Seleccionar una Memoria de convocatorias anteriores, resaltando sobre ella ejemplos de redacciones relativas a Puntos Clave y Mejores Prácticas Preparar una matriz (criterios/conceptos fundamentales) que permita situar los Puntos Clave en las secciones determinadas en la estructura de la Memoria | <ul style="list-style-type: none"> Asesorar sobre la conveniencia de consensuar el formato e iniciar la maquetación Aconsejar sobre la necesidad de determinar una planificación de tareas y actividades a realizar Apoyar y tutelar el proceso de redacción Recopilar los documentos de recogida de información (matriz de cruce) y de análisis con posibles hilos conductores | <ul style="list-style-type: none"> Determinar el equipo evaluador Enfatizar la conveniencia de establecer la lectura de revisión bajo criterios previamente consensuados Facilitar instrumentos para la extracción de los puntos fuertes y áreas de mejora en la redacción de la Memoria Proponer la necesidad de incorporar las mejoras detectadas | <ul style="list-style-type: none"> Revisar y poner a disposición del equipo de elaboración de la Memoria, toda la documentación relativa a los requerimientos de la redacción de la misma Realizar un primer esbozo del esquema del proceso de comunicación y difusión de la Memoria Consensuar los puntos fuertes y áreas de mejora en la redacción de la Memoria |
| <ul style="list-style-type: none"> Prestar asesoramiento y apoyo para la selección de los Puntos Clave y Mejores Prácticas Prestar asesoramiento sobre su ubicación y redacción | <ul style="list-style-type: none"> Asesorar en la recopilación de información e identificación de hilos conductores (matriz de cruce) Apoyar en el reparto de tareas y responsabilidades entre los redactores Apoyar en la definición de los criterios de elaboración (extensión, formato, estilo, gráficos, imágenes, etc) informando sobre puntos críticos y defectos más habituales | <ul style="list-style-type: none"> Asesorar en la determinación del equipo evaluador Aconsejar una primera lectura individual, buscando incoherencias, duplicidades, defectos de estilo, etc Proponer la puesta en común de todas las opiniones y exámen de conclusiones, indicando la necesidad de elaborar un informe con puntos fuertes y áreas de mejora | <ul style="list-style-type: none"> Verificar la incorporación de las mejoras de imagen, estilo y contenidos derivadas de la revisión del borrador definitivo de la Memoria Analizar la convivencia de que las mejoras, identificadas durante el proceso de revisión del borrador, sean llevadas a cabo por una única persona Asesorar sobre los procesos de comunicación y difusión de la Memoria |
| <ul style="list-style-type: none"> Modelos de instrumentos y documentos de registro y recogida de información Soportes de las fuentes de información Documentos e Informe previo a la elaboración de la Memoria (en el caso de las Memorias de Catálogos de Servicios) Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad | <ul style="list-style-type: none"> Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad (Esquemas de puntos críticos y defectos más habituales) Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario que facilite la extracción de puntos fuertes y áreas de mejora Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> Borrador definitivo de la Memoria Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado |

Memorias de experiencias de calidad basadas en Planes de

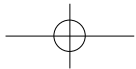
Fases de Elaboración de Memorias de Planes obtenidos de Catálogos de Servicios

| | | I | II | III |
|--------------------|-----------------------|--|--|---|
| Actividades | Tareas Previas | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar los perfiles de los componentes del equipo de elaboración de la Memoria • Determinar los conocimientos previos a adquirir por los miembros del equipo • Buscar información acerca de otras Memorias premiadas • Facilitar información sobre Organizaciones premiadas dispuestas a facilitar encuentros | <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar sobre la importancia de elaborar una Memoria bien estructurada • Informar, asesorar y consensuar los diferentes apartados de la estructura y su espacio respecto al volumen total de la Memoria | <ul style="list-style-type: none"> • Proponer la necesidad de identificar, recopilar y organizar la información en cada una de las secciones de la estructura consensuada de la Memoria • Preparar documentos o plantillas que faciliten la recopilación de la información • Determinar las fuentes de información internas y externas • Analizar el Informe elaborado (previo al Catálogo de Servicios) |
| | Actuaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la determinación de miembros del equipo • Apoyar en el reparto de tareas • Prestar formación y asesoramiento al Equipo y partes implicadas • Prestar asesoramiento en el establecimiento de objetivos y criterios de evaluación • Prestar apoyo en la planificación de actividades y tareas | <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la preparación de un modelo de estructura o guión que sirva como referencia • Asesorar para obtener el consenso en la estructura, contenidos y espacio de cada apartado respecto al volumen total • Informar sobre el contenido de cada sección de la estructura • Analizar y consultar otras Memorias de referencia | <ul style="list-style-type: none"> • Aportar instrumentos de referencia para la recogida y organización de la información (fichas de registro, modelos de actas, plantillas, etc.) • Preseleccionar la información relevante • Anotar posibles hilos conductores • Comprobar la elaboración del Informe previo a la Memoria: ¿quiénes somos? ¿qué servicios prestamos? ¿cuáles son los derechos de los usuarios? |
| | Materiales | <ul style="list-style-type: none"> • Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria • Seminario sobre "Elaboración de Memorias de Experiencias de Calidad" • Memorias premiadas en otras convocatorias • Publicaciones de la entidad convocante sobre el tema • Bibliografía, páginas Web, etc. Sobre Memorias de Experiencias de Calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Estructura o guión de Memoria • Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad • Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria • Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias • Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> • Modelos de instrumentos y documentos de registro y recogida de información • Soportes de las fuentes de información • Documentos e Informe previo a la elaboración de la Memoria (en el caso de las Memorias de Catálogos de Servicios) • Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad • Documento "Informe previo a la Memoria" |

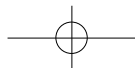
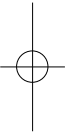
Mejora obtenidos de la Elaboración de Catálogos de Servicios

Fases de Elaboración de Memorias de Planes obtenidos de Catálogos de Servicios

| IV | V | VI | VII |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Preparar información/ejemplos sobre Puntos Clave Seleccionar una Memoria de convocatorias anteriores, resaltando sobre ella ejemplos de redacciones relativas a Puntos Clave Preparar una matriz que permita situar los Puntos Clave en las secciones determinadas en la estructura de la Memoria | <ul style="list-style-type: none"> Asesorar sobre la conveniencia de consensuar el formato e iniciar la maquetación de la memoria Aconsejar sobre la necesidad de determinar una planificación de tareas y actividades a realizar Apoyar y tutelar el proceso de redacción Determinar el equipo ÚNICO de redacción de la Memoria | <ul style="list-style-type: none"> Determinar el equipo evaluador Enfatizar la conveniencia de establecer la lectura de revisión bajo criterios previamente consensuados Facilitar instrumentos para la extracción de los puntos fuertes y áreas de mejora en la redacción de la Memoria Proponer la necesidad de incorporar las mejoras detectadas | <ul style="list-style-type: none"> Revisar y poner a disposición del equipo de elaboración de la Memoria, toda la documentación relativa a los requerimientos de la redacción de las misma Realizar un primer esbozo del esquema del proceso de comunicación y difusión de la Memoria Consensuar los puntos fuertes y áreas de mejora en la redacción de la Memoria |
| <ul style="list-style-type: none"> Prestar asesoramiento y apoyo para la selección de los Puntos Clave Prestar asesoramiento sobre su ubicación y redacción | <ul style="list-style-type: none"> Asesorar en la recopilación de información e identificación de hilos conductores Apoyar en el reparto de tareas y responsabilidades entre los redactores Apoyar en la definición de los criterios de elaboración (extensión, formato, estilo, gráficos, imágenes, etc) informando sobre puntos críticos y defectos más habituales | <ul style="list-style-type: none"> Asesorar en la determinación del equipo evaluador Aconsejar una primera lectura individual, buscando incoherencias, duplicidades, defectos de estilo, etc Proponer la puesta en común de todas las opiniones y exámen de conclusiones, indicando la necesidad de elaborar un informe con puntos fuertes y áreas de mejora | <ul style="list-style-type: none"> Verificar la incorporación de las mejoras de imagen, estilo y contenidos derivadas de la revisión del borrador definitivo de la Memoria Analizar la convivencia de que las mejoras, identificadas durante el proceso de revisión del borrador, sean llevadas a cabo por una única persona Asesorar sobre los procesos de comunicación y difusión de la Memoria |
| <ul style="list-style-type: none"> Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad (Esquemas de puntos críticos y defectos más habituales) Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta la Memoria Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario que facilite la extracción de puntos fuertes y áreas de mejora Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado | <ul style="list-style-type: none"> Borrador definitivo de la Memoria Protocolo de elaboración y Guía de Asesoramiento de Memorias de Experiencias de Calidad Normativa sobre la convocatoria del premio al que se presenta Bibliografía, Memorias de referencia o premiadas en otras convocatorias Software adecuado |



NOTAS



NOTAS

