

Marco de competencias para la gestión académica de Eaquals





Marco de competencias para la gestión académica de Eaquals



Sobre Eaquals

Eaquals (Evaluación y acreditación de servicios de idiomas de calidad; en inglés Evaluation and Accreditation of Quality in Language Services) es una asociación internacional fundada en 1991 que reúne a instituciones y organizaciones dedicadas a la educación de lenguas.

Su misión es garantizar y promover la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje de lenguas.

Para obtener más información sobre Eaquals, visite www.eaquals.org.

Agradecimientos

Eaquals desea expresar un especial agradecimiento al grupo de trabajo encargado del desarrollo del marco, así como a las siguientes personas, quienes han colaborado de forma constante en el proyecto:

- George Pickering (líder del proyecto), miembro individual de Eaquals
- Martyn Clarke, NILE, miembro acreditado de Eaquals
- Gillian Davidson, EC English, miembro acreditado de Eaquals
- Ania Kolbuszewska, Inspectora de Eaquals y miembro individual
- Maureen McGarvey
- Nergis Uyan, Universidad de Ozyegin, miembro acreditado de Eaquals

Eaquals también quiere reconocer especialmente la contribución de Maria Matheidesz, cuya idea inicial y trabajo en este proyecto proporcionaron un valioso punto de partida sobre el cual construir y desarrollar el marco.



Marco de competencias para la gestión académica de Eaquals

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 2 |
| Descripción general del Marco de competencias para la gestión académica de Eaquals | 2 |
| Objetivos del Marco de competencias para la gestión académica | 3 |
| Cualidades y valores de la gestión presentes en el contenido del Marco de competencias para la gestión académica | 4 |
| Beneficiarios del uso del Marco de competencias para la gestión académica | 4 |
| Usos del Marco de competencias para la gestión académica | 5 |
| Parrilla de evaluación del Marco de competencias para la gestión académica | 7 |
| Descriptorios del Marco de competencias para la gestión académica | 10 |
| Herramientas de spidergram y de perfiles: instrucciones de uso | 18 |
| Anejos | |
| I. Herramienta de spidergram y perfilado para gestores individuales | |
| II. Herramienta de spidergram para equipos | |



Introducción

La misión de Eaquals (www.eaquals.org) es contribuir a mejorar la calidad en la enseñanza y el aprendizaje de lenguas. Para ello, Eaquals ha creado el *Marco de formación y desarrollo para profesores de idiomas de Eaquals* (en inglés, *Eaquals Framework for Language Teacher Training & Development* o *Eaquals TD Framework*) con el propósito de ofrecer principios orientativos y herramientas prácticas. A partir de esta misión, también se desarrolló el *Marco de competencias para la gestión académica de Eaquals* (*Eaquals Academic Management Competency Framework*, o AMCF por sus siglas en inglés), con el objetivo de proporcionar principios orientadores y herramientas similares para quienes están al frente de la gestión académica.

Descripción general del Marco de competencias para la gestión académica de Eaquals

¿Cuál es el objetivo del Marco de competencias para la gestión académica?

El Marco de competencias para la gestión académica incluye descriptores organizados en cuatro niveles de desarrollo, lo cual refleja la diversidad de competencias necesarias en el rol de responsable académico/a.

Este marco no pretende ser una declaración definitiva sobre las competencias requeridas en este rol; en su lugar, se presenta como una herramienta de apoyo para que los responsables puedan tomar conciencia de sus propias fortalezas y posibles áreas de desarrollo.

El AMCF es un documento en **constante evolución**. El rol de responsable académico/a varía según el contexto en el que se desempeñe, y estos contextos, a su vez, evolucionan con el tiempo. Por este motivo, el marco se someterá a revisiones periódicas, teniendo en cuenta tanto los comentarios de los usuarios como los cambios en el entorno profesional.

¿Qué contiene el Marco de competencias para la gestión académica?

Los descriptores del Marco de competencias para la gestión académica abarcan ocho categorías clave:

- Autogestión
- Gestión de personas, sistemas y procesos
- Desarrollo profesional
- Diseño de cursos y evaluación
- Planificación y administración
- Gestión de recursos
- Gestión del cambio
- Calidad, servicio al cliente y marketing

Las categorías clave se dividen en subcategorías que detallan las competencias específicas de cada una de ellas.



¿Qué entendemos por «nivel»?

En la mayoría de las categorías clave, los cuatro niveles de desarrollo incluyen descriptores basados en las siguientes competencias generales:

Nivel 1: Pongo en marcha los sistemas y procesos existentes.

Nivel 2: Evalúo lo que hago e intento hacer cosas diferentes.

Nivel 3: Creo nuevos sistemas y realizo evaluaciones a nivel institucional.

Nivel 4: Facilito el desarrollo de personas y procesos para aumentar la capacidad organizativa.

Gestión personal: esta categoría se distingue de las demás porque se centra en competencias relacionadas con el individuo y no con el rol dentro de una organización. Por lo tanto, los niveles en esta categoría no se definen de la misma manera que en las anteriores, sino que se numeran simplemente del 1 al 4.

¿Cuáles son los principios que sustentan la estructura del AMCF?

1. El principio del «puede hacer»: una competencia puede incluir tanto conocimientos teóricos como de experiencias, pero lo más importante es que se ponga de manifiesto en el contexto profesional mediante la capacidad práctica de hacer algo de manera eficaz.

2. El «principio de diferenciación»: aunque puede haber muchas áreas de solapamiento, cada rol de responsable académico/a tendrá un enfoque y prioridades de responsabilidad diferentes. Esto tiene dos implicaciones:

- i) Algunas categorías pueden no ser aplicables a un rol específico.
- ii) Para un rol específico, pueden ser necesarios distintos niveles de desarrollo dentro de una misma categoría.

Por lo tanto, para que un responsable académico/a desempeñe su rol actual de manera eficaz y dentro de su propio contexto, no se da por hecho que las competencias del nivel 4 sean imprescindibles.

3. La necesidad de cumplir con estándares comunes.

Objetivos del Marco de competencias para la gestión académica

Los objetivos generales del AMCF son:

- Apoyar la profesionalización de la gestión en el sector de la enseñanza de lenguas mediante el fortalecimiento de las percepciones compartidas sobre sus funciones.
- Reconocer la importancia del rol de la gestión en la prestación de una educación de calidad.
- Definir los posibles roles de los gestores.
- Facilitar la evaluación de la calidad de la gestión.
- Fomentar el aprendizaje permanente de los responsables académicos y su participación en el desarrollo profesional continuo.



- Hacer más atractiva la gestión académica y promover el desarrollo profesional.

Adaptado de *Supporting teacher competence development for better learning outcomes* (Comisión Europea, 2013)

Cualidades y valores de la gestión que sustentan el contenido del Marco de competencias para la gestión académica

El AMCF no defiende un enfoque único de la gestión académica, ya que reconoce que las estrategias efectivas suelen depender del contexto. No obstante, identifica las siguientes cualidades y valores como esenciales para el modelo de profesionalización de la gestión que promueve el AMCF:

1. *Un/a gestor/a basa sus decisiones en evidencia y análisis crítico. Así, el enfoque o curso de acción en cada situación es deliberado, en lugar de una respuesta meramente rutinaria o subjetiva.*
2. *Un/a gestor/a reconoce la diversidad e incorpora prácticas inclusivas en su labor, y cuestiona cualquier conducta que contradiga estos valores.*
3. *Un/a gestor/a reflexiona sobre su práctica y adopta un enfoque basado en la indagación en el desempeño de sus tareas.*
4. *Un/a gestor/a da prioridad al bienestar de su equipo y se esfuerza por cumplir con las demandas organizativas sin poner en riesgo este aspecto.*
5. *Un/a gestor/a asume la responsabilidad de sus acciones y acepta las consecuencias derivadas de su impacto.*

¿Quién puede beneficiarse del Marco de competencias para la gestión académica?

Cualquier persona que desempeñe un rol en el logro de los objetivos de organización, incluyendo, entre otros:

Responsables académicos
Gestores
Formadores de gestores

Instituciones
Responsables de proyectos
Propietarios de escuelas

Directores
Profesores principales
Futuros gestores



Usos del Marco de competencias para la gestión académica

| Uso | Ejemplos (para estudios de casos específicos, véase más abajo) |
|--------------------------------|---|
| Autoconciencia | <ul style="list-style-type: none">• Quiero comprender mejor el rol de la gestión.• Quiero identificar mis fortalezas y áreas de desarrollo.• Quiero desarrollar un área de competencia determinada.• Me acaban de asignar un puesto de gestión.• Estoy considerando la posibilidad de asumir un rol de gestión.• Necesito ser más eficaz en la gestión de mi tiempo. |
| Gestión de línea | <ul style="list-style-type: none">• Necesito revisar el desempeño de un/a gestor/a.• Debo realizar evaluaciones de desempeño del personal en tres meses.• Quiero mejorar el trabajo en equipo de mi equipo. |
| Formación | <ul style="list-style-type: none">• Quiero elegir un curso de gestión.• Quiero apoyar a los mandos intermedios en la gestión del cambio.• Quiero establecer un presupuesto de formación para el próximo año. |
| Contratación | <ul style="list-style-type: none">• Quiero postularme para un puesto de gestión.• Quiero redactar una descripción del puesto de trabajo.• Necesito contratar a un/a gestor/a.• Quiero planificar la sucesión de puestos. |
| Desarrollo organizativo | <ul style="list-style-type: none">• Quiero supervisar y evaluar la implementación de una nueva estructura salarial.• Quiero revisar nuestros procesos operativos.• Quiero mejorar la forma en que medimos nuestra eficacia.• Necesito pasar una inspección de acreditación. |
| Gestión de proyectos | <ul style="list-style-type: none">• Quiero formar un equipo de trabajo para un proyecto.• Necesito redactar un plan de proyecto. |



Nina es la directora de un grupo de escuelas de idiomas. Para comprender mejor la capacidad de su equipo de gestión, solicita a cada uno de sus responsables académicos que realicen un autoanálisis utilizando el AMCF y sus orientaciones. Luego, colaboran para identificar cómo pueden compartirse los conocimientos existentes dentro del equipo en las áreas más necesitadas de la organización, así como las competencias que requieren intervenciones de formación externa. Además, Nina utiliza los resultados de la auditoría para formar equipos de proyectos equilibrados cuando es necesario.

Penélope está considerando postularse para el puesto de directora de estudios (DoS, por sus siglas en inglés) en una escuela de verano. Para prepararse para la entrevista, consulta el AMCF con el fin de identificar las competencias descritas en el perfil del puesto y anota ejemplos concretos de situaciones en las que ha demostrado dichas competencias a lo largo de su trayectoria profesional.

Imán, directora de una escuela de lenguas, se está preparando para evaluar el desempeño del director de estudios, quien ha tenido dificultades con la gestión de su tiempo durante los últimos seis meses. Para abordar esta situación, Imán le pide al DoS que realice un autoanálisis utilizando la subcategoría de gestión del tiempo del AMCF, mientras ella realiza el mismo ejercicio. El objetivo es comparar ambos análisis y ayudar al DoS a identificar con mayor claridad las áreas en las que necesita mejorar. Además, Imán recurre al AMCF como herramienta para apoyar al DoS en el establecimiento de objetivos de desarrollo para los próximos seis meses.

Phouthavong, director de una escuela, está en proceso de abrir una nueva sucursal más pequeña, especializada en enseñanza temprana del inglés (EYL, por sus siglas en inglés), en otra ciudad. Para ello, recurre al AMCF para identificar las categorías y niveles de competencia necesarios que permitan al futuro responsable académico/a de la sucursal gestionar eficazmente la nueva sede. Asimismo, analiza las áreas de competencia que podrían integrarse en la gestión actual de la sede principal.

Lech, responsable académico de una escuela que está en proceso de solicitar la acreditación de Eaquals, está completando el formulario de autoevaluación. En primer lugar, consulta la subcategoría de «Reflexión sobre el desempeño propio» para identificar las áreas en las que necesita apoyo para completar dicho formulario. A continuación, utiliza esta información al consultar las categorías de «Gestión de personas, sistemas y procesos» y «Gestión de recursos», con el fin de analizar el desempeño de su equipo y sus procesos, y así poder completar la sección incluida en la guía asesora de acreditación de Eaquals: *«Existe una estructura de gestión académica y coordinación, con sistemas de apoyo, que garantizan la implementación de la filosofía educativa de la institución»* (Eaquals Advisory Guide to Accreditation, p.4).

Bahar es la directora de una escuela que tiene como objetivo desarrollar un nuevo currículo para ampliar su presencia en el mercado. Para ello, consulta las áreas del AMCF de «Diseño de cursos» y «Evaluación y gestión de recursos» con el fin de evaluar las competencias de su equipo e identificar a los miembros más capacitados para colaborar en el proyecto. Además, revisa el área de habilidades en «Gestión de proyectos» para autoevaluar sus propias competencias como directora de proyectos e identificar las áreas que necesita mejorar para gestionar el proyecto de manera más eficaz.





Parrilla de evaluación del Marco de competencias para la gestión académica de Eaquals

| Categoría | Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| Autogestión | | | | |
| Reflexión sobre el propio desempeño e impacto en los demás | | | | |
| Gestión del tiempo | | | | |
| Manejo del estrés | | | | |
| Toma de decisiones | | | | |
| Desarrollo profesional | | | | |
| Personas, sistemas y procesos | | | | |
| Selección y contratación | | | | |
| Inducción | | | | |
| Evaluación del desempeño | | | | |
| Gestión de conflictos | | | | |
| Establecimiento y logro de objetivos | | | | |
| Desarrollo profesional | | | | |
| Evaluación de las necesidades del personal | | | | |
| Retroalimentación | | | | |
| Capacitación y desarrollo del personal | | | | |
| Asesoramiento (<i>coaching</i>) y tutoría | | | | |
| Desarrollo de carrera | | | | |
| Diseño de cursos y evaluación | | | | |



| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Análisis de necesidades | | | | |
| Estructuración de un curso | | | | |
| Soporte técnico para la enseñanza | | | | |
| Apoyo académico al alumnado | | | | |
| Revisión de cursos | | | | |
| Evaluación | | | | |
| Planificación y administración | | | | |
| Organización de horarios | | | | |
| Reuniones | | | | |
| Estrategia y planificación | | | | |
| Creación y mantenimiento de sistemas administrativos eficaces | | | | |
| Gestión de recursos | | | | |
| Finanzas (cálculo de costes y presupuestos) | | | | |
| Gestión de instalaciones | | | | |
| Gestión de hardware y software | | | | |
| Recursos para la sala de profesores y el alumnado | | | | |
| Gestión del cambio | | | | |
| Planificación de la gestión del cambio | | | | |
| Implementación de la gestión del cambio | | | | |
| Evaluación de la gestión del cambio | | | | |
| Gestión de proyectos | | | | |



| Calidad y servicio al cliente; marketing | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Sistemas de retroalimentación (ciclo de calidad) | | | | |
| Garantía de calidad | | | | |
| Autoevaluación institucional | | | | |
| Atención al cliente interno | | | | |
| Atención al cliente externo | | | | |
| Marketing | | | | |



Descriptorios del Marco de competencias para la gestión académica de Eaquals

| AUTOGESTIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|--|--|
| Reflexión sobre el propio desempeño y su impacto en los demás | Comprende la importancia de la reflexión y realiza una revisión guiada de su propio desempeño como gestor/a, de acuerdo con los estándares organizativos establecidos, cuando es necesario. | Revisa de manera autónoma su propio desempeño en relación con los estándares organizativos, utilizando técnicas adecuadas. | Adopta un enfoque crítico y reflexivo hacia su rol, lo que le permite explorar y cuestionar sus propias creencias sobre la gestión y los requisitos de la organización, y responde de manera constructiva. | Fomenta el desarrollo de enfoques profesionales reflexivos en toda la organización mediante su ejemplo y los procesos de trabajo que sigue. |
| Gestión del tiempo | Asigna el tiempo necesario para completar las tareas de gestión conforme lo establecido. | Prioriza las tareas de gestión e identifica formas de trabajo que permitan hacer un uso eficaz del tiempo, incluyendo la planificación, la delegación y el aprovechamiento de recursos tecnológicos, entre otros. | Revisa los procesos, hace recomendaciones e implementa cambios para optimizar la gestión del tiempo dentro de una unidad de trabajo. | Promueve el desarrollo de enfoques de trabajo eficaces y eficientes en el uso del tiempo en toda la organización. |
| Manejo del estrés | Comprende las posibles causas y síntomas del estrés en sí mismo/a y busca ayuda cuando es necesario. | Identifica las causas del estrés y responde de manera adecuada, ya sea ajustando su propia conducta o gestionando el entorno. | Adopta enfoques proactivos en su rol de gestión que minimizan el estrés tanto en sí mismo/a como en sus compañeros. | Fomenta el desarrollo de una cultura laboral consciente del estrés y comprometida con el bienestar de todos los compañeros. |
| Toma de decisiones | Toma decisiones basadas en la evidencia disponible, siguiendo las prácticas de la organización. | Identifica y obtiene los datos apropiados para tomar decisiones basadas en evidencias, conforme a las prácticas de la organización. | Toma decisiones con conciencia crítica de sus propias perspectivas y actúa de manera eficaz basándose en evidencias incompletas o complejas. | Fomenta un entorno de trabajo que valore y promueva la capacidad de todo el personal para tomar decisiones fundamentadas en evidencia. |
| Desarrollo profesional | Entiende sus propias necesidades y busca los medios necesarios para satisfacerlas. | Reflexiona habitualmente sobre sus necesidades, habiendo desarrollado objetivos y actividades adecuados para alcanzarlas y evaluarlas. | Planifica y evalúa eficazmente una variedad de oportunidades para su propio desarrollo profesional, alineándolas con las necesidades de la organización. | Actúa como ejemplo de desarrollo continuo y forma y ayuda a otros a identificar y abordar sus propias necesidades de desarrollo profesional. |



| GESTIÓN DE PERSONAS, SISTEMAS Y PROCESOS | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--|--|
| | Ejecuto los sistemas y procesos existentes. | Evalúo lo que hago y pruebo diferentes enfoques. | Diseño nuevos sistemas y los evalúo a nivel institucional. | Facilito el desarrollo de personas y procesos para aumentar la capacidad organizativa. |
| Selección y contratación (S&C) | Comprende las políticas y procedimientos existentes de S&C y los implementa. | Tiene una sólida conciencia de la teoría que fundamenta la S&C y evalúa las prácticas actuales. | Planifica e implementa procesos para mejorar las prácticas actuales y evaluar su efectividad. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en selección y contratación. |
| Inducción (I) | Conoce las políticas y procedimientos existentes de inducción y los implementa. | Tiene una sólida conciencia de los propósitos de la inducción y utiliza diversas técnicas de inducción, y evalúa las prácticas actuales. | Planifica, implementa y evalúa un programa de inducción eficaz en diferentes contextos, y valora su efectividad. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en cuanto a una inducción eficaz. |
| Revisión del desempeño (RD) | Comprende las políticas y procedimientos existentes de RD y los implementa. | Es consciente de diversas técnicas de RD y de la teoría que las respalda, y evalúa las prácticas actuales. | Planifica, ejecuta y evalúa un sistema de RD, adaptando las estrategias de RD para satisfacer las necesidades de individuos e instituciones. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en cuanto a la revisión del desempeño. |
| Gestión de conflictos (GC) | Comprende los conflictos y los principios de la GC, y reconoce cuándo deben aplicarse estos principios. | Tiene una sólida conciencia de los diversos factores que contribuyen a gestionar los conflictos con éxito, y los maneja en situaciones específicas (conocidas). | Diseña e implementa procesos de gestión de conflictos a nivel individual, de equipo e institucional. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la gestión de conflictos. |
| Establecimiento y logro de objetivos (ELO) | Establece objetivos. | Es consciente de los factores que intervienen en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de su consecución. | Planifica, implementa y supervisa eficazmente un sistema de ELO que satisfaga tanto las necesidades individuales como las organizativas. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en el establecimiento, logro y evaluación de objetivos. |



| DESARROLLO PROFESIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|--|--|--|
| | Ejecuto los sistemas y procesos existentes. | Evalúo mi propio desempeño y pruebo diferentes enfoques. | Diseño nuevos sistemas y los evalúo a nivel institucional. | Facilito el desarrollo de personas y procesos para aumentar la capacidad organizativa. |
| Evaluación de las necesidades del personal | Utiliza los procesos establecidos para valorar las necesidades del personal. | Tiene una sólida conciencia de la teoría relacionada con la evaluación de necesidades y evalúa las prácticas actuales. | Desarrolla un proceso para evaluar las necesidades del personal y mide su eficacia. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la evaluación de las necesidades del personal. |
| Observaciones | Emplea herramientas de observación previamente establecidas para llevar a cabo observaciones y ofrecer retroalimentación que favorezca el desarrollo del personal. | Tiene una sólida conciencia de la aplicación práctica de la observación, utiliza diversos mecanismos de observación y evalúa las prácticas actuales. | Diseña un sistema institucional de observación eficaz y adaptable a diferentes contextos, que fomente el desarrollo del personal y proporcione retroalimentación eficaz, y evalúa su eficacia. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en las prácticas de observación. |
| Retroalimentación | Proporciona retroalimentación al personal utilizando las herramientas y sistemas previamente establecidos. | Es consciente de una variedad de técnicas de retroalimentación y la teoría que las sustenta, y evalúa las prácticas actuales. | Adapta las estrategias de retroalimentación según los requisitos institucionales y valora la eficacia de dichas adaptaciones. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en el uso de diversos enfoques de retroalimentación, así como en la identificación del momento y la forma adecuada de aplicarlos. |
| Formación y desarrollo del personal (F&D) | Comprende los procesos de desarrollo profesional y lleva a cabo la formación del personal en función del contexto en que se desarrollan. | Es consciente de los diversos elementos que contribuyen a la F&D e integra tanto las necesidades individuales como las del grupo. | Diseña, planifica e implementa un programa coherente de F&D del personal, basado en las necesidades del equipo docente y adaptable a diferentes contextos. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en el diseño, la planificación y la implementación de programas de F&D coherentes y adecuados. |
| Asesoramiento (coaching) y tutoría | Distingue entre asesoramiento y tutoría, y aplica un conjunto limitado de técnicas. | Es consciente de un abanico más amplio de técnicas de asesoramiento y tutoría, y toma decisiones informadas sobre su uso adecuado según el contexto. | Diseña e implementa un sistema de asesoramiento y/o tutoría que responde a las necesidades individuales y es coherente con la cultura organizativa. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en los sistemas de asesoramiento y tutoría. |
| Desarrollo de carrera (DC) | Comprende los principios del desarrollo de carrera e implementa los sistemas | Tiene una conciencia profunda de las opciones de desarrollo de carrera | Tiene una conciencia sofisticada del DC y planifica, implementa, evalúa y mejora la variedad de | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la |



| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | organizativos existentes cuando están disponibles. | disponibles para el personal y de cómo implementarlas. | oportunidades de desarrollo disponibles para el personal. | capacidad organizativa para respaldar el DC. |
|--|--|--|---|--|

| DISEÑO DE CURSOS Y EVALUACIONES | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| | Ejecute los sistemas y procesos existentes. | Evalúo mi propio desempeño y pruebo diferentes enfoques. | Diseño nuevos sistemas y los evalúo a nivel institucional. | Facilito el desarrollo de personas y procesos para aumentar la capacidad organizativa. |
| Análisis de necesidades | Comprende y utiliza las herramientas, sistemas o procedimientos existentes para el análisis de necesidades. | Evalúa la eficacia de un análisis de necesidades y prueba preguntas, métodos o herramientas alternativas. | Diseña nuevos análisis de necesidades adaptados a distintos contextos de aprendizaje y evalúa su eficacia. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la creación y evaluación de análisis de necesidades en diversos contextos de aprendizaje. |
| Estructuración de un curso | Comprende los fundamentos del diseño de cursos y su aplicación en la estructura actual de los cursos de su organización. | Comprende y domina la investigación, aplica cambios en los cursos actuales y evalúa su impacto. | Diseña una estructura de curso que cumple con los objetivos requeridos y evalúa su eficacia. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la creación de cursos. |
| Soporte tecnológico para la enseñanza | Comprende cómo la tecnología existente respalda la implementación de los cursos actuales. | Evalúa la eficacia de la tecnología actual, investiga alternativas y analiza su efecto en el aprendizaje. | Implementa nuevas tecnologías académicas y analiza su efecto en el aprendizaje. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la prueba y evaluación de nuevas soluciones tecnológicas. |
| Apoyo académico a alumnos | Trabaja con el sistema actual para ofrecer apoyo académico a los alumnos. | Comprende el papel del apoyo académico y evalúa la eficacia de las intervenciones actuales. | Diseña un programa de apoyo académico para los alumnos que logra un efecto positivo en los resultados de aprendizaje. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la provisión de apoyo efectivo a alumnos y en la evaluación de su efecto. |
| Revisión de cursos | Emplea los procesos existentes para revisar cursos y evaluar su efecto en el progreso de los aprendientes. | Posee un conocimiento sólido de los distintos métodos y procesos para la revisión de cursos. | Diseña un proceso de revisión de cursos que mide de manera efectiva el impacto del curso. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en los procesos de revisión de cursos. |
| Evaluación | Comprende los requisitos, necesidades y principios actuales de evaluación de la institución de enseñanza de idiomas, o LTO (por | Posee un conocimiento sólido de las investigaciones más recientes sobre evaluación y evalúa la eficacia del sistema actual de | Investiga y crea procedimientos de evaluación para un curso o contexto nuevo y evalúa su eficacia. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en |



| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | sus siglas en inglés) y cómo se aplican al contexto. | evaluación basándose en dichas investigaciones. | | las teorías de evaluación y su aplicación. |
|--|--|---|--|--|

| PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| | Ejecuto los sistemas y procesos existentes. | Evalúo mi propio desempeño y pruebo diferentes enfoques. | Diseño nuevos sistemas y los evalúo a nivel institucional. | Facilito el desarrollo de personas y procesos para aumentar la capacidad organizativa. |
| Programación de horarios (PH) | Implementa un sistema de programación de horarios existente. | Comprende los principios que fundamentan la programación de horarios y adapta los sistemas existentes de manera adecuada. | Desarrolla e implementa sistemas de programación de horarios que responden a las necesidades de todas las partes interesadas. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en el uso de sistemas de programación de horarios. |
| Reuniones | Comprende los propósitos de las reuniones y cómo llevarlas a cabo. | Tiene una sólida conciencia de los principios de las reuniones y planifica, dirige, contribuye y hace seguimiento de manera eficaz. | Diseña un sistema eficaz de reuniones para una variedad de contextos y evalúa su efectividad. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en el uso efectivo de las reuniones. |
| Estrategia y planificación | Realiza tareas básicas de planificación y administración de manera competente, de acuerdo con las prioridades de la unidad. | Dirige la planificación y logro de las prioridades de la unidad y de los objetivos estratégicos más amplios. | Posee una buena comprensión de la estrategia general de la organización y contribuye a las acciones internas y externas necesarias para alcanzarla. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la consecución de la alineación estratégica a nivel de la unidad y de toda la organización. |
| Creación y mantenimiento de sistemas administrativos eficaces | Implementa los sistemas existentes. | Tiene una sólida conciencia de los sistemas actuales y realiza mejoras. | Evalúa y desarrolla los procesos administrativos de manera más sistemática. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la integración eficaz de los sistemas. |



| GESTIÓN DE RECURSOS | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|--|---|---|
| | Ejecuto los sistemas y procesos existentes. | Evalúo mi propio desempeño y pruebo diferentes enfoques. | Diseño nuevos sistemas y los evalúo a nivel institucional. | Facilito el desarrollo de personas y procesos para aumentar la capacidad organizativa. |
| Finanzas (cálculo de costes y presupuestos) | Comprende cómo distribuir los recursos y el presupuesto existente bajo su responsabilidad. | Tiene una sólida conciencia de cómo priorizar los gastos bajo su responsabilidad para cumplir con los objetivos estratégicos de la institución de enseñanza de idiomas (LTO). | Tiene una buena conciencia de una variedad de sistemas y procesos financieros, como el cálculo de costes y la redacción de pliegos de condiciones, y los utiliza de manera adecuada y eficaz. | Tiene una visión global del presupuesto total y facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la gestión financiera. |
| Gestión de instalaciones | Comprende en qué consiste la gestión de instalaciones y aplica los procedimientos existentes para mantener la calidad de las mismas. | Tiene una buena conciencia de la variedad y alcance de la gestión de instalaciones y realiza mejoras básicas para optimizar la calidad de las instalaciones. | Tiene una sólida conciencia de las necesidades y solicitudes relacionadas con las instalaciones, y gestiona y presupuesta estos recursos de manera eficiente y eficaz. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en el aprovechamiento de todos los aspectos de las instalaciones y su uso eficaz. |
| Gestión de hardware y software | Comprende el hardware y el software existentes y apoya al personal en su utilización a nivel básico. | Comprende los sistemas que mejoran la eficiencia y efectividad en todos los aspectos de la institución de enseñanza de idiomas (LTO), y los utiliza y evalúa de forma crítica. | Realiza auditorías de sistemas (hardware y software), analiza los datos y hace recomendaciones de cambios o mejoras basadas en el presupuesto, los datos y su propio conocimiento más amplio. | Supervisa de la efectividad y fiabilidad de todos los sistemas de hardware y software y facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la gestión de las TI. |
| Recursos para la sala de profesores y los alumnos | Busca recursos adecuados y útiles para el personal y los alumnos, y organiza y mantiene estos recursos en buen estado. | Tiene una sólida conciencia de la diversidad de necesidades del personal y alumnos en cuanto a los recursos, y proporciona una gama equilibrada y orientada al desarrollo. | Evalúa los recursos para garantizar que se mantengan actualizados y sean adecuados para las necesidades del personal y los alumnos. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en el mantenimiento de recursos adecuados para la sala de profesores y los alumnos. |



| GESTIÓN DEL CAMBIO | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|---|---|---|
| | Ejecuto los sistemas y procesos existentes. | Evalúo mi propio desempeño y pruebo diferentes enfoques. | Diseño nuevos sistemas y los evalúo a nivel institucional. | Facilito el desarrollo de personas y procesos para aumentar la capacidad organizativa. |
| Gestión del cambio – planificación | Comprende las necesidades y capacidades de las partes interesadas y planifica actividades simples para lograr los objetivos establecidos. | Diseña un plan de acción con múltiples actividades que puede contribuir a una iniciativa de cambio de mayor escala. | Diseña un plan de acción para el cambio a nivel de la institución de enseñanza de idiomas (LTO), basado en un enfoque fundamentado. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la planificación del cambio. |
| Gestión del cambio – implementación | Implementa o apoya a otros en la implementación de un plan de acción con una sola actividad para lograr los objetivos establecidos. | Implementa o apoya a otros en la implementación de un plan de acción con varias actividades que puede alinearse con una iniciativa de cambio de mayor escala. | Implementa o apoya a otros en la implementación de un plan de acción para el cambio a nivel de la institución de enseñanza de idiomas (LTO). | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la implementación de planes de acción para el cambio en todos los niveles de operación y en iniciativas que van de actividades simples a múltiples. |
| Gestión del cambio – evaluación | Supervisa y evalúa la efectividad de las actividades de cambio para lograr sus objetivos y el efecto inmediato de estas en las partes interesadas. | Supervisa y evalúa el efecto de las actividades de cambio en las prácticas de la LTO a largo plazo y utiliza los datos para la planificación futura. | Supervisa y evalúa cómo las actividades de cambio afectan a los resultados definidos de las prácticas de la LTO y utiliza los datos para la planificación futura. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la evaluación de la práctica. |
| Gestión de proyectos | Comprende los principios de la gestión de proyectos y los aplica al llevar a cabo acciones en un proyecto. | Planifica, dirige, implementa y evalúa la efectividad de proyectos básicos. | Planifica, dirige, implementa y evalúa proyectos complejos en diversos contextos. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la planificación, dirección, implementación y evaluación de proyectos. |



| CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE; MARKETING | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|--|--|
| | Ejecuto los sistemas y procesos existentes. | Evalúo mi propio desempeño y pruebo diferentes enfoques. | Diseño nuevos sistemas y los evalúo a nivel institucional. | Facilito el desarrollo de personas y procesos para aumentar la capacidad organizativa. |
| Sistemas de retroalimentación (ciclo de calidad) | Comprende los sistemas de retroalimentación, como encuestas y grupos focales, y los lleva a cabo. | Diseña, distribuye y analiza la retroalimentación, identifica problemas y toma medidas adecuadas en función de las cuestiones planteadas. | Analiza la retroalimentación, la relaciona con los objetivos y metas institucionales y toma medidas para realizar mejoras. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en el diseño, implementación y evaluación de sistemas de retroalimentación. |
| Garantía de calidad (GC) | Comprende los principios de la garantía de calidad y cómo aplicarlos. | Planifica, revisa y mejora los sistemas de garantía de calidad de la unidad. | Integra los sistemas y hallazgos de GC de la unidad en los mecanismos de GC de toda la institución de enseñanza de idiomas (LTO) y cumple con los requisitos de los organismos externos. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la planificación e implementación de los sistemas de GC pertinentes. |
| Autoevaluación institucional (AEI) | Comprende los principios fundamentales de la autoevaluación institucional y cómo aplicarlos. | Utiliza las herramientas existentes de la autoevaluación institucional, las evalúa y las mejora cuando es necesario. | Integra la autoevaluación institucional de la unidad en la AEI de toda la institución de enseñanza de idiomas (LTO) y cumple con los requisitos de los organismos externos. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la realización de autoevaluaciones institucionales. |
| Atención al cliente interno | Comprende los principios de la atención al cliente interno y cómo implementar los sistemas existentes. | Utiliza los sistemas existentes para identificar las expectativas y necesidades de los clientes internos, y los revisa para mejorar su experiencia. | Mejora los sistemas de atención al cliente interno y responde mejor a las necesidades de los clientes internos en función de los objetivos y metas institucionales. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en el diseño, evaluación y mejora de los sistemas de atención al cliente interno. |
| Atención al cliente externo | Comprende los principios de la atención al cliente externo y cómo implementar los sistemas existentes. | Utiliza los sistemas existentes para identificar las expectativas y necesidades de los clientes externos, y los revisa para mejorar su experiencia. | Mejora los sistemas de atención al cliente externo y responde mejor a las necesidades de los clientes externos en función de los objetivos y metas institucionales. | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en el diseño, evaluación y mejora de los sistemas de atención al cliente externo. |
| Marketing | Comprende los principios del marketing y cómo aplicarlos. | Comprende y contribuye a la creación de planes de marketing con objetivos basados en auditorías internas y externas. | Vincula de manera efectiva el marketing de la unidad con las iniciativas de marketing de toda la institución de enseñanza de idiomas (LTO) y contribuye con eficacia a | Facilita el desarrollo de personas y procesos con el fin de aumentar la capacidad organizativa en la comprensión y participación efectiva en |



| | | | | |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------------|
| | | | las decisiones de marketing. | actividades de marketing relevantes. |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------------|

Herramientas de spidergram y de perfiles: instrucciones de uso

Se adjuntan dos archivos de Excel al documento del AMCF (Marco de competencias para la gestión académica; AMCF por sus siglas en inglés):

1. Herramienta de spidergram y perfilado para gestores individuales.
2. Herramienta de spidergram para equipos.

Estos archivos deben utilizarse junto con el conjunto completo de categorías, subcategorías y descriptores de niveles del AMCF.

Herramienta de spidergram y perfilado para gestores individuales

En el archivo «AMCF_spidergram_and_profile_tool» encontrará las siguientes hojas (al pie de la pantalla):



Las dos primeras hojas (hoja de datos EXAMPLE; spidergram EXAMPLE) muestran un ejemplo de spidergram creado para todas las categorías del AMCF.

Si desea ver cómo cambia el spidergram de ejemplo, modifique los valores en la columna destacada. Recuerde que el valor máximo es 4 y el mínimo es 1.

Para crear su propio spidergram de todas las categorías del AMCF, así como spidergrams para cada categoría por separado, siga estos pasos:

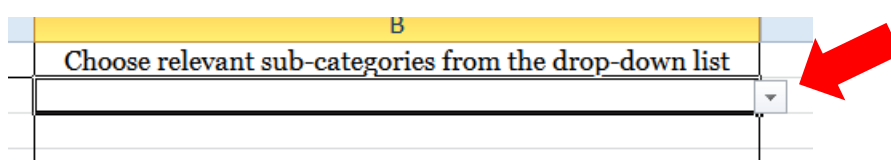
1. Vaya a «hoja de datos VACÍA» (en inglés, «data input sheet BLANK»).
2. Introduzca su evaluación del nivel para cada una de las subcategorías (la columna resaltada en amarillo).
3. Luego vaya a «spidergram all categories» para ver su spidergram de todas las categorías del AMCF y a «spidergram categories» para ver spidergrams separados para cada una de las 8 categorías del AMCF. Sus valoraciones (*ratings*) se representarán con una línea marrón.



4. Las únicas celdas que puede editar son las resaltadas en amarillo; todas las demás celdas están bloqueadas.

La hoja «PERFIL lista desplegable» («PROFILE drop-down list») a la derecha se puede usar para crear un perfil de puesto de trabajo o para seleccionar subcategorías dentro de cada categoría del AMCF que sean más adecuadas en un contexto determinado. Para crear dicho perfil, siga estos pasos:

1. Haga clic en la primera celda bajo «Elegir subcategorías relevantes de la lista desplegable» («Choose relevant sub-categories from the drop-down list»): verá una pequeña flecha a la derecha.

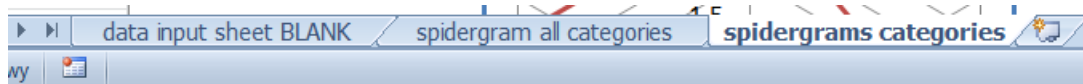


2. Haga clic en la flecha para acceder a la lista desplegable.
3. Elija una subcategoría relevante.
4. Pase a la siguiente fila, haga clic en la celda para acceder a la lista desplegable y elija otra subcategoría relevante.
5. La lista desplegable de cada una de las 8 categorías del AMCF es distinta y contiene las subcategorías para esa categoría específica.
6. Una vez seleccionadas las subcategorías relevantes para cada categoría del AMCF, el perfil estará listo; puede imprimirlo, guardarlo como PDF o copiarlo en un documento de Word.

Herramienta de spidergram para equipos

Este archivo permite crear perfiles de spidergram de equipos de hasta 20 miembros.

En el archivo «AMCF_spidergram_TEAMS» encontrará las siguientes hojas (al pie de la pantalla):



Para crear el perfil de spidergram de su equipo, siga estos pasos:

1. En la «hoja de datos VACÍA» («data input sheet BLANK»), introduzca la evaluación de cada miembro del equipo para cada subcategoría en los campos amarillos; P(ersona) 1-20 son los miembros de su equipo y puede sustituir P1, P2, etc., por sus nombres.
2. Indique el número de miembros de su equipo; si no lo hace, no podrá ver los promedios del equipo por categoría o subcategoría, y no se generarán los spidergrams.
3. Una vez que se hayan introducido todos los datos, podrá ver el spidergram del equipo para todas las categorías, así como spidergrams para cada categoría por separado.



4. Sólo podrá introducir datos en las celdas amarillas; todas las demás celdas están bloqueadas.



www.eaquals.org

info@eaquals.org



Organización benéfica registrada en el Reino Unido: 1143547

Registrada en Inglaterra y Gales: 07727406

Oficina registrada: 1ª planta, Arthur Stanley House, 40-50 Tottenham Street, Londres W1T 4RN