

El docente de lenguas extranjeras como coordinador académico en centros de idiomas

José Efraín Carrera-Salcido
Maestro en Lenguas Modernas
Universidad Autónoma de Baja California
jose.efrain.carrera@uabc.edu.mx

Lilia Martínez-Lobatos
Doctora en Ciencias Educativas
Universidad Autónoma de Baja California
liliam@uabc.edu.mx

Laura Emilia Fierro-López
Doctora en Ciencias Educativas
Universidad Autónoma de Baja California
laurafierro@uabc.edu.mx

Recepción: 16/11/2022
Aprobación: 27/05/2024
Publicación: 01/06/2024

Resumen

La investigación en el campo de las lenguas extranjeras se encuentra integrada por estudios enfocados en procesos de enseñanza y aprendizaje, estrategias y materiales didácticos, competencias lingüísticas y motivación en el aula. Otros se encuentran dirigidos hacia la formación docente para la mejora de la práctica pedagógica. A pesar de esta diversidad de enfoques de investigación, aún existe la necesidad de abordar estudios orientados hacia el perfil del docente de lenguas, especialmente como coordinador académico y sus funciones en los procesos de gestión académica y gestión curricular en centros de idiomas de educación continua y dependientes.

Realizar gestión académica en dichas instituciones requiere la participación del docente de lenguas con determinadas competencias para que, de manera directa, participe en la toma de decisiones para la mejora de los programas de lenguas extranjeras. Es por esta razón que esta investigación atiende la relación entre el docente de lenguas y los programas de estudio a través de la práctica de la gestión académica y curricular para la toma de decisiones en los procesos de enseñanza y aprendizaje de lenguas.

A partir de una metodología cualitativa este estudio tiene como objetivo analizar la participación del docente de lenguas como coordinador académico con respecto a las diversas funciones de gestión académica y curricular en centros de idiomas en la ciudad de Mexicali,

Baja California. En cuanto a los resultados alcanzados en este estudio, el impacto de la participación de los profesores de lenguas se refleja en aspectos como la formación de coordinadores académicos y en los procesos de gestión académica y curricular, permitiendo explorar fenómenos presentes en el campo de las lenguas, los cuales, hasta el día de hoy no han sido objeto de estudio en México.

Palabras clave

Docente de Lenguas, Coordinador Académico, Centros de Idiomas, Gestión Académica, Gestión Curricular.

The foreign language teacher as academic coordinator in language centers

Abstract

Research in foreign language teaching is constructed on studies regarding teaching and learning processes, teaching strategies and materials, linguistic competencies and motivation in the foreign language classroom. Other studies are directed towards teacher training in order to improve the teaching practice. Despite this diversity of research approaches, there is still a need to address studies oriented towards the profile of language teachers, especially as academic coordinators and their functions in academic and curricular management in language centers.

Academic management in these institutions requires the participation of language teachers with certain competencies to directly participate in decision making for the improvement of foreign language programs. For this reason, this research addresses the relationship between language teachers and curricula through the practice of academic and curricular management for decision making in language teaching and learning processes.

Based on a qualitative methodology, the objective of this study is to analyze the participation of language teachers as academic coordinators on their diverse functions as academic and curricular managers in language centers in Mexicali, Baja California. As for the results achieved in this study, the impact of the participation of language teachers is reflected in aspects such as the academic coordinators training, and in the processes of academic and

**José Efraín Carrera-Salcido, Lilia Martínez-Lobatos y
Laura Emilia Fierro-López**

El docente de lenguas extranjeras como coordinador académico en centros de idiomas

curricular management, allowing the exploration of phenomena present in the field of languages, which, to date, have not been studied in Mexico.

Keywords

Language Teacher, Academic Coordinator, Language Centers, Academic Management, Curricular Management.

Introducción

Ramírez (2011), en conjunto con Özmen et al. (2016) plantean que es necesaria la participación de docentes de lenguas en estudios para generar nuevos conocimientos en el campo de las lenguas. Este planteamiento abre espacio para mencionar diversos autores que han colaborado en el estado del conocimiento con respecto a la gestión educativa en el campo de las lenguas.

En primer lugar, con respecto a estudios nacionales, Flores y Flores (2007) y Ortega (2008) comparten la importancia que implica generar nuevos conocimientos en relación al docente y la gestión de programas educativos a través de la investigación y el alcance de ello con respecto a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estudios realizados por Davies (2009), Ramírez (2011) y Moreno y Montales (2015) divulgan la existencia de docentes de lenguas como gestores para satisfacer las diversas necesidades académicas y curriculares en los distintos niveles educativos.

En segundo lugar, con respecto al docente de lenguas como gestor, es posible ubicar a autores como Christison y Stoller (1997) en conjunto con White et al. (2008), quienes han logrado identificar las funciones del docente de lenguas como gestor de programas en centros de idiomas, desarrollando guías metodológicas aproximadas a la actividad de gestión curricular en instituciones educativas. De manera similar, Eksi y Yesim (2012), Tannacito (2013), Ackan et al. (2016) y Özmen et al. (2016) aportan la necesidad de que el docente de lenguas sea quien gestione dichas funciones para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, participando en la toma de decisiones y con ello aportar a la calidad de los programas de estudio en centros de idiomas en términos de validez y reconocimiento internacional.

En relación a los procesos de gestión curricular en centros de idiomas, White et al. (1991), White (2001), Alberta Education (2008), Fuku (2015) y Commission on English Language Program (2016) han desarrollado lineamientos para la gestión de programas de lenguas extranjeras en centros de idiomas, brindando de esta manera un esquema de perfiles y funciones para el docente de lenguas como gestor curricular. Además, autores como Sykes (2015), Shaikhelislamov y Makhmutova (2015) y McLellan (2017) proponen roles específicos para el docente de lenguas a partir de análisis estadísticos y de calidad educativa para mejorar sistemas de gestión académica y curricular en los centros de idiomas.

Autores como White et. al. (2008) plantean que, cuando el aspecto académico y curricular de un centro de idiomas se ve afectado, ello repercute en los resultados de los procesos de gestión y, por consiguiente, en la toma de decisiones ya que no intervienen las personas apropiadas para realizar gestión académica y curricular. Por su parte, Heyworth (2013) y British Council (2013), señalan la importancia de contar con educadores que posean conocimientos teóricos en el campo de la enseñanza y aprendizaje de lenguas para facilitar el trabajo de gestión académica y curricular de la institución.

La convergencia de posturas, planteamientos y propuestas realizada por este conjunto de autores radica en la importancia de establecer una relación entre el docente de lenguas y los procesos de gestión académica y curricular. A su vez, esto genera una necesidad de desarrollar un profundo análisis de diversos elementos que influyen en dichos procesos de gestión, permitiendo la participación de los docentes de lenguas en el proceso de toma de decisiones institucional.

Lo anterior genera una interrogante que permite, por un lado, identificar la relación entre el docente de lenguas como gestor en el campo de las lenguas extranjeras y, por el otro, analizar aquellos elementos que influyen en los procesos de gestión académica y curricular en centros de enseñanza de lenguas, resultando entonces la siguiente: ¿cuál es la participación del docente de lenguas como coordinador académico con respecto a las diversas funciones de gestión académica y gestión curricular en centros de idiomas en la ciudad de Mexicali, Baja California? Es entonces que, a partir de esta pregunta, esta investigación coloca al docente de lenguas como objeto de estudio para comprender su participación como coordinador académico en centros de idiomas.

**José Efraín Carrera-Salcido, Lilia Martínez-Lobatos y
Laura Emilia Fierro-López**

El docente de lenguas extranjeras como coordinador académico en centros de idiomas

Asimismo, este estudio plantea, como objetivo, analizar la intervención del docente de lenguas como gestor académico y curricular con respecto a las diversas funciones de una coordinación académica en ¹centros de idiomas de educación continua y dependientes en la ciudad de Mexicali, Baja California, con la finalidad de determinar el alcance de su participación en la toma de decisiones para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en dichas instituciones educativas.

Cabe resaltar que, para llevar a cabo tal objetivo, ha sido necesario definir constructos teóricos base de la gestión educativa para comprender la relación entre el docente de lenguas y su actividad como gestor, revisar la clasificación existente de las actividades que forman parte de la gestión académica y gestión curricular en centros de enseñanza de idiomas, y determinar la participación que resulta de la gestión académica y curricular realizada por el docente de lenguas como gestor en centros de idiomas y el alcance de esta en relación a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Lo anterior permite situar tres principales elementos de análisis contextual en este estudio: el docente de lenguas como coordinador académico, los programas de formación para la instrucción de docentes de lenguas, y los centros de idiomas. Con respecto al primer elemento, este corresponde al docente de lenguas y un nuevo rol dentro de su práctica educativa: coordinador académico, término que White et al. (2008) definen como la persona designada para el manejo, supervisión, organización y control de los recursos educativos para lograr el funcionamiento de la institución educativa.

En relación al segundo elemento de análisis contextual, este se refiere a los programas de formación inicial para la instrucción de docentes de lenguas. Actualmente, los directivos de instituciones educativas buscan que los egresados de los diversos programas de licenciatura en enseñanza del idioma inglés o de lenguas extranjeras desarrollen, además de competencias disciplinarias, nuevos conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades del campo laboral, siendo un caso particular la gestión en centros de idiomas.

¹ De acuerdo con White et al. (2008) se les denomina centros de idiomas de educación continua a aquellas instituciones que ofertan cursos de lenguas extranjeras en el sector educativo privado. Por el contrario, los centros de idiomas dependientes son aquellas instituciones educativas que se derivan de una institución centralizada.

Con respecto al tercer elemento de análisis contextual, es decir, los centros de idiomas, estos constituyen el escenario donde se presentan las prácticas de gestión académica y curricular realizadas por coordinadores académicos. Hoy en día, estas instituciones se han expandido alrededor del mundo, surgiendo como centros educativos que promueven la educación continua a través de cursos privados, o en su caso, como centros educativos que responden a una entidad en términos de normatividad y operatividad y que ofertan sus programas educativos a determinado público de estudiantes.

La convergencia de estos tres elementos de análisis contextual genera no solamente el espacio pertinente para desarrollar estudios en relación al docente de lenguas y su participación como gestor académico y curricular, sino también analizar el perfil ocupacional dentro del mercado laboral de dichos profesores. Ramírez (2011), a partir de un estudio exploratorio acerca del estatus laboral de docentes de inglés en Baja California y Sonora, encontró que un 7% de egresados de programas de formación para enseñanza de lenguas se encontraban laborando en puestos de dirección y coordinación de idiomas. Posteriormente, la Universidad Autónoma de Baja California (2015) registró un 23.9% de egresados de programas de formación para la enseñanza de lenguas laborando en puestos de coordinación de áreas o programas de idiomas y dirección de centros de idiomas, lo que conlleva a abordar estudios acerca de la gestión académica y gestión curricular como un área de relevancia dentro de la práctica del docente de lenguas.

Roles y funciones del docente de lenguas como coordinador académico

El rol que el docente de lenguas cumple con respecto a la gestión académica y curricular se denomina coordinador académico. De acuerdo con White et al. (2008), Tott (2013), Tanaccito (2013) y Rossner (2017) un coordinador académico es la persona designada en un puesto administrativo para la organización, control y dirección de personal académico, estudiantes, y programas de estudio en un centro de idiomas. Dado el contexto de desarrollo del perfil de un docente de lenguas, dichos autores sugieren que un coordinador académico requiere una base sólida de formación en la enseñanza de lenguas para cumplir

con las funciones designadas dentro de la gestión académica y curricular de un centro de idiomas.

El valor que adquiere el docente de lenguas como coordinador académico en centros de idiomas es, para White et al. (2008), valioso ya que es a partir de su experiencia didáctica la forma en la que se accede a las nociones de gestión dentro del área académica y curricular. Asimismo, Caprica (2019) plantea que un gestor calificado es aquel que aplica un saber hacer en diversas situaciones, no solamente en situaciones de enseñanza y aprendizaje. Por esta razón, dicho autor sugiere una serie de características indispensables para todo docente de lenguas que funge como coordinador en centro de idiomas.

Esta sugerencia planteada por Caprica muestra la postura convergente entre Rossner (2017) y White et al. (2008) con respecto a la influencia del docente en la actividad de gestión en instituciones educativas, especialmente en centros de idiomas: se requiere una participación activa del docente de lenguas ya que se emplean conocimientos de la disciplina y la experiencia a nuevos modelos de práctica educativa dentro de la institución. Esta es la razón por la cual destacan características del campo de las lenguas a la par de las habilidades administrativas, sociales, comunicación y manejo de tiempo. Con respecto a las habilidades administrativas el coordinador académico debe de poseer habilidades que se manejan en los procesos administrativos, tales como logística, atención a estudiantes, recolección de información y procesamiento de la misma, reportar resultados, brindar retroalimentación, y organizar una variedad de situaciones en el día a día de la institución. Cabe mencionar que estas características varían en función del tamaño y las necesidades del centro de idiomas.

Por otro lado, abordando las funciones en tamaño y necesidades de los centros de idiomas, una de las problemáticas más representativas en estos centros educativos es, de acuerdo con White et al. (2008) la distribución de roles y funciones para los coordinadores académicos, ya que al no tener una visión clara sobre qué es lo que se quiere lograr con la institución puede aludir a un error que pone en riesgo la productividad del centro educativo.

En cambio, White et al. (2008) proponen un conjunto de responsabilidades de los centros de idiomas, las cuales muestran un panorama de las responsabilidades y actividades de gestión realizadas y la forma en la que intervienen los gestores, ya sea en el aspecto administrativo, o bien, en el aspecto académico. Entre las principales se mencionan la gestión

académica, la gestión de recursos materiales, la gestión de recursos humanos y el liderazgo profesional. Estas responsabilidades permiten analizar la postura no solo de los autores, sino que también las visiones compartidas de Tott (2013) y Rossner (2017) con respecto a la participación del coordinador académico del centro de idiomas en las diversas necesidades organizacionales de su institución. En este sentido es importante enfatizar que una delimitación de funciones es necesaria para comprender el nivel de injerencia que el coordinador académico posee como miembro de una gestión a nivel media, ya que su función es la supervisión y el monitoreo de un equipo de trabajo que lleve a la institución a cumplir sus metas y objetivos tanto académicos como administrativos.

Centros de idiomas y su estructura organizacional

Situar la labor de los profesores de lenguas en los centros de idiomas requiere conceptualizar dichas instituciones. White et al. (2008) definen un centro de idiomas como una institución educativa que brinda acceso a diversos programas enfocados al aprendizaje de lenguas extranjeras, ya sea por medio de la participación directa de un profesor de lenguas, o en su caso, una participación directa de profesores y recursos digitales educativos.

Es importante resaltar que los centros de idiomas comparten la característica de variación organizacional, definida por White et al. (2008) como la variación de las instituciones educativas que se dedican a la enseñanza de las lenguas alrededor del mundo. Dentro del contexto de este estudio destacan los centros de idiomas de educación continua, los cuales ofertan cursos de lenguas extranjeras en el sector privado, mientras que los centros de idiomas dependientes son aquellos que se derivan de una institución centralizada, en este caso de una institución de educación superior.

De acuerdo con los autores, estos centros de idiomas se constituyen como una subdivisión de las instituciones de giro comercial, diferenciándose en la propuesta pedagógica ya que promueven el aprendizaje de lenguas extranjeras a partir de programas específicos que atienden las diversas necesidades de la sociedad, además de ello, ofrecen certificaciones oficiales avaladas por organismos internacionales que se dedican a la evaluación del aprendizaje de las mismas. En cuanto a diferencias, dichos autores plantean que los centros de idiomas de educación continua son manejados por un individuo o un grupo

de personas, mientras que los centros de idiomas dependientes responden a un organismo educativo central, tanto en la parte administrativa como en la propuesta pedagógica, ejemplo de ello son los centros de idiomas pertenecientes a universidades públicas y privadas.

En otro orden de ideas, determinar la organización de una institución educativa constituye, para estos autores, uno de los procesos administrativos más complejos ya que influye el contexto externo para determinar las necesidades organizacionales de la institución, razón por la cual se resalta la importancia de contar con organigramas o gráficos organizacionales que contemplen todas las necesidades estructurales necesarias para la operatividad y productividad del centro educativo. Cabe mencionar que estos autores refieren las necesidades organizacionales como las personas que conforman la estructura interna de la institución.

Dentro de los modelos propuestos por White et al. (2008) resalta el modelo tradicional, el cual se conforma por dos líneas estructurales: la línea de mando y la línea de institución. La línea de mando corresponde a las personas que ejercen un cargo de autoridad, ya sea académica, o bien, administrativa, mientras que, la línea de comunicación se refiere a las personas encargadas de comunicar toda información relacionada con los aspectos funcionales de la administración y propuesta pedagógica del centro educativo. En este modelo se plantea que las figuras de autoridad y mando toman una posición relevante en el funcionamiento del centro de idiomas a partir de la primera línea denominada línea de mando, la cual se encuentra integrada por un director general, director académico y director administrativo. En segundo lugar, dentro de la misma línea, la figura de un asistente y supervisor responden a las necesidades de los directores a través de roles de asistente de dirección académica, supervisor de oficina, supervisor de recursos humanos, supervisor financiero, y supervisor de mantenimiento; en la tercera línea se encuentran los roles de comunicación (representados por líneas), es decir la interacción entre los miembros de toda la estructura organizacional, por ejemplo, docentes-recepción y administración, asistente de recursos humanos – contadores.

Por su parte, Garrat (2000), sugiere que, para centros de idiomas con una estructura organizacional compacta, es necesario contemplar un modelo organizacional invertido, en donde la postura tradicional de la autoridad y subordinados se transforma para abrir paso a

una relación entre institución y estudiantes. En este modelo de estructura organizacional invertida, Garrat (2000) argumenta que, dentro de las empresas de servicios educativos, especialmente en centros de idiomas dependientes, los dueños o directivos plantean una visión tradicionalista al estructurar la jerarquía de los elementos que integran la entidad. Además, añade la importancia de fundamentar este tipo de estructura organizacional en las necesidades de la sociedad, en este caso, de los estudiantes, razón por la cual los estudiantes aparecen en la parte superior de este modelo de organigrama invertido.

Asimismo, el propósito de contemplar a los estudiantes como primer elemento dentro de la estructura de la institución resulta de la cotidianidad en el día a día de la institución. White et al. (2008) plantean que son los docentes y el personal de control escolar quienes deben de estar en contacto con los estudiantes debido a su función a cumplir en el centro educativo, ya sea porque se imparte una clase, o bien porque llevan un seguimiento de gestión académica y administrativa según se les encomiende. Son entonces los supervisores, gestores y directores las figuras de respaldo en el trabajo de los docentes y control escolar. En efecto, este planteamiento brinda no solo un soporte a lo planteado por Martínez (2012), sino que expresa la realidad en la que los centros educativos deben visualizarse, independientemente de su contexto económico, es decir, si son públicos o privados, pues es este fenómeno lo que los hace diferentes dentro de la gestión educativa.

Otro modelo de estructura organizacional es planteado por Charles (1993), quien a partir de un modelo de organigrama frontal, plantea que los docentes son una parte fundamental de la institución y que por ello tienen la opción de desplazarse hacia el lado frontal del centro educativo fungiendo como un elemento detrás de la institución, es decir, pasar de impartir una clase a gestionar la institución misma, o bien, permanecer en la línea frontal de la institución como miembro de atención al cliente. En contraparte, Robbins (2001) propone cinco elementos indispensables en la estructura organizacional de los centros de idiomas, considerados en función de un centro educativo a nivel macroempresa, o en su caso, a nivel microempresa: departamentalización, formalización, grado de control, centralización y competencia especializada.

Dentro de este grupo destacan, por un lado, la departamentalización, la cual se refiere a la agrupación de las labores dentro del centro de idiomas, o en su caso, la forma de llevar

**José Efraín Carrera-Salcido, Lilia Martínez-Lobatos y
Laura Emilia Fierro-López**

El docente de lenguas extranjeras como coordinador académico en centros de idiomas

a cabo la operatividad en el centro educativo ya sea a través de un solo grupo de trabajo, o bien, a través de varios grupos de trabajo con diferentes funciones para llevar a cabo los objetivos institucionales, viéndose reflejada en centros de idiomas de educación continua. Por otro lado, la centralización presente en centros de idiomas dependientes, se refiere al proceso de toma de decisiones en relación a toda la estructura organizacional y los componentes que la integran, así también como a las personas encargadas de llevar a cabo este proceso.

Gestión académica y curricular en centros de idiomas

Considerando las aportaciones de los diversos autores ya mencionados, cabe resaltar que, para White et al. (2008), la gestión académica contempla aspectos que requieren una experticia educativa. En este sentido, el coordinador académico participa como líder, supervisor y organizador de la estrategia pedagógica de la institución para dirigir el enfoque de atención a los procesos de mejora de la enseñanza y aprendizaje.

En segundo lugar, la gestión académica también requiere que el coordinador se vuelva un agente diplomático ya que debe de articular todas las visiones organizacionales en función de la misión del centro de idiomas y finalmente, actuar como un agente de relaciones públicas al compartir con la comunidad el papel que juega el centro educativo dentro de las necesidades sociales.

Dentro de las actividades de gestión académica de un centro de idiomas, Rossner (2017) señala que una de las actividades con mayor grado de experticia para el docente de lenguas es la gestión curricular ya que representa una de las áreas con mayor fortaleza dentro de la gestión académica en centros de idiomas debido a la articulación de metas institucionales, contenidos y metodologías de enseñanza con respecto a los diversos marcos de referencias para la evaluación de las lenguas y la calidad de programas educativos que se ofertan en la institución.

Este proceso de articular la intención de un centro de idiomas, su propuesta de estudios y su metodología de enseñanza es denominado por Langue (1997) como articulación curricular, ya que es a partir de ella donde se asegura que el estudiante cuente con las competencias lingüísticas necesarias en cada nivel que compone el programa de estudio de

lengua extranjera y además permite que el centro educativo sea evaluado de manera externa para verificar la efectividad de los programas de estudio y la gestión curricular de los mismos.

Abordar el concepto de articulación curricular conlleva a considerar las aportaciones de Barrette y Paessani (2005), quienes establecen principios claves para gestores de programas de idioma permitiendo analizar el nivel de participación para contribuir a la misión de la institución y al logro de los objetivos del programa a partir de conocimientos en referencia a adquisición de lenguas, diseño curricular y evaluación en el aprendizaje de lenguas. A su vez, estos principios plantean una necesidad para Johnson (1989) a establecer etapas y roles específicos para el coordinador académico, los cuales se mencionan en la tabla 1.

Tabla 1

Etapas, roles y productos para la gestión académica de centros de idiomas

Etapas en la articulación curricular	Rol del coordinador académico en la toma de decisiones	Producto
Planeación curricular	Formulador de lineamientos	Manual de políticas y lineamientos curriculares
Especificaciones en términos de metas y objetivos	Analista de necesidades y metodologías o enfoques de enseñanza de lenguas	Contenido y programación didáctica
Implementación del programa a nivel institucional.	Desarrollador de materiales educativos y formador de docentes.	Material didáctico y programa de formación docente institucional.
	Docente y alumno	Actividades implementadas por el docente y aprendizaje adquirido por el alumno.
Implementación del programa a nivel pedagógico.		

Tabla de elaboración propia a partir de Johnson (1989) The Second Language Curriculum.

Cabe destacar que dicha propuesta de roles específicos constituye un referente para instituciones educativas en relación a competencias específicas a considerar en la búsqueda

de coordinadores académicos, especialmente para llevar a cabo funciones de gestión curricular, necesidad que es señalada por Perrenoud (1999) dentro de las competencias docentes, específicamente la participación del docente en los procesos de gestión de aprendizaje, organización de la estructura institucional y el desarrollo continuo de la profesión docente.

Metodología

Para cumplir con el objetivo de este estudio se estructuró una metodología cualitativa. La pertinencia de desarrollar análisis cualitativo se presentó en función de reconocer el valor de interpretar la experiencia del docente de lenguas respecto a su participación como coordinador académico. Con respecto al alcance de investigación, este es descriptivo: la actividad de gestión académica y curricular se refieren a fenómenos que se presentan en los centros de idiomas; a su vez, estos generan situaciones que intervienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje de la lengua extranjera, mismas que son consideradas por el coordinador académico para el proceso de toma de decisiones en función de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje de lenguas. Asimismo, se diseñó un guion semiestructurado con la finalidad de realizar una entrevista a profundidad a coordinadores académicos de centros de idiomas de educación continua y dependientes en la ciudad de Mexicali, Baja California y con ello analizar sus experiencias como gestores académicos y curriculares.

Comprender e interpretar información descriptiva son algunos de los procesos que se generaron como producto derivado del trabajo de campo para el método cualitativo en este estudio, por lo que la hermenéutica filosófica se hace presente como apoyo para la interpretación de la participación de coordinadores académicos, esto con el objetivo de dar un significado a sus experiencias en relación a la gestión académica y curricular y de esta manera validar la verdad acerca de estos fenómenos presente en la gestión de centros de idiomas.

Población de estudio

Con respecto a la población de estudio y su proceso de selección en este estudio, es importante mencionar que participaron cinco coordinadores académicos, mismos que fueron

seleccionados a partir de diversos criterios de inclusión, permitiendo perfilar a cada participante en las siguientes características: personal académico adscrito a centros de idiomas de educación continua o centros de idiomas dependientes ubicados en Mexicali, Baja California; desempeño de un cargo como coordinador académico, o en su caso, coordinador de programa (inglés para niños, adolescentes, adultos, o en su caso, a nivel empresarial), un rango de edad de entre 24 a 50 años; experiencia mínima de tres años en su respectivo cargo de coordinación académica, y finalmente, conocimiento y experiencia como docentes de lenguas extranjeras.

Con respecto al criterio de adscripción, dos de los sujetos participantes se encontraban laborando como coordinadores académicos a nivel institucional, mientras que otros tres colaboraban como coordinadores de programa (niños, adolescentes y empresas). En referencia a la edad, los participantes contaban con un rango de edad de 24, 37, 40, 42 y 45 años respectivamente.

En relación a la experiencia mínima como coordinadores, dos de los participantes cumplían con rango mínimo de tres años, mientras que otros tres cumplían 10 años a partir de la fecha de contratación en su centro de trabajo.

Por otro lado, es importante mencionar que, dentro del criterio de formación profesional de los coordinadores, existía una expectativa de variación en las áreas de formación disciplinar de los participantes debido a las características y contexto de cada centro educativo, entre las que resaltan formación en psicología, comunicación, enseñanza de lenguas y traducción.

Con lo que respecta a competencias genéricas y específicas, los cinco coordinadores académicos participantes contaban con conocimientos y habilidades disciplinares en enseñanza de lenguas, tales como métodos y enfoques para la enseñanza de lenguas, evaluación y certificación de lenguas, diseño de planes de clase, evaluación de material didáctico. Asimismo, concerniente a habilidades administrativas, los cinco participantes mencionaron que contaban con experiencia en organización de tareas y tiempos, manejo de personal, atención a estudiantes, trabajo colaborativo, trabajo por objetivos.

Técnica e instrumento

Considerando la metodología, el contexto y el objetivo de este estudio, se empleó la técnica de la entrevista a profundidad. Taylor y Bogdan (1984) plantean que este tipo de entrevista se refiere a encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras.

Dentro de la entrevista a profundidad, dichos autores sugieren que, considerando el contexto, pregunta y objetivos de los estudios de investigación, esta entrevista puede desarrollarse a partir del desarrollo de un instrumento escrito tangible llamado guion de entrevista semiestructurada, señalando que este genera pautas para los entrevistadores a su vez que puede proporcionar datos cualitativos confiables y comparables.

De manera particular, para este estudio se diseñó un guion de entrevista semiestructurada ya que se buscaba que los coordinadores académicos participantes expresaran sus opiniones, describieran experiencias, matizaran sus respuestas y que abordaran temas emergentes que son necesarios explorar dentro de la gestión académica y curricular. Asimismo, cabe resaltar que dicho instrumento tuvo lugar en una fase preliminar dentro del proceso de trabajo de campo, por lo que se desarrolló un instrumento preliminar para ser aplicado a manera de piloto a través de sesiones virtuales debido a la contingencia sanitaria de Covid-19.

Una vez aplicado el guion preliminar, se procedió a realizar un primer análisis de la información recolectada, surgiendo un conjunto de categorizaciones y dimensiones en función de la literatura revisada y de acuerdo al contexto de los coordinadores académicos participantes, resultando entonces las siguientes: coordinador académico, formación del profesor de lenguas, competencias docentes específicas, observación de personal docente, seguimiento a estudiantes, gestión del aprendizaje, currículo institucional, y articulación curricular. Posterior a esta organización de categorías y dimensiones, se procedió a aplicar el instrumento (véase Anexo 1) a cinco coordinadores académicos a través de la plataforma Google Meet, esto debido a la contingencia sanitaria Covid-19. Una vez aplicados, el registro y procesamiento de datos se realizaron con el apoyo del software Atlas Ti.

Resultados y Discusión

Una vez aplicado el guion de entrevista semiestructurada a los cinco coordinadores académicos participantes, se procedió, tal como se ha mencionado con anterioridad, a al procesamiento de resultados, por lo cual se utilizó la simbología CA1 (Coordinador Académico 1), CA2 (Coordinador Académico 2), CA3 (Coordinador Académico 3), CA4 (Coordinador Académico 4) y CA5 (Coordinador Académico 5).

A través del conjunto de estas entrevistas a profundidad, se logró desglosar un conjunto de resultados organizados por tres categorías de análisis con su propia definición conceptual: coordinador académico, gestión académica y gestión curricular. A su vez, dentro de estas categorías se desprenden algunas subcategorías de análisis, tal es el caso de la categoría dos o gestión académica, la cual analiza aspectos de supervisión de personal docente y seguimiento académico a estudiantes, mientras que, dentro de la categoría de gestión curricular se desprenden las subcategorías de gestión del aprendizaje y articulación curricular. Cabe resaltar que estas categorías se desprenden de los tres elementos de análisis contextual ya mencionados con anterioridad, en conjunto con la literatura revisada.

La primera categoría de análisis, denominada coordinador académico, se refiere a la persona designada para la gestión académica y curricular en centros de idiomas. El papel que juega el coordinador académico es fundamental ya que es a partir de este rol que se desprenden diversas funciones que tienen por objeto realizar actividades de gestión académica y gestión curricular. Esta se ilustra en la tabla 2.

Tabla 2*Coordinación Académica*

Categoría	Experiencia	Interpretación
Coordinador académico Es la persona designada para la gestión académica y curricular en centros de idiomas. El papel que juega el coordinador académico es fundamental ya que es a partir de este rol que se desprenden diversas funciones que tienen por objeto realizar actividades de gestión académica y gestión curricular.	“Eventualmente me dieron la oportunidad de tomar el puesto de coordinación y empecé a aprender lo que hay detrás de cómo se organiza una escuela de idiomas desde el ámbito administrativo y lo que conlleva resolver las necesidades que hay en la institución.” CA1 “Yo llegue a la coordinación académica por oportunidad dentro de mi trayectoria como docente de esta escuela. Llevaba varios años como maestra titular y me pidieron apoyo para la coordinación de área, en este caso, de primaria y secundaria, Desde entonces tengo injerencia en las decisiones con respecto a la situación educativa de alumnos, así también como en los procesos de gestión de personal docente.” CA3	En centros de idiomas de educación continua, para la incorporación de coordinadores académicos se contemplan a aquellos docentes que han laborado por un periodo de tiempo muy extenso y han generado una amplia experiencia en su práctica, resaltando su conocimiento y desenvolvimiento dentro del entorno educativo y su organización interna, el contexto de los alumnos, las fortalezas y áreas de oportunidad de los programas educativos.

Elaboración propia

Es importante resaltar, ante este fenómeno de contratación, una ventaja para algunos docentes: la capacidad de inmersión en el entorno organizacional. Esto quiere decir que los docentes que se encuentran laborando en la institución, al ser contemplados para un puesto de coordinación resaltan en su conocimiento y desenvolvimiento dentro del entorno educativo y su organización interna, el contexto de los alumnos, las fortalezas y áreas de oportunidad de los programas educativos. En otras palabras, al darse un ingreso a partir de una promoción interna, el docente de lenguas ya cuenta con conocimiento y experiencia dentro del sistema de la institución educativa.

Por otro lado, el proceso de toma de decisiones con respecto a situaciones educativas de los estudiantes constituye el objetivo principal de la gestión educativa. Conforme pasa el tiempo, el docente adquiere experiencia y sus conocimientos y sus habilidades se vuelven sólidos y ello se refleja en su propia gestión del aprendizaje. En algunos centros de idiomas, esta solidez ha permitido que algunos docentes de lenguas sean considerados para puestos de coordinadores académicos.

En relación a la categoría de gestión académica, es importante dar lugar a la primera subcategoría denominada supervisión del personal docente, representada en la tabla 3.

Tabla 3

Supervisión del personal docente

Categoría	Experiencia	Interpretación
Supervisión del personal docente. Dentro de la gestión académica, todo coordinador cumple una función primordial para garantizar la calidad educativa de la institución. En este estudio, la supervisión del personal docente constituye uno de los pilares que conforma el rol del coordinador como gestor académico ya que se monitorea y controla las actividades académicas de la plantilla docente cumpliendo de esta manera con lo planteado en la normatividad académica de la institución para el personal docente.	“Nosotros tenemos un conjunto de actividades por semana. Por ejemplo, yo por semana tengo que revisar planes de clase de todos mis maestros de todos los horarios, de acuerdo a la plantilla que yo coordine. En caso de que tenga maestros que no cumplan con su plan de clase en tiempo y forma, los tengo que contactar y pedir que cumplan con ello.” CA4 “Yo cada martes y jueves tengo la oportunidad de meterme a las sesiones de los docentes que tenemos trabajando aquí en la escuela y nosotros poderlos observar, nosotros poder darles un feedback.” CA1	La revisión de planeaciones de clase y las observaciones de clase constituyen dos actividades fundamentales para los coordinadores académicos. En el caso de los centros de idiomas independientes estas actividades resultan como parte de un requerimiento de inspección académica por una entidad acreditadora y es indispensable mostrar evidencia del trabajo desarrollado por el personal docente y académico. En cambio, para los centros de idiomas dependientes, estas actividades se reflejan en carpetas de evidencia en el departamento de idiomas, mismas que se utilizan para diversas reuniones dentro de la institución.

Elaboración propia

Contrastando las realidades y experiencias en este estudio con la literatura revisada, las observaciones de clase constituyen una de las estrategias de supervisión académica con mayor impacto para la mejora de las habilidades docentes, lo que representa una forma de evaluación del desempeño docente en algunas instituciones. Las observaciones de clase son de utilidad ya que es un recurso eficaz para identificar situaciones específicas en el aprendizaje, permitiendo que, al ser utilizada como un recurso de coevaluación, el coordinador académico realice un análisis de las fortalezas de sus docentes, así también como sus áreas de oportunidad y con ello llevar a cabo líneas de acción o de fortalecimiento docente para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por su parte, dentro de esta misma categoría, existe una segunda subcategoría denominada seguimiento académico a estudiantes, representada en la tabla 4.

Tabla 4
Seguimiento académico a estudiantes

Categoría	Experiencia	Interpretación
Seguimiento académico a estudiantes. Dentro de la gestión académica, el coordinador cumple con una función de supervisor de recursos humanos, entre los que se encuentran los estudiantes. En este sentido, el coordinador supervisa, monitorea y controla el rendimiento académico de los estudiantes inscritos en los programas educativos ofertados por la institución.	“Aquí en la escuela, realmente la manera que evaluamos es al final del nivel. Esta evaluación se conforma básicamente del examen escrito y del examen oral. Durante este proceso nosotros nos podemos dar cuenta cuáles son las necesidades del estudiante. Tenemos varias opciones, tenemos que le fue bien, tenemos que le falta, hace falta practicar y tenemos que le falta tomar a lo mejor una asesoría.” CA1 “Nosotros evaluamos a los adultos cada dos semanas, o llámale por unidad, y el maestro tiene que comunicar resultados en tiempo y forma al alumno, y pues si hay sugerencias, el maestro tiene la obligación de hacer recomendaciones al alumno.” CA3	La evaluación y retroalimentación son momentos que deben de hacerse presentes. Tal como se ha mencionado, el manejo del tiempo para proveer retroalimentación debe anticiparse de manera que el docente pueda comunicar de manera efectiva los resultados a cada uno de sus estudiantes, resaltando sus fortalezas y realizando sugerencias y brindando estrategias para mejorar las áreas de oportunidad. En este caso, el trabajo colegiado entre el coordinador y el docente debe reflejarse en la idoneidad de las estrategias o líneas de acción a seguir para que el estudiante mejore sus conocimientos y habilidades en la lengua.

Elaboración propia

Dentro de esta subcategoría, es importante añadir que, para los centros de idiomas con un modelo de organigrama invertido, es decir, con el estudiante como el pilar, resulta indispensable estar al tanto de la opinión de los estudiantes, el grado de aceptación que tiene su oferta educativa y el nivel de satisfacción de las expectativas de cada uno de los estudiantes. Las encuestas de satisfacción constituyen un análisis de necesidades sobre el estudiante que, de acuerdo con Caprica (2019), es una técnica de evaluación de servicio al estudiante. En este caso, resulta pertinente afirmar que, cuando el coordinador académico se enfoca en mayor grado a necesidades operativas ajenas a las académicas y/o curriculares, se pierde el enfoque de estrategias de desarrollo académico que resultan más atractivas para el estudiante que presente dificultades con el idioma.

La tercera categoría de análisis, denominada gestión curricular, se encuentra integrada por dos subcategorías, siendo la primera gestión del aprendizaje representada en la tabla 5.

Tabla 5
Gestión del aprendizaje

Categoría	Experiencia	Interpretación
Gestión del aprendizaje. Dentro de la gestión curricular, el coordinador académico es el encargado de la organización, manejo, supervisión y control de los aprendizajes en cada programa ofertado en la institución. En este estudio, la gestión del aprendizaje conforma uno de los aspectos a analizar para identificar el nivel de participación del coordinador académico y la manera en que dicha participación influye en los aprendizajes de los estudiantes.	“En cuanto a contenidos, tenemos una rúbrica para que el teacher vea en que unidad va, el tema, la tarea que dejó entonces esto nos ayudó bastante, es como una planeación.” CA1 “Se les pide una planeación mensual o quincenal dependiendo del programa, la duración, etcétera. Cuando son clases virtuales necesitamos que todas estén completamente grabadas, los docentes las suben a cierta carpeta y la coordinación monitorea.” CA2 “Tenemos un cronograma de actividades que ese se entrega siempre al principio del semestre.” CA5	Parte de las tareas dentro de la función de gestor curricular es la organización de los contenidos a impartir durante el periodo. Uno de los pilares de la gestión curricular es la forma en que se presentan los contenidos en cada uno de los programas que conforman la oferta educativa de la institución. Se habla de procesos de gestión articulados: en la gestión curricular, el docente y coordinador organizan y dan forma a los contenidos a manera de dosificación, mientras que en la gestión académica el coordinador supervisa y monitorea esta organización de contenidos para asegurar que se cumplan en tiempo y forma.

Elaboración propia

**José Efraín Carrera-Salcido, Lilia Martínez-Lobatos y
Laura Emilia Fierro-López**

El docente de lenguas extranjeras como coordinador académico en centros de idiomas

Es importante resaltar que, dentro de esta categoría, existe una segunda subcategoría denominada articulación curricular. Esta se ve representada en la tabla 6.

Tabla 6

Articulación curricular

Categoría	Experiencia	Interpretación
Articulación curricular. El coordinador académico desarrolla una función denominada articulación curricular: se enfoca en la convergencia de metas institucionales, contenidos y metodologías de enseñanza con respecto a los diversos marcos de referencias para la evaluación de las lenguas con la finalidad de atender la calidad de los programas ofertados.	“De no tener un orden, una organización puede ser un impedimento para que los alumnos puedan avanzar a cierto nivel. Todo tiene que tener un seguimiento.” CA1 “Se busca que el material bibliográfico se encuentre acorde al nivel de los alumnos” CA4 “Dado que nosotros trabajamos con programas educativos, es importante contar con programas homologados para que los aprendizajes de los alumnos se reflejen en la misma línea y que los aprendizajes esperados se logren alcanzar en tiempo y forma.” CA5	La secuencia de los contenidos en cada nivel constituye uno de los pilares para el diseño instruccional, mismo que forma parte de los procesos curriculares a los cuales el coordinador apoya en su realización. Al contar con tal característica, tanto el programa cuenta con una estructura sólida sustentada por los descriptores de marcos curriculares. Con ello es posible plantear que, en la articulación curricular, se busca que los estudiantes dominen competencias de manera gradual de acuerdo al nivel que cursen.

Elaboración propia

Conclusiones

A través del diseño metodológico cualitativo de este estudio ha sido posible responder la pregunta planteada. Para dar respuesta a dicha interrogante es necesario puntualizar que la gestión de centros de idiomas es una actividad que tarde o temprano es asumida por docentes de lenguas durante su trayectoria profesional. El papel que juega la formación del coordinador académico es de vital importancia dentro los procesos de gestión académica y curricular ya que estos requieren competencias específicas que permitan desarrollar funciones y tareas en las áreas académica y curricular, generando de esta manera una profesionalización para el docente de lenguas.

Dentro de este planteamiento resulta importante añadir que, la transición de docente a coordinador académico requiere adoptar roles y funciones específicos en función del tipo de gestión que se realiza. En el caso de la gestión académica, el coordinador se vuelve un líder, un gestor de recursos humanos donde su función es emplear modelos de supervisión para el personal académico y estudiantes. La finalidad de estos modelos de supervisión es asegurar que tanto los docentes y alumnos, como la misma coordinación, colaboren de manera colegiada, llevando a cabo su rol dentro de los procesos educativos para que la institución opere conforme a lo establecido por las autoridades. Esta es la razón por la cual las observaciones de clase y el seguimiento académico a los estudiantes se vuelven dos áreas de enfoque para el coordinador y dentro de las cuales se requiere una participación directa tanto en el salón de clase como fuera de este.

En cambio, dentro de la gestión curricular, el coordinador adopta roles de selector y supervisor del componente educativo, es decir, los planes y programas de estudio que conforman la propuesta educativa de la institución. A partir de estos roles, la tarea del coordinador dentro de la gestión curricular demanda una amplia capacidad de análisis curricular donde el docente de lenguas articula los componentes curriculares de la oferta educativa de la institución para su homologación con los marcos curriculares internacionales para el aprendizaje de lenguas.

Por otro lado, al explorar la práctica de la gestión educativa en centros de idiomas, fue posible desarrollar una articulación entre el profesor de lenguas, su actividad como gestor y el impacto de su actividad como coordinador, resultando tres vertientes: científica, organizacional y gestión académica – curricular. Con respecto a la dimensión científica, se plantea que el campo de las lenguas carece de una suficiente producción de conocimientos con respecto al profesor de lenguas y sus diversos perfiles. Países como Estados Unidos, India y países miembros de la Unión Europea han desarrollado estudios explorando con mayor profundidad el perfil de los profesores de lenguas, logrando diversificar la actividad del docente de lenguas dentro de la gestión educativa.

En comparación con estos países, en México, la producción de conocimiento en relación a la gestión en el campo de las lenguas y el perfil del docente de lenguas como gestor ha sido insuficiente debido a que gran parte de los estudios que se han realizado se enfocan

**José Efraín Carrera-Salcido, Lilia Martínez-Lobatos y
Laura Emilia Fierro-López**

El docente de lenguas extranjeras como coordinador académico en centros de idiomas

directamente en el estudio de los procesos de enseñanza y aprendizaje, es decir, en métodos y enfoques, evaluación del aprendizaje, y factores de motivación; se añaden también los escenarios de aprendizaje virtuales. Esto conlleva a resaltar entonces que, el docente de lenguas requiere fortalecer su participación como objeto de estudio en investigaciones para integrar nuevos conocimientos en el campo de las lenguas.

Con lo que respecta a la segunda dimensión denominada organizacional, los centros de idiomas juegan un papel fundamental para el análisis del perfil de los profesores de lenguas como gestores académicos. Son en estas instituciones en las que la disciplina de la enseñanza de lenguas se analiza bajo diversas perspectivas, entre ellas la organizacional. Comprender el rol que los profesores de lenguas adquieren en los centros de idiomas demanda analizar estos centros educativos a nivel micro y macro, es decir, conocer sus características como centros de idiomas de educación continua y dependientes para determinar las necesidades institucionales, siendo esta la articulación entre los centros de idiomas y los puestos de coordinación académica.

La problemática existente con respecto a los centros de idiomas y los puestos de coordinación académica se ve reflejada en el desconocimiento acerca de las competencias necesarias para las actividades que demandan dichos puestos. Sin embargo, antes de identificar estos elementos, fue necesario identificar la gestión académica y curricular (tercera dimensión) como procesos que toman lugar en función de la operatividad de los centros de idiomas. Es por esta razón que a partir de este estudio fue posible conceptualizarlas de acuerdo al tipo de centro de idiomas que se gestione.

En cuanto a la tercera dimensión, tratándose de la gestión académica, ésta se define como la organización, supervisión, dirección y control de los recursos humanos de la institución educativa, es decir, la ejecución de dichos procesos integrando a los docentes que integran el departamento de idiomas, así también como los estudiantes pertenecientes a las instituciones. Es en este ciclo de procesos donde el coordinador dispone de modelos y recursos para lograr que el área académica de la institución lleve a cabo sus actividades de acuerdo a lo esperado por los directivos de la institución.

Por su parte, dentro de la misma dimensión, la gestión curricular se refiere a la organización, supervisión, dirección y control de los recursos materiales de la institución

educativa, en este caso, los programas de estudio y los materiales didácticos. A su vez, como resultado de este ciclo de procesos desarrollados por el coordinador académico, se genera una articulación curricular, la cual consiste en un proceso de organización dirección y control de marcos curriculares para ser homologados con los programas de estudio ofertados por la institución, los objetivos curriculares y los materiales didácticos complementados en cada programa de lengua extranjera. Dicho de otra manera, el perfil y las competencias del docente de lenguas requieren la aplicación de modelos y el empleo de recursos para lograr que la institución funcione de acuerdo a lo establecido dentro del marco académico y curricular.

En otro orden de ideas, desarrollar estudios de investigación con respecto a la gestión en el campo de las lenguas requiere emplear la observación directa para analizar con mayor detenimiento algunas de las categorías y dimensiones que surgen de las experiencias en los procesos de gestión académica y curricular, así también como para realizar un contraste entre las propuestas teóricas y la realidad contextualizada de cada institución educativa. Cabe resaltar que, para este estudio, no fue posible realizar una observación directa debido a las limitaciones de acceso a instituciones educativas a consecuencia de las regulaciones sanitarias por la contingencia de Covid-19.

Finalmente, realizar investigación con respecto al docente de lenguas como gestor académico y curricular en centros de idiomas genera nuevas oportunidades para explorar nuevos enfoques de análisis en el campo de las lenguas, particularmente en temas como los planes y programas de estudio de dichas instituciones y su homologación con respecto a los marcos curriculares internacionales existentes y la propia acreditación curricular internacional de los mismos.

Anexo 1

Guion de entrevista semiestructurada a coordinador académico en centro de idiomas.

Objetivo de la entrevista: Analizar la participación del docente de lenguas como coordinador académico en las diversas funciones de gestión académica y curricular.

Dirigida a: **coordinadores académicos, coordinadores de nivel, coordinador de departamento académico en centros de idiomas dependientes y de educación continua.**

Tiempo aproximado de la entrevista: **20 a 30 minutos**

Recursos: Guía de entrevista, smartphone.

Fecha de entrevista:

Entrada de entrevista. Entrevistador: Buenos días / Buenas tardes/ Buenas noches y menciona el nombre de la persona. Mi nombre es Jose Efraín Carrera Salcido y me encuentro estudiando el programa de Doctorado en Ciencias del Lenguaje, en la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Idiomas Campus Mexicali. Antes que nada, agradezco el espacio que me ha brindado para esta discusión de experiencias y oportunidades laborales como profesionista en la enseñanza de lenguas. El propósito de esta entrevista es analizar, a través de sus experiencias y opiniones, su participación como coordinador académico que toma lugar en las funciones de gestión académica y gestión curricular, el cual es el objetivo de mi tesis doctoral que me encuentro realizando.

1. De manera muy breve podría explicar ¿cómo inició su trayectoria en la coordinación de área de idiomas?
2. ¿Con qué preparación cuenta usted que le permita desempeñarse como coordinador académico?
3. ¿Cuáles habilidades específicas sugiere necesarias para desempeñarse como coordinador académico en un centro de idiomas?
4. En su rol como coordinador ¿Qué estrategias realiza para la supervisión de la práctica docente de la plantilla de profesores que laboran en el área de idiomas?
5. ¿Cómo se encuentra estructurado el proceso de acompañamiento académico de los estudiantes inscritos en los diversos programas de idiomas ofertados en la institución?
6. ¿Cómo apoya la coordinación académica, en conjunto con el docente, la gestión de los aprendizajes de los estudiantes inscritos en los diversos programas?
7. ¿De qué manera se involucra usted como coordinación académica en el manejo de los programas de idiomas que oferta la institución?
8. ¿Considera que existe articulación entre el nivel de dominio de los contenidos de los planes de estudio y las competencias para las certificaciones de lenguas según el marco internacional? ¿De ser así en qué consiste?

Cierre de entrevista. Entrevistador: De nueva cuenta, agradezco su tiempo y el espacio brindado para poder llevar a cabo esta discusión, que, sin duda alguna, me brinda un panorama muy amplio acerca de la participación del docente de lenguas en sus actividades como coordinador académico.

Referencias

- Ackan, S., Belgin, A., Cendel, G., Korkmazgil, S., Özbilgin, A., y Özbilgin, A. (2016). Qualities and Qualifications of EFL Professionals: What Do Intensive English Program Administrators Think? *Tesol Journal*, 1-26. <https://doi.org/10.1002/tesj.293>
- Alberta Education. (2008). *School Administrator's Guide to Implementing Language Programming*. Alberta Education. Recuperado de <https://open.alberta.ca/publications/9780778575283>
- Barrette, C., y Paesani, K. (2005). *Language Program Articulation: Developing a Theoretical Foundation*. Boston: Heinle and Heinle.
- British Council. (2013). *From Language Teacher to Language Teaching Manager*. Recuperado https://englishagenda.britishcouncil.org/sites/default/files/attachments/from_language_teacher_to_language_teaching_manager.pdf
- Caprica. (2019). *Essentials for ESL-EFL Coordinators and Principals*. Atlanta: Caprica Ed.
- Charles, D. (1993). The Fronted Organigram: Questions of Management in English Language Teaching. En T. Boswood, R. Hoffman, y P. Tung (Edits.), *Perspectives on English for Professional Communication* (págs. 217-224). Polytechnic of Hong Kong. Recuperado de
- Christison, M., & Stoller, F. (1997). *A Handbook for Language Program Administrators* (2nd ed.). Alta English.
- Commission on English Language Program. (2016). *CEA Standards for English Language Programs and Institutions*. Commission on English Language Program Accreditation. Recuperado de <https://cea-accredit.org/about-cea/standards>
- Davies, P. (2009). Strategic Management of ELT in Public Educational Systems: Trying to Reduce Failure, Increase Success. *TESL - EJ The Electronic Journal of English as a*

- Second Language*, XIII(3). 1-22 Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinksyref=000145ypid=S1657-0790201500020000800011yln=es
- Eksi, G., y Yesim, C. (2012). English instructors' professional development need areas and predictors of professional development needs. En P. S. Sciences (Ed.), *Language Studies Conference*. LXX, págs. 675-685. Antalya: Elsevier Ltd. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/257718588_English_Instructors'_Professional_Development_Need_Areas_and_Predictors_of_Professional_Development_Needs
- Flores, E., y Flores, M. (2007). El Maestro como Trabajador de Conocimiento: Una perspectiva teórica, alternativa para la investigación sobre la práctica docente del maestro desde la administración educativa. En C. M. Educativa (Ed.), IX Congreso Nacional de Investigación Educativa (págs. 1-12). Consejo Mexicano de Investigación Educativa. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at13/PRE1178725214.pdf>
- Fuku, F. (2015). *Gestion et Administration Scolaires*. Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID). Recuperado de edugestion.usenghor-francophonie.org
- Garrat, B. (2000). *The Twelve Organizational Capabilities*. United Kingdom: HarperCollins Business.
- Heyworth, F. (2013). Applications of Quality Management in Language Education. *Language Teaching*, 46(03), 281-315. doi:10.1017/S0261444813000025
- Johnson, R. (1989). *The Second Language Curriculum*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Langue, D. (1997). Models of Articulation: Struggles and successes. *ADFL Bulletin*, 2(28), 31-42. Recuperado de <https://www.adfl.mla.org/bulletin/pdf/9469>

- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. México: Red Tercer Milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf
- McLellan, G. (2017). *ELT Management & Curriculum Development: How business models can be utilized to inform EFL teaching practice*. Kinjo University, English Language Teaching. Kinjo University. Recuperado de https://kinjo.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download;item_id=893;item_no=1;attribute_id=22;file_no=1
- Moreno, P., y Montales, R. (2015). Retos en el quehacer docente y la gestión educativa. En R. Guillén, *Alternativas para nuevas prácticas educativas: Gestión educativa y docencia*. 205-213. Recuperado de <https://www.transformacioneducativa.com/attachments/article/140/Libro%2009%20-%20Gesti%C3%B3n%20educativa%20y%20docencia.pdf>
- Ortega, F. (2008). Tendencias en la gestión de centros educativos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XXXVIII(1-2), 61-79. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/270/27012437004.pdf>
- Özmen, K. S., Cephe, P. T., y Kınık, B. (2016). Trends in doctoral research on English language teaching in Turkey. *Educational Sciences: Theory y Practice*, V(16), 1737–1759. Recuperado de 10.12738/estp.2016.5.0069
- Perrenoud, P. (1999). *Diez nuevas competencias para enseñar. Invitación al viaje*. Biblioteca de Aula. Recuperado de <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Philippe-Perrenoud-Diez-nuevas-competencias-para-ensenar.pdf>
- Ramírez, J. L. (2009). Estado del Conocimiento de las Investigaciones sobre Enseñanza y Aprendizaje de Lenguas Extranjeras en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, LI(1), 2-13.

- Ramírez, J. L. (2011). Los Egresados de una Licenciatura en Enseñanza del Inglés: Una primera mirada. *Revista de Educación Superior*, XL(1), 9-29.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. United States: Prentice Hall.
- Rossner, R. (2017). *Language Course Management*. United Kingdom: Eequal.
- Shaikhelislamov, R., y Makhmutova, A. (2015). The Role of School Management in Enhancement of Foreign. *Review of European Studies*, 7(4), 198-208. Recuperado de
- Sykes, A. (2015). Models of Educational Management: The Case of a Language Teaching Institute. *Journal of Teaching and Education*, 04(01), 17-23. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/models-of-educational-management%3a-the-case-of-a-Sykes/f31172fc7dda95cba10420fb5c25163249366863>
- Tannacito, D. (2013). *English Language Teachers as Program Administrators*. Tesol Publications.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). Introducción a métodos cualitativos de investigación. Paidós. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>.
- Tott, C. (2013). *El Manual del Coordinador de Ingles. Toma de decisiones*. Google Sites. Recuperado de <https://sites.google.com/site/elmanualdelcoordinadordeingles/>
- Universidad Autónoma de Baja California. (2015). *Propuesta de Modificación del Programa Educativo de Licenciatura en Docencia de Idiomas a Licenciatura en Enseñanza de Lenguas*. Universidad Autónoma de Baja California. Facultad de Idiomas. UABC. Recuperado de http://sriagral.uabc.mx/Secretaria_General/consejo/201502/13.pdf
- White, R. (2001). Programme management. En R. Carter, y D. Nunan, *The Cambridge Guide to Teaching English to Speakers of Other Languages* (págs. 194-200). Cambridge University Press.

White, R., Hockley, A., Van der Horst Jansen, J., y Laughner, M. S. (2008). *From Teacher to Manager. Managing Language Teaching Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

White, R., Mervyn, M., Stimson, M., y Hodge, R. (1991). *Management in English Language Teaching*. Cambridge: Cambridge University Press.