

Reflexiones sobre la genética de los Centros de Auto-Acceso

Víctor A. Arredondo
Ex Rector de la Universidad Veracruzana (UV)
Octubre 21, 2019

A lo largo de mis estudios y actividades profesionales, durante un lapso nada despreciable de 50 años, he tenido la estimulante experiencia de profundizar sobre los principios conductuales y cognitivos relacionados con el aprendizaje, así como sobre los enfoques sistémicos asociados a la planeación, gestión y andamiaje tecnológico de los servicios educativos. Mis cursos de licenciatura en la UNAM, la UV, y luego, de maestría y doctorado en Estados Unidos, fueron esenciales para consolidar mi interés profesional en el campo de la educación, dado que ahí pude adentrarme en aquellas bases teórico-metodológicas que pronosticaban el futuro promisorio del aprendizaje individualizado y colaborativo.

No obstante, mi práctica profesional como directivo y profesor de posgrado en la UNAM y como miembro del equipo de planeación nacional de la educación superior en la Asociación Nacional de Universidades (ANUIES), me abrió las ventanas del fantástico potencial que ofrece la colaboración interdisciplinaria, interinstitucional, intersectorial e internacional. Más aún, al haber liderado en la ANUIES equipos de trabajo orientados a la planeación y evaluación de las universidades del país, y con colegas de disciplinas y corrientes teóricas diversas, me brindó un beneficio adicional, alcanzar a apreciar el significado real de la aplicación del pensamiento complejo en la educación. Ningún estudio formal de postdoctorado podría haberme ofrecido tal oportunidad.

Nuestro empeño profesional de esos tiempos en dicha Asociación, consistía principalmente en recorrer México para influir en la toma racional de decisiones en las universidades públicas y en coordinación con el sector público y no gubernamental, con el fin de concretar relaciones intersectoriales recíprocas que acrecentaran su impacto social. Ese reto no sólo implicaba elaborar sólidos documentos de normatividad técnica relacionados con la promoción de la innovación, la excelencia y la solidaridad hacia las grandes demandas sociales, sino también desplegar en cada institución pública miembro de la ANUIES, labores de formación de recursos humanos con una mística de trabajo en equipo y especializados en las tareas emergentes de planeación, conducción innovadora, evaluación y retroalimentación. No es extraño que este último comentario pueda sonar anodino en los tiempos actuales, dado que ahora son ya prácticas extendidas. Pero quienes conocieron la realidad de aquellos años o la han investigado, saben bien que la gestión académico-administrativa de antaño se realizaba de manera intuitiva, con procedimientos sistemáticos insuficientes, con poca o nula relación con los sectores externos, sin capacitación especializada previa, y sin soportes organizacionales y tecnológicos estandarizados.

Mi posterior actividad profesional en el ministerio federal de educación (SEP), habría de significar un desafío adicional: transitar del relativamente cómodo campo de la investigación, asesoría y capacitación de especialistas, al complejo mundo de la puesta en marcha de proyectos públicos para modernizar el quehacer universitario nacional. Esto implicaba dar un salto del verbo a la acción; de la formulación de un deber ser, a apoyar el andamiaje constructivo de nuevas realidades; de la definición de lineamientos nacionales a la concreción de los mismos en cada institución; y, fundamentalmente, a cambiar las reglas del financiamiento público federal para asegurar el logro de los resultados esperados. Además de hacerme cargo de la oficina de Educación Superior en la SEP, también tuve bajo mi encomienda coordinar la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA).

**DGRI**Dirección General de
Relaciones Internacionales**DCIA**Dirección de Centros de
Idiomas y de Autoacceso

En aquellos tiempos, salvo la evaluación individual realizada por el recién creado Sistema Nacional de Investigadores (SIN) para la asignación de estímulos a la productividad, la naturaleza autónoma de las universidades imponía un muro casi insalvable para la evaluación externa, la transparencia y la rendición de cuentas públicas. Por ello fue tan significativo el trabajo de coordinación interinstitucional de la CONAEVA para alcanzar definiciones y acuerdos nacionales sobre nuevos procedimientos, instancias, criterios e indicadores para la autoevaluación y la evaluación externa. La creación posterior del CENEVAL, los CIEES y el COPAES, organismos nacionales a cargo de la evaluación de alumnos, programas académicos y de su acreditación, respectivamente, fueron consecuencia de la conceptualización realizada por la CONAEVA. A diferencia de lo que se hizo en el sexenio federal anterior, de asociar la evaluación de la educación básica y media superior con consecuencias adversas para el profesorado, desde 1991, la CONAEVA concibió una triada que logró ser muy funcional: evaluar, planear y financiar el cambio con recursos extraordinarios. Con dicho esquema, se solicitaba a las instituciones dar a conocer su realidad a partir de indicadores nacionales, formular planes y proyectos estratégicos puntuales de mejora y obtener fondos para alcanzar las metas propuestas.

Paralelo a la labor de coordinación de dicha estrategia nacional, en 1992, el entonces Secretario de Educación Pública, Ernesto Zedillo, me encomendó encabezar la delegación mexicana de una iniciativa recién acordada con los gobiernos de Estados Unidos y Canadá: el Comité Trilateral para la Colaboración en la Educación Superior de América del Norte, y que organizamos a través de 5 grupos tripartitas de trabajo: Cultura, Movilidad Académica, Sistemas de Información, Telecomunicaciones y Apalancamiento Financiero. Más allá de los acuerdos bilaterales que se construían para crear la región comercial de América del Norte, este comité trilateral buscaría disminuir las asimetrías existentes entre las tres naciones con el apoyo de la educación superior, la investigación y la transferencia tecnológica.

**DGRI**Dirección General de
Relaciones Internacionales**DCIA**Dirección de Centros de
Idiomas y de Autoacceso

Su finalidad sería la de acrecentar la calificación de los profesionales y técnicos con miras hacia una mayor competitividad del sector productivo y de servicios. Esta coyuntura permitiría que nuestro país aprovechara la infraestructura y experiencia en ciertas áreas de los mejores colegios comunitarios, universidades, y centros de investigación y desarrollo tecnológico de Canadá y Estados Unidos.

A grandes rasgos, el trabajo del grupo dedicado a la cultura debía apuntalar un mejor conocimiento, entendimiento y aprecio de nuestras culturas e identidades distintivas; el de movilidad, buscaría la simplificación y la creación de los mecanismos requeridos para un creciente intercambio académico de estudiantes, profesores, investigadores y extensionistas; en el grupo dedicado a la información, se establecerían estándares, códigos, procesos y sistemas digitales que intensificaran la coordinación y colaboración interinstitucional, junto con la evaluación comparativa; el de Telecomunicaciones, identificaría los criterios de compatibilidad técnica y enlace que luego facilitarían el funcionamiento de la naciente web para operar proyectos conjuntos a distancia, educación en línea, servicios digitales compartidos y la operación de redes sobre temas de interés recíproco. Finalmente, el grupo responsable del Apalancamiento Financiero buscaría los nichos de oportunidad para el establecimiento de alianzas estratégicas y de fondos de financiamiento complementario.

Un aspecto crucial en el avance de los acuerdos trilaterales en México fue que en la misma oficina en que se concentraban los proyectos nacionales de evaluación y de financiamiento extraordinario para la modernización universitaria, se coordinarían las tareas relacionadas con la colaboración trilateral. La infraestructura física y tecnológica, estándares, sistemas, procesos y personal calificado para operar exitosamente la colaboración entre Canadá, Estados Unidos y México permitió orientar parte de los criterios nacionales de modernización universitaria.

El resto de los parámetros y normas técnicas fueron contruidos por la CONAEVA, a partir de experiencias internacionales innovadoras y del cúmulo de resultados obtenidos, a lo largo de más de trece años, en materia de evaluación y planeación compartida entre las universidades, la ANUIES, la SEP y los gobiernos estatales. Las áreas prioritarias de financiamiento del Fondo de Modernización de la Educación Superior (FOMES) – instrumento de financiamiento federal complementario que tuve también la oportunidad de concebir y coordinar–, fueron definidas con base en una matriz que permitió descubrir los núcleos estructurales de mayor impacto horizontal en el quehacer universitario. Con el recuento anterior, trato de destacar la trascendencia del trabajo en equipo y del esfuerzo profesional y técnico requerido a lo largo del tiempo para formular políticas públicas sólidas. Las ocurrencias, la alta movilidad del personal técnico, las improvisaciones y el irresponsable abandono de lo que sí funciona son algunas de las razones del fracaso que hemos observado en la burocracia contemporánea.

Y para llegar al punto que nos interesa en esta reunión, me referiré al desafío que imponía la colaboración trilateral y a la prioridad que se otorgó a la internacionalización de la educación superior mexicana: ambos asuntos fueron asumidos como criterio de financiamiento en el FOMES y contaron además con el impulso de la recién creada Asociación Mexicana para la Internacionalización de la Educación (AMPEI). La colaboración trilateral en particular y la internacionalización, en lo general, dejaban al descubierto el valioso significado de las habilidades emergentes de la comunicación: el lenguaje lógico-matemático, el cómputo y los idiomas, de manera señalada el Inglés.

Con respecto a este último punto, recuerdo muy bien la reunión sostenida en mi oficina en 1992, con el entonces Director del Consejo Británico Huw Williams. Ellos venían colaborando desde años atrás con la SEP en la organización de cursos para la formación de profesores universitarios a cargo de la enseñanza del



DGRI

Dirección General de
Relaciones Internacionales



DCIA

Dirección de Centros de
Idiomas y de Autoacceso



Inglés. El objetivo de la reunión era analizar el reporte de resultados del programa y su propuesta para ampliar la cobertura presencial (cara a cara) de tales cursos, mediante la ampliación de una estrategia de regionalización en el ámbito de las universidades públicas. Sin embargo, la escala de crecimiento planteada no era suficiente para atender la explosiva demanda por venir en cuanto al aprendizaje del Inglés, derivada de una internacionalización universitaria exponencial. No había otro camino que recurrir más que al uso inteligente de la tecnología educativa...

Esa petición que hice al CB tenía una explicación histórica: desde 1975, la UV me había publicado en su Serie Editorial “Cuadernos de Tecnología Educativa” el reporte de un sistema personalizado que implanté en el curso introductorio de “Principios de la Conducta” de la carrera de Psicología, donde los alumnos inscritos eran divididos en cuatro salones que agrupaban menos de 18 estudiantes, se conducían discusiones y evaluaciones diarias sobre el contenido de estudio y se ofrecía retroalimentación individualizada al día siguiente sobre los resultados obtenidos. Todo ello era posible por que se recurría a guías de estudio para las evaluaciones diarias, a breves pero concisos materiales de lectura y al apoyo de monitores y tutores previamente entrenados que provenían de semestres avanzados de la carrera. Las raíces de ese sistema habían sido concebidas por el maestro emérito de la Universidad de Western Michigan que fue creador del Sistema de Instrucción Personalizada (PSI por sus siglas en Inglés) , Fred Keller, y por Richard Malott quien un par de años antes había sido mi asesor de tesis de maestría en dicha universidad. El reporte del sistema aplicado en la UV lo presenté en el 1er. Congreso Internacional sobre Sistemas Instruccionales en la Educación Superior, evento que organicé en 1975 en Xalapa con financiamiento de la ANUIES. Ahí los ponentes de varios países anticipaban el potencial que ofrecería la sistematización del aprendizaje y los nuevos sistemas de instrucción personalizada. Las memorias de dicho congreso, que edité junto con otros dos colegas, fueron publicadas por la Editorial Trillas.

**DGRI**Dirección General de
Relaciones Internacionales**DCIA**Dirección de Centros de
Idiomas y de Autoacceso

Más tarde, durante mis estudios de doctorado en la Universidad de West Virginia, pude dimensionar aún más el verdadero impacto de la tecnología educativa. Entre 1976 y 1978, trabajé como maestro asistente en el Centro de Aprendizaje del Colegio de Educación de dicha universidad, concebido por mis maestros de doctorado Ernest y Julie Vargas, junto con Lawrence Fraley. Era un extenso sitio abierto con diversas áreas de trabajo: salas de lectura, espacios de recursos audiovisuales para el aprendizaje, cubículos de tutoría individualizada, área de evaluaciones, mesas de trabajo para el remedio académico, un laboratorio-taller para el equipamiento audiovisual del centro y unas cuantas oficinas pequeñas para el staff. Los alumnos que usaban individualmente el espacio para cubrir sus cursos, provenían de diversas facultades o departamentos. (Atención, estamos hablando que esto sucedía veinte años antes de que promoviera como Rector de la UV un modelo curricular flexible y un diseño alternativo en la construcción de los nuevos centros de aprendizaje (USBIs). En ese espacio de la Universidad de West Virginia desarrollé, con el respaldo de mi asesor de doctorado, Ernest Vargas, y de las muy incipientes herramientas tecnológicas de la segunda mitad de los setenta, la investigación que serviría de base para mi tesis doctoral donde reporté un estudio comparativo del costo-beneficio de varios procedimientos de remedio académico individualizado sobre el desempeño estudiantil en exámenes estandarizados.

Y regresando a la reunión con el Consejo Británico (CB), en 1992, puedo identificar otro antecedente. En ese momento, mi oficina en la SEP ya estaba construyendo lineamientos para la creación y financiamiento, vía el FOMES, de espacios alternativos para el aprendizaje y la digitalización de bibliotecas y demás servicios académicos, a imagen y semejanza de lo que acontecía en las mejores universidades del mundo. Desde esa época estaba consciente de las adaptaciones tecnológicas que venían emprendiendo algunas universidades de Estados Unidos y Canadá con respecto al aprendizaje y la enseñanza del Inglés. En particular,

**DGRI**Dirección General de
Relaciones Internacionales**DCIA**Dirección de Centros de
Idiomas y de Autoacceso

me había llamado la atención la Universidad de Texas en Austin porque su biblioteca y talleres de idiomas, eran un verdadero laboratorio donde algunos corporativos con liderazgo global en el campo de la tecnología digital y la informática, como *Texas Instruments*, venían haciendo sus pruebas y ensayos sobre innovación educativa, a lo largo de más de dos décadas. Aunque esa institución podría ofrecernos un modelo a seguir, consideré más pertinente que los universitarios de nuestro país aprendieran la gramática, sintaxis y el acento británico, en lugar del texano. Este comentario que compartí en aquella reunión con Huw Williams, nunca me atreví a confesarlo en una conferencia internacional. Por esa razón, pero más por el encomiable trabajo anterior del Colegio Británico en la SEP, fue que le propuse la formulación de un proyecto innovador para el aprendizaje del Inglés que habría de implementarse en todas las universidades públicas. La peculiaridad de ese proyecto sería la de aprovechar las tecnologías emergentes del aprendizaje individualizado y colaborativo, así como el *know how* de las instituciones británicas más destacadas en la materia. Para tal propósito, el CB contrataría a quien se encargaría de la coordinación ejecutiva y prepararía la propuesta correspondiente para ser financiada por FOMES, en lo referente a los requerimientos de cada universidad, y por la SEP, en lo que concernía a las labores de coordinación nacional del CB. Una breve reseña sobre la naturaleza y alcances esperados de esa iniciativa, la presenté ese mismo año al Príncipe Carlos, durante su visita al Museo Franz Mayer de la ciudad de México. El CB me había invitado a ofrecerle un adelanto de lo que se habría de denominar como el “Proyecto Nacional de Centros de Autoacceso” (el CB ya usaba desde años atrás el término self-access en sus cajas que contenían diversos materiales de auto-aprendizaje).

La iniciativa arrancó formalmente el siguiente año (1993) con la contratación y destacada actuación de Pat Grounds. Con el tiempo, ella habría de constituirse en líder y motor de un equipo interinstitucional que hizo realidad la construcción de centros de autoacceso en prácticamente todas las universidades estatales y

**DGRI**Dirección General de
Relaciones Internacionales**DCIA**Dirección de Centros de
Idiomas y de Autoacceso

universidades tecnológicas del país. Diez años después de la charla que sostuve con el Príncipe Carlos, tuvimos su grata presencia en la UV, donde constató el funcionamiento del centro instalado en la USBI de Xalapa y que fue considerado emblemático a nivel nacional.

Para concluir, me referiré a un par de detalles más que esclarecen, en parte, el auge de los centros de autoacceso en la UV y el que hayan sido ubicados en los nuevos espacios multifuncionales en que se convirtieron las USBIs. Pero antes de hacerlo, debo dejar constancia de la loable contribución que tuvo Malena Hernández y su equipo para convertir este proyecto en un referente nacional: Durante mis seis años de trabajo previo a mi llegada a la rectoría de la UV, y mientras ocupaba la oficina de Educación Superior en la SEP, presidí el Consejo Directivo de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (ENBA), además de tener bajo mi responsabilidad la partida presupuestal que debía asegurar su adecuado funcionamiento. Tenía claro que esa institución debía ser una instancia asesora del proyecto nacional de modernización de las bibliotecas universitarias. Sin embargo, cuando visité sus instalaciones que se ubicaban en una pequeña casa de la colonia San Pedro de los Pinos de la Ciudad de México, constaté que contaba con tres salones y un par de oficinas pequeñas. Su biblioteca se ubicaba en un cuarto diminuto debajo de las escaleras que conducían al segundo piso, estaba cerrada con llave y no pudimos ingresar porque el conserje no se encontraba. En los anaqueles ubicados en dos paredes se encontraban algunas carpetas gruesas con documentos y, al lado, un par de archiveros. El Director de la ENBA, Nahúm Pérez, me explicó que debido a las circunstancias tan precarias en que operaban, la formación de los futuros bibliotecarios era eminentemente teórica, pues no contaban con los recursos para la experiencia práctica y menos con aplicaciones digitales y equipos de cómputo. Después de esa visita acordamos que haríamos lo necesario para convertir a la ENBA en una institución con una infraestructura y un plan de estudios que fueran emblemáticos para las bibliotecas universitarias.

**DGRI**Dirección General de
Relaciones Internacionales**DCIA**Dirección de Centros de
Idiomas y de Autoacceso

Nahúm Pérez se dedicó a conseguir un extenso terreno propio que finalmente fue donado por el IPN. Mientras que mi oficina se encargó de convocar a expertos que ayudaran a confeccionar el plan de estudios del bibliotecario del Siglo XXI y a enriquecer nuestras deliberaciones sobre los atributos y requerimientos de sus correspondientes espacios, equipamiento, mobiliario y software. Se necesitaba, además, un liderazgo para la operación de la nueva infraestructura e invité a Diana González para que se mudara a la ENBA. Ella trabajaba en la biblioteca del ITSON que, en ese entonces, era una de las más destacadas en México. Con el apoyo de los asesores externos y el equipo de trabajo local, la ENBA logró elaborar y poner en operación proyectos estratégicos financiados por FOMES. En 1994, solicité al CB instalar en sus nuevas instalaciones uno de los primeros centros de Autoacceso. Al cabo de tres años, la institución mejoró radicalmente su perfil e imagen institucional.

Es justo enfatizar que en nuestras exploraciones sobre las características físicas y funcionales del nuevo espacio de la ENBA siempre tuve presente el embrionario prototipo -conceptualmente hablando- del Centro de Aprendizaje de la Universidad de West Virginia en el que había trabajado 20 años antes. Y esas mismas remembranzas fueron cruciales también cuando cambié, ya como rector de la UV, el primer bosquejo constructivo de la USBI Xalapa que separaba en tres distintos bloques arquitectónicos los libros, las computadoras y los servicios de apoyo. Me quedaba claro que las nuevas instalaciones de ese tipo debían ser espacios abiertos, multifuncionales y caracterizados por facilitar un uso horizontal y multimodal para todos los miembros de la comunidad universitaria y enmarcados en áreas pletóricas de verde que resaltaran la riqueza natural de Veracruz. Pero además, debían ser congruentes con una visión integradora de la compleja misión institucional, necesitaban apoyar la operación de un nuevo modelo educativo flexible, asegurar el aprendizaje de las habilidades de comunicación y autoestudio necesarias en el siglo XXI, estar conectados al mundo

**DGRI**Dirección General de
Relaciones Internacionales**DCIA**Dirección de Centros de
Idiomas y de Autoacceso

de la información en el ciberespacio, apoyar el trabajo colaborativo en redes, y articular el funcionamiento académico y administrativo armónico de cada región e instalación universitaria. En el programa de trabajo que presenté para mi primer periodo como rector destaqué que tales espacios ayudarían a distribuir oportunidades de acceso al conocimiento privilegiado en cada rincón universitario. Y que los centros de autoacceso ubicados en cada USBI deberían ser no sólo nodos de oportunidad para el aprendizaje del Inglés y otros idiomas sino espacios para el estudio interdisciplinario y núcleos de innovación educativa.

Participar en esta reunión, que celebra los veinte años de apertura de los centros de autoacceso en la UV, me ha brindado la oportunidad del reencuentro con amigos y colegas de antaño, y de recrear distintos momentos de la vida que reafirman la Teoría de los Puntos de Steve Jobs. Él dijo: “No puedes conectar los puntos mirando hacia adelante; solo puedes hacerlo mirando hacia atrás. Así que tienes que confiar en que los puntos se conectarán de alguna forma en el futuro”. Y yo añadiría a esa inquietante reflexión lo siguiente: Tales puntos aparentemente distantes se interconectan en un continuum no lineal sino multidimensional y sin barreras de espacio y tiempo que nos permite identificar patrones y rasgos que nos definen como seres en tránsito hacia el infinito...

MUCHAS GRACIAS.



DGRI

Dirección General de
Relaciones Internacionales



DCIA

Dirección de Centros de
Idiomas y de Autoacceso

