

CAMBIOS EN LOS PARADIGMAS: MODELO DE GESTIÓN EN LA BIBLIOTECA “DR. JORGE CARPIZO” DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS DE LA UNAM*

Federico HERNÁNDEZ PACHECO**

SUMARIO: I. *La biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.* II. *Tendencias en los servicios bibliotecarios del futuro.* III. *Conclusiones.* IV. *Bibliografía.*

I. LA BIBLIOTECA “DR. JORGE CARPIZO” DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS DE LA UNAM

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es una de las más grandes de América Latina y destaca por ser una institución pública de alto prestigio académico y científico a nivel mundial. Su historia se remonta a 1551, cuando fue fundada como Real y Pontificia Universidad de México. El campus que ocupa actualmente se ubica en el sur de Ciudad de México, conocido como Ciudad Universitaria, y se inauguró en 1952. La UNAM mantiene una amplia infraestructura para la docencia y la investigación distribuida por toda la República mexicana, tanto a nivel educación media superior

* Contenido actualizado del artículo “Modernización de la biblioteca Dr. Jorge Carpizo”, *Revista Abogacía*, año 2, núm. 20, octubre de 2022, disponible en: <https://www.revistaabogacia.com/modernizacion-de-la-biblioteca-dr-jorge-carpizo/>.

** Doctor en Bibliotecología y Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Fue jefe de la biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” del IIJ por 7 años. Investigador en el Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de Información de la UNAM. SNI, nivel II. Galardonado con la Medalla Alfonso Caso por la Especialidad en Dirección de Recursos Humanos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Maestro *honoris causa* por el Colegio de Graduados en Alta Dirección. Imparte las materias de Metodología de la Investigación Jurídica, Derecho a la Información y Administración Organizacional. Contacto: federicohp@unam.mx. ORCID: 0000-0001-6881-843X.

como superior, en ellas se encuentran Preparatorias, colegios de ciencias y humanidades, facultades, escuelas, facultades de estudios superiores (FES), escuelas nacionales de estudios superiores (ENES), divisiones y unidades de estudios de posgrado y, centros e institutos de investigación científica, humanidades y ciencias sociales.

Cada una de estas dependencias de la universidad cuenta con bibliotecas que apoyan permanentemente las extensas labores de docencia e investigación y se encuentran coordinadas en un esquema de red que dirige y regula normativamente la Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de Información, ubicada en el impactante edificio de la Biblioteca Central de la UNAM.

La biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” del Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJ) forma parte del sistema bibliotecario de la UNAM y su operación se remonta a 1940, cuando se funda el Instituto de Derecho Comparado en el corazón de la ciudad de México. A partir de 1954, el Instituto ocupó las instalaciones de la Torre I de Humanidades y posteriormente de la Torre II en Ciudad Universitaria. Para 1986, con la creación de la llamada “Ciudad de la Investigación en Humanidades”, se inauguran las instalaciones actuales del IJ junto con la biblioteca “Dr. Jorge Carpizo”, institución bibliotecológica que con el transcurrir de los años ha tenido un desarrollo especializado en sus recursos humanos, en su trabajo técnico y académico, y en la conformación de un acervo enfocado en áreas jurídicas nacionales e internacionales. Cabe mencionar el apoyo, y reconocimiento, que siempre otorgaron a la mejora de la biblioteca los exdirectores del Instituto, juristas de talla internacional, como los doctores Jorge Carpizo, Diego Valadés, José Luis Soberanes, Héctor Fix-Fierro y Héctor Fix-Zamudio.

Con la llegada del doctor Pedro Salazar Ugarte a la dirección del IJ, dieron inicio una serie de innovaciones en el rediseño de procesos de gestión, en modificaciones de la infraestructura académica y administrativa, en la creación de nuevas áreas de trabajo y en la renovación de sus recursos humanos bajo una óptica interdisciplinaria. En efecto, la biblioteca no sería la excepción en este camino hacia la mejora continua. En junio de 2015 inició un plan estratégico bajo siete directrices y programas de trabajo que se presentaron en el claustro académico. Las directrices fueron las siguientes:¹

¹ Hernández Pacheco, Federico, “Cambios de paradigmas en la Biblioteca «Dr. Jorge Carpizo» del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM”, conferencia magistral, tercer encuentro y primer congreso internacional de bibliotecas jurídicas “Esquemas de trabajo híbrido y nuevos escenarios laborales”, México, 2021, p. 5.

- 1) Actualización de procesos de trabajo y del marco normativo.
- 2) Mejora continua de áreas de la biblioteca.
- 3) Profesionalización y desarrollo del capital humano que se ocupa de los servicios y los trabajos bibliotecarios.
- 4) Creación y ampliación de servicios digitales en la biblioteca.
- 5) Desarrollo de una cultura de evaluación continua.
- 6) Fortalecimiento de vínculos con distintas instituciones para la formulación de alianzas estratégicas.
- 7) Innovación de proyectos para la obtención de recursos financieros.

Dichas directrices se fueron enriqueciendo con el apoyo del equipo de trabajo de académicos y administrativos de la misma biblioteca, esto con el objeto de diseñar, organizar y aplicar diversos programas de alto impacto para la comunidad del IJ. Posteriormente, con el comienzo de la pandemia por SARS-CoV-2 se realizó un proyecto de gestión del cambio con el fin de dar continuidad al trabajo de la biblioteca en un esquema a distancia, y posteriormente híbrido. En este contexto, es oportuno describir ciertas tendencias que marcan el futuro del trabajo en las bibliotecas y que la pandemia ha evidenciado a pasos acelerados.

II. TENDENCIAS EN LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DEL FUTURO

En momentos de la crisis sanitaria por COVID-19 que aún circunda, las bibliotecas tuvieron la necesidad de adaptarse a las diversas etapas que fueron surgiendo durante la pandemia y la pospandemia, nos referimos al *cierre*, la *reapertura* y la *nueva normalidad*.² En efecto, las medidas inicialmente tomadas por las bibliotecas fueron el cierre total de sus instalaciones y la organización, actualización y disponibilidad de sus servicios digitales para ofrecerlos a distancia.

Estas etapas potenciaron y visualizaron las principales tendencias bibliotecológicas que de acuerdo con el *Center for the Future of Libraries* de la *American Library Association*, se dividen en siete grupos.³

² Dobрева, Milena y Anghelescu, Hermína, “Libraries and COVID-19: Opportunities for Innovation”, *IFLA Journal*, vol. 48, núm. 1, 1 de marzo de 2022, p. 3, disponible en: <https://doi.org/10.1177/03400352221077748>.

³ Véase la página web de la American Library Association, sección “Trends”, disponible en: <https://www.ala.org/tools/future/trends>.

- Sociedad. Tendencias enfocadas al desarrollo, análisis y comportamiento de la comunidad donde esté ubicada la biblioteca.
- Tecnología. Como el nombre lo indica, son tendencias guiadas al uso y aprovechamiento de las tecnologías emergentes en las bibliotecas y para sus usuarios.
- Educación. Tendencias en materia educativa dirigidas a coadyuvar en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Medio ambiente. Tendencias y acciones guiadas a la sostenibilidad, resiliencia y uso de energías alternativas.
- Políticas y gobierno. Tendencias dirigidas a visibilizar la labor bibliotecaria dentro de los procedimientos jurídicos, así como en las iniciativas de gobernanza y gobierno abierto.
- Economía. Tendencias bibliotecarias que impulsan la economía local con acciones y proyectos que desarrollan a las comunidades.
- Demografía. Tendencias que estudian el crecimiento demográfico de las localidades, la accesibilidad e infraestructura tecnológica, grupos etarios, etcétera.

Si bien este grupo de tendencias engloban el trabajo que actualmente están realizando las bibliotecas y diversas instituciones, resulta de suma importancia resaltar aquellas acciones que con la llegada de la pandemia dieron origen a las denominadas “Tendencias derivadas por Pandemia de Coronavirus de la American Library Association”:⁴ bibliotecas y tecnología; bibliotecas y educación; bibliotecas y servicios sin contacto; bibliotecas y lugares de trabajo; democracia y promoción de la libertad de ideas; bibliotecas y desarrollo económico; desinformación, información verificable y experiencia y; bibliotecas, salud y bienestar.

Precisamente, las tendencias bibliotecológicas y las derivadas de la pandemia han impulsado una serie de actividades en las bibliotecas de investigación para enfrentar con eficacia los retos que ha impuesto la crisis sanitaria global. Entre estas actividades destacamos los servicios de consulta y referencia virtual; la formación continua para usuarios de las bibliotecas y para el personal que labora en estas a través de cursos, talleres y diplomados; la atención permanente hacia la comunidad académica y de investigación mediante el diseño y la prestación de recursos y servicios a distancia de alta calidad, como el caso del área de bibliometría y la búsqueda de citas a productos de investigación; la recuperación de documentos impresos y digi-

⁴ Sección “Trends” de la página *web* de la American Library Association, “Coronavirus Pandemic (2019-2020)”, disponible en: <https://www.ala.org/tools/future/trends/coronavirus>.

tales en plataformas académicas y bibliotecas nacionales e internacionales, así como la adquisición eficiente y oportuna de obras especializadas a través de su compra o donación. Asimismo, es importante señalar actividades como la creación de contenidos de alta calidad para incorporarlos a páginas o portales *web* de las bibliotecas; la adecuación de la infraestructura bibliotecaria, en una época pospandemia, enfocada a la creación de espacios abiertos y libres de riesgos, tanto para los usuarios como para el personal de las áreas de trabajo, y el enfoque hacia sistemas de gestión de la calidad para obtener una certificación nacional o internacional. Todas estas actividades requieren de una eficacia directiva de los recursos humanos.

En este marco describiremos a continuación las acciones y resultados emprendidos, a partir de marzo de 2020, en la biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” del IIJ de la UNAM.

1. *Atención permanente a la comunidad*

Como parte del programa creado por la Biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” durante la pandemia para atender cada una de las necesidades y demandas de su comunidad, se abrieron áreas y servicios dirigidos a solucionar problemas informativos específicos de los usuarios mediante un análisis previo de sus comportamientos y necesidades.

Así, la búsqueda y recuperación de la información cambió sus patrones de oferta y demanda, cobrando relevancia los servicios virtuales para incorporarse con mayor potencial y visibilidad en las áreas de consulta y referencia de las bibliotecas. Se sabe que este tipo de servicios incrementó desde antes de 2010; no obstante, su oferta creció y adelantó su desarrollo durante la pandemia.⁵

En este contexto, el nuevo profesional bibliotecario de consulta y referencia recibe las solicitudes de temas o de información de manera personal, vía telefónica, correo electrónico o redes sociales. De acuerdo con los autores Yatin, Kanan, Kamarudin y Zainuddin, los objetivos del servicio de consulta y referencia virtual son los siguientes:⁶

— Desarrollar una colección de recursos de referencia digital.

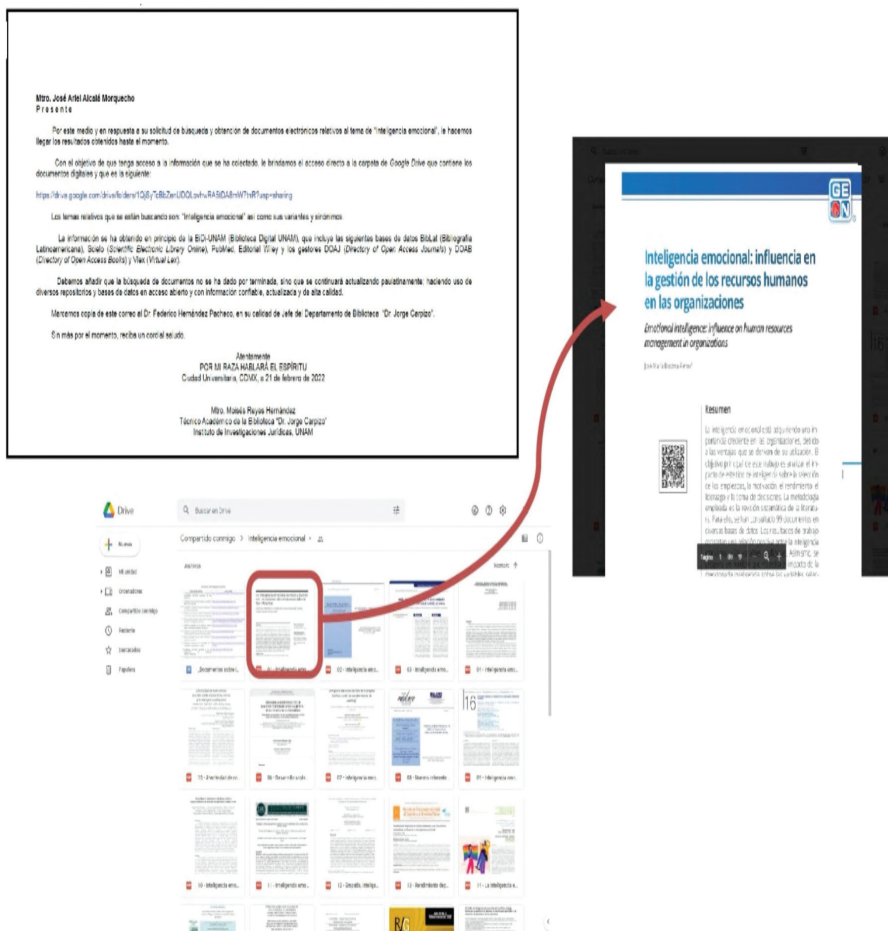
⁵ Saiful Farik Mat, Yatin *et al.*, “Reference Sources: The Future and Implication of Reference Services in Academic Library”, *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, vol. 7, núm. 3, 2018, p. 281, disponible en: <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v7-i3/4366>.

⁶ *Ibidem*, pp. 283-284.

- Realizar búsquedas de información de alta calidad en plataformas, bases de datos, directorios y repositorios digitales.
- Ayudar en el intercambio de recursos digitales.
- Capacitar en el uso y manejo de recursos de información digital.
- Educar al usuario en el desarrollo de sus habilidades de búsqueda y recuperación de información de alta calidad académica y profesional.

El servicio virtual de consulta y referencia de la biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” inició en 2016 y se reinventó en marzo de 2020 con el inicio de la pandemia. Se innovó en la búsqueda y recuperación de documentos impresos o digitales en plataformas académicas, bases de datos por compra y de acceso libre, así como en bibliotecas nacionales e internacionales (véase figura 2). Este servicio evolucionó en su totalidad. Tras una solicitud de información se envía una liga en “la nube” que nos conduce a carpetas con los documentos digitales en texto completo obtenidos en las plataformas señaladas. Los documentos recuperados consisten en tesis de grado, capítulos de libro, artículos de revista, libros, *preprints*, legislación, notas de prensa de autores destacados y especialistas en una rama del saber humano, entre otros documentos. Pueden consultarse en una computadora de escritorio o en una portátil, o en dispositivos móviles.

FIGURA 1. SERVICIO VIRTUAL DE CONSULTA Y REFERENCIA DE LA BIBLIOTECA “DR. JORGE CARPIZO” DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS DE LA UNAM



FUENTE: elaboración propia.

FIGURA 2. TEMAS SOLICITADOS DURANTE LA PANDEMIA Y PLATAFORMAS PARA LA BÚSCUDA Y RECUPERACIÓN DE INFORMACIÓN



FUENTE: elaboración propia.

Por otro lado, el libro *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*, editado por el IJ señala que

La formación *online* o *e-learning* se presentará con mayor demanda como una alternativa al sistema presencial actual, pues, entre otras cosas, el éxito de esta fórmula de enseñanza-aprendizaje ha residido principalmente en su flexibilidad y libertad de horarios, así como en la elección personal del ritmo de estudios y en los costos que difieren mucho de los cursos presenciales. Trabajadores, estudiantes y hasta las propias instituciones asumirán la importancia de este modelo formativo que facilita el aprendizaje y especialización en diferentes ámbitos laborales. El *e-learning* es sólo el comienzo de un cambio formativo que se aferra a las nuevas tecnologías como vehículo de expansión.⁷

⁷ Hernández Pacheco, Federico, *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2020, disponible en: <https://doi.org/10.22201/iibi.9786073015790e.2020>, p. 231.

En efecto, la formación a distancia se convirtió en una constante en todas las instituciones educativas y las bibliotecas no podían ser la excepción. En 2020 la biblioteca del Instituto de Investigaciones Jurídicas inició un Programa de Formación Jurídico- Bibliotecológica (figura 3) mediante cursos y talleres semanales impartidos en línea con el apoyo de empresas, instituciones y especialistas en información jurídica, científica y especializada. Todo con el objetivo de mejorar las habilidades de la comunidad académica en el uso y manejo de plataformas y bases de datos por suscripción y acceso abierto. Los talleres mantenían una preparación previa con el fin de recibir *feedback* o retroalimentación entre el personal académico de la biblioteca y los especialistas o profesionales que impartirían el taller. Posteriormente, una vez impartido el taller a la comunidad del IJ y a otras instituciones, los participantes realizaban una evaluación de los talleres con el fin de recibir comentarios para mejorar el programa en mención. El programa abarcó temáticas sobre plataformas y bases de datos jurídicas y académicas, gestores de referencias, ciencia abierta, evaluación de la ciencia, preservación digital, visibilidad de la producción científica, investigación en género, estilos y normas de citación, ente otros temas. Se otorgó constancia de cada taller con valor curricular.

FIGURA 3. PROGRAMA SEMANAL DE FORMACIÓN JURÍDICA-BIBLIOTECOLÓGICA



FUENTE: elaboración propia.

En este mismo sentido, se organizó el Diplomado Virtual en Desarrollo de Competencias y Gestión de la Información Jurídica (figura 4), del 27 de mayo de 2021 al 10 de marzo de 2022, con módulos que incluían los siguientes temas:

- 1) Metodología de la investigación, fuentes de información y bibliotecas.
- 2) Bibliotecas digitales y sus recursos de información: ciencia abierta.
- 3) Desarrollo de habilidades digitales.
- 4) Estilos de citación y gestores bibliográficos.
- 5) Visibilidad e impacto a productos de investigación científica.
- 6) Publicación de documentos científicos.
- 7) Organización de repositorios en el área jurídica: metodología y recursos.
- 8) Organización de archivos y documentación jurídica. Preservación y conservación.
- 9) Fuentes de información para el derecho a la salud, derecho constitucional y derecho del trabajo.
- 10) Derechos de autor y propiedad intelectual.
- 11) Administración organizacional y gestión de datos en entidades o departamentos de información jurídica: modelos y técnicas de aplicación.

Se inscribieron 69 participantes de distintas entidades de la República mexicana, así como de Chile y de Costa Rica provenientes de la iniciativa privada, de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y de las Casas de la Cultura Jurídica en México, del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación y del Banco de México. Así mismo, participaron profesionales de la Universidad Autónoma de Chile, de la Universidad Autónoma de Guadalajara, de la Universidad Autónoma del Estado de México y de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Dentro de nuestros especialistas o plantilla académica, contamos con catedráticos de la Universidad Complutense de Madrid, de la Universidad de San Andrés en Argentina, de la Dirección General de Bibliotecas y Servicios de Información Digital y del Posgrado en Contaduría y Administración de la UNAM, de la Universidad Autónoma del Estado de México y expertos litigantes en materia de propiedad intelectual y derecho laboral, así como investigadoras e investigadores del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información y del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

FIGURA 4. CARTELES DE PROMOCIÓN DEL DIPLOMADO EN DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN JURÍDICA DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS DE LA UNAM

DIPLOMADO

Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo" Primer Diplomado en Desarrollo de Competencias y Gestión de la Información Jurídica

Duración: 132 horas
Inicio: mayo 2021. Fin: marzo 2022
Expertos nacionales e internacionales de
México, Argentina y España



DIPLOMADO EN
Desarrollo
de competencias y gestión
DE LA **información jurídica**
2021



FUENTE: elaboración propia, 2022.

Otra de las grandes iniciativas fue el trabajo a distancia de bibliometría (figura 5), área creada en 2016 y dedicada al uso de estadísticas y herramientas matemáticas para hacer análisis cuantitativo y cualitativo de la producción citacional científica⁸ de la comunidad del IJJ. El análisis de citas es una actividad de investigación fundamental que se realiza con frecuencia para determinar, a través de diferentes métodos y técnicas, el impacto que tienen los autores, instituciones, editoriales y publicaciones dentro de los procesos de producción científica.⁹ Por ello, durante la pandemia se realizaron diversos reportes de la producción citacional de los investigadores del propio Instituto. Cada reporte contiene una descripción detallada del total de citas obtenidas de libros, capítulos de libros, artículos de revistas especia-

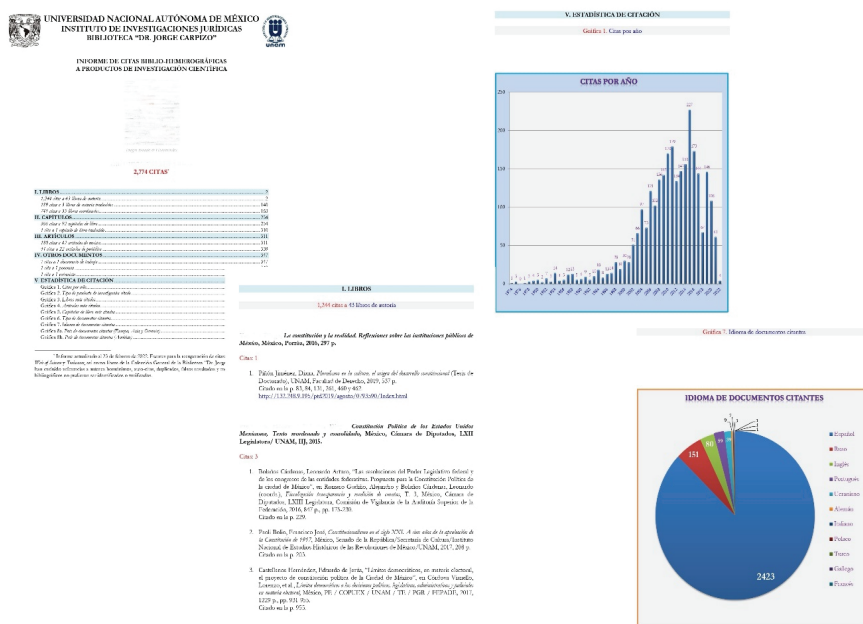
⁸ Waltman, Ludo y Noyons, Ed, *Bibliometrics for Research Management and Research Evaluation. A Brief Introduction*, Países Bajos, Universiteit Leiden, 2018, disponible en: https://www.cwts.nl/pdf/CWTS_bibliometrics.pdf.

⁹ Urbizagástegui Alvarado, Rubén y Restrepo Arango, Cristina, “Análisis de las referencias bibliográficas de la Revista Interamericana de Bibliotecología”, *Biblios: Revista Electrónica de Bibliotecología, Archivología y Museología*, núm. 29, 2007, pp. 1-20.

lizadas, documentos de trabajo, ponencias, entrevistas, así como gráficas de citas por año, tipos de productos de investigación citados, libros más citados, tipos de documentos citantes, idiomas de documentos citantes y países de documentos citantes.

Las plataformas para la recuperación de citas son: Googles académico (*Google Scholar*), *Scopus*, *Web of Science*, *ProQuest Dissertations & Theses Global*, *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)* y *Tesiunam*. También se obtienen citas de revistas y libros impresos de la colección general de la biblioteca “Dr. Jorge Carpizo”. En el reporte se excluyen referencias hacia autores homónimos, autocitas, duplicados, falsos resultados y menciones cuyos datos bibliográficos no lograron ser identificados o verificados con precisión.

FIGURA 5. INFORME DE CITAS A PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA



FUENTE: elaboración propia.

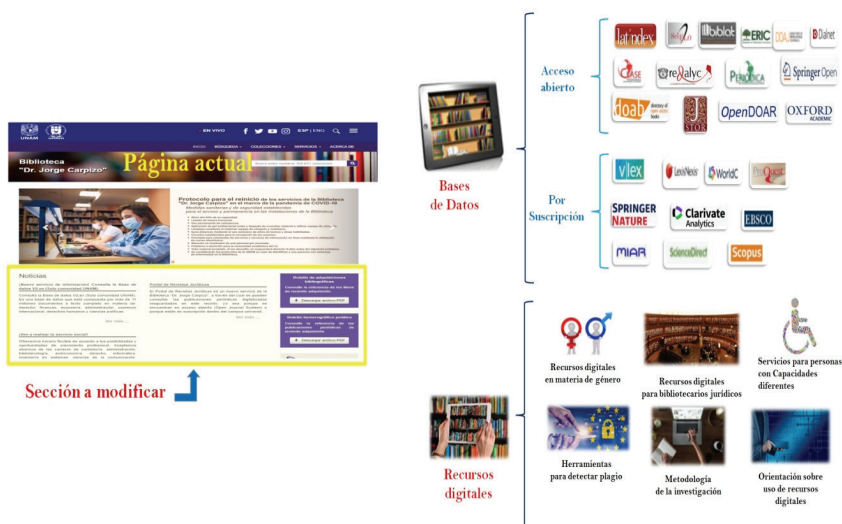
Por otro lado, el uso de las tecnologías fue necesario en un contexto de aislamiento social y de trabajo a distancia. Sin embargo, nuestra biblioteca apostó también por el desarrollo de contenidos digitales, siguiendo linea-

mientos de arquitectura de la información y, sobre todo, incorporando contenidos útiles para nuestros usuarios.

En efecto, el acceso a la información y a contenidos de calidad es un derecho humano básico para fomentar la igualdad de oportunidades. No obstante, atender requerimientos de información de un público diverso requiere que las bibliotecas y las instituciones a las que pertenecen realicen proyectos más allá de la simple distribución de recursos digitales: requieren garantizar que estos recursos sean utilizables y accesibles, en un mundo donde los sitios *web* y los portales son esenciales para el acceso público a recursos de información de calidad.¹⁰

Es así como se crearon contenidos digitales para brindar acceso a diversas fuentes de información, tal es el caso de la página *web* de la biblioteca (figuras 6 y 7) y del directorio de bibliotecas jurídicas (figura 8).

FIGURA 6. PÁGINA *WEB* DE LA BIBLIOTECA
 “DR. JORGE CARPIZO” DEL INSTITUTO
 DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS



FUENTE: elaboración propia a partir de la página *web*, disponible en: <https://www.juridicas.unam.mx/biblioteca-dr-jorge-carpizo>.

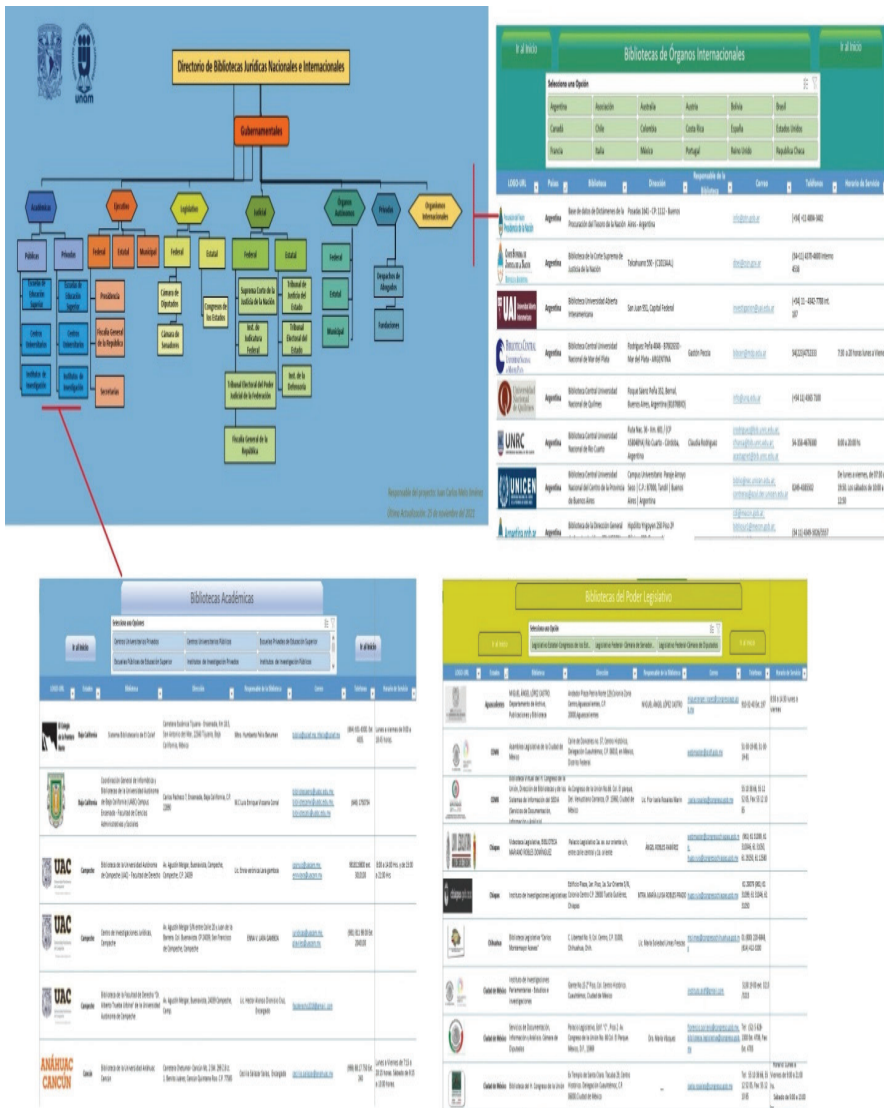
¹⁰ Yoon, Kyunghye; Hulscher, Laura y Dols, Rachel, "Accessibility and Diversity in Library and Information Science: Inclusive Information Architecture for Library Websites", *The Library Quarterly: Information, Community, Policy*, vol. 86, núm. 2, 2016, pp. 213–229.

FIGURA 7. *BANNERS* DE LA PÁGINA *WEB* DE LA BIBLIOTECA
“DR. JORGE CARPIZO” DEL INSTITUTO
DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS



FUENTE: elaboración propia a partir de la página *web*, disponible en: <https://www.juridicas.unam.mx/biblioteca-dr-jorge-carpizo>.

FIGURA 8. DIRECTORIO DE BIBLIOTECAS JURÍDICAS NACIONALES E INTERNACIONALES



FUENTE: elaboración propia con los datos tomados de Melo Jiménez, Juan Carlos, *Fuente de información para la diversidad e inclusión*.

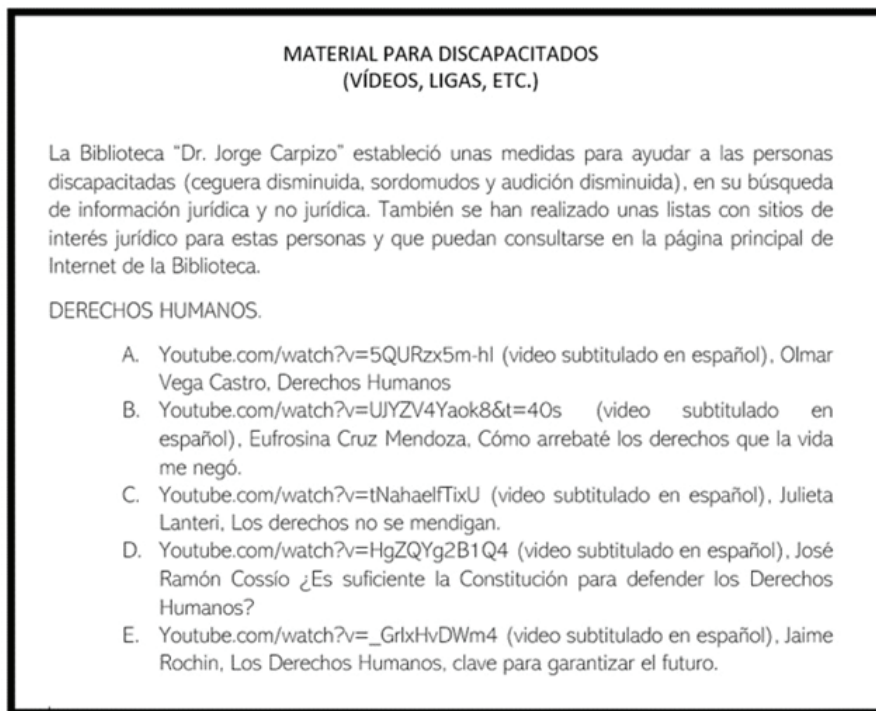
Así mismo, se desarrollaron contenidos digitales con fuentes de información sobre temas de investigación en género (figura 9) y fuentes para personas con discapacidad (figura 10).

FIGURA 9. FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE GÉNERO Y APOYO A PERSONAS CON DISCAPACIDAD



FUENTE: elaboración propia con los datos tomados de Coquis Velasco, Ariadna, *Fuente de información para la diversidad e inclusión*.

FIGURA 10. FUENTES DE INFORMACIÓN Y APOYO
A PERSONAS CON DISCAPACIDAD



FUENTE: elaboración propia con datos tomados de Díaz Hernández, Mario Jorge, *Fuentes de información para la diversidad e inclusión*.

Además, nos dimos a la tarea de crear un programa editorial para la coordinación, edición y publicación de libros colectivos impresos y digitales sobre bibliotecas jurídicas, servicios, tecnologías y temáticas interdisciplinarias (figura 11).

FIGURA 11. ALGUNOS EJEMPLOS DEL PROGRAMA EDITORIAL DE LA BIBLIOTECA “DR. JORGE CARPIZO”



FUENTE: elaboración propia, 2022.

Actualmente, estamos conscientes de que, en un contexto de políticas y eficacia gubernamental, la calidad es el juicio y la percepción que tienen los usuarios sobre los productos y servicios que ofrece una institución es la medida en que sienten cómo se satisfacen sus expectativas o necesidades. La calidad se encuentra implícita en diversas actividades, en objetivos, en metas, en economía, en sociedad, en familia, en servicios, en educación y en modelos administrativos. Es considerada por algunos expertos como una corriente sociopolítica, axiológica y cultural.¹¹

Tal es su relevancia que para certificar procesos y sistemas de gestión vinculados a la calidad se utilizan normas establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por su sigla en inglés), que señalan los diferentes requisitos de calidad que deben alcanzar las organizaciones en sus productos y/o servicios, recursos materiales y humanos para ingresar con éxito en la economía y en las políticas del mundo actual. La norma se basa en principios de mejora continua y satisfacción de los clientes, basada en el enfoque de procesos, en el liderazgo y en la identificación y control de riesgos.

¹¹ Hernández Pacheco, Federico, *Dirección de recursos humanos en bibliotecas... cit.*, p. 369.

Es así como durante pandemia se logró la Certificación ISO 9000:2015 para el Área de Desarrollo de Colecciones, por haber implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad para los procesos de adquisición de material bibliográfico por compra, donación y por canje. Así como por donaciones que realiza la biblioteca, provenientes del descarte, a otras bibliotecas de instituciones públicas, organismos autónomos y organizaciones de la sociedad civil. Es importante mencionar también que se obtuvo el reconocimiento “Calidad UNAM” en sistemas de gestión, que otorga la Coordinación de Gestión para la Calidad de la Investigación de la Coordinación de la Investigación Científica de la propia UNAM.

Por otra parte, una de las tendencias bibliotecarias que se hizo notar durante la pandemia fue el financiamiento, que es ese procedimiento complejo por tratar de involucrar a las personas, organizaciones e instituciones en una causa común que involucra iniciativas y proyectos para responder eficientemente al desarrollo humano, y que merecen el apoyo a través de aportaciones monetarias, en recursos humanos o en especie.¹²

En este aspecto, se impartieron conferencias sobre alternativas de financiamiento para bibliotecas en colaboración con la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la empresa de servicios de información científica *Springer Nature*.

Finalmente, destacamos que se logró mejorar la infraestructura de la biblioteca durante la pandemia mediante el acondicionamiento de espacios amplios y adecuados a la nueva normalidad (figura 12), libres de riesgos sanitarios, con ventilación, limpieza constante y utensilios de higiene. Lara Ewen señala que los diseñadores actualmente están innovando en cómo ventilar los espacios interiores, y la empresa de arquitectos Hotaling apunta que para mejorar la calidad del aire interior se requieren más ventanas ajustables, más aire fresco y mayor circulación de aire, abunda: “el aire fresco siempre contribuirá a un entorno más saludable. Los expertos dicen que la pandemia por COVID-19 ha sido una enorme oportunidad para modificar todos los espacios en las bibliotecas y para mejorarlas continuamente para uso futuro”.¹³ Es importante señalar que el personal de la biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” logró reorganizar, reubicar, restaurar y dar mantenimiento

¹² Hernández Pacheco, Federico, “Modelos alternativos de financiamiento para las bibliotecas públicas de México”, *Estudios en Derecho a la Información*, núm. 4, 2017, p. 12, disponible en: <https://doi.org/10.22201/ijj.25940082e.2017.4.11518>.

¹³ Ewen, Lara, “Virus-Responsive Design. In the age of COVID-19, Architects Merge Future-Facing Innovations with Present-Day Needs”, *American Libraries Magazine*, 1 de septiembre de 2020, disponible en: <https://americanlibrariesmagazine.org/2020/09/01/virus-responsive-library-design/>.

a las colecciones impresas conformadas por más de 350,000 volúmenes de libros y revistas de corte jurídico y de ciencias sociales.

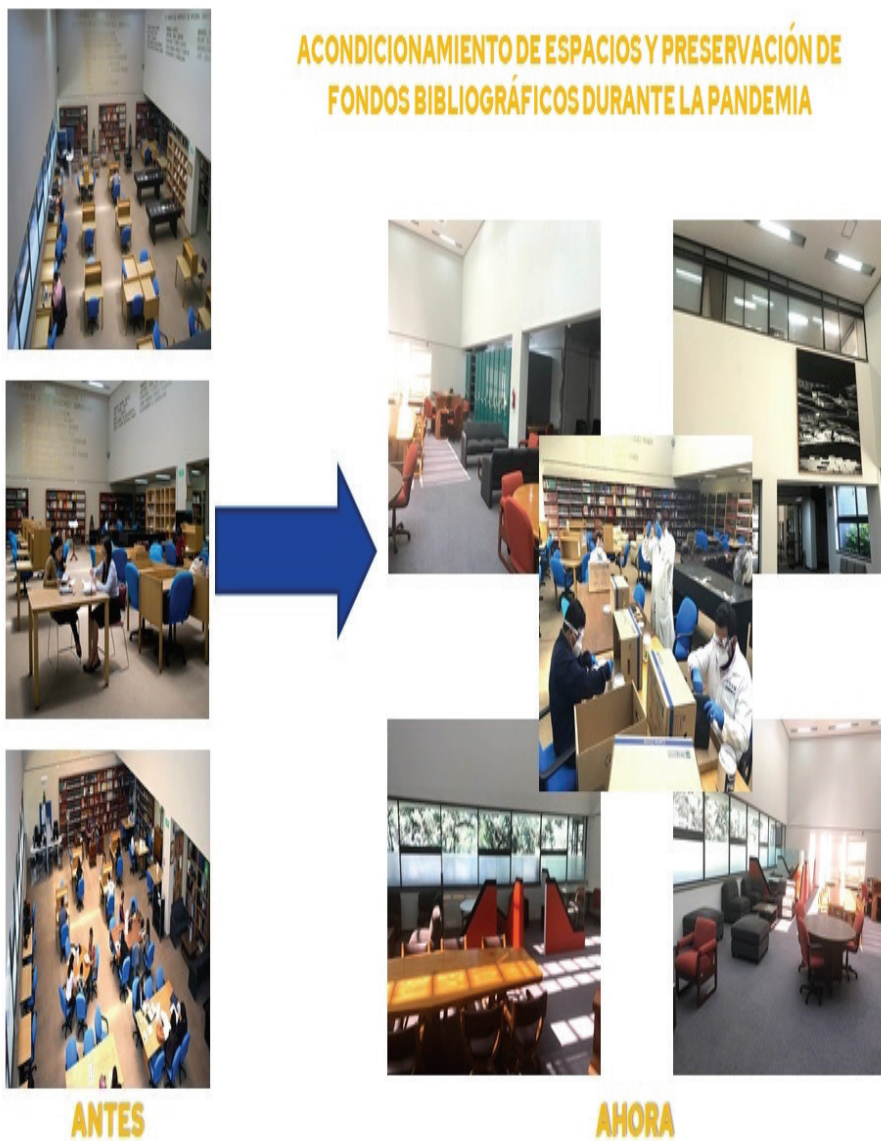
En definitiva, el factor humano se convirtió en la panacea para el logro de los objetivos y metas institucionales: las etapas de planeación, organización, dirección y evaluación, así como las reglas de coordinación y el cumplimiento de los compromisos, fueron esenciales para lograr los resultados que se exponen en este trabajo.

El modelo de liderazgo que se presentó fue situacional, fue viable para la gestión de los recursos humanos.¹⁴ Este enfoque está basado en habilidades directivas orientadas a las tareas de acuerdo con las condiciones y los talentos de cada colaborador,¹⁵ que junto con una comunicación asertiva hace que se cumplan los objetivos y se obtengan buenos resultados (figura 13). Al respecto, la organización de reuniones constantes de trabajo mediante la aplicación Zoom, las instrucciones de trabajo y entrega de proyectos vía correo electrónico, compartir información de iniciativas y mejores prácticas; la permanente retroalimentación, *coaching* o mentoría vías telefónica y Zoom, la formación continua del personal, así como el apoyo de profesionales de la información de otras bibliotecas e instituciones, fueron la clave del éxito de los proyectos emprendidos en la biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” del IIJ de la UNAM.

¹⁴ Gibson, Jane Whitney *et al.*, “Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work”, *Journal of Leadership Studies*, vol. 8, núm. 4, 2002, pp. 75–86, disponible en: <https://doi.org/10.1177/107179190200800407>.

¹⁵ Donkor, Francis y Dongmei, Zhou, “Leadership Styles: A Decade After Economic Recession and Lessons for Businesses in Developing Economies”, *Management Research & Practice*, vol. 10, núm. 3, 2018, pp. 5–23.

FIGURA 12. IMÁGENES DEL ACONDICIONAMIENTO DE ESPACIOS Y PRESERVACIÓN DE FONDOS BIBLIOGRÁFICOS DE LA BIBLIOTECA “DR. JORGE CARPIZO” DURANTE LA PANDEMIA



FUENTE: elaboración propia, 2022.

FIGURA 13. MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19



FUENTE: Hernández Pacheco, Federico y Delgado Guzmán, Alfredo, “Factores teóricos y prácticos de la administración de los recursos humanos en bibliotecas en época de crisis mundial”, en Torres Vargas, Georgina Araceli (coord), *La pandemia por COVID-19. Un acercamiento desde la bibliotecología y los estudios de la información*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2021, pp. 241–264, disponible en: https://ru.iibi.unam.mx/jspui/handle/IIBI_UNAM/255.

III. CONCLUSIONES

Peter Senge dice que los líderes son personas que participan en una organización, modelando su futuro, además, están convencidos de que sus colaboradores son capaces de aprender permanentemente para realizar acciones trascendentales e innovadoras.¹⁶ Efectivamente, la creatividad incrementó durante la pandemia a fin de superar la crisis mediante la presentación de proyectos de impacto y un trabajo constante para el logro de resultados, rompiendo muchos paradigmas de estancamiento o falta de utilidad de las bibliotecas. El aprendizaje permanente, previo y durante la pandemia, fue esencial para la planeación y ejecución adecuada de nuevos servicios de información, es decir, el personal académico bibliotecario, como parte de las directrices el Plan Estratégico de la Biblioteca “Dr. Jorge Carpizo”, inició un amplio programa de formación continua en temas bibliotecológicos y de información científica o jurídica desde 2015. En la actualidad, la plantilla del personal de la biblioteca cuenta con licenciados, maestro y doctores en Derecho, aunque también en otras áreas, así como especialistas en bibliotecología, lo cual ha hecho que en siete años se logre conformar un excelente grupo de profesionales en información jurídica. Todas las iniciativas se lograron con éxito gracias al trabajo del equipo de la biblioteca, y actualmente continuamos con el mismo ímpetu, ahora con el eficiente apoyo del personal bibliotecario de base, perteneciente a la rama administrativa de la Universidad Nacional Autónoma de México, personal que se está dando a la tarea de reubicar la colecciones, dejando espacios amplios, accesibles y limpios para nuestros usuarios. En breve, también iniciarán un trabajo de revisión, inventario y descarte de la colección y de mejora de los registros bibliográficos del catálogo Aleph.

Las tendencias que tratamos al inicio de este capítulo, se han materializado en una época donde las bibliotecas se han hecho visibles y son de enorme utilidad como instituciones que seleccionan información digital o impresa mediante técnicas y métodos profesionales, organizan la información a través del análisis y la clasificación para su correcta recuperación, y brindan servicios de diversas índoles como los que logramos detallar en este escrito. En este contexto, recordemos a la escritora Irene Vallejo, quien nos recuerda que “Las bibliotecas y los bibliotecarios tienen su propia historia

¹⁶ Palabras de Peter Senge cuando fue entrevistado por Ruben Eiras, publicada el 28 de febrero de 2018 por Fundación Internacional ORP, disponible en: <https://fiorp.org/las-personas-no-son-recursos-peter-senge/>.

universal, llena de infamia, ataques, censura, depuración, pero sobre todo llena de conocimiento, aprendizaje, desarrollo y evolución”.¹⁷

IV. BIBLIOGRAFÍA

- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION, “Coronavirus Pandemic (2019-2020)”, disponible en: <https://www.ala.org/tools/future/trends/coronavirus> (fecha de consulta: 6 de abril de 2020).
- DOBREVA, Milena y ANGHELESCU, Hermina, “Libraries and COVID-19: Opportunities for Innovation”, *IFLA Journal*, vol. 48, núm. 1, 1 de marzo de 2022, disponible en: <https://doi.org/10.1177/03400352221077748>.
- DONKOR, Francis y DONGMEI, Zhou, “Leadership Styles: A Decade After Economic Recession and Lessons for Businesses in Developing Economies”, *Management Research & Practice*, vol. 10, núm. 3, 2018.
- EWEN, Lara, “Virus-Responsive Design. In the age of COVID-19, Architects Merge Future-Facing Innovations with Present-Day Needs”, *American Libraries Magazine*, 1 de septiembre de 2020, disponible en: <https://americanlibrariesmagazine.org/2020/09/01/virus-responsive-library-design/>.
- GIBSON, Jane Whitney *et al.*, “Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work”, *Journal of Leadership Studies*, vol. 8, núm. 4, 2002, disponible en: <https://doi.org/10.1177/107179190200800407>.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico, “Cambios de paradigmas en la Biblioteca «Dr. Jorge Carpizo» del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM”, conferencia magistral, tercer encuentro y primer congreso internacional de bibliotecas jurídicas “Esquemas de trabajo híbrido y nuevos escenarios laborales”, México, 2021.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico, *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2020, disponible en: <https://doi.org/10.22201/iibi.9786073015790e.2020>.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico, “Modelos alternativos de financiamiento para las bibliotecas públicas de México”, *Estudios en Derecho a la Información*, núm. 4, 2017, disponible en: <https://doi.org/10.22201/ij.25940082e.2017.4.11518>.

¹⁷ Vallejo, Irene, *El infinito en un junco: la invención de los libros en el mundo antiguo*, México, Penguin Random House, 2021, p. 156.

- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico, “Servicio de análisis del impacto de la productividad científica del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM”, en FERNÁNDEZ BAJÓN, María Teresa y VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, Isabel (eds.), *Retos y tendencias de la investigación hispano-mexicana en ciencias de la información y de la documentación*, Madrid, Universidad Complutense, Facultad de Ciencias de la Documentación, 2020.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico y DELGADO GUZMÁN, Alfredo, “Factores teóricos y prácticos de la administración de los recursos humanos en bibliotecas en época de crisis mundial”, en TORRES VARGAS, Georgina Araceli (coord), *La pandemia por COVID-19. Un acercamiento desde la bibliotecología y los estudios de la información*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2021, disponible en: https://ru.ubi.unam.mx/jspui/handle/IIBI_UNAM/255.
- HILMI, Intan Nur y FEBRIANSYAH, Hary, “Working from Home as a Human Resource Management Strategy during the COVID-19 Pandemic: Indonesian Workers’ Experiences”. *Management and Economics Review*, vol. 6, núm. 2, 1o. de diciembre de 2021, disponible en: <https://doi.org/10.24818/mer/2021.12-05>.
- SAIFUL FARIK MAT, Yatin *et al.*, “Reference Sources: The Future and Implication of Reference Services in Academic Library”, *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, vol. 7, núm. 3, 2018, disponible en: <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v7-i3/4366>.
- URBIZAGÁSTEGUI ALVARADO, Rubén y RESTREPO ARANGO, Cristina, “Análisis de las referencias bibliográficas de la Revista Interamericana de Bibliotecología”, *Biblios: Revista Electrónica de Bibliotecología, Archivología y Museología*, núm. 29, 2007.
- VALLEJO, Irene, *El infinito en un junco: la invención de los libros en el mundo antiguo*, México, Penguin Random House, 2021.
- WALTMAN, Ludo y NOYONS, Ed, *Bibliometrics for Research Management and Research Evaluation. A Brief Introduction*, Países Bajos, Universiteit Leiden, 2018, disponible en: https://www.cwts.nl/pdf/CWTS_bibliometrics.pdf.
- WITT, Steven W. “Developments and Trends for 2021”. *IFLA Journal*, vol. 47, núm. 1, 2021, disponible en: <https://doi.org/10.1177/03400352211005128>.
- YOON, Kyunghye; HULSCHER, Laura y DOLS, Rachel, “Accessibility and Diversity in Library and Information Science: Inclusive Information Architecture for Library Websites”, *The Library Quarterly: Information, Community, Policy*, vol. 86, núm. 2, 2016.