

Contexto

En los últimos años, la Biblioteca y la Hemeroteca Nacionales de México (BNM-HNM), así como el Instituto de Investigaciones Bibliográficas (IIB), dependencia que las administra, entraron en un acelerado proceso de transformación y crecimiento. Como un conglomerado institucional que tiene la responsabilidad de conformar, preservar, organizar, estudiar y difundir el patrimonio bibliográfico y hemerográfico mexicano, no puede abstraerse de las tendencias nacionales e internacionales relacionadas con las ciencias de la información; tampoco, puede desatenderse de coyunturas sociales, económicas, políticas y sociales que eventualmente trastocan las prácticas bibliotecarias y de investigación. Con el propósito de afrontar añejos rezagos y de responder a las necesidades actuales de investigación, servicios, preservación y organización documental, aunque también impulsados por circunstancias inesperadas —como la pandemia de COVID 19 o la aprobación de la Nueva Ley General de Bibliotecas— la BNM-HNM-IIB adoptaron en un tiempo relativamente breve —menos de 10 años— nuevas funciones y actividades o bien hicieron ajustes a las ya existentes. Sin pretender ser exhaustivo, señalo las más relevantes.

En el orden tecnológico relacionado con las formas de acceder, adquirir y difundir la información y el conocimiento, la BNM-HNM intensificaron las tareas de digitalización y automatización de sus procesos y servicios. Desde tiempo atrás, paulatinamente la BNM-HNM venían actualizando e incorporando en la medida de lo posible las innovaciones tecnológicas aplicadas al campo bibliotecario; sin embargo, con el confinamiento a causa de la pandemia de COVID 19 y, sobre todo, debido a los cambios en los hábitos de consumo de información observados después de la emergencia sanitaria, la demanda de recursos digitales y el acceso remoto a los mismos se incrementaron súbita y exponencialmente.

Debido a cambios jurídicos universitarios y nacionales, la BNM-HNM asumieron nuevas responsabilidades e incrementaron su vinculación interinstitucional. En 2019, se instaló el Consejo Consultivo de la Biblioteca y Hemeroteca Nacionales, órgano creado por la UNAM conformado por instituciones que custodian fondos documentales de valor patrimonial cuya

función consiste en fomentar la cooperación y regular prácticas bibliotecarias afines. En junio de 2021, se publicó la Ley General de Bibliotecas que incorpora en varios artículos a la BNM. En esta nueva Ley, la BNM queda integrada al Sistema Nacional de Bibliotecas y se reformulan las disposiciones de depósito legal, asignándole nuevas responsabilidades; la más importante: recibir un ejemplar de libros y publicaciones periódicas en formato digital.

En los últimos años, la noción de preservación del patrimonio cultural, y dentro de éste, el documental, ha adquirido mayor relevancia no sólo en los circuitos académicos y en las instituciones bibliotecarias, sino también a nivel social. La preservación documental, a la par que se desarrolla como un fértil campo de estudio, tiene mayor presencia dentro del conjunto de bienes culturales de la sociedad mexicana. Este repunte ha abierto nuevas líneas de investigación dentro de nuestra institución, principalmente enfocadas al estudio de la materialidad y de las humanidades digitales, y ha renovado estudios tradicionales, como los de la historia de libro. Asimismo, las acciones de preservación se han profesionalizado, estableciendo estándares más exigentes para la conservación de los fondos documentales, a los cuales la BNM-HNM se han sumado.

El carácter patrimonial de la BNM-HNM conlleva un crecimiento permanente de su acervo. La conformación del patrimonio documental nacional supone recuperar las obras editadas en México, desde el período novohispano hasta nuestros días, ya sea por compra, donación o por depósito legal. Al no poder descartar materiales, la saturación de espacios de resguardo es inevitable; por tal razón, periódicamente la BNM-HNM deben disponer de nuevos depósitos. Actualmente, la BNM-HNM cuentan con un acervo de aproximadamente diez millones de ejemplares, y se calcula que en una década el crecimiento puede alcanzar hasta un millón de unidades.

Como entidades patrimoniales de carácter nacional, la BNM-HNM marcan pautas normativas dentro del país y, al mismo tiempo, comparten estándares de organización documental, servicios de información y preservación a nivel internacional. En virtud de ello, es consubstancial a su naturaleza establecer convenios de colaboración con diversos centros de información; es cada vez más frecuente, por ejemplo, que nuestra institución forme parte de catálogos colectivos, programas de digitalización y proyectos de preservación. También se vuelve imprescindible la renovación de herramientas automatizadas, como el gestor de

bibliotecas y los descubridores de información, que mejoran los procesos técnicos de organización documental y facilitan al usuario la recuperación de la información dentro del catálogo.

Diagnóstico

En los dos períodos administrativos anteriores (2016-2024), nuestra institución emprendió diversas acciones para afrontar los retos mencionados. En cuanto al fortalecimiento de las tecnologías de la información y comunicación (TICs), se incrementó y mejoró sustancialmente la conectividad y se adquirió equipo de cómputo para las labores de digitalización y procesamiento de imágenes. En lo referente a la instauración de nuevas áreas académicas y administrativas, se crearon la Coordinación de Innovación y Estrategia Digital (CIED), la Coordinación de Investigación, el Departamento de Planeación y Apoyo Jurídico, el Departamento de Diseño Multimedia, el Departamento de Preservación y Reprografía de la HNM y la Sección de Desarrollo y Gestión de Colecciones de la HNM. Respecto de la implementación de nuevos servicios bibliotecarios, se inauguró la Biblioteca del IIB, se fortalecieron los servicios a distancia y se abrió el turno especial, que permite a la BNM-HNM ofrecer los servicios de préstamo, orientación, referencia y búsquedas bibliográficas y hemerográficas los fines de semana, días festivos y vacaciones en un horario restringido. Como parte de las acciones para terminar con el problema de saturación de las áreas de resguardo y al mismo tiempo con el propósito de extender y descentralizar los servicios bibliotecarios, inició el proyecto de construcción del Centro de Preservación Documental (CPD), en el campus UNAM-Juriquilla, el cual alcanzó un avance de 90 % en su edificación y que tendrá una capacidad de almacenamiento proyectada a 25 años. En relación con la difusión cultural, se promovió la habilitación de un espacio para la divulgación de las actividades del IIB en la antigua sede de la BNM, el ex Templo de San Agustín; también se establecieron varios programas de difusión de forma virtual y se aprovecharon las redes sociales para dar a conocer avances de proyectos y actividades de la BNM-HNM e IIB. En lo que toca a la ampliación de líneas de investigación, se organizó el trabajo de los investigadores por áreas cronológicas y programas transversales; asimismo, se replantearon las líneas de investigación, que de siete pasaron a 25. Para cumplir con las nuevas

obligaciones de la Ley General de Biblioteca, IIB-BNM-HNM implementaron un plan piloto para la recepción, organización, almacenamiento y preservación de publicaciones digitales entregadas por depósito legal. También con el propósito de poder contar con las medidas de seguridad y control bibliográfico que se deben implementar para el manejo de los recursos digitales de depósito legal, pero sobre con la finalidad de agilizar los procesos de organización documental, búsqueda y acceso de todos los materiales del acervo, en 2023 se adquirió una nueva plataforma de descubrimiento y servicios digitales (*Ex Libris Alma* y *Ex Libris Primo*), la cual sustituirá al actual sistema de gestión de bibliotecas *Aleph*. Finalmente, se atendió la demanda de recursos digitales mediante la actualización y crecimiento de la Hemeroteca Nacional Digital de México (HNDM); para ello, fue necesario diseñar y ejecutar un programa permanente de digitalización del acervo impreso y definir los mecanismos básicos de preservación digital.

Con los escuetos datos mencionados, es fácil advertir que en un lapso relativamente breve el IIB-BNM-HNM entraron en un proceso de transformación caracterizado por el empleo de tecnologías digitales, la revaloración del patrimonio documental y la aparición de nuevos planteamientos éticos y jurídicos en torno al acceso y consumo de la información. En este punto, es pertinente hacer dos observaciones: 1) en qué medida se han logrado implementar los cambios mencionados y 2) qué repercusiones han tenido respecto de las funciones y actividades que tradicionalmente se venían realizando. Para responder estas cuestiones, valga decir en principio que la estructura organizacional de la BNM-HNM fue diseñada para organizar y preservar materiales analógicos y ofrecer servicios de información presenciales; por otra parte, se debe tener en cuenta que los procesos de innovación y cambio también propician la obsolescencia tecnológica, la extinción de múltiples actividades y funciones y la disminución de cargas de trabajo.

Los cambios a los que nos hemos referido se encuentran en distintas fases de desarrollo. En aras de la brevedad, me referiré solamente a los que atañen a los proyectos prioritarios. En la incorporación del depósito legal digital se avanzó a través de un plan piloto en la validación del funcionamiento de metodologías, herramientas y políticas, pero quedan pendientes por implementar las siguientes fases del proyecto que consisten en la creación de las áreas de trabajo específicas para las nuevas actividades y la definición de los recursos necesarios para

garantizar su operación regular con base en la cantidad de materiales que se espera recibir. En el caso del CPD, fue un gran logro concluir prácticamente la obra arquitectónica y avanzar significativamente en el diseño y elaboración de las estructuras de resguardo y el sistema automatizado para la entrada y salida de materiales, pero aún falta gran parte del equipo y mobiliario, así como la definición de su estructura organizacional y la preparación de la logística para el traslado de ciertas colecciones de las instalaciones de CU a la nueva sede en Juriquilla. La HNM completó todas las actividades y ajustó las áreas para poner en marcha un programa de digitalización permanente del acervo impreso (desde la selección hasta la consulta en la HNDM); sin embargo, es urgente empezar un proyecto similar para la BNM. En cuanto a la reciente adquisición de la plataforma de descubrimiento y servicios bibliotecarios (*Ex Libris Alma* y *Ex Libris Primo*), se conformó un equipo de trabajo que cumplió con los objetivos de análisis y evaluación del sistema *Aleph*, depuración una gran cantidad de información obsoleta contenida en este mismo sistema, modelación de registros, elaboración de esquemas de tipología de colecciones, pero están por iniciar las actividades de migración y configuración del nuevo sistema, y después vendrán actividades de capacitación, seguimiento y diseño de flujos de trabajo. Por último, al proyecto del Turno especial, aunque ha demostrado su funcionamiento, se debe incorporar formalmente la jefatura académica y contar con servicios de difusión cultural. Se podrían dar más ejemplos, pero baste decir que estamos hablando de proyectos prioritarios que implican cumplir con responsabilidades nacionales cuya continuidad está comprometida.

Sobre la forma en que repercuten estos cambios recientes en la estructura organizacional del IIB-BNM-HNM, se pueden distinguir dos vertientes: por un lado, un conjunto de actividades que son totalmente nuevas —como el depósito legal digital, la descentralización de la BNM y HNM con la construcción del CPD o la ampliación de servicios a los fines de semana, días festivos y vacaciones—; y, por otro, cambios que corresponden a procesos de actualización, adaptación y sustitución de actividades, por ejemplo, el paso de la reproducción microfílmica a la digital o el uso de una plataforma de descubrimiento y servicios bibliotecarios (*Alma* y *Primo*) que reemplaza al sistema de gestión de bibliotecas tradicional (*Aleph*). En el primer caso, la implementación requiere de recursos humanos, tecnológicos y presupuestales adicionales; en el segundo, son necesarias la incorporación de nuevos conocimientos y habilidades; la redefinición de áreas y actividades de trabajo; la reorganización presupuestal,

y la introducción de nuevas normativas que atiendan las disposiciones éticas y legales vigentes. En este aspecto, la situación es muy heterogénea, pero en los puntos esenciales los avances han sido pocos respecto de la magnitud de los requerimientos. Me limito a señalar que el crecimiento de la plantilla laboral ha sido insuficiente; por dar un ejemplo, en ocho años la HNM sólo pudo incorporar una nueva plaza de técnico académico y cinco plazas de personal de base (destinados para cubrir las actividades del turno especial). En el rubro presupuestal, aunque se concedieron asignaciones extraordinarias, hubo poco aumento en los montos corrientes, y fue prácticamente nula la redefinición y redistribución de las partidas. Tampoco se profundizó en la actualización de las funciones y actividades del catálogo de puestos del personal administrativo ni en los perfiles profesionales de los técnicos académicos. Dado que los cambios señalados en general se encuentran en sus etapas iniciales o intermedias de implementación, aún no se define cómo se llevará a cabo su inserción desde el punto de vista administrativo y académico en la estructura organizacional actual.

Ante esta situación, se hace evidente que gran parte de los cambios que ya se aplican en la institución se han llevado a cabo con los recursos financieros, humanos e infraestructura ya existentes; con asignaciones de recursos de forma extraordinaria; a través de proyectos piloto, y con la contratación temporal de especialistas por la vía de servicios profesionales. De continuar por este camino, a corto plazo se reducirá la capacidad operativa de la institución para responder a la misión nacional que tiene encomendada, se generarán nuevos rezagos y habrá áreas subutilizadas y actividades obsoletas.

Propuestas de trabajo

En virtud de lo anterior, el plan de trabajo para la próxima administración del IIB-BNM-HNM se centra en cinco ejes principales:

- a) Dar continuidad a los proyectos prioritarios en curso: puesta en marcha del CPD; implementación del depósito legal digital; migración del sistema Aleph a la plataforma de descubrimiento de información y servicios bibliotecarios Ex libris Alma y Ex Libris Primo, y fortalecimiento del Turno especial.

- b) Impulsar la transformación digital, que comprende no sólo la digitalización de las colecciones impresas, sino extender su consulta a usuarios más amplios y heterogéneos a través de la red; mejorar y ampliar los mecanismos que permitan relacionar y recuperar la información de formas más novedosas y eficaces, y procurar en todo momento la preservación de los recursos digitales.
- c) Impulsar la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades inherentes al manejo de la información digital aplicados al ámbito bibliotecario. Este eje implica no sólo las tareas de capacitación y actualización dirigidas principalmente al personal administrativo de base y técnico académico, sino también una reorganización administrativa de sus áreas de trabajo y modificaciones sustanciales tanto a los perfiles académicos como a las funciones del personal de base.
- d) Fortalecer la presencia de las investigaciones del IIB en los campos de estudio análogos nacionales e internacionales, fomentando la vinculación interinstitucional, estableciendo indicadores de impacto académico y favoreciendo el uso de herramientas digitales.
- e) Promover en todos los niveles de la institución la difusión de marcos normativos, (legales y éticos) relacionados con la misión y funciones de un centro de investigación e información de carácter patrimonial. Este eje comprende aspectos como el uso responsable de la información, la inclusión, la transparencia, los derechos de autor, la perspectiva de género, etc.

Algunas líneas de acción

Gestionar la apertura de nuevas plazas administrativas de base, de confianza y de técnicos académicos para las áreas estratégicas de procesos técnicos, servicios, preservación y digitalización la BNM-HNM.

Gestionar cambios en las funciones del catálogo de puestos del personal administrativo acorde con las necesidades actuales.

Gestionar cambios en los perfiles profesionales del personal técnico académico de conformidad con las necesidades actuales

Promover el fortalecimiento de la carrera académica del sector Técnico académico.

Promover la capacitación en el manejo de herramientas digitales para el personal administrativo de base.

Promover la capacitación en nuevas áreas de trabajo para el personal administrativo de base.

Elaborar políticas en las áreas de servicios de información que incorporen la perspectiva de género, la inclusión, la calidad en la atención al usuario y el uso responsable de la información.

Gestionar incrementos y reasignaciones en las partidas presupuestales que respondan a las necesidades actuales.

Incrementar los ingresos extraordinarios y buscar financiamiento externo para proyectos institucionales

Impulsar la creación de un sistema de información hemerográfica y bibliográfica nacionales.

Impulsar la creación de un sistema abierto de gestión de archivos administrativos.

Promover la automatización de procesos en todas las áreas del IIB-BNN-HNM para simplificar y unificar flujos de trabajo.