



## **Especialización en Gestión de Bibliotecas**

### **Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia en Argentina en el marco de la Norma ISO 9001:2015-SGC**

Trabajo Final de Especialización para optar por el título de Especialista en Gestión de Bibliotecas

**Tutora:** Mgter. Vivian Spoliansky

**Autora:** Lic. Florencia Corral

**2024**

## Resumen

El presente Trabajo Final de Especialización busca dar respuesta al problema de investigación planteado; esto es, las buenas prácticas en gestión de calidad en las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia en Argentina, dentro del marco de la Norma ISO 9001:2015-SGC, pueden mejorar los procesos de la organización y la satisfacción de sus usuarios. La Norma ISO -modelo adoptado por el Poder Judicial de la Nación- comprende unos estándares y, como referente internacional de normalización, determina aquel horizonte de excelencia al que pueden acceder las bibliotecas a través de la certificación. Las nueve bibliotecas seleccionadas, objeto de estudio de esta investigación, con más de cuatro décadas de antigüedad, son unipersonales, atienden a un usuario cautivo, que solicita información específica; esto es, doctrina, legislación y jurisprudencia. Por esto, el servicio de búsqueda de información y referencia especializada, resulta en la actividad central de la biblioteca. Cada una de las bibliotecas relevadas respondieron a la entrevista semiestructurada propuesta de manera fehaciente y confiable. La misma se confecciona en torno a la dimensión Normalización. Y a partir de los diferentes indicadores de análisis -devenidos de los capítulos de la Norma ISO 9001:2015-; esto es: Contexto, Liderazgo, Planificación, Apoyo, Operación, Evaluación de desempeño, Mejora. Del análisis de los datos relevados se concluye que aparece como necesario en las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia una planificación que garantice el funcionamiento de la organización más acorde a lo establecido por los estándares de la Norma ISO 9001. De allí que, la propuesta presentada y aporte de este Trabajo Final de Especialización se constituya en Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia está destinada para aquellas que, con o sin apropiación de los estándares de la Norma ISO 9001, aspiran a alcanzar un servicio de calidad. Dicha Guía contiene un conjunto de instrucciones destinadas a aquellas personas que llevan adelante la gestión de estas bibliotecas, por lo que es factible de ser puesto en marcha.

**Palabras clave:** sistema de gestión de calidad, Norma ISO 9001:2015, normalización, Bibliotecas de Juzgados Federales, Guía de Buenas Prácticas.

## **Agradecimientos**

A la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

A mi Directora, Vivian Spoliansky, por su guía y acompañamiento para la elaboración de esta investigación.

A las bibliotecas que participaron activamente, compartiendo información, respondiendo puntualmente la entrevista, por sobre todo una colaboración atenta para que este Trabajo Final llegara a buen puerto: Biblioteca del Juzgado Federal de Bell Ville; Biblioteca del Juzgado Federal de Jujuy N°1; Biblioteca del Juzgado Federal de La Rioja; Biblioteca del Juzgado Federal de Río Cuarto; Biblioteca del Juzgado Federal de San Juan N°1; Biblioteca del Juzgado Federal de San Martín N°1; Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°1; Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°2 y Biblioteca del Juzgado Federal en lo Criminal y Correccional de Morón N°1.

A mi familia. Mis padres Vanina y Darío. A Facundo. A Gabriela.

## Tabla de contenidos

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Antecedentes</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1: Evolución del concepto de calidad. Sistema de gestión de calidad.</b>	<b>15</b>
1.1. Distintos posicionamientos teóricos sobre el movimiento por la calidad	15
1.1.1. El concepto de calidad en la actualidad	18
1.2. Gestión de calidad	22
1.2.1. Gestión de calidad en los servicios	25
<b>Capítulo 2: Sistema de Gestión de Calidad y Norma ISO 9001.</b>	<b>32</b>
2.1. Gestión de calidad en bibliotecas	32
2.2. Sistema de Gestión de Calidad	36
2.3. Norma ISO 9001-SGC-	39
2.3.1. Contexto de la organización	44
2.3.2. Liderazgo	45
2.3.3. Planificación	46
2.3.4. Apoyo	46
2.3.5. Operación	47
2.3.6. Evaluación de desempeño	48
2.3.7. Mejora	49
<b>Capítulo 3: Descripción de las bibliotecas argentinas seleccionadas.</b>	<b>52</b>
3.1. Biblioteca del Juzgado Federal de Bell Ville	53
3.2. Biblioteca del Juzgado Federal de Jujuy N°1	55
3.3. Biblioteca del Juzgado Federal de La Rioja	56
3.4. Biblioteca del Juzgado Federal de Río Cuarto	57
3.5. Biblioteca del Juzgado Federal de San Juan N°1	59

3.6. Biblioteca del Juzgado Federal de San Martín N°1	60
3.7. Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°1	60
3.8. Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°2	61
3.9. Biblioteca del Juzgado Federal en lo Criminal y Correccional de Morón N°1	62
<b>Capítulo 4: Presentación y análisis de los datos</b>	<b>64</b>
4.1. Metodología implementada	64
4.2. Relevamiento y presentación de los datos	64
4.3. Interpretación de los datos	80
<b>Capítulo 5: Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia</b>	<b>88</b>
5.1. Buenas prácticas: definición y presentación de la guía	88
<b>Conclusión</b>	<b>92</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>96</b>
<b>Anexos</b>	<b>101</b>
Anexo N°1: Pedido formal a bibliotecas	102
Anexo N°2: Datos formales de la biblioteca	104
Anexo N°3: Entrevista semiestructurada	105

## **Lista de Tablas y Gráficos**

<b>Tabla N°1:</b> Aportes de los principales teóricos de la calidad. ....	16
<b>Tabla N° 2:</b> Conceptos de calidad. ....	19
<b>Tabla N° 3:</b> Conjunto de Normas ISO 9000. Elaboración propia. ....	40
<b>Tabla N° 4:</b> Ventajas y desventajas de certificar un SGC. Elaboración propia. .	43
<b>Tabla N° 5:</b> Datos relevantes. Elaboración propia. Datos relevados a octubre de 2023. ....	63
<b>Gráfico N° 1:</b> Diagrama de las tres calidades.....	30
<b>Gráfico N° 2:</b> Retroalimentación en el sistema de gestión de calidad. ....	50

### **Lista de abreviaturas y siglas**

CSJN: Corte Suprema de Justicia de la Nación

GCT: Gestión de la Calidad Total

IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación

ISO: Organización Internacional de la Normalización

ISO/CT: Organización Internacional de la Normalización / Comité Técnico

IQNET: Red Internacional de Certificación

PHVA: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (herramienta de gestión)

RAE: Real Academia Española

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

TIC's: Tecnologías de la Información y la Comunicación

OAA: Organismo Argentino de Acreditación

PJN: Poder Judicial de la Nación

## Introducción

En los últimos años, la información y su uso han traído un cambio de paradigma frente a la generación de la misma. Lo que hasta hace un tiempo sólo se obtenía de los libros, en la actualidad del siglo XXI, son múltiples las plataformas de las cuales obtener información.

Esta realidad ha impuesto a las bibliotecas un proceso de innovación de gran significado y relevancia, a saber, la acreditación de la calidad de sus servicios. Este repensar en las actividades que realizan dentro de ellas, así como la valoración que sobre la misma tienen los usuarios, impuso –de alguna manera- evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos emprendidos. Por otro lado, el impacto de la biblioteca tanto en la organización donde se encuentra inserta, como la comunidad socio-cultural que la rodea, renovó la experiencia de estas organizaciones.

Introducir la gestión de calidad en las bibliotecas no ha resultado tarea sencilla, dado que ha implicado, no sólo la capacitación de su personal, si no poner en discusión: objetivos de cooperación, colaboración y asociación; conceptos tales como liderazgo, planificación estratégica, calidad y evaluación de los servicios, entre otros. La Norma ISO 9001:2015, modelo adoptado por el Poder Judicial de la Nación<sup>1</sup> -en adelante, PJN-, impone un marco de referencia en busca de la calidad. Al mismo tiempo, el sistema de gestión de calidad, inmerso en la norma, determina la eficiencia y la eficacia de la unidad de información. Por esto, las buenas prácticas destinadas a las bibliotecas, impone una revisión casi constante del servicio brindado, a la vez que, el reconocimiento de las necesidades de los usuarios.

---

<sup>1</sup> El Consejo de la Magistratura de la Nación tiene un Programa de Calidad que proporciona



Ahora bien, la realidad descrita incluye a las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia en Argentina<sup>2</sup>. Las mismas son unidades de información unipersonales, con poca visibilidad externa, que se enfocan en el arduo trabajo de cumplir con las necesidades de información diaria de los usuarios cautivos. Si bien forman parte de una red interna muy consolidada de cooperación constante, lo cierto es que no ha habido aún instancias donde se unifiquen criterios con respecto a los procesos llevados a cabo.

Por lo expresado hasta aquí, el problema de investigación se plantea como sigue: las buenas prácticas en gestión de calidad en las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia en Argentina, dentro del marco de la Norma ISO 9001:2015-SGC, pueden mejorar los procesos de la organización y la satisfacción de sus usuarios.

Para la resolución del problema planteado, el objetivo general se define como: analizar los alcances de las buenas prácticas en gestión de calidad en las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia en Argentina, dentro del marco de la Norma ISO 9001:2015-SGC. Este objetivo general se operacionaliza en los siguientes objetivos específicos: analizar los requisitos de la Norma ISO 9001-SGC aplicables a las bibliotecas; identificar las características generales comunes de las bibliotecas seleccionadas; identificar variables pertinentes de la Norma ISO 9001 para la construcción de una Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad como referente para las bibliotecas seleccionadas.

El tipo de estudio que se utiliza a los fines de desarrollar el presente Trabajo Final de Especialización es de tipo exploratorio-descriptivo. Por ello es necesario delimitar los ámbitos temporal y espacial del objeto de estudio. El

---

<sup>2</sup> El Poder Judicial de la Nación está conformado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación - en adelante, CSJN-, dos Cámaras con competencia en todo el país, cinco Cámaras Nacionales y 19 Cámaras Federales, todas ellas con sus respectivos Juzgados. En este sentido las bibliotecas dentro del PJN se jerarquizan en tres tipos: la Biblioteca Central de la CSJN; 26 bibliotecas departamentales, correspondientes a cada una de las Cámaras; y bibliotecas menores, a saber, las de los Juzgados Federales (Poder Judicial de la Nación, 2023).

tiempo en el que se estudia el problema de investigación es en la actualidad. El ámbito espacial del objeto abarca la República Argentina, y para ello se toma como criterio de inclusión las bibliotecas de los Juzgados Federales de Primera Instancia, que cuentan con bibliotecario profesional. Al momento del inicio de esta investigación, quince eran las bibliotecas objeto de investigación. No obstante, sólo respondieron nueve. En total, el universo abordado remite a nueve bibliotecas, a saber:

- 1) Biblioteca del Juzgado Federal de Bell Ville (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba)
- 2) Biblioteca del Juzgado Federal de Jujuy N°1 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Salta)
- 3) Biblioteca del Juzgado Federal de La Rioja (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba)
- 4) Biblioteca del Juzgado Federal de Río Cuarto (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba)
- 5) Biblioteca del Juzgado Federal de San Juan N°1 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Mendoza)
- 6) Biblioteca del Juzgado Federal de San Martín N°1 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de San Martín)
- 7) Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°1 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Rosario)
- 8) Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°2 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Rosario)
- 9) Biblioteca del Juzgado Federal en lo Criminal y Correccional de Morón N°1 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de San Martín)

Asimismo, la estrategia metodológica es de tipo cualitativa, dado que, no pretende exhaustividad estadística sino más bien, profundización de los aspectos teóricos que refieren a la problemática planteada. Por ello, se hace necesaria una recopilación y análisis de datos bibliográficos -de fuentes primarias y secundarias- a los fines de ampliar el conocimiento sobre la temática

abordada. A la vez se realizó una entrevista semiestructurada dirigida a la persona encargada de la biblioteca de los Juzgados Federales de Primera Instancia seleccionadas. Para ello se accedió por pedido formal para obtener la conformidad de colaboración. El eje sobre el que se articuló la entrevista es el de Normalización, teniendo en cuenta que se trata de un concepto fundante en el sistema de gestión de calidad. Para finalizar, y en base al análisis de los datos recabados, se pretenden extraer las buenas prácticas desarrolladas por las unidades entrevistadas, que constituyen la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia, aporte académico de este Trabajo Final. Dicha guía, podría ser remitida a las unidades de información seleccionadas como objeto de estudio de este Trabajo Final de Especialización. Como parte de la población beneficiaria, podrían sumarse aquellas de Juzgados Federales que no cuentan con bibliotecarios profesionales. Asimismo, replicándose a las bibliotecas departamentales e incluso otras bibliotecas jurídicas.

De esta manera, el presente Trabajo Final de Especialización se organiza como sigue: en el Capítulo 1 se presenta el concepto clave de calidad, desde un enfoque histórico hasta la actualidad, considerando sus aportes teóricos frente a la realidad de la calidad en los servicios; en el Capítulo 2 se recorre el Sistema de Gestión de Calidad y Norma ISO 9001:2015 dentro del servicio de las bibliotecas particularmente; en el Capítulo 3 se describen las nueve bibliotecas – objetos de estudio-, destacando parte de su historia, misión, visión, servicios y usuarios; a lo largo del Capítulo 4 se presentan los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a las nueve bibliotecas para cerrar con el análisis e interpretación de los resultados; en el Capítulo 5 se desarrolla la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia -realizada como aporte académico de esta investigación- destinada a quienes cumplen sus funciones dentro de las mismas. Finalmente se arriba a la conclusión.

## **Antecedentes**

Los antecedentes teóricos en materia de lo que hoy se conoce como gestión de calidad tienen presencia desde inicios del siglo XX. Sin embargo, no es sino hasta finales de la década del '70 que comienza a vincularse este concepto al sector de los servicios y, por ende, al campo de la bibliotecología. No obstante, las investigaciones más publicadas aparecen en los primeros años del siglo XXI, por lo general son españolas, y se centran en la evaluación de calidad en bibliotecas universitarias. Entre algunos autores, pueden citarse, las investigaciones de Arriola Navarrete, 2006; Aguilar González, Fernández Roca y Puyuelo Ramiz, 2007; Gimeno Perelló, 2008; Solimine, De Domenico y Pérez Pulido, 2010; Fushimi, 2011; La Fuente, 2011; Sanabria Barrios, 2013, las cuales, dada su extensión, serán desarrollados en el marco teórico.

Siguiendo con el ámbito de las bibliotecas hay un paso en materia de gestión, que involucra a la Norma ISO 9001 -normalización y certificación-, y que establece el horizonte de calidad deseable en torno a las unidades de información. Este marco permite el desarrollo de buenas prácticas con las que se trabaja a diario para mejorar la satisfacción de los usuarios, por lo que un sistema de gestión de calidad es un paso más formal y planificado. Al mismo tiempo, al estar contemplada la gestión de las unidades de información en los planes de estudio de Bibliotecología, en la práctica se cuenta con un sistema de gestión con el que establecer la política, misión y visión, procesos, procedimientos y responsabilidades.

En la búsqueda de antecedentes sobre bibliotecas judiciales y gestión de calidad, objeto de estudio de esta investigación, se advierte la ausencia de investigaciones específicas en torno a las buenas prácticas en gestión de calidad en bibliotecas judiciales. No obstante, puede darse cuenta de, algunos aportes respecto a buenas prácticas sin gestión de calidad, evaluación de calidad, gestión, trabajo cooperativo, percepción de los bibliotecarios, uso de red de bibliotecarios, en bibliotecas jurídicas como bibliotecas académicas de

derecho, bibliotecas parlamentarias y bibliotecas judiciales. En referencia al origen de dichos trabajos, se ubican en Canadá, Nigeria, México, Sudáfrica, Ecuador y Argentina.

Dina (2015), de Canadá, en su libro sobre bibliotecología jurídica en bibliotecas académicas - *“Law Librarianship in Academic Libraries”*-, proporciona información básica sobre las buenas prácticas en bibliotecas académicas de derecho como también para bibliotecarios que desean desempeñarse en bibliotecas jurídicas. Al hablar de bibliotecas de juzgados, menciona que se trata de unidades de información ubicadas dentro de las instalaciones del juzgado y que su colección es principalmente para uso de los jueces y demás miembros del tribunal, siendo poco frecuente su apertura al público general (p. 14).

Anaeme (2015) realiza una ponencia en el *“National Workshop for Judicial Librarians”* donde expone diversos estándares que deberían aplicar las bibliotecas judiciales de Nigeria como instrumento para el desarrollo, la mejora, la toma de decisiones y la administración de la biblioteca como sistema. Además, define a las bibliotecas judiciales como unidades de información jurídicas que se encuentran dentro de los tribunales y que sirven a magistrados, funcionarios y abogados mediante la provisión de material para la investigación que propicia la administración de justicia rápida y eficiente por parte de los tribunales (Anaeme, 2015).

Meneses Tello (2016) desde México, estudia en distintos puntos de vista, la relación de las bibliotecas que están al servicio del Poder Judicial Federal. Las identifica como “recursos materiales e intelectuales para generar la circunstancia que facilite el acceso a la justicia como una de las reglas de la sociedad democrática.” (p. 15). Se trata de unidades que poseen los servicios y recursos necesarios para la consulta de jueces, abogados, procuradores, fiscales y demás agentes de la justicia, siendo su misión la de “ayudar a cumplir la misión del tribunal del que forma parte” (p. 20).

Mutisya (2017) investiga en su tesis doctoral la evaluación de la calidad en la biblioteca de la Corte Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos como requisito indispensable para justificar la existencia de la biblioteca y su asignación de recursos, en un contexto actual donde las tensiones económicas exigen una mayor rendición de cuentas, especialmente en sectores públicos.

En 2023, un grupo de autores ecuatorianos, si bien evalúan las pautas para la gestión de bibliotecas jurídicas entre las que destacan a las bibliotecas judiciales como uno de los tres tipos que conforman la cúspide a nivel jerárquico de bibliotecas jurídicas, junto con las legislativas y las dependientes del Poder Ejecutivo, no realizan un tratamiento exhaustivo referido a la gestión de calidad (Arandia Zambrano, et al., 2023).

En lo que respecta a investigaciones sobre bibliotecas judiciales argentinas, es posible mencionar la presentación de las autoras Del Carril y Doderó (2011) en el VII Encuentro Internacional y III Nacional de Catalogadores, donde realizan un breve recorrido histórico en relación a la evolución de las bibliotecas jurídicas y el trabajo cooperativo entre bibliotecas del PJN. En su presentación, se remontan a 1979, año en que se sitúan los inicios de las bibliotecas judiciales argentinas. A saber,

(...) la Corte Suprema Nacional inicia un proyecto de trabajo cooperativo creando un Sistema de Bibliotecas. Asignando a la Biblioteca de la Corte la función de ente rector. Conformada por Bibliotecas departamentales, en las Cámaras Nacionales de Apelación con sede en la Capital Federal y las Cámaras Federales del interior del país (p. 5).

En el siguiente párrafo, Del Carril y Doderó (2011) introducen la creación de las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia, objeto de estudio de este Trabajo Final. “El Sistema de Bibliotecas incluye, bibliotecas en los Juzgados Federales instalados en localidades alejadas de las sedes de las

Cámaras, y bibliotecas menores en los Juzgados Federales situados en las mismas localidades de las Cámaras” (p. 5).

Almanza (2017) propuso, para la realización de su tesis de grado, indagar en la percepción de los bibliotecarios que se desempeñan en bibliotecas del Poder Judicial de la Nación, en Argentina, en lo que respecta al acceso a la información jurídica por parte de los usuarios. Tras entrevistar a la Biblioteca Central de la CSJN, las bibliotecas de Cámaras Nacionales y Federales, concluyó en la relevancia de

la interconexión entre las bibliotecas por medio de una gestión mancomunada y de un sistema de intercomunicación institucional y organizacional, con el fin explícito de potenciar las búsquedas, acelerarlas y fomentar un aumento en el nivel de eficiencia en cada una de las respuestas obtenidas (Almanza, 2017, p. 70-71).

Otra investigación argentina sobre bibliotecas jurídicas, dentro de las cuales participaron bibliotecas del Poder Judicial de la Nación, es la de Boutet (2023). En su investigación, estudia la participación de quienes forman parte de la Red de Bibliotecas JuriRed en relación al uso y conocimiento de los recursos y servicios que la misma ofrece. El relevamiento de datos le permite concluir que para las unidades de información entrevistadas, la cooperación bibliotecaria es fundamental, no obstante, la participación activa en la red suele verse imposibilitada por restricciones institucionales o de infraestructura.

Este recorrido da cuenta de la ausencia de investigación en bibliotecas judiciales y gestión de calidad. Tampoco se evidencian antecedentes de estudio con bibliotecas de Juzgados Federales en lo que refiere a buenas prácticas.

## **Capítulo 1: Evolución del concepto de calidad. Sistema de gestión de calidad.**

### **1.1. Distintos posicionamientos teóricos sobre el movimiento por la calidad**

De acuerdo a los aportes de Camisón, Cruz y González (2006) “la preocupación de las organizaciones por la calidad de los productos que elaboran no nace en un momento preciso de la historia” (p. 125), sino que se trata de una problemática que ha tenido lugar en el mundo empresarial desde hace tiempo. En este sentido, la calidad ha estado presente, de manera implícita e inconscientemente para el hombre, desde el momento en que éste producía de manera artesanal sus herramientas, su alimento y su vestimenta. Se trata de un atributo casi innato del ser humano, que proviene de su vínculo con el resultado de su trabajo, de allí su deseo de perfeccionamiento y superación que ha dado lugar a tantos avances culturales y tecnológicos (Texidor, 2009).

En este sentido, Gimeno Perelló (2008) afirma

(...) aunque la calidad como objetivo social es tan primitiva que puede considerarse una de las constantes de la condición humana, el concepto de calidad, asociado a los productos industriales, como cuerpo doctrinal aplicable a cualquier faceta de la actividad humana, apareció a finales del siglo XIX y se ha desarrollado espectacularmente a lo largo del pasado siglo XX (p. 39).

El origen del movimiento por la calidad, y el interés real por su investigación y producción de marcos teóricos, tienen lugar y fecha de origen. Según Gutiérrez Pulido (2010) el movimiento por la calidad nació “en las dos primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, se difundió a Japón en los años 40-50, para regresar mejorado a Occidente en el decenio de 1970” (p. 5), siendo a partir de 1980 donde la calidad comienza a tener una presencia más internacional, fruto de la globalización.



La calidad no es un término que se caracterice por ser estático como puede verse en el apartado siguiente; por el contrario, ha evolucionado, sobre todo a lo largo del siglo XX, dando lugar a la construcción de distintos enfoques o modelos teóricos que se han perpetrado como etapas de lo que algunos autores denominan “movimiento de calidad”. Dentro de este movimiento han tenido lugar distintos teóricos, como se muestra en el Tabla N°1, reconocidos como los “maestros de la calidad”, cuyos aportes supusieron grandes cambios en las organizaciones. No obstante, cada uno de ellos se concentra en el producto.

Lo que es posible observar en la Tabla N°1 (Texidor, 2015, p. 198), es una sintética nómina sobre los aportes teóricos –en forma cronológica-, abarcando todo el siglo XX. Como se advierte van cambiando estos enfoques y se va dotando de distintas herramientas o métodos -como el concepto “cero defectos”, diagrama causa-efecto”, el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar -en adelante PHVA- muchas de ellas utilizadas en la actualidad. Ningún teórico es el que define por excelencia al concepto de calidad abordado, sino que, más bien, todos realizan aportes pertinentes que, en conjunto, hacen a una visión global del movimiento por la calidad.

Autor	Fecha	Aportes
Deming	1900-1993	Control estadístico de procesos. Compromiso permanente de la alta dirección. Motivación al personal Difusión del ciclo PHVA Conformidad del producto con sus especificaciones y conocimiento de la variación. Relaciones de lealtad y confianza con los proveedores.
Juran	1904-2008	Desempeño estable de los procesos. Calidad como adecuación al uso. Costos de la calidad (fallas internas y externas) Trilogía de la calidad (planificación, control y mejora).
Feigenbaum	1922-2014	Control total de la calidad Costos de la calidad (evaluación, prevención y fallas)
Crosby	1926-2001	Cero defectos (hacer las cosas bien desde el primer momento). Conformidad del producto con sus especificaciones. Conciencia colectiva hacia la calidad. Capacitación del personal.
Ishikawa	1915-1989	Desarrollo de herramientas de gestión (diagrama causa-efecto o “espina de pescado”) Círculos de calidad
Taguchi	1924-2012	Enfoque en el diseño con calidad aceptable evitando la variabilidad. Costos de calidad para la sociedad.

**Tabla N°1:** Aportes de los principales teóricos de la calidad.

También es posible seguir el movimiento sobre la calidad, a partir de los aportes de los autores que se vienen analizando en este trabajo, como lo son Gutiérrez Pulido, 2010; Texidor, 2009; Camisón Cruz y González, 2006; entre otros. Sumando a la Tabla N°1, coinciden en que hay cuatro etapas del movimiento sobre la calidad, a saber y parafraseando a los mismos:

1. Inspección (1890-1910): se caracterizó por realizar el control del producto al final del proceso de producción, es decir sobre el producto terminado. Simplemente se separaba el producto defectuoso o no conforme, para que el mismo no llegara al cliente. Suponía grandes pérdidas económicas.

2. Control estadístico de los procesos (1920-1940): se centra en la vigilancia de los procesos para prevenir errores sin tener pérdidas económicas, detectando causas comunes (internas) y causas especiales (externas). Consiste en seleccionar de manera aleatoria determinada cantidad de productos y analizarlos mediante las tablas de muestreo con niveles aceptables de calidad.

3. Aseguramiento de la calidad (1950-1970): se coloca a la calidad como aspecto central en la organización y se destaca el compromiso de la Alta Dirección. Se desarrolla el concepto “costos de calidad” y el ciclo PHVA.

4. Gestión de la Calidad Total (1980-2000) -en adelante GCT-: la calidad se constituye como una filosofía que atraviesa toda la organización, orientada a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios o clientes.

Cabe agregar aquí que, el marco que brinda el ciclo PHVA, permite gestionar sobre los riesgos, asegurando un proceso de evaluación de los mismos, actualizándose en forma permanente.

Al respecto, Gutiérrez Pulido (2010) destaca, al analizar las distintas etapas del movimiento por la calidad, que

(...) cada etapa se ha construido sobre la siguiente, es decir, una nueva etapa es la mezcla de los mejores métodos, prácticas e ideas de las etapas anteriores, más

las mejores ideas y prácticas que han generado los profesionales de la calidad y la administración (p. 10).

Adoptando esta visión, no hay una etapa en la gestión de calidad que sea considerada obsoleta, más bien sería insuficiente al momento de ponerla en práctica en una organización.

Lo que se evidencia es un cambio de orientación: durante la inspección, el foco estaba exclusivamente en el producto; la segunda etapa comienza a orientarse hacia los procesos; el aseguramiento de la calidad se enfoca hacia el sistema y la GCT tiene una clara orientación hacia el sujeto/cliente (Texidor, 2015).

A los fines de la presente investigación, sólo se abordan las etapas Aseguramiento de la calidad y GCT, poniendo énfasis en esta última.

### **1.1.1. El concepto de calidad en la actualidad**

Es posible afirmar que la calidad es un concepto que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y que, aun así, cada etapa de esa evolución no se concretó en una única definición del término. En este sentido, Texidor (2009) resalta que “el término calidad es difícil de definir en el contexto organizacional, principalmente porque se ha mantenido en constante evolución” (p. 19), por lo que cada definición debe contemplarse en relación al contexto y la época en la que se sitúa, tal y como puede observarse en la Tabla N°2 elaborada por Camisón (2006, p. 147).

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta. «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujo». Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

**Tabla N° 2:** Conceptos de calidad.

En su diccionario, la Real Academia Española (RAE, 2021) explica que la palabra calidad proviene del latín *qualitas/qualitatis* y ofrece diez definiciones, de las cuales, a los fines de este estudio, se extrajeron las primeras tres:

1. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
2. Buena calidad, superioridad o excelencia.
3. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.

La definición de la RAE es, además de sencilla, muy interesante ya que da cuenta de la variabilidad del término. En este sentido, calidad no supone siempre lo mismo, sino que las propiedades que hacen a la calidad de un producto puede no aplicar a otro; o bien lo que hoy hace a la calidad de un servicio, puede cambiar en el futuro.

En la Norma ISO 9000:2015 se define la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos” (p. 19). En esta Norma se asocia la calidad tanto a productos como a servicios, asegurando que la misma se encuentra “determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las

partes interesadas pertinentes” (p. 2). Por lo que una organización que se orienta hacia la calidad promueve una “cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para promocionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes” (p. 2).

En otras palabras, la calidad es un concepto que vincula no solamente al producto o servicio, sino y que, a la vez, se relaciona con clientes, cultura y procesos que atienden a las necesidades epocales en cuestión.

Por su parte, Gimeno Perelló (2008, p. 38) reconoce que la “calidad es una filosofía, una manera de operar, y se ha convertido en una obsesión colectiva del mundo desarrollado, eminentemente complejo, plural y dinámico”. Al referir a este mundo obsesionado con la calidad, el autor, remite tanto al sector industrial como también al informativo-documental. Y, es en este sentido que, se hace evidente aquella obsesión en la cantidad de productos que, por ejemplo, los servicios ofrecen en demasía a los clientes. En cuanto a servicios virtuales, informativos, documentales, la calidad depende de variables que son propias de cada actividad, pero casi siempre se busca no sólo calidad, sino y a la vez, rapidez. Por último, aquellos servicios destinados a la producción de bienes culturales, profundizan en el uso de las nuevas tecnologías en detrimento de los contenidos que se repiten tras el formato *remake*<sup>3</sup>.

Que la calidad se haya convertido en un interés colectivo, empresarial, organizacional no quiere decir que para todos signifique lo mismo. Así, Arriola Navarrete (2006) explica que para

(...) El proveedor de un servicio, calidad significa fundamentalmente qué y cómo es ese producto (...). Para el cliente, en cambio, lo importante es para qué le sirve

---

<sup>3</sup> Se entiende por formato *remake*, a la “adaptación o nueva versión de una obra, especialmente de una película” (RAE, 2021).

y si respondió a sus necesidades y expectativas (...). Para el empresario lo importante es la relación costo-beneficio (p. 19).

Entonces, como ya se dijo, la relación con el concepto calidad implica un vínculo cercano entre producto/servicio, cliente/consumidor, empresario/prestador del servicio. Mientras que, para algunos lo relevante es la calidad en sí del producto, para otros es la utilidad y para otros la relación entre el precio y la calidad que dice sostener el producto.

Un aspecto no menor, al definir el término calidad en la actualidad, es la figura del usuario, cliente, consumidor. Texidor (2009) entiende que la calidad

(...) abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Por lo tanto, un producto o un servicio se consideran de *calidad* cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios (p. 19-20).

Sin lugar a dudas, e independientemente de la definición que se tome de calidad, hay ciertos atributos que son centrales e inherentes al término, en cualquier contexto. En principio, su versatilidad, puesto que se trata de un término que, no sólo está en permanente evolución, sino que varía su definición según el contexto en el que se lo aborde. En segundo lugar, es posible afirmar que las definiciones actuales consideran la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios como condición excepcional para la existencia de la calidad. Finalmente, la definición del término ha evolucionado a tal punto que hoy en día la calidad contempla tanto productos como servicios.

Lo cierto es que son variados los enfoques y criterios con los que se puede abordar el término calidad, y las definiciones existentes son cuantiosas. Según Texidor (2015) la diversidad de definiciones da cuenta no sólo de la complejidad del concepto, en sí mismo, su evolución y algunas tensiones entre especialistas. Por esto, sostiene que sería pertinente referir al mismo desde una

“visión multiparadigmática” (2015, p. 185). Esto permitiría evitar errores y confusiones ya que el sentido estaría dado en función del contexto particular en el que se pretende definir o comprender la calidad.

Para cerrar este apartado, puede decirse que, asumir al concepto de calidad como un término multiparadigmático, implica aceptar que, los usuarios pueden ser quienes demandan la calidad del producto a quienes los producen, o bien, puede entenderse que, quien produce, genera en los consumidores, necesidades que aquéllos no tienen. Por esto, la calidad, la cantidad y la eficiencia en la gestión de la misma son fundamentales para el sostenimiento de los servicios, como, por ejemplo, los de las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia, objeto de estudio de esta investigación.

## **1.2. Gestión de calidad**

Avanzando hacia la gestión de calidad y de acuerdo a lo que se viene expresando, Texidor (2015) indica que se trata de un concepto que nace en el mundo empresarial como resultado de la evolución de las técnicas de administración y con el objetivo del uso estratégico de los recursos tanto humanos como materiales. La autora sostiene que “la gestión de calidad conlleva una ideología, una filosofía, métodos y acciones diseñadas para satisfacer al destinatario a través de la mejora continua” (2015, p. 39). En este sentido, se sostiene la relación o vínculo presentado en el apartado anterior respecto de quien presta el servicio y quien lo consume.

De acuerdo con Gimeno Perelló (2008), al hablar de gestión de calidad se hace referencia a “las diligencias de las funciones y prestaciones de un servicio, conducentes a la plena satisfacción de las necesidades bien, muy bien o excelentemente del público o de la entidad” (p. 46). En relación a los requisitos de la gestión de calidad, el autor destaca:

- Procesos que garanticen el cumplimiento de las normas de calidad

- Criterios de calidad definidos para todas las actividades a las que se aplica la gestión de calidad
- Procesos cuya conformidad se controle sistemáticamente
- Eliminación de las causas de problemas mediante las intervenciones adecuadas de corrección (2008, p.46)

Por su parte, Gómez Hernández (2002) identifica la gestión de calidad como un modelo organizativo orientado a la satisfacción del usuario, mediante el control y la mejora continua de las actividades y procesos que se llevan a cabo. Contrario a ser una moda, el autor señala que este modelo termina por convertirse en una filosofía organizacional. Tan es así que se torna en requisito básico para todas las empresas y servicios en su presentación como tales.

Es interesante apreciar desde el recorrido del término, que surge con el fin de lograr un posicionamiento empresarial en un sentido más competitivo, termina por transformarse en una filosofía cuyo eje es la satisfacción del usuario y lo que se busca es la excelencia en el proceso y en los resultados.

En la diversidad de definiciones existentes en torno a la gestión de calidad, entonces puede advertirse como una filosofía, un modelo, un proceso o conjunto de herramientas. Buscando unificar tales posicionamientos, Camisón, Cruz y González (2006, p. 54) afirman que la gestión de calidad “es tanto una estrategia como un proceso. La concepción de la gestión de calidad como una filosofía de dirección deja claro que no puede confundirse con un programa de calidad, que necesariamente ha de tener un principio y un fin”. Los autores señalan que, a lo largo del tiempo, la gestión de calidad ha ido configurándose como una combinación de ideologías, principios, métodos y técnicas que permite a las organizaciones ponerla en práctica al momento de afrontar sus problemas.

Con el fin de superar la diversidad de conceptualizaciones en torno a la gestión de calidad, Camisón, Cruz y González (2006) proponen entender el



término como “un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad” (p. 211), identificando tres dimensiones al respecto: “1. Los principios asumidos que guiarán la acción organizativa. 2. Las prácticas incorporadas para implementar esos principios. 3. Las técnicas que harán efectivas esas prácticas” (2006, p. 211).

Aparece como pertinente, destacar, la presencia del concepto sistema, referido por los autores, a modo de síntesis, de las diversas definiciones que, hasta el momento se han presentado. Entender que la calidad de gestión es un sistema, abarcaría, no sólo un posicionamiento filosófico, un modelo o proceso, un conjunto de herramientas que buscan la calidad en el vínculo servicio-consumidor o cliente. Esta conceptualización va más allá de la mera competencia y apunta a un enfoque más avanzado cuyas bases se presentan en el párrafo siguiente:

(...) orientación a los grupos de interés (incluyendo tanto al cliente como a los empleados y a la comunidad en general) y a su satisfacción, liderazgo de la dirección, integración con la estrategia, enfoque en las personas, búsqueda de ventajas competitivas (sumando eficacia y eficiencia), diseño horizontal y global de la organización, cooperación a lo largo de todo el sistema de valor, mejora continua y aprendizaje (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 265).

Todas estas características definen a la GCT y en este sentido, puede sumarse el aporte de Texidor (2015), cuando expresa que, la GCT consiste en una filosofía continuada de trabajo con foco en el cliente y la mejora continua. Para el logro de los objetivos de la organización involucra todos sus sectores: desde la expectativa del usuario, la participación de todo el personal, el compromiso de la alta dirección, hasta los proveedores. En otras palabras, puede advertirse cómo la GCT excede los muros de la organización y se vincula con el exterior y todos aquellos actores involucrados en el proceso, dentro del sistema.

Para finalizar el apartado, los autores mencionados a lo largo del mismo, sostienen que la evolución de la gestión de calidad se distingue por una marcada “tendencia hacia el desarrollo de visiones más proactivas, estratégicas y globales” (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 78). Proactivas, en tanto se enfoca hacia la prevención y planificación; estratégica, puesto que se centra en la creación de valor; y global, ya que comprende todo el sistema de valor.

Sobre el sistema de gestión de calidad y su vinculación con las bibliotecas y la Norma ISO 9001, se volverá a tratar en el capítulo 2.

Tal y como puede advertirse, los grupos de interés que incluye la GCT, suman al personal y a la comunidad en general frente a la satisfacción respecto de un servicio en particular. Al mismo tiempo, la mención del liderazgo horizontal –en otras palabras, aquello que se reconoce como líder democrático-, desde la dirección, suma eficacia y eficiencia a la organización. En este sentido, la cooperación o el trabajo en equipo o colaborativo, permite a lo largo de todo el proceso mejoras continuas y aprendizajes permanentes para cada uno de los integrantes del servicio y para cada una de las secciones que emprendan un vínculo con los consumidores.

Cabe aclarar que, en el siguiente capítulo se retoman estos aspectos, dada la cercanía de los mismos con la Norma ISO 9001.

### **1.2.1. Gestión de calidad en los servicios**

Al hablar de servicio se hace referencia a “una prestación de carácter humano (...), que satisface necesidades sociales (...) y que no consiste solamente en la producción de bienes materiales” (Gimeno Perelló, 2008, p. 26). Por esto, puede interpretarse que tanto “la prestación principal de la empresa, así como al conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un

producto o en un servicio” puede definir de manera más completa al concepto servicio en sí mismo (Camisón, Cruz y González, 2008, p. 894-895). Como principales características es posible identificar:

- Intangibilidad. Todo lo referido a lo intangible en cuanto a los servicios, corresponde a aquello que no se consume como material sino como acto o actividad en sí misma. Por ejemplo, el servicio de préstamo de material bibliográfico es intangible, a pesar de valerse de elementos tangibles -para el caso, libros- para llevarse a cabo.

- Heterogeneidad. Los resultados varían según el usuario, el día, el proveedor, afectando a la calidad del servicio.

- Inseparabilidad. La producción y el consumo son indisociables siempre y cuando el servicio prestado sea aquel que el cliente reclama o necesita.

- Carácter perecedero. Cada servicio ofrecido encuentra en casi todos los casos, la posibilidad de “superarse” con una nueva propuesta de mejora en la calidad. Sin embargo, el cliente encuentra perecedera esa calidad ofrecida ante el nuevo servicio, una vez que adquirió el producto inmediato anterior.

Considerando estas características, Texidor (2015) sostiene –en una definición no poco polémica- que, la calidad en los servicios demanda otro tratamiento –siempre y cuando se trate de servicios tales como los brindados por las bibliotecas-, pues estos difieren de la producción de manufacturas en tanto son intangibles, no ofrecen un resultado físico, dificultando la evaluación de la calidad. Cabe entonces preguntarse la utilidad y viabilidad de las Normas ISO en su conjunto. Sin embargo, concluye en que ambos tienen como principal preocupación las necesidades y expectativas de los usuarios, lo que se verá más adelante.

Según Balagué Mola y Saarti (2014),

(...) la gestión de calidad comenzó a tener un impacto en el sector público en los años noventa, adoptando muchos de sus principios (como los cambios en la

gestión, el establecimiento de metas y la evaluación de los resultados), del sector privado (p. 19).

Coincidentemente, es en esta misma época cuando “la competencia comenzó a desplazarse hacia el ámbito de los servicios” con la atención al cliente y el surgimiento de empresas exclusivamente de servicios (Solimine, 2010, p. 46).

La calidad se instauró como una tendencia y “asumió el carácter de estándar operativo y de normativa técnica” (Solimine, 2010, p. 46). Si bien a nivel teórico los grandes maestros de la calidad no pensaron a la misma aplicada a los servicios, en el año 1983 los catedráticos Zeithaml, Parasuraman y Berry comienzan una investigación que dura diez años -hasta la publicación de su libro “*Calidad total en la gestión de servicios*”- y gira en torno a tres preguntas centrales: “¿qué es la calidad del servicio?, ¿cuáles son las causas de los problemas en la calidad de los servicios?, y ¿qué pueden hacer las organizaciones para resolver estos problemas y mejorar sus servicios?” (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993, p. XII)

Así, surgen numerosos estudios y aplicaciones que investigan otros aspectos de la calidad como lo son la satisfacción del cliente, posteriormente del usuario y del ciudadano. También estudian los aspectos tangibles e intangibles de los servicios, la capacidad de relacionarse del personal, aspectos subjetivos de satisfacción del cliente, el impacto de las experiencias de servicio en las expectativas del cliente, entre otros (Solimine, 2010, p. 46-47).

Actualmente, en lo que Balagué Mola y Saarti (2014) denominan la

(...) era de los servicios (...) la calidad se ha convertido en un valor indiscutible para las organizaciones. La capacidad de responder a las diversas necesidades y expectativas de los clientes es un factor tan sumamente importante que determina la supervivencia de la organización (p. 15).

Han surgido múltiples conceptualizaciones en torno a la calidad de servicio. Sin embargo, en cada una de ellas hay dos puntos centrales. Por un lado, el carácter subjetivo de las definiciones, puesto que todas consideran que la calidad es la percepción que el usuario tiene del servicio y el juicio que emite sobre él. Por otro lado, la relatividad que subyace en el concepto, ya que, al depositar el peso en las necesidades y expectativas del usuario, habrá tantas definiciones de calidad como usuarios haya (Camisón, Cruz y González, 2006).

En suma, queda claramente establecido que, habrá tantas definiciones de calidad, como usuarios haya. Esto es así, dada la subjetividad de la percepción que el usuario tiene sobre el servicio al que accede. La calidad de servicio es, por lo tanto, un concepto abierto y en constante definición, si se considera esta postura como central.

En este sentido, y teniendo en cuenta lo expresado por la autora con anterioridad, respecto de las dificultades frente a la evaluación de calidad de los servicios, afirma Texidor (2015) que, hay dos componentes principales al momento de evaluar la calidad de un servicio, a saber:

1) calidad técnica del servicio, calidad de los resultados deseados por los clientes o fiabilidad del servicio, y 2) calidad funcional: la calidad del proceso, al que los clientes se someten para obtener los resultados deseados. La calidad funcional es de naturaleza subjetiva, la satisfacción de cada cliente con el servicio es el resultado de la comparación entre la percepción de la calidad del servicio y sus expectativas (p. 189).

Camisón, Cruz y González (2008), proponen el estudio de ciertos atributos, denominados dimensiones de la calidad de servicio, para alcanzar altos niveles:

1. Elementos tangibles, que dan soporte al servicio.

2. Fiabilidad, para realizar el servicio.
3. Capacidad de respuesta, para proporcionar un servicio rápido que ayude a los clientes.
4. Seguridad o conocimientos mostrados por el personal, que inspiren confianza.
5. Empatía o atención que se ofrece a cada usuario.

En base a la investigación realizada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), los autores lograron desarrollar un modelo que conecta las deficiencias percibidas por los clientes en relación a la calidad y las deficiencias internas de las empresas. Como resultado, reconocen cuatro deficiencias del ámbito interno de la organización, las cuales desembocan en una quinta, es decir, la percibida por el cliente o usuario, tal y como refieren los autores anteriormente citados. Se trata de:

1. Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
5. Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente (p. 41-56).

Lo hasta aquí expresado, puede sintetizarse en torno al “diagrama de las tres calidades”, como puede observarse en el Gráfico N°1 (Cuatrecasas, González Babón, 2017, p. 24). Las mismas hacen referencia a: “calidad de diseño, calidad de producción y calidad del cliente”. De acuerdo al mismo, queda establecida la relación y relevancia del usuario frente al servicio que se le ofrece. La centralidad de la visión del cliente frente al servicio es determinante si se busca alcanzar “la calidad ideal y la satisfacción total”, o lo que es lo mismo, sin tener en cuenta al cliente desde el inicio del diseño de productos y servicios, se

torna inviable alcanzar la satisfacción de sus necesidades y demandas (Cuatrecasas, González Babón, 2017, p. 24).



**Gráfico N° 1:** Diagrama de las tres calidades.

Para finalizar este apartado, cabe destacar que todas las apreciaciones volcadas en el mismo, posicionan al cliente/consumidor como figura primordial en la prestación de los servicios. Sean productos tangibles o intangibles, la satisfacción del usuario ocupa el centro de la escena para los diferentes autores citados. Y esto es así porque, como se viene sosteniendo, la calidad es un concepto dinámico que se adapta a las demandas epocales y que se centra en aquellos aspectos que considera relevantes para la continuidad de la producción y oferta de servicios.

Teniendo en cuenta lo expresado hasta aquí, puede decirse que, el concepto de calidad tiene su historia, evolución y actualización no poco controvertida. Surgido del mundo empresarial, su ampliación hacia otros sectores implicó un posicionamiento diferente en cada servicio ofrecido a los usuarios y hasta determinó una filosofía dentro de las organizaciones. Al mismo tiempo, la gestión de calidad destinada a los servicios, reestructuró la coyuntura

empresarial y no empresarial siempre en busca de la mejora frente a la demanda de los usuarios.



## **Capítulo 2: Sistema de Gestión de Calidad y Norma ISO 9001.**

### **2.1. Gestión de calidad en bibliotecas**

Teniendo en cuenta lo desarrollado en el capítulo anterior, referido a la gestión de calidad en servicios, es pertinente incluir en este apartado, aquello que remite a la misma, pero ya en el ámbito de las bibliotecas, objeto de estudio de esta investigación.

En este sentido, Solimine, Di Domenico y Pérez Pulido (2010) consideran que "las culturas y las prácticas de la calidad han entrado en el horizonte de las bibliotecas desde hace más de veinte años" (p. 45) y hay distintas razones que coexistieron y desencadenaron la atención por la calidad y sus herramientas. De acuerdo a Sanabria Barrios (2013), estos aspectos se inician a mediados del siglo XX, como sigue:

a) A partir de la década del setenta en Estados Unidos, se comienzan a advertir los recortes presupuestarios que afectan a las universidades y por ende al servicio prestado por las bibliotecas. Por esto, se estandariza el uso de los recursos materiales disponibles para mejorarlo o bien, encontrar nuevos presupuestos para efectivizar mejoras y eficiencia.

b) La irrupción de las TIC's en la década de los ochenta y el crecimiento de Internet en los noventa colocó a las bibliotecas en la necesidad de establecer con mayor claridad su propio perfil. Esto fue así, dado que, en la virtualidad, las bibliotecas encontraron a un férreo competidor que vino para quedarse, y que, de alguna manera: "les quitó" el acervo intelectual proveniente de los libros como única fuente del conocimiento. En otras palabras, desde ese momento, el saber ya no era monopolio de las bibliotecas.

c) Esta realidad provocó la necesidad de generar más servicios y productos a los usuarios y, como no podía ser de otro modo, esto trajo aparejado un conjunto de cambios de paradigma en la bibliotecología. Tan es así que se pasó de custodio a difusor de información. Aspecto éste que llevó al extremo al

concepto de calidad y al concepto de usuario, desde una visión casi empresarial, considerando a este último como cliente. Definición que generó no pocas polémicas entre los bibliotecólogos.

d) Las tendencias de la administración, influenciadas por la GCT, han promovido que las bibliotecas busquen denodadamente la mejora de la calidad dada la necesidad de la mejora continua, como ya se expresara. La transformación a las que fueron expuestas las bibliotecas, propusieron una mayor dinámica en el cambio constante hacia una cultura más eficiente.

De los aspectos descriptos que desencadenaron la atención por la calidad y sus herramientas, cabe mencionar especialmente la relación que promovió la irrupción de las TIC's y su protagonismo activo en la producción de documentos. Siguiendo a los autores, Solimine, Di Domenico y Pérez Pulido (2010) consideran que “la fisonomía y la supervivencia misma de la biblioteca han sido puestas en discusión” (p. 13). En este sentido, puede decirse que, significó –como para otros emprendimientos- un desafío a superar. Esto fue así, dado que, en un principio, las bibliotecas entendieron que los usuarios habituales, comenzarían a utilizar en forma exclusiva a la informática como fuente de información primaria y dejarían, por ello de asistir a las mismas. De hecho, esto no sucedió y, por el contrario, promovió en las bibliotecas una revisión completa y compleja de todo su sistema de calidad como servicio a los usuarios.

En efecto, uno de los primeros indicadores –de la década del sesenta- fue la medición de efectividad como primera etapa de gestión de calidad en bibliotecas. Posteriormente, en los años ochenta es cuando se realizan importantes aportes en lo que refiere a evaluación de bibliotecas y herramientas de medición (Sanabria Barrios, 2013). Lo expuesto ratifica lo mencionado anteriormente en cuanto a la necesidad de actualizar el servicio de las bibliotecas frente a las demandas impuestas por la virtualidad en sus inicios.

En relación a la GCT en bibliotecas, Sanabria Barrios (2013) sostiene que la misma se fortalece a partir de los '90, en unidades de información principalmente de tipo universitarias, siendo la perspectiva más abordada en la bibliotecología. Texidor (2015), por su parte, también coincide en que fueron las bibliotecas universitarias las primeras en investigar el tema de la gestión de calidad. Siguiendo a la autora, ya en la década del '90 aparecen las primeras publicaciones referidas a los profesionales de las bibliotecas universitarias mencionando el concepto de gestión de calidad.

Posteriormente, y ya iniciado el siglo XXI, Sanabria Barrios (2013) sostiene que

(...) ante la recepción de nuevos usuarios, verdaderos nativos digitales, (...), estas unidades de información necesitan revisar sus roles, funciones y actividades ante un usuario presencial cada vez menos presencial y un usuario no presencial cada vez más presente en la virtualidad a la que la biblioteca debe responder en sus productos y servicios para no quedar un paso atrás del contexto en el que se encuentra inmersa, donde los usuarios prefieren la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (p.15).

Este proceso de cambio es el que conduce a la biblioteca a la adopción de herramientas que “permitan determinar a los ojos del usuario cómo va la actividad de la biblioteca”, dando lugar a la calidad y la mejora continua como visión necesaria para toda actividad bibliotecaria (Sanabria Barrios, 2013, p. 16).

En otras palabras y de acuerdo a lo expresado en el capítulo 1 de esta investigación, la transformación de la gestión de calidad de un enfoque empresarial y competitivo a otro con especial hincapié en el usuario y sus necesidades, hizo que esta filosofía pase a tener un punto central en común con las bibliotecas, ni más ni menos que la razón de ser de las mismas: la satisfacción de las necesidades del usuario.

Solimine, Di Domenico y Pérez Pulido (2010) sostienen que se han impulsado tres direcciones de calidad en el sector bibliotecario, a saber: GCT – concepto abordado en el capítulo 1-, normativa ISO y satisfacción del usuario –a tratarse en apartados siguientes-. La aplicación de estas tres direcciones ha tenido gran recepción en la práctica diaria de los bibliotecarios. Sin embargo, es importante recalcar que abordar la calidad en una biblioteca no se traduce en la elección de una única metodología o forma de trabajo (Gimeno Perelló, 2008), sino que ésta se irá adaptando y complementando en base a las necesidades y realidad de la unidad de información en cuestión.

Solimine, Di Domenico y Pérez Pulido (2010) señalan que “el modelo general de la calidad de servicio en bibliotecas” (p. 51) es sin duda un modelo de carácter cíclico pues depende de factores cambiantes -cambian los usuarios, sus expectativas, las condiciones del entorno, entre otros-, y apunta principalmente al:

- Relevamiento periódico del nivel de satisfacción de los usuarios. Aquí cada biblioteca se encarga de conocer, a través de encuestas formales o informales, el grado de satisfacción de quienes asisten a ella en forma frecuente. El objetivo de esta acción, no persigue otra cosa que mejorar el servicio brindado.

- Verificación de los estándares de calidad y mejoramiento de la oferta de servicios. En este punto, las bibliotecas, de alguna manera se “autoimponen” alcanzar año tras año estándares de calidad más altos y de esta manera mejorar el servicio con calidad y eficiencia, en pos de retener al usuario y ofrecerles respuestas adecuadas a sus demandas.

- Proyección y ejecución de nuevos servicios y modalidades de prestación. Ante las diferentes contingencias que pueden presentarse en el accionar diario de las bibliotecas, es necesario gestionar nuevos proyectos y modalidades para llegar a los usuarios. Generalmente, las ideas a corto plazo se interpretan como oportunidades de mejora y se implementan con cierta rapidez, dado que significan “ajustes o regulaciones” a lo ya existente. Mientras que las que surgen

a largo plazo se plasman en un proyecto de mejora, que se pone a consideración de otros y que, generalmente, incluye nuevos servicios que no existían con antelación al mismo.

- Personalización de cuotas significativas del servicio. Como ya se dijo, a lo largo de este apartado, el corrimiento de la visión empresarial y competitiva del servicio, hacia una más comprometida con las demandas y necesidades de los usuarios, ha implicado, de alguna manera, personalizar y tornar significativo el servicio prestado por las bibliotecas universitarias.

Aquí aparece como pertinente citar a Feigenbaum (1994) justamente por hacer referencia a la idea de que la calidad en el servicio es dinámica, en sus palabras: “un blanco móvil”:

La calidad es una determinación del cliente, no una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente General. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. Y siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo (p. 7).

Para cerrar este apartado, cabe destacar que centrarse en la figura del usuario desde la gestión de calidad de las bibliotecas ha dispuesto como modalidad de trabajo una orientación, asistencia y cuidado de aquel que asiste a las mismas. A la vez, el perfil propio de este servicio y su cultura y filosofía de trabajo, se transformó con el tiempo y, lejos de perder vigencia por la llegada de la virtualidad, este desafío les propuso nuevos horizontes para la mejora del mismo.

## **2.2. Sistema de Gestión de Calidad**

Ahora bien, mientras que la gestión de calidad en las bibliotecas, como se desarrolló en el apartado anterior, significó un avance cualitativo para el servicio

prestado; se verá a continuación la injerencia del Sistema de Gestión de Calidad -en adelante SGC- en estos espacios.

De acuerdo a lo expresado, Gimeno Perelló (2008) explica que la gestión de calidad puede aplicarse tanto a una actividad en particular como también a todos los procesos de una organización. En este último caso la aplicación de la gestión de calidad se transforma en la implementación de un SGC.

Pero, ¿qué es un SGC? Según los aportes de Texidor (2009), la autora sostiene que “es el conjunto de elementos que constituyen la estructura de la organización, sus responsabilidades, procedimientos y recursos establecidos” (p. 55). La autora sintetiza de forma muy clara lo que implica implementar un SGC.

(...) Se trata de describir lo que se hace, hacerlo y demostrar en cualquier momento que se ha hecho tal y como ha sido descrito documentalmente, como así también imponerse unas metas que deben ir superándose teniendo siempre como objetivo global la satisfacción del usuario (Texidor, 2009, p. 139).

Por esto, cuando se hace referencia a que un SGC constituye la estructura misma de la organización, se entiende que nada queda fuera del sistema. Al mismo tiempo, delimita las responsabilidades y establece los estándares y los recursos humanos que serán los encargados de llevar a cabo las decisiones. El conjunto de procedimientos establecidos que se confieren dentro del SGC no depende en forma exclusiva de la disponibilidad de recursos humanos y/o materiales. Aquí, juegan un rol fundamental aquellas ideas cortoplacistas y los proyectos de mejora que puedan implementarse.

En el mismo sentido, como ya se ha mencionado con respecto a la gestión de calidad, el SGC también constituye un modelo o forma de hacer las cosas, no es un objetivo y nunca concluye, sino que se va modificando y adaptando en la misma medida que la organización lo hace. El valor de

implementar un SGC recae en que proporciona un marco para “desarrollar en el interior de la organización una serie de procesos, procedimientos y actividades, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del usuario” (Texidor, 2009, p. 55). Entonces, se refuerza la idea de que el SGC también centra sus acciones en el usuario, sus necesidades y demandas. Esto genera que se desarrolle en la institución una cultura organizacional orientada a la calidad. Es inevitable poner el foco en el usuario y no atender de manera personalizada y significativa sus demandas, por esto la orientación hacia la calidad y actualización permanente es un desafío cotidiano para las bibliotecas.

Según Balagué Mola y Saarti (2014), dentro de las organizaciones que aplican un SGC, suelen optar por tres enfoques complementarios: la consultoría, la normalización y los modelos. En el primer caso, se trata de consultores que “ayudan a las instituciones a aplicar los principios, métodos y herramientas técnicas propuestos por los expertos de calidad” (Balagué Mola y Saarti, 2014, p. 21). La normalización ocurre cuando una organización se rige por una norma internacional -como el caso de la ISO 9001-SGC-, y los modelos, generalmente asociados a premios de calidad, responden a áreas geográficas; por ejemplo: *Premio Deming* en Japón, *Premio Baldrige* en Estados Unidos, entre otros (Balagué Mola y Saarti, 2014). En el caso de las bibliotecas objeto de estudio, es posible afirmar que la organización en la cual se encuentran insertas, esto es, el PJN, pone a disposición los dos primeros enfoques. Por un lado, consultores que ayudan a la aplicación de un modelo y herramientas técnicas de calidad y; por otro, el enfoque de la normalización en tanto adhiere a la Norma ISO 9001 como modelo de excelencia. No obstante, para lo que respecta al presente trabajo, se abordará un único enfoque, el de la normalización, como puede leerse en el apartado siguiente.

Siguiendo con el ámbito de las bibliotecas hay un paso en materia de gestión. Además de estar contemplada en los planes de estudio de Bibliotecología, en la práctica podría decirse que, las bibliotecas -en general-,

tienen un sistema de gestión con el que establecen la política, misión y visión, procesos, procedimientos y responsabilidades. A su vez hay prácticas de calidad con las que se trabaja a diario para mejorar la satisfacción de los usuarios, por lo que un SGC no es algo tan lejano a la biblioteca, sino que se trata de un paso más formal y planificado.

En suma, como puede verse un SGC aplicado a las bibliotecas promueve la búsqueda constante de la innovación, así como, la atención de calidad para los usuarios. Este sistema, de alguna manera, traza el camino por el cual, ofrecer y acceder a un servicio de calidad, estableciendo un marco donde las responsabilidades, los procedimientos y acciones, los recursos humanos y materiales, así como los procesos implementados pueden delinear un perfil adecuado de las bibliotecas. Por último, es factible agregar que promoverá una mejor proyección en la comunidad que la rodea y en la que se desarrolla.

### **2.3. Norma ISO 9001-SGC-**

La Organización Internacional de la Normalización -ISO- es una federación mundial no gubernamental e independiente de normalización de calidad, creada en 1947 y formada actualmente por 165 organismos nacionales de normalización. En el caso de Argentina, el Instituto Argentino de Normalización y Certificación –en adelante IRAM- (ISO, 2023), se encuentra acreditado por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) y forma parte de la Red Internacional de Certificación –IQNET por sus siglas en inglés- (IRAM, 2023). A la fecha, ISO posee 348 comités técnicos que cubren una gran variedad de temáticas, ya que son los encargados de la producción de las normas internacionales, en el caso de la Norma ISO 9001 se trata del Comité Técnico 176 sobre Gestión y aseguramiento de la calidad -en adelante ISO/CT 176- (ISO, 2023).

Más allá de las definiciones aportadas por los autores en el apartado anterior respecto a SGC, aparece como pertinente citar aquí lo que se menciona



en el marco de la norma. En la norma ISO 9000 se define al SGC como un sistema dinámico y que “proporciona un marco de referencia para planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y mejorar el desempeño de las actividades de la gestión de calidad” (Norma ISO 9000, 2015, p.10).

El conjunto de normas ISO 9000, brevemente descritas en el Tabla N° 3 (Norma ISO 9001, 2015) son las relativas a la gestión de calidad en organizaciones. Sus orígenes se remontan a la década de los 80 con la creación del ISO/CT 176, cuyo objetivo era el desarrollo de estas normas. Este conjunto de normas constituye un mecanismo para “homogeneizar lenguajes y bases técnicas a nivel mundial con el fin de seleccionar y mejorar procesos” (Texidor, 2015, p. 219), siendo de aplicación para cualquier organización.

<b>Conjunto de Normas ISO 9000</b>	<b>Descripción</b>
<i>ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.</i>	Proporciona el marco para comprender e implementar la Norma ISO 9001. Establece términos, definiciones, conceptos y principios de la calidad, utilizados por la Norma ISO 9001.
<i>ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.</i>	Es la única de las tres que puede certificarse. Determina los requisitos para un SGC orientado a la satisfacción del cliente.
<i>ISO 9004 Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido.</i>	Está destinada a aquellas organizaciones que decidan dar un paso más a la Norma ISO 9001. Se orienta hacia la mejora y la autoevaluación

**Tabla N° 3:** Conjunto de Normas ISO 9000. Elaboración propia.

Por su parte, la Norma ISO 9001 de SGC, propone requisitos genéricos y de aplicación para cualquier organización que “aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema” (Norma ISO 9001, 2015, p.1) en este caso para los usuarios de las bibliotecas.

Al mismo tiempo, se reconocen distintos beneficios potenciales para organizaciones que implementan un SGC basado en dicha norma, a saber:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados (Organización Internacional de Normalización, 2015, p. VII).

Si bien es posible identificar dos instancias en la implementación de un SGC -normalización y certificación- como ya se mencionó en el apartado anterior, el presente trabajo de investigación se desarrollará en torno a la normalización. Al hablar de normalización se hace referencia a “(...) la actividad que establece, con respecto a problemas actuales o potenciales, disposiciones de uso común y continuado, dirigidas a la obtención del nivel óptimo de orden en un contexto dado” (Arriola Navarrete, 2006, p. 21).

En cierta forma la normalización es mucho de lo que se hace en la labor diaria: aplicar un lenguaje que estandariza las actividades que se llevan a cabo. Independientemente del enfoque aplicado, todos ellos apuntan a la correcta implementación de los principios de la gestión de calidad. En este sentido es importante aclarar que la Norma ISO 9001, a pesar de ser un modelo altamente consolidado a nivel mundial, no es la única alternativa para desarrollar un SGC. La elección dependerá de múltiples factores como el contexto de la organización, los recursos a disposición, entre otros.

En el caso de la Norma ISO 9001 adopta un enfoque a procesos y puede aplicarse a cualquier organización. La Norma ISO 9001 implementa el ciclo PHVA, mencionado en el capítulo anterior, y se asienta en distintos principios de calidad, a saber:

- *Enfoque al cliente.*
- *Liderazgo.*

- *Compromiso de las personas.*
- *Enfoque a procesos.*
- *Mejora.*
- *Toma de decisiones basada en la evidencia.*
- *Gestión de las relaciones.* (Norma ISO 9001, 2015, p. VIII)

Es un modelo referencial que indica a las organizaciones qué hacer, pero no cómo hacerlo. En este sentido, cada vez que la Norma dice “debe” se trata de un requisito; cuando dice “debería” se trata de una recomendación; y cuando dice “puede” es un permiso. A diferencia de la versión anterior, compuesta por ocho capítulos, la versión 2015 está formada por diez capítulos, los primeros tres podrían considerarse aspectos generales de introducción y los últimos siete el cuerpo de la Norma:

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Referencias normativas.
3. Términos y definiciones.
4. Contexto de la organización.
5. Liderazgo.
6. Planificación.
7. Apoyo.
8. Operación.
9. Evaluación de desempeño.
10. Mejora.

Respecto de estos últimos siete capítulos de la Norma, serán considerados como los indicadores de análisis de este Trabajo Final, tal y como se desarrolla en el capítulo 4.

Aunque este Trabajo Final, se enfoca en la normalización, cabe aquí un breve desarrollo en lo que respecta a certificación, dado que completa la implementación del SGC.

En este sentido, hablar de certificación hace alusión a la

(...) actividad que consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas y/o normas, con la expedición de un acta en la que se da fe documental del cumplimiento de todos los requisitos exigidos en dichas especificaciones y/o normas. Esta acta puede tomar la forma de un certificado y/o marca de conformidad (Arriola Navarrete, 2006, p. 23).

Así como ISO es uno de los referentes internacionales en materia de normalización y estándares, IQNET lo es en materia de certificación. Se trata de una de las redes líderes a nivel mundial de organismos de certificación, formada por 37 organismos de certificación, entre ellos IRAM.

Si bien la certificación no es un requisito de la norma, de allí que ésta es otorgada por un organismo externo y ajeno a ISO (Balagué Mola y Saarti, 2014), debe aclararse que se reconocen diferentes etapas necesarias para que una organización cumplimente si desea certificar su SGC (Texidor, 2009).

Texidor (2009) reconoce tanto ventajas como desventajas en lo que respecta a la certificación de SGC por parte de bibliotecas, las cuales fueron agrupadas en la Tabla N°4.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>● Reconocimiento internacional.</li><li>● Posicionamiento de la biblioteca dentro de la organización en la que está inmersa.</li><li>● Mejora en la calidad de los servicios.</li><li>● Mejora de las competencias del personal.</li><li>● Mayor coherencia de las actividades al funcionar por procesos y no por funciones.</li><li>● Documentación de los procesos.</li><li>● Fijar objetivos medibles.</li><li>● Monitoreo permanente del SGC.</li><li>● Encontrar la causa de problemas repetitivos.</li><li>● Comprobar la eficiencia de sus proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Concientizar al personal sobre los beneficios de la implementación de la Norma ISO 9001.</li><li>● Tiempo requerido para la implementación.</li><li>● Redacción de la documentación del SGC.</li><li>● Trabajo adicional que supone para el personal de la organización.</li><li>● Costos de implementación, certificación, mantenimiento.</li><li>● Falta de asesoramiento gratuito.</li></ul>

**Tabla N° 4:** Ventajas y desventajas de certificar un SGC. Elaboración propia.

En lo que respecta a la necesidad de obtener la certificación SGC, el aporte de Jabaloyes Vivas y otros (2020) puede echar luz sobre aquellas instituciones que no cuentan con ella. Sostienen los autores que “(...) no existe ninguna obligación de obtener la certificación ISO 9000 por un Organismo acreditado. Se puede implantar un Sistema de la Calidad que cumpla el estándar ISO 9001 y obtener todas las ventajas, excepto el reconocimiento exterior” (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra y Carrión García, 2020, p. 53).

Y continúan, haciendo referencia que, si una organización es reconocida por su calidad, “(...) puede no requerir la certificación.” Sin embargo, sostienen que, la certificación podría aportar ventajas de querer sumar servicios a sus usuarios o frente a la creación de una nueva organización. Así, concluyen en que “(...) la certificación actúa como aval o tarjeta de presentación del nivel de calidad” (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra y Carrión García, 2020, p. 53).

Lo cierto es que en Argentina son muy pocas las unidades de información que cuentan con certificación de calidad. Existen otras bibliotecas también certificadas, pero como un proceso generado dentro de la organización que la contempla. Y otros casos que han certificado, pero no con IRAM. En el caso de las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia, puede decirse que no cuentan con la certificación aquí desarrollada. Esto consta en las actualizaciones de la página oficial del Consejo de la Magistratura.

Retomando lo referido a los siete capítulos de la Norma que son los indicadores de análisis de este Trabajo Final, en los apartados siguientes, se presenta la descripción de los mismos.

### **2.3.1. Contexto de la organización**

Este capítulo de la Norma hace referencia a lineamientos generales de la organización que influyen en el logro de los resultados previstos por el SGC. Se trata de la determinación de cuestiones internas -de la organización- y externas -

su contexto-; la determinación de las partes interesadas y sus necesidades y expectativas; y la delimitación del alcance y los procesos del SGC (Norma ISO 9001, 2015).

Según Balagué y Saarti (2014), es común que las unidades de información cuenten con un sistema de gestión más o menos formal “de manera que, cuando se está diseñando el SGC, la biblioteca no parte de cero y, por suerte, muchos de los procesos ya existen y están más o menos documentados” (p. 63). Esto permitiría pensar que lo que resta para las bibliotecas es sistematizar de forma interna sus procesos, hacerlo en sintonía al contexto en el que se encuentra inserta, y diseñarlos de acuerdo a las necesidades de sus destinatarios, como los llama la norma, partes interesadas.

### **2.3.2. Liderazgo**

Entre los aspectos importantes, se torna significativo el compromiso de la alta dirección. Si bien la norma hace hincapié en el compromiso de todo el personal de la organización, lo cierto es que “si no hay una señal clara del compromiso de la dirección, lo más probable es que el compromiso de los empleados con la gestión de calidad será poco consistente” (Balagué Mola y Saarti, 2014, p. 77). Es responsabilidad de la dirección tomar decisiones en relación al SGC, asegurando los recursos necesarios y revisando los resultados.

Esto implica establecer una política de calidad y objetivos de calidad, promover un enfoque a procesos donde todos tengan una visión integral de lo que sucede en la organización; a la vez que un enfoque al cliente. La Norma ISO 9001 (2015) sostiene que “debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización” (p. 4).

### **2.3.3. Planificación**

La última versión de la Norma, del año 2015, elimina el principio de calidad “enfoque de sistema para la gestión”, y cobra especial importancia la gestión basada en riesgos -que reemplaza a las acciones preventivas-. En este sentido, queda plasmado el principio de realidad respecto de reconocer al contexto y sus riesgos para, luego, planificar de acuerdo a ello. Aplicar la idea basada en riesgos implica sumar a la planificación e implementación de los procesos de la unidad de información, objetivos a corto, mediano y largo plazo para prever situaciones riesgosas para las bibliotecas. Sabido es que, frente a los riesgos posibles, la palabra que prima es incertidumbre, por esto, a cada unidad de información le corresponderá verificar que estos procesos ante los riesgos posibles sean viables, monitoreados y evaluados en el marco del SGC.

Cierto es que la Norma no impone una forma de llevar a cabo estas acciones, más bien, la responsabilidad recae sobre las bibliotecas que considerarán qué metodología implementar y qué información documentada, como evidencia, quedará establecida (Norma ISO 9001, 2015). En este sentido, Balagué Mola y Saarti (2014) sugieren, entre otras acciones, definir objetivos de calidad para los distintos procesos y servicios de la biblioteca, a la vez que indicadores básicos para medir su rendimiento.

### **2.3.4. Apoyo**

Tal y como es necesario determinar el contexto en el que está inserta la biblioteca, lo mismo sucede con la definición de los recursos con los que cuenta y/o requiere la unidad de información. Por recursos, la Norma ISO 9001 (2015) entiende al personal, los conocimientos y competencias necesarias, la infraestructura y ambiente apropiado para el desarrollo de los procesos. Es un aspecto de particular relevancia dado que, por lo general, se trata de recursos que son gestionados fuera del ámbito de la biblioteca, por lo que se hace

hincapié en la correcta planificación de la gestión de los recursos (Balagué Mola y Saarti, 2014).

Otro componente fundamental, que se encuentra a lo largo de toda la norma, es la información documentada, la cual contempla la documentación que se constituye como requisito de la norma, pero también aquella que la organización considera relevante para el funcionamiento del SGC. Sin importar el enfoque metodológico adoptado para implementar un SGC, la estructura documental es considerada primordial en tanto sienta las bases del SGC, y para ello, requiere el compromiso de todo el personal (Texidor, 2009). Todos los documentos del SGC deben ser revisados con periodicidad y, de ser necesario, actualizados. Entre los más reconocidos es posible mencionar: reglamento, política de calidad, manuales de procedimiento, mapa estratégico, entre otros.

Entre las razones más importantes de documentar, Balagué Mola y Saarti (2014) destacan la de comunicar dado que, en ocasiones, muchas de las actividades desarrolladas dentro de la biblioteca se comunican únicamente de forma oral. En este sentido, la Norma ISO 9001 (2015) establece como requisito la determinación de comunicaciones internas y externas necesarias, contemplando qué comunicar, cuándo, a quién, cómo y quién asume este compromiso.

### **2.3.5. Operación**

Texidor (2009) sostiene que la realización de productos y servicios es el “conjunto de actividades troncales que se desarrollan en todas las bibliotecas o unidades de información, aunque carezcan de un sistema de gestión de calidad” (p. 99), es por ello que su planificación es necesaria para garantizar el funcionamiento de la organización. Esto implica establecer los requisitos de los distintos productos y servicios, sus entradas y salidas, y mecanismos de control que permitan evaluarlos para, de ser necesario, rediseñarlos.



Otro aspecto contemplado por la Norma ISO 9001 (2015) y que adquiere relevancia, dado que suele presentarse en organizaciones como las bibliotecas, son los productos y servicios suministrados por proveedores externos. La Norma indica que debe asegurarse que estos productos y servicios sean conforme a los requisitos, a la vez que, se deben implementar criterios de evaluación y control.

### **2.3.6. Evaluación de desempeño**

Balagué Mola y Saarti (2014) sostienen que “la biblioteca debe establecer procedimientos y decidir sobre los métodos de recogida de datos, que han de ser analizados periódicamente dentro de un plazo razonable para garantizar la mejora continua” (p. 119), para ello la Norma ISO 9001 (2015) contempla el seguimiento de las percepciones de los clientes, el establecimiento de auditorías internas y la ejecución de revisiones por la dirección.

A pesar de los tres ejes propuestos por la Norma, los autores consideran a la satisfacción del cliente como el aspecto más relevante a controlar (Balagué Mola y Saarti, 2014). Es sabido que un desempeño estratégico en la biblioteca demanda el conocimiento de las necesidades de los usuarios reales y potenciales, siendo este último grupo importante dado que suele alojar a quienes no utilizan los servicios, pero si participan de la toma de decisiones - como los directivos-, o bien son ajenos a la organización y podrían beneficiarse de sus servicios como usuarios externos. Los instrumentos de evaluación de satisfacción de los usuarios más utilizados suelen ser encuestas o buzones de queja y/o sugerencia.

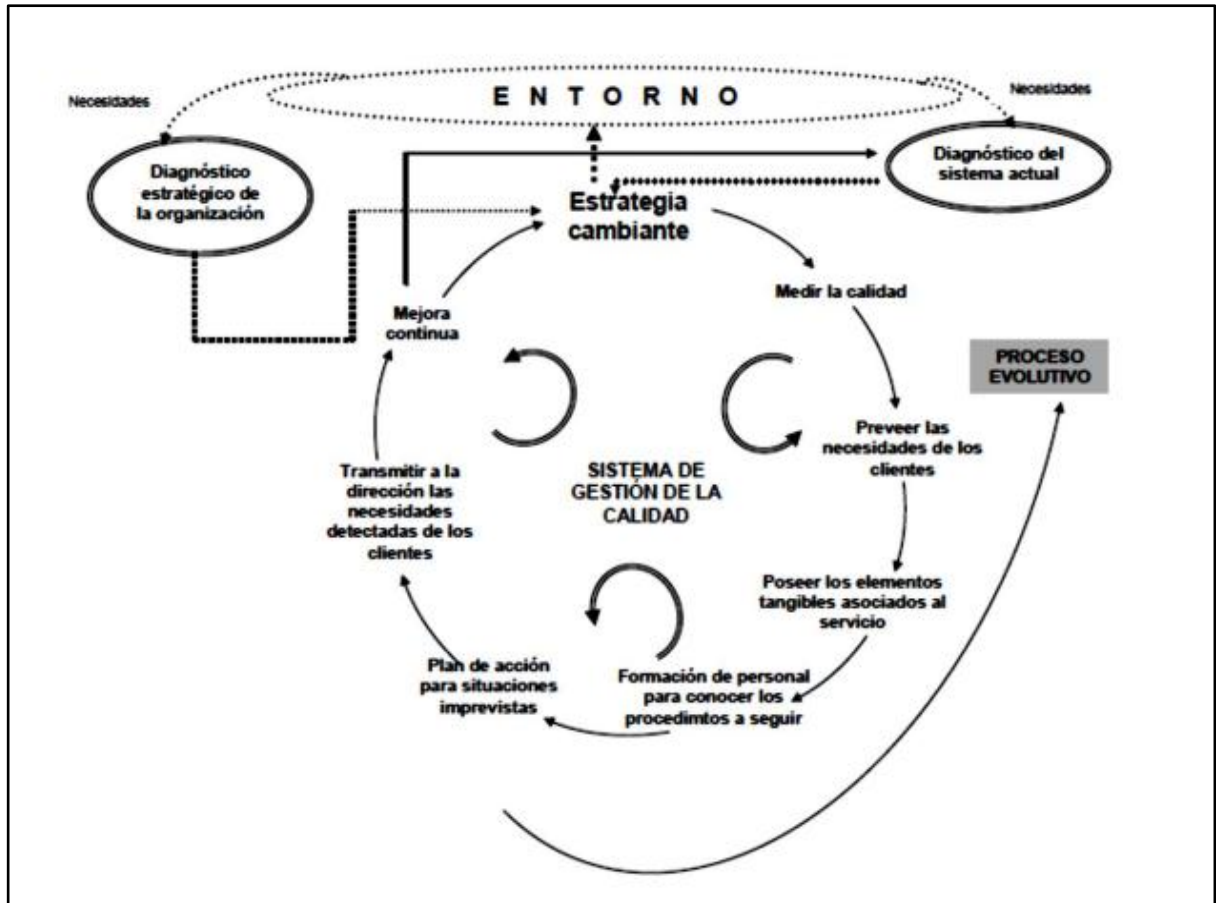
Como menciona Texidor (2009) todos los procesos tienen aspectos que son susceptibles de ser medidos. La medición y recolección de datos para su posterior análisis son las que permiten la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas necesarias.

### **2.3.7. Mejora**

La mejora es uno de los principios de calidad de la Norma ISO 9001 (2015). La misma indica que la organización debe “determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente” (Norma ISO 9001, 2015, p. 19). Esto se logra con muchas de las acciones e instrumentos mencionados en apartados anteriores como la política de calidad, objetivos de calidad, los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, entre otros.

La Norma ISO 9001 (2015) explica que ante una no conformidad, originada por quejas, la organización debe implementar acciones correctivas. Estas acciones son herramientas que permiten subsanar los errores o incumplimientos de la Norma, a la vez que optimizar los procesos llevados a cabo y fomentar así la mejora continua. Algunos ejemplos de acciones correctivas son la capacitación del personal, la revisión de los tiempos asignados, entre otros. (Texidor, 2009).

En suma, lo expresado hasta aquí puede visualizarse en el Gráfico N°2 (Maldonado, 2015, p. 386) que da cuenta de una gestión de calidad exitosa si contempla los diferentes aspectos allí mencionados y que vuelven a poner el acento en el usuario.



**Gráfico N° 2:** Retroalimentación en el sistema de gestión de calidad.

Como puede verse, propender a la satisfacción del usuario, tras la mejora continua de la organización permite pensar en la supervivencia de la misma, cuando es sabido que el entorno se vuelve competitivo. De la misma forma que la centralidad del usuario es relevante; aquí el contexto es determinante para la planificación estratégica.

Para finalizar este apartado que refiere a las características de la Norma ISO 9001, puede decirse que, la misma establece un conjunto de requisitos básicos y necesarios para que una organización establezca un SGC o, adecue el que ya implementa siguiendo estos estándares propuestos por la misma.

En suma, la gestión de calidad de las bibliotecas no sólo ha dispuesto como modalidad de trabajo una orientación, asistencia y cuidado de aquel que

asiste a las mismas; sino que ha determinado el perfil propio de este servicio, transformándose hacia la mejora con el paso del tiempo. En este sentido, un SGC que se aplica a las bibliotecas busca la innovación para ofrecer y acceder a un servicio de calidad por parte del usuario. A tal efecto, la Norma ISO establece aquellos estándares de excelencia al que podrían acceder las bibliotecas. Al mismo tiempo, si bien no hay certificación obtenida que por sí sola garantice al usuario un servicio de calidad, sin mediar el recurso humano en su puesta en marcha, es esperable que esto suceda. Aplicar un sistema que gestione los riesgos frente a las contingencias, también contribuye a un servicio de calidad.

En el próximo capítulo se presentan y describen las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia, objeto de estudio de este Trabajo Final.

### **Capítulo 3: Descripción de las bibliotecas argentinas seleccionadas.**

Como se mencionó con anterioridad, el objeto de investigación del presente trabajo son bibliotecas argentinas pertenecientes a Juzgados Federales de Primera Instancia, que cuentan con bibliotecario profesional. Se trata de bibliotecas que no han tenido aproximación a la Norma ISO 9001-SGC.

En el presente capítulo, se procede a describir las bibliotecas seleccionadas, tomando en consideración su creación, ubicación, misión, visión, cantidad de usuarios y servicios brindados. Los casos en los que se omite algún tipo de información, responden a que no se ha podido acceder a la misma.

Cabe destacar aquí, que las bibliotecas que reúnen las características indicadas; esto es, que pertenecen a Juzgados Federales de Primera Instancia y a la vez, cuentan con bibliotecario profesional suman el número de quince en todo el país. Ya enviadas las entrevistas -en total 15-, tres declararon no estar prestando funciones actualmente, y en otro caso se trata de una jubilación del bibliotecario a cargo. Otras dos, decidieron no participar de la propuesta.

Resultando, entonces, un universo de 9 bibliotecas relevadas, tal y como se describen a continuación, en orden alfabético:

- 1) Biblioteca del Juzgado Federal de Bell Ville (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba)
- 2) Biblioteca del Juzgado Federal de Jujuy N°1 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Salta)
- 3) Biblioteca del Juzgado Federal de La Rioja (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba)
- 4) Biblioteca del Juzgado Federal de Río Cuarto (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba)
- 5) Biblioteca del Juzgado Federal de San Juan N°1 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Mendoza)

6) Biblioteca del Juzgado Federal de San Martín N°1 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de San Martín)

7) Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°1 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Rosario)

8) Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°2 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de Rosario)

9) Biblioteca del Juzgado Federal en lo Criminal y Correccional de Morón N°1 (dependiente de la Cámara Federal de Apelaciones de San Martín)

A través de un pedido formal (ver Anexo N°1: pedido formal a bibliotecas), se les solicita a las bibliotecas información acerca de: nombre de la biblioteca, persona a cargo, año de creación y número de Resolución, ubicación, misión y visión, servicios, cantidad de consultas, perfiles de usuarios, tipo de demandas, información adicional que considere pertinentes. El modelo de solicitud enviada se encuentra en el Anexo N°2, al finalizar este trabajo.

### **3.1. Biblioteca del Juzgado Federal de Bell Ville**

La Biblioteca del Juzgado Federal de Bell Ville -en adelante, JFBV- se encuentra dentro de la circunscripción de la Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba. Se encuentra situada en la calle Córdoba 146 de la ciudad de Bell Ville. Fue creada por la CSJN mediante la Resolución 786/82.

*Misión: Satisfacer las necesidades de información del personal judicial. Ante pedidos puntuales esto se hace extensivo a la comunidad en la que se encuentra inserta.*

*Visión: Brindar un servicio de calidad que resulte accesible, oportuno, claro. Que las necesidades puedan satisfacerse lo más rápido posible.*

Servicios brindados:

1) *El núcleo de servicios en la actualidad gira alrededor de la doctrina, jurisprudencia y legislación. El pedido es puntual. Implica salir de las posibilidades de la biblioteca y recurrir a colegas y otras bibliotecas.*

2) *Préstamos de libros. Muchas veces señalar el capítulo y página en que está la información requerida.*

3) *Comunicar las novedades (legislación relevante, jurisprudencia destacada) y el material nuevo en revistas e E-book. Tenemos un servicio de difusión de la información mediante un mail actualizado diariamente.*

4) *Investigar temas puntuales como por ejemplo competencias, teléfonos, direcciones, etc.*

5) *Confección de bibliografías, sumarios, etc. sobre temas puntuales.*

6) *Explicar los recursos con los que contamos, siglas, nomenclaturas, citas bibliográficas, manejo de bases de datos, períodos históricos, diferenciar fuentes confiables, etc.*

*Cantidad de consultas diarias: El usuario es cautivo y representa a la totalidad del juzgado (36). No todos tienen las mismas necesidades. Pero se le brinda asistencia a la totalidad de personas. El lugar físico de biblioteca cambió y eso implicó en la práctica la pérdida del usuario externo. La atención del usuario externo depende de la política que practiquen las autoridades del juzgado. Por día, recibimos alrededor de cuatro a cinco consultas.*

*Perfil de usuario: Aquel usuario que solicita datos necesarios para un trabajo puntual (enviar una carta, por ejemplo), aquel que requiere apoyo para su tarea diaria (normativa actualizada, última jurisprudencia) y aquellos que te solicitan investigar el material disponible en algunos temas y formas de organizar ese material.*

*Demandas de información: Tenemos el usuario que requiere datos (números de teléfonos, direcciones, formularios, etc.). Un segundo grupo que plantea necesidades puntuales como jurisprudencia, normativas, doctrina y libros. Y finalmente aquel usuario que requiere investigaciones bibliográficas e*

*incluso cuadros comparativos. Enviamos la información del día por mail. Esto genera pedidos de ampliación del material. También enviamos información selectiva (por temas) para aquellos que sabemos trabajan sobre esos tópicos.*

### **3.2. Biblioteca del Juzgado Federal de Jujuy N°1**

La Biblioteca del Juzgado Federal de Jujuy N°1 -en adelante JFJ1- se encuentra bajo la órbita de la Cámara Federal de Apelaciones de Salta<sup>4</sup>. Está ubicada en el centro de San Salvador de Jujuy, en la calle Belgrano 1252. Fue creada por la CSJN mediante Resolución 786/82.

Misión: *Brindar información bibliográfica jurídico-legal a los magistrados, funcionarios y empleados de la Justicia Nacional en la provincia y público en general.*

Servicios brindados:

- 1) *Búsqueda de información legislativa, jurisprudencial y doctrina.*
- 2) *Búsqueda de direcciones, tel. o email de instituciones oficiales.*

Cantidad de consultas diarias: *dos o más por día.*

Perfil de usuario: *Profesionales del derecho. En su mayoría empleados de la Justicia Nacional.*

Demandas de información: *Nuestros usuarios/os suelen acercarse a la unidad de información con demandas concretas de acuerdo a lo que tengan que resolver.*

---

<sup>4</sup> *Nota de la autora:* Por cuestiones que remiten a demografía, como en este caso, no todas las provincias cuentan con una Cámara Federal de Apelaciones. De allí que dependan de otra provincia.



### 3.3. Biblioteca del Juzgado Federal de La Rioja

La Biblioteca “Dr. Gaspar N. Gómez” del Juzgado Federal de La Rioja -en adelante JFLR-, se encuentra bajo la órbita de la Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba<sup>5</sup>. Está situada en Joaquín V. González 75 (1º piso) de la ciudad de La Rioja. Fue creada por la CSJN mediante Resolución 786/82, no obstante su origen se remonta al año 1976.

*Misión: Garantizar el acceso a la información doctrinaria, legislativa y jurisprudencial necesaria para que la institución pueda cumplir sus objetivos, los usuarios puedan mantenerse actualizados en el avance y desarrollo de las Ciencias Jurídicas, Sociales y sus disciplinas auxiliares. Integra una red informativa judicial utilizando el mismo sistema automatizado de gestión que posibilita contar con un Catálogo Colectivo, actualmente disponible en el sitio web.*

*Visión: Llegar a constituirnos en una biblioteca jurídica con servicios especializados, ser reconocidos como esenciales en el Órgano Judicial, proyectándonos en el ámbito local y nacional como una unidad de información moderna y eficiente, con un nivel destacado en cuanto a su organización y gestión, con personal calificado y una atención especializada.*

Servicios brindados:

1) *Servicios de circulación (préstamo), difusión de la información, referencia bibliográfica, legislativa y jurisprudencial, los cuales pueden ser solicitados y brindados en forma personal, por correo postal, telefónicamente o por los medios electrónicos disponibles para el Poder Judicial.*

2) *Formación de usuarios, consulta en sala, información bibliográfica, referencial y documental, ya sea mediante la consulta convencional o electrónica.*

---

<sup>5</sup> Ibidem. Nota 4.

Cantidad de consultas diarias: *La atención es variada regularmente unas 6 personas por día, más las consultas electrónicas.*

Perfil de usuario: *Usuarios bien organizados con lo que buscan puntualmente, tengo usuarios que buscan nuevas bibliografías, me solicitan capacitarlos para que ellos puedan hacer sus propias búsquedas a sitios seguros.*

Demandas de información: *Ronda en torno al acceso abierto a más editoriales jurídicas, o bien recibir más bibliografía actualizada no solamente a los códigos, cada año.*

Información adicional: *Que a las bibliotecas del interior nos proporcionen más capacitación en nuestra especialidad.*

### **3.4. Biblioteca del Juzgado Federal de Río Cuarto**

La Biblioteca del Juzgado Federal de Río Cuarto -en adelante JFRC-, depende de la Cámara Federal de apelaciones de Córdoba. Está situada en calle Sobremonte 972 (2° piso). Fue creada por la CSJN mediante Resolución 786/82.

Misión: *La Biblioteca del Juzgado Federal de Río Cuarto asiste a los miembros del tribunal en sus necesidades de información mediante un servicio de referencia especializado, la adquisición y clasificación de material actualizado, la capacitación constante, y el trabajo cooperativo e interdisciplinario. Brinda así, soporte y apoyo al trabajo de los integrantes de la institución. Forma parte de una red de bibliotecas jurídicas gracias a la cual ofrece, tanto a sus lectores como a bibliotecarios de otros organismos, información proveniente de recursos y fuentes variadas.*

*Visión: La biblioteca desea encaminarse hacia el futuro adaptándose a los cambios sociales, culturales y tecnológicos, ampliando sus recursos de información mediante el trabajo cooperativo, la aplicación de ideas innovadoras y el uso de herramientas que permitan mejorar el desempeño diario. Pretende captar y adecuarse a las necesidades de sus miembros, formando un equipo interdisciplinario que trabaje de manera activa, cordial y comunicativa con la intención de lograr un desempeño óptimo del Poder Judicial.*

Servicios brindados:

1) *Principalmente servicio de referencia especializado, esto es, búsqueda de doctrina, legislación y jurisprudencia sobre temas puntuales que requieren los usuarios.*

2) *Diseminación selectiva de la información, préstamo de libros, alerta bibliográfica.*

3) *En ocasiones también la búsqueda de información como direcciones, teléfonos, confección de referencias bibliográficas, etc.*

Cantidad de consultas diarias: *La atención es variada y no hay una estadística específica al respecto. Diría que entre 3 y 6 personas por día.*

Perfil de usuario: *Por usuario se entiende a todo el personal del Juzgado, aproximadamente 40 personas, contando al magistrado (1 persona), funcionarios (5) y resto del personal dividido en 5 secretarías. También suelen realizar consultas, personal ajeno a las secretarías como lo son habilitación, archivo y obra social. En ocasiones suelen acudir personas ajenas al Juzgado, suelen ser estudiantes de derecho o abogados particulares. Finalmente se suelen recibir consultas de colegas.*

Demandas de información: *El personal del juzgado suele solicitar doctrina, legislación y jurisprudencia que respalde y sustente la decisión tomada en la sentencia. En el caso de los usuarios que se desempeñan en habilitación,*

*obra social o archivo suelen solicitar normativas. En el caso de colegas, suelen consultar por sentencias específicas dictadas por el Juzgado.*

*Información adicional: Por cuestiones de espacio, dos secretarías del Juzgado se encuentran en un anexo situado a 10 cuadras y junto con ello parte de la biblioteca, por lo que es difícil llevar un control del material y los préstamos de aquel sector.*

### **3.5. Biblioteca del Juzgado Federal de San Juan N°1**

La Biblioteca del Juzgado Federal de San Juan N°1 -en adelante JFSJ1-, se encuentra bajo la órbita de la Cámara Federal de Apelaciones de Mendoza<sup>6</sup>. Está situada en la calle Mitre 330 de la ciudad de San Juan. Fue creada por la CSJN mediante Resolución 786/82.

*Misión: Proveer de material de consulta a quienes resuelven las causas.*

*Servicios brindados:*

*1) Búsqueda de legislación, doctrina y jurisprudencia, en formato libro y vía Internet.*

*Cantidad de consultas diarias: Son 20 personas del Juzgado quienes requieren los servicios, con distinta asiduidad.*

*Perfil de usuario: Todo el personal del Juzgado: Juez, funcionarios, empleados abogados y administrativos.*

*Demandas de información: Búsqueda de jurisprudencia y doctrina.*

---

<sup>6</sup> Ibidem: Nota 4.

Información adicional: *Si bien no es biblioteca pública, se atiende ocasionalmente consultas de abogados, otros profesionales y personas en general.*

### **3.6. Biblioteca del Juzgado Federal de San Martín N°1**

La Biblioteca del Juzgado Federal de San Martín N°1 -en adelante JFSM1-, se encuentra dentro de la circunscripción de la Cámara Federal de Apelaciones de San Martín. Está ubicada en la calle Mitre 3527. Fue creada por la CSJN mediante Resolución 786/82.

### **3.7. Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°1**

La Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°1 -en adelante JFSF1-, se encuentra dentro de la circunscripción de la Cámara Federal de Apelaciones de Rosario. Está ubicada en la calle 9 de julio 1693. Fue creada por la CSJN mediante Resolución 786/82.

Servicios brindados:

*1) La biblioteca se encuentra en el despacho del Juez. No hay un ambiente o lugar físico para que funcione. La bibliotecaria cumple tareas administrativas y de atención al público en cuestiones de matrícula, entre otras tareas. Lamentablemente al no contar con un espacio propio, la labor bibliotecaria se ha ido diluyendo y mis tareas son casi en su totalidad administrativas. En este momento, no hay más espacio en el despacho del Juez. Por este motivo, a principio de año se hace pedido de libros (que hace un par de años no me llega nada) y se distribuye en las distintas secretarías.*

*2) Consulta y Préstamo.*

Cantidad de consultas: *3 consultas mensuales.*

Perfil de usuario: *Empleados del juzgado, la biblioteca es para uso interno.*

Demandas de información: *Solo consulta y préstamo de códigos comentados.*

### **3.8. Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°2**

La Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°2 -en adelante JFSF2-, se encuentra dentro de la circunscripción de la Cámara Federal de Apelaciones de Rosario. Está ubicada en la calle 9 de julio 1693 (primer piso). Fue creada por la CSJN mediante Resolución 786/82, no obstante su origen se sitúa en 1979.

Servicios brindados:

1) *Responder a la demanda de los Magistrados, Funcionarios y empleados de este Juzgado (búsqueda de información a través de las revistas y/o libros electrónicos; compra del material, rastreo de información a través de organismos públicos en donde su información no está digitalizada).*

Cantidad de consultas: 35.

Perfil de usuario: *Magistrado, Funcionarios y empleados del Juzgado.*

Demandas de información: *búsqueda de información a través de las revistas y/o libros electrónicos; compra del material, rastreo de información a través de organismos públicos en donde su información no está digitalizada.*

### 3.9. Biblioteca del Juzgado Federal en lo Criminal y Correccional de Morón N°1

La Biblioteca del Juzgado Federal en lo Criminal y Correccional de Morón N°1 –en adelante JFM1- se encuentra en la órbita de la Cámara Federal de Apelaciones de San Martín. Está ubicada en Crisologo Larralde 673, y fue creada en 1983. Fue creada por la CSJN mediante Resolución 786/82.

Servicios brindados:

- 1) *Préstamos.*
- 2) *Búsquedas de información.*
- 3) *Diseminación selectiva de la información.*

Perfil de usuario: *especializado, vinculado principalmente, al desempeño laboral diario*

Demandas de información: *búsquedas de información, en particular, jurisprudencia y doctrina.*

Para cerrar este capítulo, después de haber recorrido –en breves descripciones- las características de cada una de las bibliotecas relevadas, aparece como conveniente sintetizar los datos relevantes de cada una de ellas, como sigue:

<b>Bibliotecas</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Normativa</b>	<b>Ubicación (Ciudad)</b>	<b>Circunscripción judicial</b>
1. JFBV	1982	Resol. 786/82	Bell Ville	Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba
2. JFJ1	1980	Ley 1.039 y Resol. 786/82	Jujuy	Cámara Federal de Apelaciones de Salta
3. JFLR	1976	Resol. 278/76 y Resol. 786/82	La Rioja	Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba

4. JFRC	1982	Resol. 786/82	Río Cuarto	Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba
5. JFSJ1	1982	Resol. 786/82	San Juan	Cámara Federal de Apelaciones de Mendoza
6. JFSM1	1982	Resol. 786/82	San Martín	Cámara Federal de Apelaciones de San Martín
7. JFSF1	1982	Resol. 786/82	Santa Fe	Cámara Federal de Apelaciones de Rosario
8. JFSF2	1979	Resol. 786/82	Santa Fe	Cámara Federal de Apelaciones de Rosario
9. JFM1	1983	Resol. 786/82	Morón	Cámara Federal de Apelaciones de San Martín

**Tabla N° 5:** Datos relevantes. **Fuente:** Elaboración propia. Noviembre de 2023.

La relevancia de las bibliotecas investigadas en el contexto de la República Argentina, demuestra su vigencia. En general, cuentan con una antigüedad de más de cuatro décadas. Principalmente, atienden a un usuario cautivo, que solicita información específica; esto es, doctrina, legislación y jurisprudencia. Por esto, el servicio de búsqueda de información y referencia especializada, resulta en la actividad central de la biblioteca. Como característica particular, todas las bibliotecas relevadas son de carácter unipersonal. Esto determina que, la persona encargada deba llevar adelante multitareas. En este sentido, como fortaleza, la visión integral que posee este último, fortalece el vínculo con el usuario -como más personalizado-; a la vez que, atender a la totalidad del proceso, permite minimizar los errores y/o subsanar algunas inconsistencias. Ahora bien, como debilidad, la sobrecarga de trabajos multiplicados en diferentes actividades, impide enfocarse y/o especializarse en un solo servicio y proceso. Por otro lado, la preeminencia del multifuero, implica un conocimiento difuso, no específico por la cantidad y calidad de las demandas sobre el bibliotecario.

En el siguiente capítulo se presentan y analizan los datos recabados con la aplicación del instrumento creado para esta investigación sobre las bibliotecas relevadas como objeto de estudio.



## **Capítulo 4: Presentación y análisis de los datos**

### **4.1. Metodología implementada**

El tipo de estudio que se utiliza a los fines de desarrollar el presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio-descriptivo. Por ello es necesario delimitar los ámbitos temporal y espacial del objeto de estudio. De acuerdo a lo reseñado en líneas precedentes, el tiempo en el que se estudia el problema de investigación es el año 2023. El ámbito espacial del objeto abarca la República Argentina, y para ello se toma como criterio de inclusión las bibliotecas de los Juzgados Federales de Primera Instancia, que cuentan con bibliotecario profesional. La estrategia metodológica es de tipo cualitativa, dado que, no pretende exhaustividad estadística sino más bien, profundización de los aspectos teóricos que refieren a la problemática planteada.

### **4.2. Relevamiento y presentación de los datos**

Se realizó una entrevista semiestructurada dirigida a la persona encargada de cada una de las unidades de información –nueve en total, conformando el universo de esta investigación-. En primera instancia, se contactó a las bibliotecas por pedido formal, (ver Anexo N°1: Pedido formal a bibliotecas), a través de nota enviada por correo electrónico. Luego de obtener la conformidad para colaborar, se llevaron a cabo las entrevistas (ver Anexo N°3: Entrevista semiestructurada) enviadas el mes de octubre de 2023.

Como ya se explicó en la Introducción general de este Trabajo Final, al momento de la elaboración y presentación del Plan de Trabajo, quince eran las bibliotecas objeto de investigación. No obstante, sólo respondieron nueve.

La dimensión sobre la que se articula la entrevista es normalización, entendiendo que proporciona un marco de referencia para interpretar la manera

de planificar, poner en marcha y monitorear las mejoras en el desempeño de las actividades de la gestión de calidad dentro de las bibliotecas.

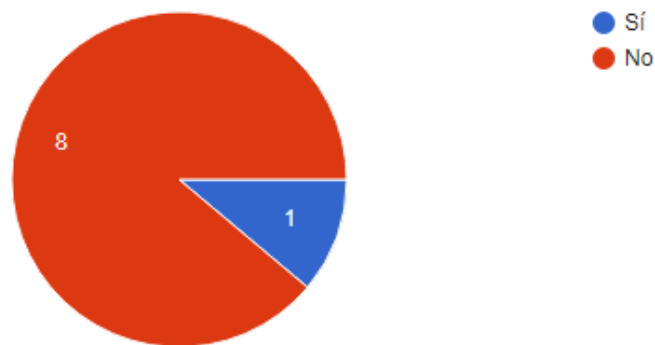
Esta dimensión va acompañada de siete indicadores de análisis que surgen de los aportes teóricos devenidos de los autores abordados en los capítulos precedentes, así como de la misma Norma ISO 9001, a partir de los cuales se elaboran las preguntas dentro de la entrevista. Esto permite organizar con mayor claridad los resultados.

Construido y aplicado el instrumento de recolección de datos, se procede a la presentación de los resultados, agrupados por indicador de análisis y su respectiva pregunta. En todos los casos las respuestas son abordadas por cantidad de bibliotecas. Se decide agrupar por respuestas de coincidencia mayoritaria, en cada indicador, las respuestas recibidas y considerar por separado, aquellas donde no hay coincidencia, caso en el que se transcriben las consideraciones realizadas por las bibliotecas.

<b>Indicador de análisis</b>	<b>Pregunta</b>
<b>Contexto</b>	1) ¿Posee el Juzgado -donde está inserta la biblioteca- un documento que permita visualizar de forma general los principales sectores y su función? <i>Si/No.</i> <i>En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, mencione cuál.</i> 2) ¿Ha realizado una segmentación de usuarios que permita determinar su perfil y necesidades? <i>Si/No.</i> 3) ¿Cuáles son los procesos esenciales que abarca la biblioteca?

**1) ¿Posee el Juzgado -donde está inserta la biblioteca- un documento que permita visualizar de forma general los principales sectores y su función?**

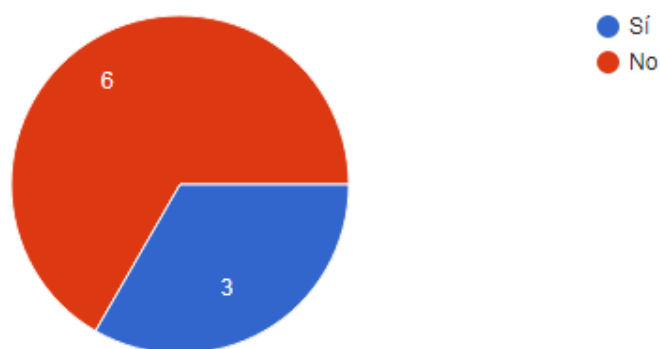
9 respuestas



De las nueve bibliotecas, ocho mencionaron no contar con un documento donde se encuentren los sectores y funciones de la organización. En el caso de quien respondió afirmativamente, mencionó el organigrama como documento donde se encuentran plasmados los sectores y funciones dentro del Juzgado.

**2) ¿Ha realizado una segmentación de usuarios que permita determinar su perfil y necesidades?**

9 respuestas



Como puede observarse en el gráfico de la pregunta 2, solo tres unidades de información han realizado una segmentación que permite determinar el perfil del usuario y sus necesidades.

En relación a la pregunta **3) ¿Cuáles son los procesos esenciales que abarca la biblioteca?**, las unidades de información han indicado:

**JFBV:** *Gestión de recursos (electrónicos y materiales), captación del recurso, su circulación y preservación.*

**JFJ1:** *Selección del material bibliográfico para su adquisición. Inventario. Procesos técnicos. Referencia. Préstamo material bibliográfico.*

**JFLR:**

- *Se realiza contacto permanente con la biblioteca de cámara, además se hacen consultas ante cualquier situación.*

- *Se realiza una lista de los usuarios permanente y el de los potenciales.*

- *Se realiza el proceso de consultas del material bibliográfico in situ.*

- *Se realizan préstamos de libros por tres días a los usuarios del propio juzgado.*

- *Se realizan renovación y actualización de libros dos veces al año.*

- *Se realizan control de libros en préstamos.*

- *Se realiza control de inventario del material bibliográfico, las veces que sean necesarios.*

- *Se realizan actividades desde la biblioteca, como talleres de capacitación al personal del Juzgado.*

- *Se revisa continuamente el correo electrónico para las solicitudes de material bibliográfico que requieran los usuarios.*

**JFRC:** *Adquisición. Procesos técnicos. Circulación. Referencia.*

**JFSJ1:** *Solicitud de material bibliográfico. Registro de ingresos. Inventario.*

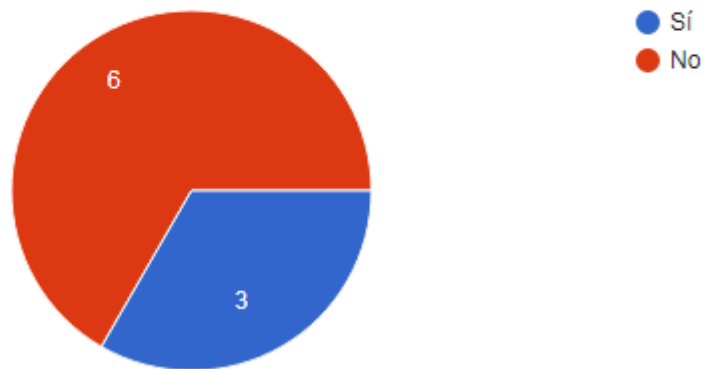
**JFSF1:** *Cuando ingresa material, se procesa, se coloca número de inventario y sellos del Poder Judicial y se destina a la secretaría que lo solicitó.*

**JFM1:** *Servicios al usuario. Procesos técnicos.*

Indicador de análisis	Pregunta/s
Liderazgo	4) ¿Se encuentran plasmadas en algún documento las obligaciones y/o responsabilidades de la biblioteca? Si/No. <i>En caso de ser afirmativa la respuesta, mencione el documento y las obligaciones establecidas.</i>

#### 4) ¿Se encuentran plasmadas en algún documento las obligaciones y/o responsabilidades de la biblioteca?

9 respuestas



De las nueve bibliotecas, tres afirmaron conocer un documento donde se encuentran plasmadas las obligaciones y/o responsabilidades de la biblioteca. En todos los casos se trata del Reglamento para Bibliotecas del Poder Judicial de la Nación.

**JFBV:** Siempre me remití a la Acordada 40/1980, actualmente la Acordada 10/2023.

**JFLR:** Reglamento para Bibliotecas del Poder judicial (Acordada Nº 40).

**JFRC:** A nivel general, el Reglamento de Bibliotecas del PJN (Acordada CSJN 10/2023). A nivel específico dentro del Juzgado, no hay ningún documento.

Indicador de análisis	Pregunta/s
Planificación	5) ¿Qué acciones implementa para determinar fortalezas/oportunidades/debilidades/riesgos? Si/No. 6) ¿Ha establecido la biblioteca objetivos a corto, mediano y/o largo

	plazo? Si/No. <i>En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, menciónelos.</i> 7) ¿Considera que una planificación de los procesos de la biblioteca puede garantizar resultados positivos? ¿Por qué?
--	--

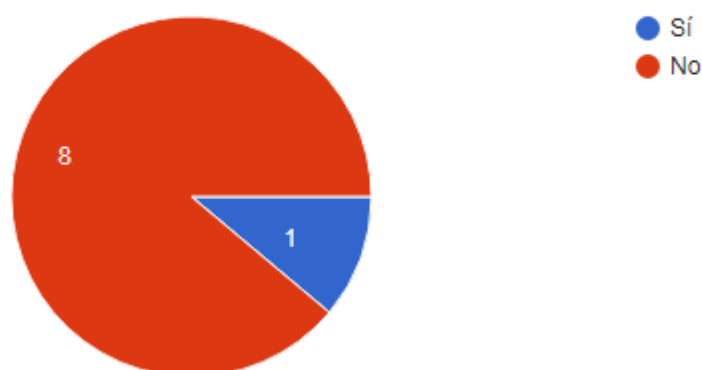
Con respecto a la pregunta **5) ¿Qué acciones implementa para determinar fortalezas/oportunidades/debilidades/riesgos?**, siete bibliotecas declararon no implementar ninguna acción actualmente en lo que refiere a la determinación de fortalezas/oportunidades/debilidades/riesgos. Una de ellas mencionó que “en algún momento se realizó un FODA pero no fue utilizado”. En el resto de los casos:

**JFLR:** *Con la revisión permanente del Plan estratégico.*

**JFSJ:** *Participación de los usuarios a fin de seleccionar atentamente conforme a las necesidades, el material a solicitar a la oficina de Compras, ya que es muy poco el que nos envían.*

#### 6) ¿Ha establecido la biblioteca objetivos a corto, mediano y/o largo plazo?

9 respuestas



Una sola biblioteca afirmó establecer objetivos:

**JFBV:** *Objetivo a corto plazo: ubicar fidedignamente el material. A mediano y largo plazo arbitrar los medios para brindar el material específico (con el uso de descriptores).*

Con respecto a la pregunta 7) **¿Considera que una planificación de los procesos de la biblioteca puede garantizar resultados positivos?**, todas las bibliotecas consideraron que una planificación de los procesos de la biblioteca puede garantizar resultados positivos. Entre los argumentos:

**JFBV:** *Por supuesto. Planificamos nuestros recursos a la persecución de nuestras metas. Se pueden dar prioridades a procesos esenciales (y los diferenciamos de los urgentes), un mejor aprovechamiento del tiempo, etc.*

**JFJ1:** *Si. Porque nos permitiría establecer los objetivos de la biblioteca. Permitiendo prevenir problemas que se pudieran presentar o, en su defecto, tener tiempo para solucionar y sobreponerse ante cualquier contratiempo que surja fuera de lo establecido.*

**JFLR:** *Si, me ayuda a estar organizada, y a saber cuándo debo modificar o cambiar las acciones que estoy realizando en la biblioteca.*

**JFRC:** *Si, creo que planificar los procesos permitiría optimizar tiempos y recursos. También ayudaría a trabajar de forma más organizada, medir el cumplimiento de lo planificado y obtener resultados que permitan tomar decisiones. Por otro lado, creo que tener procesos planificados y documentados permitiría que la biblioteca funcione más allá de las personas, y que al momento, por ejemplo, de jubilarse, quien reemplace tenga herramientas para continuar el trabajo.*

**JFSJ1:** *Sí. Planificar a fin de optimizar recursos para la consulta, teniendo en cuenta el abanico cada vez más amplio de conflictos que la justicia debe resolver.*

**JFSF1:** *Totalmente, porque se potencia su efectividad y llegada al usuario.*

**JFSF2:** *Si, para una mejor organización y disponibilidad de tiempo.*

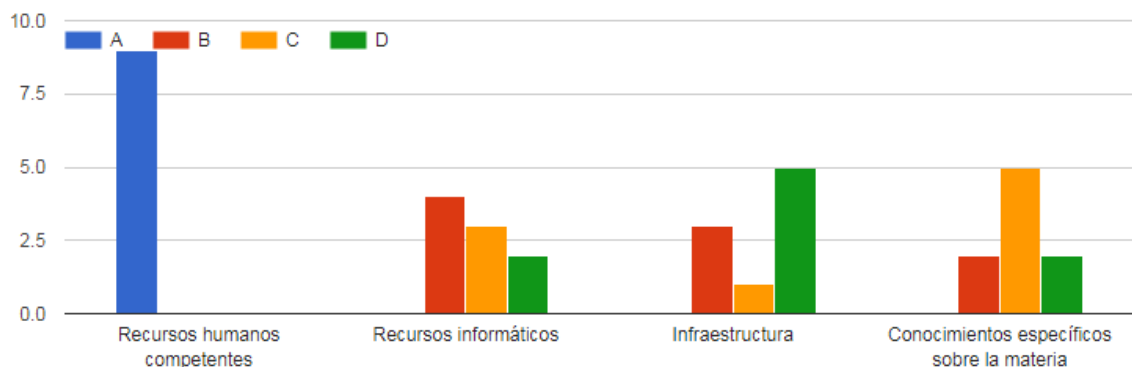
**JFSM:** *Si, porque siempre es bueno anticiparse.*

**JFM1:** *Si.*

Indicador de análisis	Pregunta/s
Apoyo	<p>8) De los siguientes recursos ¿cuáles son los más relevantes para el trabajo diario? <i>Ordene, estableciendo prioridades. Recursos humanos competentes / Recursos informáticos / Infraestructura / Conocimientos específicos sobre la materia.</i></p> <p>9) ¿Posee un reglamento la biblioteca? <i>Si/No.</i>  <i>En caso de ser afirmativa la respuesta anterior.</i>  ¿Se tomó como referencia el Reglamento de Bibliotecas del Poder Judicial de la Nación? <i>Si/No.</i>  <i>En caso de ser afirmativa la respuesta 9.</i>  El reglamento ¿está en conocimiento de todo el personal y usuarios del Juzgado? <i>Si/No.</i></p> <p>10) ¿Qué tipo de información documentada ha generado y utiliza diariamente en la biblioteca? <i>Cite la mayor cantidad posible de documentación que utiliza.</i>  ¿Establece instancias de revisión de la información documentada para aplicar cambios de ser necesario? <i>Si/No.</i></p> <p>11) Cómo responsable de la biblioteca, ¿mantiene una comunicación fluida con otros directivos o responsables?  <i>En caso de ser afirmativa la respuesta, seleccione cuáles. Puede marcar más de una opción.</i></p>

**8) De los siguientes recursos ¿cuáles son los más relevantes para el trabajo diario?**

*Ordene, estableciendo prioridades a. b. ...*

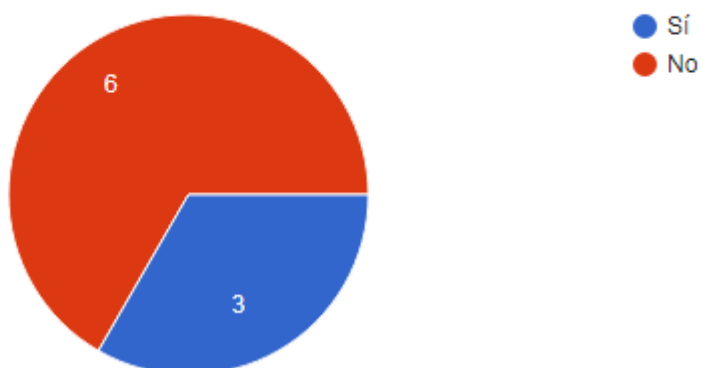


Por mayoría, el orden de prioridad quedó establecido como: Recursos humanos competentes en primer lugar (nueve); Recursos informáticos en segundo lugar (cuatro); Conocimientos específicos sobre la materia en tercer lugar (cinco); e Infraestructura en último lugar (cinco).



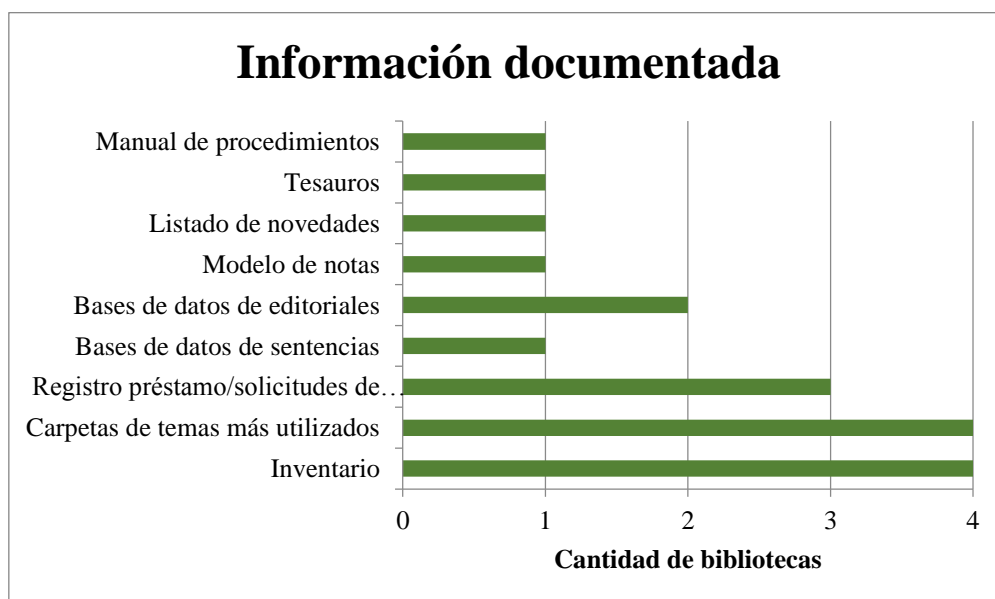
## 9) ¿Posee un reglamento la biblioteca?

9 respuestas



Tres de las nueve bibliotecas mencionaron tener un reglamento. De las tres, dos casos afirmaron basarse en el Reglamento de Bibliotecas del Poder Judicial de la Nación. Solo dos casos afirmaron que el reglamento está en conocimiento de todo el personal y usuarios del Juzgado.

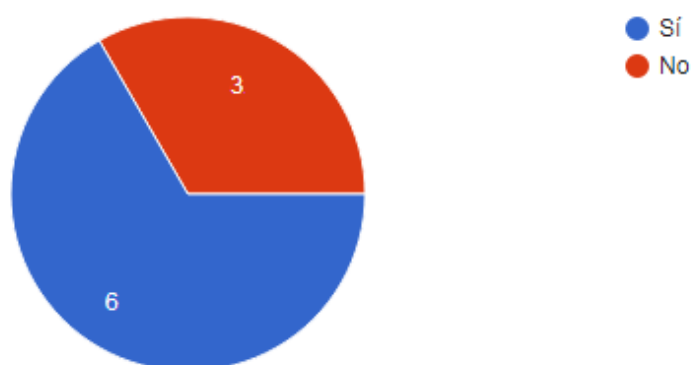
En cuanto a la pregunta 10) **¿Qué tipo de información documentada ha generado y utiliza diariamente en la biblioteca?**, las bibliotecas nombraron:



Así, se mencionaron documentos como Inventario (cuatro), Carpetas de temas más utilizados (cuatro), Registro de préstamo/solicitudes de información (tres), Bases de datos de editoriales (dos), Bases de datos de sentencias (uno), Modelo de notas (uno), Listado de novedades (uno), Tesauros (uno) y Manual de procedimientos (uno).

### ¿Establece instancias de revisión de la información documentada para aplicar cambios de ser necesario?

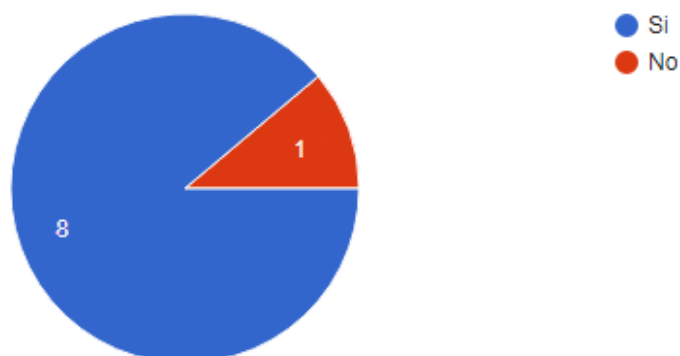
9 respuestas



Cuando se indagó acerca de si establecen instancias de revisión de la información documentada para aplicar cambios de ser necesario, seis unidades de información contestaron afirmativamente.

### 11) Como responsable de la biblioteca, ¿mantiene una comunicación fluida con otros directivos o responsables?

9 respuestas

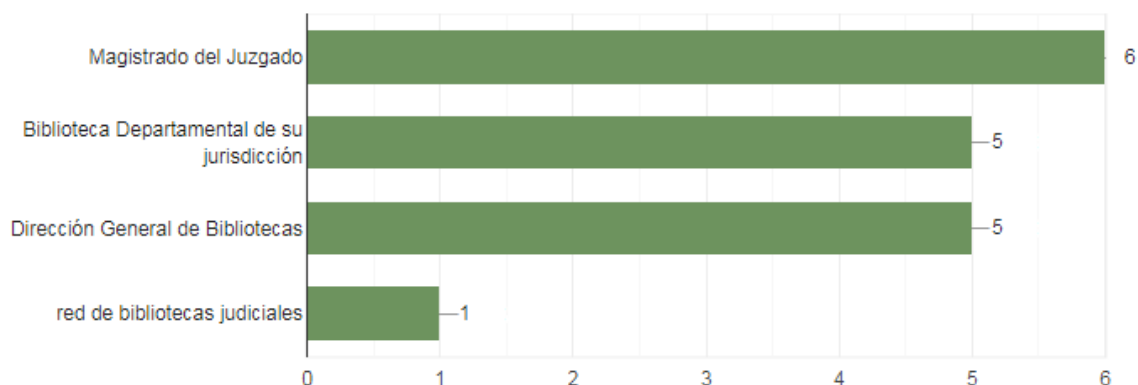


De las nueve bibliotecas, ocho afirmaron mantener una comunicación fluida con otros directivos o responsables. Al momento de mencionar cuáles, las bibliotecas indicaron:

*En caso de ser afirmativa la respuesta, seleccione cuáles.*

*Puede marcar más de una opción.*

8 respuestas

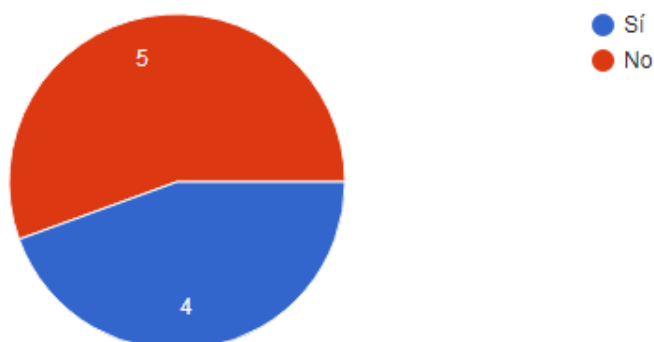


Por mayoría, el orden quedó establecido como: Magistrado del Juzgado (seis); Biblioteca Departamental de su jurisdicción (cinco); Dirección General de Bibliotecas (cinco); y Red de bibliotecas judiciales (uno).

Indicador de análisis	Pregunta/s
<b>Operación</b>	12) ¿Ha creado/modificado productos y/o servicios para atender a la necesidad de los usuarios? <i>En el caso que su respuesta sea afirmativa, detalle cuáles.</i> 13) ¿Cuenta la biblioteca con productos y/o servicios suministrados por proveedores externos? <i>En el caso que su respuesta sea afirmativa, detalle cuáles.</i>

## 12) ¿Ha creado/modificado productos y/o servicios para atender a la necesidad de los usuarios?

9 respuestas



De las nueve bibliotecas, cuatro afirmaron haber creado/modificado productos y/o servicios para atender a la necesidad de los usuarios. En su caso, mencionaron:

**JFBV:** *Las carpetas antes mencionadas (mencionadas en la pregunta 10, al indagar sobre la información documentada generada). También cuadros comparativos de leyes.*

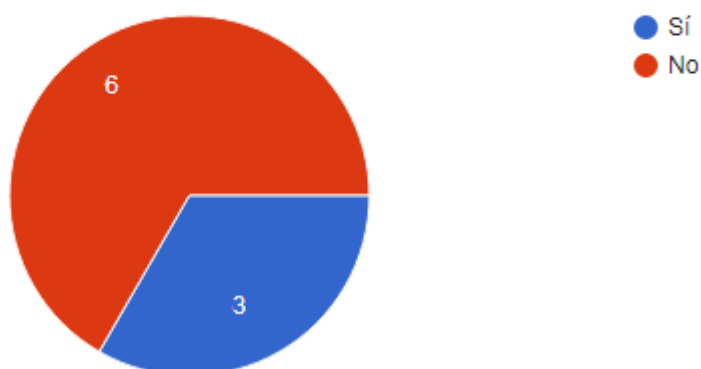
**JFJ1:** *Consultas por email y WhatsApp.*

**JFRC:** *Hay actividades que dejé de hacer porque no eran utilizadas por los usuarios, por ejemplo, antes se imprimía todos los días el índice del B.O. Por otro lado, en cuanto al servicio de referencia especializado, dejé de imprimir los documentos de información que elaboraba y comencé a enviarlos por mail. Por falta de presupuesto para comprar códigos y frente a la frecuencia con que éstos se modifican, se proporcionó el servicio de actualización de códigos, esto es, se reciben los códigos y se les anexan las nuevas modificaciones. También se dejaron de hacer las fichas catalográficas para volcar toda la información en una planilla de Excel.*

**JFSJ1:** *Comunicar al grupo de WhatsApp del Juzgado la recepción de nuevos libros, novedades en jurisprudencia publicada por otros tribunales, publicaciones de editoriales sobre cuestiones procesales, comentarios, doctrina. Actualización de montos en el C.P.C.C.N, aranceles.*

**13) ¿Cuenta la biblioteca con productos y/o servicios suministrados por proveedores externos?**

9 respuestas



De las nueve bibliotecas, tres mencionaron contar con productos y/o servicios suministrados por proveedores externos, entre ellos:

**JFRC:** *Las bases de datos jurídicas con las que trabajamos, en mi caso La Ley Online, Rubinzal Online, Lejister y RJyP, son contratadas por el PJN y pertenecen a proveedores externos.*

**JFSF2:** *Revistas a la que el Juzgado está suscrita.*

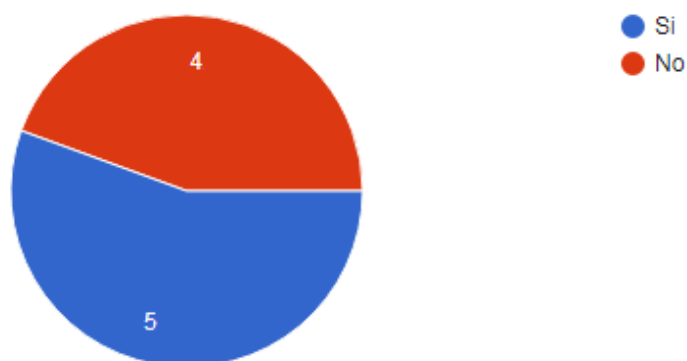
**JFSJ1:** *Librerías locales o vendedores en la provincia de obras de editoriales de otro lugar. Sólo en ocasión de una obra muy necesaria que habiéndose solicitado a Oficina Compras, no hubo respuesta.*

Indicador de análisis	Pregunta/s
Evaluación	14) ¿Utiliza herramientas y/o técnicas para la evaluación de desempeño de la biblioteca? Si/No. <i>En el caso que su respuesta sea afirmativa, detalle cuáles.</i> 15) ¿Utiliza herramientas y/o técnicas para la evaluación de la satisfacción del usuario? Si/No. <i>En el caso que su respuesta sea afirmativa, detalle cuáles. Puede marcar más de una opción. Encuesta de satisfacción / Buzón de quejas y/o sugerencias / Comunicación personal / Otros.</i> 16) ¿Qué procesos esenciales de la biblioteca considera que requieren seguimiento y medición? 17) ¿Cada cuánto tiempo entiende Ud. que debería realizarse una evaluación?

Con respecto a la pregunta **14) ¿Utiliza herramientas y/o técnicas para la evaluación de desempeño de la biblioteca?**, ninguna biblioteca utiliza herramientas y/o técnicas para la evaluación de desempeño de la biblioteca.

**15) ¿Utiliza herramientas y/o técnicas para la evaluación de la satisfacción del usuario?**

9 respuestas

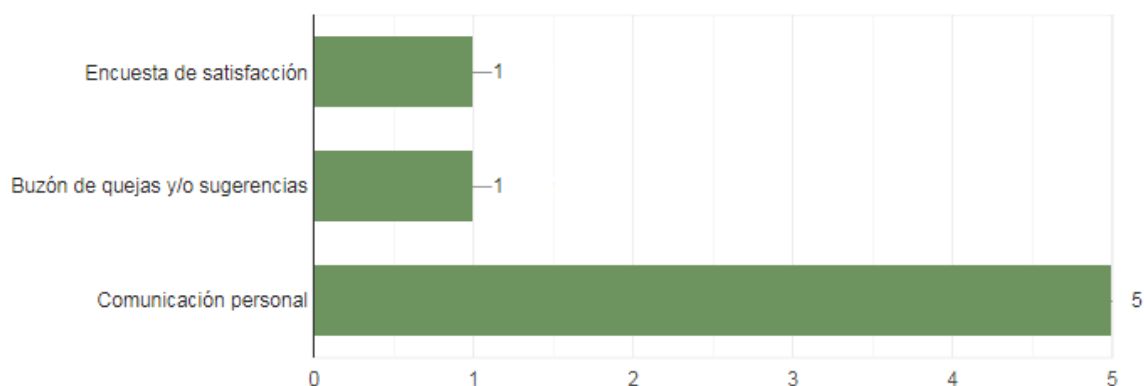


Como puede observarse en el gráfico de la pregunta 15, de las nueve bibliotecas, cinco afirman utilizar herramientas y/o técnicas para la evaluación de la satisfacción del usuario. Al indagar sobre cuáles, mencionaron:

*En caso de ser afirmativa la respuesta, seleccione cuáles.*

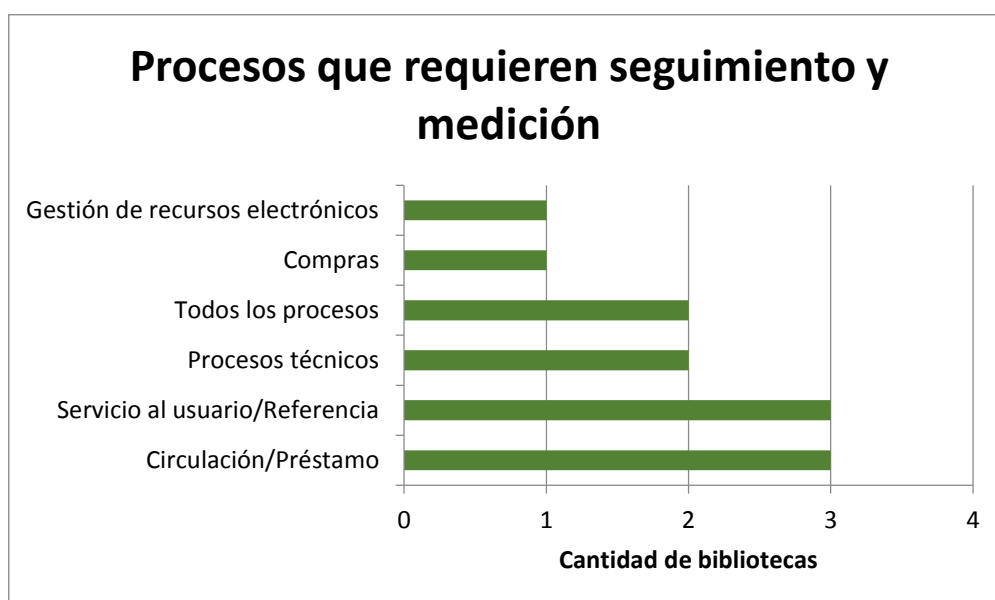
*Puede marcar más de una opción.*

5 respuestas



La herramienta de evaluación de satisfacción del usuario más utilizada es Conversación personal (cinco), seguido de Buzón de quejas y/o sugerencias (uno) y Encuesta de satisfacción (uno).

En relación a la pregunta **16) ¿Qué procesos esenciales de la biblioteca considera que requieren seguimiento y medición?**, las bibliotecas contestaron:



Así, los procesos seleccionados por las bibliotecas como aquellos que requieren seguimiento y medición fueron Circulación/Préstamo (tres), Servicio al usuario/Referencia (tres), Procesos técnicos (dos), Todos los procesos (dos), Compras (uno) y Gestión de los recursos electrónicos (uno).

En relación a la pregunta **17) ¿Cada cuánto tiempo entiende Ud. que debería realizarse una evaluación?**, de las nueve bibliotecas, seis consideran que la evaluación debería realizarse anualmente. En el resto de los casos:

**JFBV:** *Constantemente.*

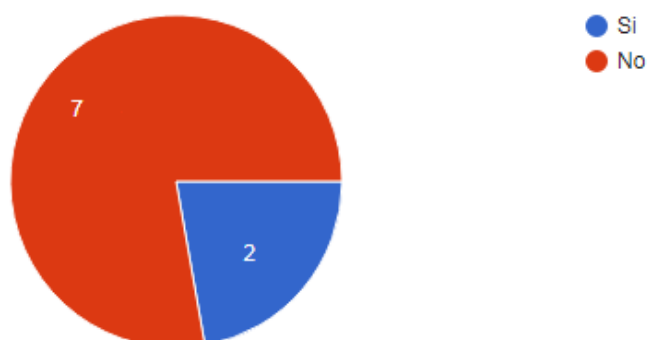
**JFLR:** *Al ser una biblioteca de menor frecuencia de usuarios, se puede hacer una evaluación dos veces al año.*

**JFRC:** *Depende del proceso que se evalúe, la evaluación de satisfacción del usuario puede ser cada vez que se recibe una consulta. En el resto, anualmente.*

Indicador de análisis	Pregunta/s
<b>Mejora</b>	18) ¿Ha tenido que aplicar acciones correctivas y/o preventivas a raíz de quejas y/o sugerencias de mejora? <i>Si/No.</i> <i>En caso de ser afirmativa la respuesta, comente en pocas palabras.</i> 19) ¿De qué manera garantiza la mejora continua en su biblioteca?

**18) ¿Ha tenido que aplicar acciones correctivas y/o preventivas a raíz de quejas y/o sugerencias de mejora?**

9 respuestas



De las nueve bibliotecas, solo dos mencionaron haber tenido que aplicar acciones correctivas y/o preventivas a raíz de quejas y/o sugerencias de mejora. Para el caso mencionaron:

**JFBV:** *Resignar o limitar la utilización de algunos materiales dado el tiempo de uso extenso que promueven algunos usuarios.*

**JFRC:** *Se realizaron planillas con los libros que están en el Anexo y se firma por la autoridad para llevar un control de los mismos. También se han modificado servicios o incorporado nuevos.*

Con respecto a la pregunta **19) ¿De qué manera garantiza la mejora continua en su biblioteca?**, las bibliotecas han expresado:



**JFJ1:** Acceso permanente y eficiente a los recursos electrónicos.

**JFLR:** Con ideas innovadoras, y de posibles accesos factibles.

**JFRC:** Con capacitación, comunicación con el resto de las bibliotecas judiciales, y atendiendo a las necesidades de los usuarios.

**JFSF1:** Me resulta imposible mejorarla porque no cuento con lugar físico para contenerla.

**JFSF2:** Con una transformación edilicia, programa para la recuperación del material en papel, mayor comunicación con los directivos de la Biblioteca Jurídica y las del interior.

**JFSJ1:** En principio, conforme lo expresado en 16) (Provisión por parte de Oficina Compras. Cuando se dice "No Tenemos" con demasiada frecuencia, como en nuestro caso, el usuario se siente insatisfecho).

**JFSM1:** Evaluando y tratando de mejorar cada servicio a partir de la experiencia.

**JFM:** Comunicación, capacitación.

A continuación, se presenta la interpretación de los datos relevados, teniendo en cuenta la dimensión normalización y sus correspondientes indicadores.

### **4.3. Interpretación de los datos**

Ya presentados los datos recabados, a continuación, se realiza la interpretación de los mismos, teniendo en cuenta los indicadores de análisis agrupados dentro de la dimensión Normalización.

Al abordar el primer indicador, Contexto, y como se mencionó en el capítulo 2, la Norma ISO 9001 apunta a la determinación de cuestiones internas -de la organización- y externas -su contexto-; la definición de las partes interesadas y sus necesidades y expectativas; y la delimitación del alcance y los procesos del SGC (Norma ISO 9001, 2015).

Esta es una materia pendiente para las bibliotecas dado que una sola mencionó poseer un documento que permita visualizar los principales sectores del Juzgado y sus funciones (Pregunta 1). Éste es un aspecto importante dado que, conocer el contexto donde está inserta la biblioteca permite tener una visión global y entender cómo se conectan los procesos de la biblioteca con el resto de la organización, adoptando así una gestión basada en los procesos, principio de calidad de la Norma ISO 9001. Por otro lado, favorecería la construcción de una segmentación de usuarios, pregunta siguiente, en tanto como se mencionó en el capítulo 3, los usuarios que posee la biblioteca son cautivos, esto es, el personal del Juzgado que la contempla.

En lo que respecta a la determinación de las partes interesadas, solo tres bibliotecas afirmaron realizar una segmentación de usuarios que permita determinar su perfil y necesidades (Pregunta 2). Este sería un aspecto interesante de reforzar en tanto las bibliotecas han mencionado, como puede observarse en el capítulo 3, atender a distintos sectores, ya sea dentro del Juzgado, identificando secretarías, archivo, obra social, habilitación. Como también han mencionado atender ocasionalmente a usuarios ajenos a la organización, indicando que esto *“depende de la política que practiquen las autoridades del juzgado”*.

Al momento de determinar los procesos que comprende la unidad de información (Pregunta 3) se manifiestan inconsistencias entre procesos y actividades. Esto puede deberse a que, justamente, ninguna biblioteca posee un documento que identifique sectores y funciones. Entre los procesos mencionados con mayor frecuencia se encuentra: Procesos Técnicos (ocho) y Circulación/Préstamo (siete).

En cuanto al indicador Liderazgo, La Norma ISO 9001 (2015) sostiene que *“debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización”* (p. 4). En este sentido, de las nueve bibliotecas, solo tres afirmaron conocer un

documento donde se encuentran plasmadas las obligaciones y/o responsabilidades de la biblioteca (Pregunta 4). En todos los casos se trató del Reglamento de Bibliotecas del PJN (Acordada CSJN 10/2023). Aquí se evidencia que no hay una comunicación o articulación que permita establecer responsabilidades concretas. El Reglamento de Bibliotecas, aunque considerado es algo general. Tanto es así que, la mayoría de las bibliotecas ni siquiera lo tienen presente como un documento que comprenda sus obligaciones y responsabilidades. Claramente falta un documento interno y más personalizado, que podría articularse con el magistrado del Juzgado. Esto permitiría reforzar el compromiso, asegurar los recursos necesarios y poder comunicar qué es lo que la biblioteca hace y no hace.

En relación al indicador Planificación, ya se mencionó en el marco teórico que en la última versión de la Norma ISO 9001, del año 2015, cobra especial importancia la gestión basada en riesgos y con ello la importancia de reconocer al contexto y sus riesgos para, luego, planificar de acuerdo a ello. Aplicar la idea basada en riesgos implica sumar a la planificación e implementación de los procesos de la unidad de información, objetivos a corto, mediano y largo plazo para prever situaciones riesgosas para las bibliotecas.

Al momento de indagar sobre acciones para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos (Pregunta 5), solo dos bibliotecas contestaron, en un caso con la revisión del Plan estratégico y en otro caso con la *“participación de los usuarios a fin de seleccionar atentamente conforme a las necesidades, el material a solicitar”*.

En relación al planteamiento de objetivos (Pregunta 6), una sola biblioteca declaró establecer objetivos a corto mediano y largo plazo. Si bien las respuestas o participación en relación a la planificación son escasas, todas las bibliotecas consideraron que una planificación de los procesos de la biblioteca puede garantizar resultados positivos (Pregunta 7). Entre las razones destacaron un mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos, prevenir

problemas o bien, tener tiempo para subsanarlos, lograr que la biblioteca funcione más allá de las personas, mejorar la llegada al usuario, entre otros.

Con respecto al indicador Apoyo, la Norma ISO 9001 (2015) entiende al personal, los conocimientos y competencias necesarias, la infraestructura y ambiente apropiado para el desarrollo de los procesos. Es un aspecto de particular relevancia dado que, por lo general, se trata de recursos que son gestionados fuera del ámbito de la biblioteca, por lo que se hace hincapié en la correcta planificación de la gestión de los recursos (Balagué Mola y Saarti, 2014).

Cuando se preguntó sobre el orden de relevancia de los recursos, todas acordaron en los Recursos humanos competentes (Pregunta 8). No es casual, dado que la capacitación del personal es un aspecto mencionado numerosas veces como demanda, en el capítulo 3, y como acción para la mejora. De igual manera, es llamativo que Infraestructura haya quedado en último lugar dado que varias de las bibliotecas mencionaron, en el capítulo 3, manifestaron tener problemas relacionados a la falta de espacio.

Como se mencionó en el capítulo 2, la información documentada es un aspecto de relevancia y transversal a toda la Norma ISO 9001. Entre las razones más importantes de documentar, Balagué Mola y Saarti (2014) destacan la de comunicar dado que, en ocasiones, muchas de las actividades desarrolladas dentro de la biblioteca se comunican únicamente de forma oral. Esto se evidencia dado que solo tres bibliotecas afirmaron tener un reglamento (Pregunta 9). A la vez, documentos frecuentes como el Inventario, Manual de procedimientos o Registros de préstamos son mencionados por las bibliotecas, pero no en su totalidad. (Pregunta 10) Es llamativo que solo cuatro bibliotecas hayan mencionado el inventario como información documentada, siendo que ocho bibliotecas afirmaron en la pregunta 3 realizar procesos técnicos. En suma, queda establecida la necesidad de determinar instancias de revisión de la

información documentada, en tanto seis de las nueve bibliotecas mencionaron hacerlo.

La Norma ISO 9001 (2015) establece como requisito la determinación de comunicaciones internas y externas necesarias, contemplando qué comunicar, cuándo, a quién, cómo y quién asume este compromiso. En este sentido, ocho de las nueve bibliotecas afirmaron mantener una comunicación fluida con otros directivos y/o responsables (Pregunta 11), entre los cuales destacaron Magistrado del Juzgado (seis), Biblioteca Departamental de su Jurisdicción (cinco), Dirección General de Bibliotecas (cinco) y Red de bibliotecas judiciales (uno).

En lo que refiere al indicador Operación, ya quedó establecido en el capítulo 2 que la realización de productos y servicios es el “conjunto de actividades troncales que se desarrollan en todas las bibliotecas o unidades de información, aunque carezcan de un sistema de gestión de calidad” (Texidor, 2009, p. 99), de allí la necesidad de su planificación para garantizar el funcionamiento de la organización. Esto implica establecer los requisitos de los distintos productos y servicios, sus entradas y salidas, y mecanismos de control que permitan evaluarlos para, de ser necesario, rediseñarlos. En este sentido, cuatro bibliotecas afirmaron haber creado/modificado, productos y/o servicios para atender a la necesidad de los usuarios (Pregunta 12), entre los que mencionaron haber eliminado servicios por falta de uso, la incorporación de herramientas virtuales de comunicación como correo o WhatsApp, o crear productos que se ajustan mejor a las necesidades del usuario.

Otro aspecto contemplado por la Norma ISO 9001 (2015) y que adquiere relevancia, dado que suele presentarse en organizaciones como las bibliotecas, son los productos y servicios suministrados por proveedores externos. En este sentido, tres bibliotecas identificaron productos y/o servicios suministrados por proveedores externos (Pregunta 13). Se torna, al menos dificultoso interpretar las respuestas recibidas, dado que son productos que están a disposición de

todas las bibliotecas. En este punto podría arriesgarse que no se estarían identificando como externos a los productos y/o servicios recibidos por las bibliotecas relevadas.

Haciendo referencia al indicador Evaluación de desempeño. Al momento de indagar en la misma (Pregunta 14), ninguna biblioteca mencionó utilizar herramientas y/o técnicas para abordar dicho aspecto. Esto puede deberse a la ausencia de objetivos a corto, mediano y largo plazo; como también a la ausencia de información documentada que permitiría realizar la evaluación, por ejemplo, registros de préstamos, inventario, entre otros.

Como se mencionó en el capítulo 2, Balagué Mola y Saarti (2014) consideran a la satisfacción del cliente como el aspecto más relevante a controlar. En este sentido, cinco de las nueve bibliotecas afirman utilizar técnicas y herramientas para evaluar la satisfacción del usuario (Pregunta 15). No obstante, sigue predominando la cultura de la oralidad en tanto la técnica más utilizada es la Conversación personal (cinco), seguido de Buzón de quejas y/o sugerencias (uno) y Encuesta de satisfacción (uno).

Al mismo tiempo, queda evidenciado, como se trató en el capítulo 2, que la evaluación de los servicios es fundamental para actualizar y regular las acciones llevadas a cabo. Esto es así, dado que al momento de indagar sobre los procesos que consideran requieren análisis y medición se mencionaron Circulación/Préstamo (tres), Servicio al usuario/Referencia (tres), Procesos técnicos (dos), Todos los procesos (dos), Compras (uno) y Gestión de los recursos electrónicos (uno) (Pregunta 16).

Como se abordó en el capítulo 2, el modelo general de la calidad de servicio en bibliotecas es un modelo de carácter cíclico que depende de factores cambiantes como usuarios, expectativas, condiciones del entorno, entre otros. De allí la coincidencia con seis de las bibliotecas relevadas, que consideraron debería realizarse una evaluación anual; otra mencionó dos veces al año; otra

constantemente y una diferenció la satisfacción del usuario -constantemente- y para el resto una evaluación anual (Pregunta 17).

Con respecto al último indicador de análisis, el de Mejora, la Norma ISO 9001 (2015) explica que ante una no conformidad, originada por quejas, la organización debe implementar acciones correctivas, tal lo referido en el capítulo 2. Estas acciones son herramientas que permiten subsanar los errores o incumplimientos de la Norma, a la vez que optimizar los procesos llevados a cabo y fomentar así la mejora continua.

En otro orden, la última versión de la Norma, del año 2015, tema desarrollado en el capítulo 2, hace foco sobre la gestión basada en riesgos, reemplazando de este modo a las acciones preventivas. En este sentido, solo dos bibliotecas mencionaron haber tenido que aplicar acciones correctivas y/o preventivas a raíz de quejas y/o sugerencias de mejora (Pregunta 18). Este número cobra sentido si se lo relaciona con las primeras dos preguntas del indicador Evaluación (Pregunta 14 y 15), en donde ninguna biblioteca realiza evaluaciones de desempeño de la misma y de las cinco que afirmaron realizar evaluaciones de satisfacción del usuario solo una mencionó hacerlo con Buzón de queja y/o sugerencia y una con encuestas. El resto lo realiza por comunicación personal. Por lo tanto, si este aspecto remite a la oralidad, podría indicar cierta dificultad para obtener datos concretos sobre los cuales realizar acciones correctivas.

Sin embargo, el compromiso por la mejora y el enfoque al usuario se evidencia en toda la entrevista, dado que todas las bibliotecas consideraron que una planificación de los procesos puede garantizar resultados positivos (pregunta 7). Esto abona lo que se ha sostenido a lo largo de este Trabajo Final que la mejora continua referida a la calidad en el servicio es un “blanco móvil” (Feigenbaum, 1994, p. 7). Ese dinamismo, y de acuerdo a los autores consultados, está centrado en la figura del usuario.

Al mismo tiempo, reconocieron que son numerosos los procesos que requieren seguimiento y medición (Pregunta 16) y finalmente, al momento de indagar en formas de garantizar la mejora (Pregunta 19), todas mencionaron acciones específicas que apuntan a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. Entre ellas garantizando el acceso permanente y eficiente a recursos electrónicos, con capacitación, realizando evaluaciones, fomentando la comunicación, entre otras.

En otras palabras, estas bibliotecas se actualizan en forma constante frente a las demandas de los usuarios, sus requerimientos, sean estos establecidos o no, conscientes o inconscientes, operativos o subjetivos, tal y como se sostuvo en el capítulo 2.

A lo largo de este capítulo se presentaron y analizaron los datos relevados, a través de la entrevista semiestructurada que respondieron las nueve bibliotecas seleccionadas como objeto de estudio de esta investigación.

En el siguiente y último capítulo, considerando los datos obtenidos, se presenta la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia, como aporte académico de este Trabajo Final.



## **Capítulo 5: Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia**

### **5.1. Buenas prácticas: definición y presentación de la guía**

Las buenas prácticas, son entendidas como

(...) toda experiencia sistematizada y documentada que tiene como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovativos que generan valor a los distintos procesos, servicios y actividades que se desarrollan en las unidades de información susceptibles de ser transferidas entre bibliotecas o unidades de una red (Fernández, Novello & Stramschak, 2011).

Teniendo en cuenta, los datos relevados a partir de la entrevista aplicada a las bibliotecas, objeto de estudio de este Trabajo Final, permiten establecer un diagnóstico a partir del cual se visualizan aspectos relevantes que se llevan a cabo actualmente, como también otros que se requiere fortalecer. Por esto, puede decirse que, aún sin contar con un SGC explicitado, se llevan a cabo un conjunto de actividades que apuntan a las buenas prácticas.

Sin embargo, aparece como necesario en las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia una planificación que garantice el funcionamiento de la organización más acorde a lo establecido por los estándares de la Norma ISO 9001, que, como se dijo en la Introducción es el modelo adoptado por el PJN.

Este es el marco que permite pensar, generar y proponer la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia que, con o sin apropiación de los estándares de la Norma ISO 9001, aspiran a alcanzar un servicio de calidad.

Por esto, las instrucciones contenidas en la guía, están destinadas a aquellas personas que llevan adelante la gestión de estas bibliotecas. Siendo, en este sentido, un acto propedéutico factible de ser puesto en marcha, la posibilidad de que las bibliotecas departamentales tengan acceso a este aporte académico.

A partir del diagnóstico establecido con la resolución de las entrevistas, como insumo básico, se confecciona la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia, implementando los indicadores de análisis utilizados para la entrevista.

De esta manera, la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales queda plasmada de la forma en que sigue:

### **Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia**

1. Diseñar un organigrama del Juzgado, desde una mirada sistémica, holística, integral, que permita visualizar de forma general los principales sectores y sus funciones.
2. Observar y describir el macro entorno y el entorno de la biblioteca, procurando identificar fortalezas y debilidades.
3. Llevar a cabo una correcta evaluación de recursos necesarios para el desarrollo de las distintas actividades.
4. Repensar -o de no existir, diseñar- la misión y visión de la biblioteca.
5. Crear un plan estratégico para la biblioteca con objetivos a mediano y largo plazo, en consonancia con los objetivos de la organización que la contiene.
6. Crear un reglamento interno de la biblioteca, en consonancia con el Reglamento para Bibliotecas de la CSJN. Este reglamento agrupará la misión y visión, usuarios, procesos y obligaciones y/o responsabilidades de la biblioteca. Estará a disposición de todo el personal del Juzgado.

7. Realizar una reflexión profunda sobre los requerimientos de la comunidad de usuarios, su categorización, necesidades y hábitos particulares según la segmentación realizada, contemplando todos los sectores del Juzgado –establecidos en el organigrama- y determinando una política concreta con respecto a usuarios externos.
8. Procurar que ninguna acción quede en la oralidad, sino que poco a poco comiencen a documentarse los procesos y actividades que se lleven a cabo, con el objetivo de que la biblioteca funcione más allá de las personas.
9. Identificar y sistematizar la información documentada producida desde la biblioteca, como inventario, manuales de procedimiento, registros, formularios y planillas, tutoriales de las aplicaciones informáticas, entre las incontables variedades de herramientas disponibles.
10. Identificar los productos y/o servicios suministrados por proveedores externos a los fines de asegurarse que estos productos y servicios sean conforme a los requisitos, a la vez que, implementar criterios de evaluación y control.
11. Incentivar la participación de todo el personal de la organización en la que está inserta la biblioteca para articular de forma horizontal los conocimientos, las responsabilidades y los objetivos. Por ello se torna relevante, la escucha activa y la comunicación fluida como acción a seguir.
12. Compartir experiencias con otras bibliotecas, entre algunas de ellas la red de bibliotecas judiciales. El trabajo cooperativo fomenta una retroalimentación que puede ayudar a la mejora continua y a unificar criterios.
13. Poner en práctica, al menos, dos tipologías de evaluación. Por un lado, evaluación de desempeño de la biblioteca, en forma anual, tomando como insumo básico la información documentada sistematizada. Por otro lado, la evaluación de satisfacción hacia los usuarios cada seis meses y/o cada vez que utilicen el servicio a través de encuestas de satisfacción, sin dejar de considerar las “encuestas informales” o buzones de sugerencia.
14. Comunicar los resultados de las evaluaciones realizadas, tanto la de desempeño de la biblioteca como la de satisfacción de los usuarios.
15. Realizar una adecuada gestión de riesgos, siguiendo un correcto monitoreo y medición de los procesos de la biblioteca, que ayuden a la detección de errores. para intervenir sobre la mejora continua.
16. Orientar la mejora continua en acciones que busquen permanentemente la satisfacción de las necesidades del usuario, mediante la optimización, generación y personalización de los productos y servicios bibliotecarios.

**Para profundizar sobre las acciones propuestas, puede acceder a los siguientes enlaces:**

[Norma ISO 9001:2015.](#)

[Programa de Gestión y Calidad Judicial del Consejo de la Magistratura.](#)

[Texidor, S. \(2015\). Modelos de evaluación de la calidad en la biblioteca universitaria argentina \[tesis de doctorado, Universidad de Salamanca\]. Gredos.](#)

Para finalizar este capítulo, sólo cabe agradecer nuevamente los aportes vertidos por las bibliotecas que participaron activamente para la concreción de esta investigación.

Sin dudas es un fortalecimiento para este Trabajo Final, los aportes recibidos, colaboración que permite pensar en un impacto positivo, en el caso que la Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia se aplique en aquellas que, con o sin apropiación de los estándares de la Norma ISO 9001, aspiran a alcanzar un servicio de calidad.

## **Conclusión**

A lo largo del presente Trabajo Final de Especialización se ha buscado dar respuesta al problema de investigación planteado, en relación a que las buenas prácticas en gestión de calidad en las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia en Argentina, dentro del marco de la Norma ISO 9001:2015-SGC, pueden mejorar los procesos de la organización y la satisfacción de sus usuarios.

Al llegar a este punto, puede concluirse que, en el marco de la GCT, la calidad –concepto multiparadigmático- se constituye como una filosofía que atraviesa a toda organización, orientada a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. Esto es así porque la calidad es un concepto dinámico, con su historia, evolución y actualización no poco controvertida. Si bien surgió desde el mundo empresarial, su ampliación hacia otros sectores implicó un posicionamiento diferente en cada servicio ofrecido a los usuarios. Los grupos de interés que incluye la GCT suman al personal y a la comunidad en general frente a la satisfacción respecto de un servicio en particular. En este contexto, el liderazgo horizontal suma eficacia y eficiencia a la organización, dado que, el trabajo colaborativo permite mejoras continuas y aprendizajes permanentes para cada uno de los integrantes del servicio y para cada una de las secciones que emprendan un vínculo con los usuarios.

Estos últimos se constituyen en una figura primordial en la prestación de los servicios y su satisfacción ocupa el centro de la escena. Ahora bien, al centrarse en la figura del usuario desde la gestión de calidad de las bibliotecas, esta realidad ha dispuesto como modalidad de trabajo una orientación, asistencia y cuidado, no sólo de aquél; sino que, a la vez, ha determinado un perfil propio para este servicio que, lejos de perder vigencia por la llegada de la virtualidad, propuso nuevos horizontes para la mejora. En efecto, ante la multiplicación de la oferta virtual y la proliferación de tecnología en manos de una gran mayoría de la población, nada demuestra que, las bibliotecas hayan

perdido vigencia o usuarios. Por el contrario, continúan la ardua labor cotidiana de conservar aquello que sigue cautivando: los libros.

La Norma ISO comprende unos estándares y, como referente internacional de normalización, determina aquel horizonte de excelencia al que pueden acceder las bibliotecas a través de la certificación. No obstante, presenta sus ventajas y desventajas. Por esto, no hay certificación que garantice la excelencia por sí sola, depende del recurso humano que lleve adelante la gestión de la misma. Al profundizar en la última versión de la Norma ISO 9001, del año 2015, cobra especial importancia la gestión basada en riesgos, que reemplaza a las acciones preventivas. Aplicar la idea basada en riesgos implica sumar a la planificación e implementación de los procesos de la unidad de información, objetivos a corto, mediano y largo plazo para prever situaciones. Por esto, la palabra que prima es incertidumbre. Ciertamente es que la Norma no impone una forma de llevar a cabo estas acciones, más bien, la responsabilidad recae sobre las bibliotecas que considerarán qué metodología implementar y qué información documentada como evidencia, quedará establecida.

Al arribar a la descripción de las nueve bibliotecas seleccionadas, puede advertirse su relevancia en el contexto de la República Argentina, demostrando su vigencia. Contando con más de cuatro décadas de antigüedad y siendo unipersonales, atienden a un usuario cautivo, que solicita información específica; esto es, doctrina, legislación y jurisprudencia. Por esto, el servicio de búsqueda de información y referencia especializada, resulta en la actividad central de la biblioteca. Se reconoce, como virtud, la visión integral que posee el bibliotecario, fortaleciendo un vínculo personalizado con el usuario. Como debilidad, se advierte la sobrecarga de trabajos multiplicados en diferentes actividades, lo que impide enfocarse y/o especializarse en un solo servicio y proceso. Por otro lado, la preeminencia del multifuero, implica un conocimiento difuso, no específico por la cantidad y calidad de las demandas sobre el bibliotecario.

Cada una de las bibliotecas relevadas, respondieron a la entrevista semiestructurada de manera fehaciente y confiable. En lo que respecta al indicador Contexto puede decirse que, de acuerdo a las respuestas sistematizadas, se advierte la necesidad de definir su entorno interno y externo como también el perfil de sus usuarios y los procesos que desarrolla cada biblioteca.

En cuanto al indicador Liderazgo, puede decirse que, a pesar de contar con un Reglamento de Bibliotecas, generalizado a todas las del PJN, sería beneficioso elaborar un reglamento interno, articulado con el magistrado del Juzgado, reforzando así el compromiso, la comunicación y el aseguramiento de recursos.

En cuanto al indicador Planificación, las bibliotecas relevadas coinciden en que una planificación de los procesos puede garantizar resultados positivos, tales como la optimización de tiempos y recursos, la prevención de problemas y el funcionamiento de la biblioteca más allá de las personas.

En lo que respecta al indicador Apoyo, las bibliotecas coinciden al posicionar a los recursos humanos competentes como recurso de mayor relevancia, al mismo tiempo fomentan una comunicación fluida con otros directivos y/o responsables. En otro orden, queda establecida la necesidad de identificar la información documentada necesaria para el desarrollo diario, a la vez que establecer instancias de revisión de la misma.

Al abordar el indicador Operación, queda establecido el compromiso de las bibliotecas por crear/modificar productos y/o servicios para atender a las demandas de los usuarios. No obstante, se evidencia la necesidad de identificar productos y/o servicios suministrados por proveedores externos.

Haciendo referencia al indicador Evaluación de desempeño, la mayoría de las bibliotecas se centra en la evaluación de la satisfacción del usuario desde

un trato personal, por lo que se refuerza la idea de implementar herramientas y/o técnicas para evaluar procesos tales como circulación, servicio de referencia, procesos técnicos, al menos una vez al año.

Finalmente, en lo que refiere al indicador Mejora, a pesar de advertirse una ausencia en lo referido a gestión de riesgos, todas las bibliotecas mencionaron acciones específicas de mejora que apuntan a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. Entre ellas, garantizando el acceso permanente y eficiente a recursos electrónicos, con capacitación, realizando evaluaciones, fomentando la comunicación, entre otras.

Así, puede afirmarse que aparece como necesario en las bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia una planificación que garantice el funcionamiento de la organización más acorde a lo establecido por los estándares de la Norma ISO 9001, que, como se dijo en la Introducción es el modelo adoptado por el PJN.

La propuesta presentada y aporte de este Trabajo Final de Especialización, como Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia está destinada para aquellas que, con o sin apropiación de los estándares de la Norma ISO 9001, aspiran a alcanzar un servicio de calidad. De allí, que las instrucciones contenidas en la guía, se dirigen a aquellas personas que llevan adelante la gestión de estas bibliotecas. Siendo, en este sentido, un acto propedéutico factible de ser puesto en marcha, la posibilidad de que las bibliotecas departamentales tengan acceso a este aporte académico.

Para cerrar este Trabajo Final de Especialización, amerita traer una cita de Buchanan (1988, p. 1) que sintetiza la elección y desarrollo de este tema de investigación: “Las bibliotecas (...) son un legado del pasado al futuro, recogido con la esperanza de que lo que hemos pensado, creado y descubierto sea fuente de placer y ayuda para las generaciones venideras.”



## Referencias bibliográficas

- Aguilar González, A., Fernández Roca, P., y Puyuelo Ramiz, P. (2007). *Gestión de calidad en bibliotecas: norma ISO 9001*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/24256/>
- Almanza, M.B. (2017). El acceso a la información jurídica en las bibliotecas del Poder Judicial de la Nación desde la perspectiva de sus bibliotecarios. Tesina. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de <http://humadoc.mdp.edu.ar:8080/bitstream/handle/123456789/659/TESINA%20ALMANZA.pdf?sequence=1>
- Anaeme, B.F.O. (27 al 31 de julio, 2015). Strengthening the Nigerian Judicial Libraries: A Call for Standards. Ponencia presentada en *National Workshop for Judicial Librarians*. Abuja, Nigeria. National Judicial Institute. Recuperado de [http://nji.gov.ng/images/Workshop\\_Papers/2015\\_National\\_Workshop\\_for\\_Judicial\\_Librarians/Strengthening\\_the\\_Nigerian\\_Judicial\\_Libraries\\_A\\_Call\\_for\\_Standards.pdf](http://nji.gov.ng/images/Workshop_Papers/2015_National_Workshop_for_Judicial_Librarians/Strengthening_the_Nigerian_Judicial_Libraries_A_Call_for_Standards.pdf)
- Arandia Zambrano, J.C., Ricardo Velásquez, M., Nevárez Moncayo, J.C., y Del Pozo Carrasco, J.G. (2023). Pautas para la gestión en una biblioteca especializada en ciencias jurídicas. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 19(2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9050358.pdf>
- Arriola Navarrete, O. (2006). *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. Alfagrama; Library Outsourcing Service; Colegio Nacional de Bibliotecarios.
- Balagué Mola, N. y Saarti, J. (2014). *Gestión de la calidad en la biblioteca*. UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/57654>
- Boutet, S. (2023). La red BibliotecasJuriRed y el trabajo cooperativo entre sus miembros: análisis de la participación de quienes forman parte de la red en cuanto al uso y conocimiento de los recursos y servicios que ella ofrece. Período comprendido: mayo-octubre del 2021. Recuperado de <http://humadoc.mdp.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/1117>

- Buchanan, S. A. (1988) *Planificación, preparación y recuperación de siniestros en bibliotecas y archivos: un estudio RAMP*. Programa General de Información y UNISIST. Unesco. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000079813\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000079813_spa)
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Education. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/64db843c11c52aaf913a5322feafd3d8.pdf>
- Consejo de la Magistratura. (15 de septiembre de 2022). *Convocatoria a Organismos Nacionales y Federales interesados en incorporar herramientas de gestión para la certificación de calidad norma ISO 9001*. Recuperado de <https://consejomagistratura.gov.ar/index.php/2022/09/15/convocatoria-a-organismos-nacionales-y-federales-interesados-en-incorporar-herramientas-de-gestion-para-la-certificacion-de-calidad-norma-iso-9001/>
- Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2023). Reglamento de bibliotecas del Poder Judicial de la Nación (Acordada N°10/23). Recuperado de <https://www.csjn.gov.ar/documentos/descargar?ID=137430>
- Corte Suprema de Justicia de la Nación. (1982). Resolución 786/82. Recuperado de <https://www.csjn.gov.ar/achist/verResolucionPDF/a85c441adcd68c1f3c68967dd579a9bfe235a0d61be208ad7c49b6a4a4e1768c45199fb3f011de538fbd8c860c7f80cf4db9ebed5a510ef4394932ca22be3296>
- Cuatrecasas, L, González Babón, J. (2017). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Profit. Recuperado de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Gestion-Integral-de-la-Calidad-Lluis-Cuatrecasas-y-Jesus-Gonza.pdf>
- Del Carril, M.; Doderó, G.M.D.C. (25 de noviembre de 2011). Hacia la catalogación cooperativa de la literatura jurídica argentina. VII Encuentro Internacional y III Nacional de Catalogadores, 23 al 25 de noviembre de 2011, Argentina. Recuperado de

<https://www.bn.gov.ar/resources/conferences/encuentroIII/ponencia-25-F-delCarril-Dodero.pdf>

Dina, Y. (2015). *Law Librarianship in Academic Libraries: Best Practices*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/book/9780081001448/law-librarianship-in-academic-libraries>

Feigenbaum, A. (1994). *Control total de la calidad*. Compañía Editorial Continental.

Fernández, N., Novello, S. & Stramschak, J. M. (21 de abril de 2011) "Relevamiento de buenas prácticas en las redes y bibliotecas de Argentina: Primera aproximación" [ponencia]. 3º Encuentro de Reciaría: Bibliotecas en red. 43ª Reunión Nacional de Bibliotecarios (ABGRA), Buenos Aires. Recuperado de [https://docs.google.com/file/d/0ByHf3qvY316rOGVhZGNjZTctMzhmYS00NmI5LWE3MzltNjYyNDJhYzUxNDNk/edit?resourcekey=0-ICU46gAoRTq8w54XC\\_msfQ](https://docs.google.com/file/d/0ByHf3qvY316rOGVhZGNjZTctMzhmYS00NmI5LWE3MzltNjYyNDJhYzUxNDNk/edit?resourcekey=0-ICU46gAoRTq8w54XC_msfQ)

Fushimi, M. (coord.). (2011). *Evaluación de bibliotecas universitarias: una propuesta desde las perspectivas objetiva y subjetiva*. Buenos Aires: Alfagrama.

Gimeno Perelló, J. (2008). *Evaluación de la calidad en bibliotecas: compromiso con lo público*. Alfagrama.

Gómez Hernández, J.A. (2002). *Gestión de bibliotecas: Texto-Guía de las asignaturas de "Biblioteconomía General" y "Biblioteconomía Especializada"*. Universidad de Murcia. Recuperado de [http://eprints.rclis.org/10372/1/Gestion\\_de\\_Bibliotecas\\_Gomez-Hernandez\\_2002.pdf](http://eprints.rclis.org/10372/1/Gestion_de_Bibliotecas_Gomez-Hernandez_2002.pdf)

Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2023) *¿Qué es IRAM?*. Recuperado de <http://www.iram.org.ar/index.php?id=Historia>

- Jabaloyes Vivas, J. Carot Sierra, J. M. y Carrión García, A. (2020). *Introducción a la gestión de la calidad*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/165233?page=57>
- Lafuente, V. (2011). *Evaluación de la calidad de los sitios web de las bibliotecas universitarias de la provincia de Córdoba en el año 2011* (Tesis). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- Maldonado, J. A. (2018) *Fundamentos de calidad total*. Recuperado de [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/fundamentos de calidad total](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/fundamentos_de_calidad_total)
- Mutisya, F.K. (2017). *Assessment of the quality of international court libraries: a study of the African Union Court on Human and Peoples' Rights Library*. Recuperado de [https://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/25527/thesis\\_mutisya\\_fk.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/25527/thesis_mutisya_fk.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Meneses Tello, F. (2016). Bibliotecas, información y justicia: Las bibliotecas al servicio del órgano de Poder Judicial del Estado. Anuario de Bibliotecología, 1(5), p. 13-58. Recuperado de <https://hal.science/hal-03864721/document#page=15>
- Organización Internacional de Normalización. (2023). *Comités Técnicos*. Recuperado de <https://www.iso.org/technical-committees.html>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario* (ISO 9000:2015). Recuperado de [https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc\\_nd/docs/material/C417-M267.pdf](https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C417-M267.pdf)
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos* (ISO 9001:2015). Recuperado de [https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc\\_nd/docs/material/C417-M266.pdf](https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C417-M266.pdf)
- Organización Internacional de Normalización. (2023). *Sobre nosotros*. Recuperado de <https://www.iso.org/about-us.html>

- Poder Judicial de la Nación. (2023). *Guía Judicial: directorio de órganos judiciales, dependencias y funcionarios del Poder Judicial de la Nación*. Recuperado de <https://www.pjn.gov.ar/guia>
- Real Academia Española. (2021). Calidad. En *Diccionario de la lengua española* (edición del tricentenario). Recuperado de <https://dle.rae.es/calidad>
- Real Academia Española. (2021). Remake. En *Diccionario de la lengua española* (edición del tricentenario). Recuperado de <https://dle.rae.es/remake>
- Sanabria Barrios, D.J. (2013). *Competencias para obtener productos y servicios de calidad en bibliotecas universitarias*. Alfagrama.
- Solimine, G., Di Domenico, G. y Pérez Pulido, M. (2010). *Gestión y planificación en bibliotecas*. Alfagrama.
- Texidor, S. (2009). *El desafío de certificar: la ISO 9001:2000 su aplicación en bibliotecas y otras organizaciones de servicio*. Nuevo Paradigma; CICCUS.
- Texidor, S. (2015). *Modelos de evaluación de la calidad en la biblioteca universitaria argentina* [tesis de doctorado, Universidad de Salamanca]. Gredos. Recuperado de [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/128288/DBD\\_TexidorS\\_Modelosevaluaci%  
c3%b3ncalidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/128288/DBD_TexidorS_Modelosevaluaci%c3%b3ncalidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos S.A.

## **Anexos**

El presente Anexo se organiza del siguiente modo: El Anexo N°1, muestra el pedido formal enviado a las bibliotecas seleccionadas para la realización de la entrevista. En el Anexo N°2, el modelo de datos formales de la biblioteca, insumo básico del capítulo 3. El Anexo N°3 muestra el modelo de cuestionario utilizado.

## **Anexo N°1: Pedido formal a bibliotecas**

Estimada/o,

Mi nombre es Florencia Corral, soy Lic. en Bibliotecología, me desempeño en la Biblioteca del Juzgado Federal de Río Cuarto. Me encuentro, actualmente, realizando mi Trabajo Final de Especialización en Gestión de Bibliotecas en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. El tema de investigación gira en torno a las buenas prácticas en gestión de calidad en bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia en Argentina, dentro del marco de la Norma ISO 9001:2015-SGC, donde me propongo analizar aquellas prácticas que garantizan la mejora de los procesos y la satisfacción de los usuarios.

De allí que el propósito del presente correo es consultar sobre la posibilidad de contactar con el personal encargado de la biblioteca, con el fin de indagar en las prácticas cotidianas e identificar variables pertinentes para la construcción de una guía de buenas prácticas en gestión de calidad.

Se estudiarán quince bibliotecas que cuentan con bibliotecario profesional, a saber:

- 1) Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Rosa
- 2) Biblioteca del Juzgado Federal de Quilmes
- 3) Biblioteca del Juzgado Federal de San Martín N°1
- 4) Biblioteca del Juzgado Federal en lo Criminal y Correccional de San Isidro N°1
- 5) Biblioteca del Juzgado Federal en lo Criminal y Correccional de Morón N°1
- 6) Biblioteca del Juzgado Federal de San Juan N°1
- 7) Biblioteca del Juzgado Federal de Bell Ville
- 8) Biblioteca del Juzgado Federal de Río Cuarto
- 9) Biblioteca del Juzgado Federal de La Rioja
- 10) Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°1
- 11) Biblioteca del Juzgado Federal de Santa Fe N°2
- 12) Biblioteca del Juzgado Federal de Corrientes N°1

- 13) Biblioteca del Juzgado Federal de Jujuy N°1
- 14) Biblioteca del Juzgado Federal de Neuquén N°1
- 15) Biblioteca del Juzgado Federal de Rawson N°1

Adjunto a continuación copia del Plan de Trabajo, como también un formulario para completar con información general de la biblioteca. Esta información me permitirá realizar, desde la descripción, una presentación de su biblioteca, a los fines de la elaboración del capítulo 3 del Trabajo Final.

Al mismo tiempo, envío la entrevista programada para la realización del trabajo de campo de mi Trabajo Final. La cual se encontrará disponible por el término de 15 días posteriores al envío. La devolución de la misma de manera completa, es el insumo básico para la realización de esta Especialidad. Cuento con el apoyo de todos Uds., a la vez que agradezco desde ya el tiempo invertido en la realización de la misma.

Quedo atenta a cualquier otra documentación que requieran. Así como a la posibilidad de programar un encuentro virtual para la resolución de la entrevista, en caso de ser necesario.

- Formulario de datos formales de la biblioteca: <https://forms.gle/cXiw7ePuCNYwBdYv6>
- Formulario de entrevista: <https://forms.gle/qnNuzFnCBmHVadVo9>

Desde ya muchísimas gracias.

Un saludo cordial.

Florencia Corral.



## Anexo N°2: Datos formales de la biblioteca

Este formulario pretende relevar información general de la biblioteca. Esta información me permitirá realizar, desde la descripción, una presentación de su biblioteca, a los fines de la elaboración del capítulo 3 del Trabajo Final.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo electrónico \*

---

Nombre de la Biblioteca \*

---

Persona a cargo \*

---

Año de creación de la Biblioteca. \*

*Puede agregar el N° de Resolución*

---

Ubicación \*

---

¿Tiene la Biblioteca una misión explicitada?\*

*De ser afirmativa su respuesta, mencione la misión.*

---

¿Tiene la Biblioteca una visión explicitada?\*

*De ser afirmativa su respuesta, mencione la visión.*

---

¿Qué tipo de servicios brinda la Biblioteca a sus usuarios? \*

---

¿Qué cantidad de usuarios atiende regularmente la Biblioteca? \*

---

¿Qué perfiles de usuarios identifica? \*

---

¿Qué tipo de demandas presentan habitualmente los usuarios? \*

---

### **Anexo N°3: Entrevista semiestructurada**

La presente entrevista se constituye como el insumo básico para la realización de mi Trabajo Final de Especialización titulado "Guía de Buenas Prácticas en Gestión de Calidad para las Bibliotecas de Juzgados Federales de Primera Instancia en Argentina en el marco de la Norma ISO 9001:2015-SGC".

Su objetivo es indagar en las acciones cotidianas con el fin de identificar variables pertinentes para la construcción de una guía de buenas prácticas en gestión de calidad.

Se solicitará su correo electrónico a los fines de poder contactar en caso de que se requiera profundizar o aclarar alguna pregunta. No obstante, la presentación de los datos que arroje la entrevista será realizada de forma anónima.

Muchas gracias por su participación.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

**1) ¿Posee el Juzgado -donde está inserta la biblioteca- un documento que permita visualizar de forma general los principales sectores y su función? \***

- Sí  
 No

*En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, mencione cuál.*

- Mapa de procesos  
 Mapa estratégico  
 Organigrama  
 Otros: \_\_\_\_\_

**2) ¿Ha realizado una segmentación de usuarios que permita determinar su perfil y necesidades? \***

- Sí  
 No

**3) ¿Cuáles son los procesos esenciales que abarca la biblioteca? \***

---

---

**4) ¿Se encuentran plasmadas en algún documento las obligaciones y/o responsabilidades de la biblioteca? \***

- S  
 No

*En caso de ser afirmativa la respuesta, mencione el documento y las obligaciones establecidas.*

---

---

5) ¿Qué acciones implementa para determinar fortalezas/oportunidades/debilidades/riesgos? \*

---

---

6) ¿Ha establecido la biblioteca objetivos a corto, mediano y/o largo plazo? \*

- Sí  
 No

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, méncionelos.

---

---

7) ¿Considera que una planificación de los procesos de la biblioteca puede garantizar resultados positivos? ¿Por qué? \*

---

---

8) De los siguientes recursos ¿cuáles son los más relevantes para el trabajo diario? \*

Ordene, estableciendo prioridades a. b. ...

	A	B	C	D
Recursos humanos competentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos informáticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimientos específicos sobre la materia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) ¿Posee un reglamento la biblioteca? \*

- Sí  
 No

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior.

¿Se tomó como referencia el Reglamento de Bibliotecas del Poder Judicial de la Nación?

- Sí  
 No

En caso de ser afirmativa la respuesta 9.

El reglamento ¿está en conocimiento de todo el personal y usuarios del Juzgado?

- Sí  
 No

**10) ¿Qué tipo de información documentada ha generado y utiliza diariamente en la biblioteca? \***

*Cite la mayor cantidad posible de documentación que utiliza.*

---

---

**¿Establece instancias de revisión de la información documentada para aplicar cambios de ser necesario? \***

- Sí  
 No

**11) Cómo responsable de la biblioteca, ¿mantiene una comunicación fluida con otros directivos o responsables? \***

- Si  
 No

*En caso de ser afirmativa la respuesta, seleccione cuáles. Puede marcar más de una opción.*

- Magistrado del Juzgado  
 Biblioteca Departamental de su jurisdicción  
 Dirección General de Bibliotecas  
 Otros:

**12) ¿Ha creado/modificado productos y/o servicios para atender a la necesidad de los usuarios? \***

- Si  
 No

*En el caso que su respuesta sea afirmativa, detalle cuáles.*

---

---

**13) ¿Cuenta la biblioteca con productos y/o servicios suministrados por proveedores externos? \***

- Si  
 No

*En el caso que su respuesta sea afirmativa, detalle cuáles.*

---

---

**14) ¿Utiliza herramientas y/o técnicas para la evaluación de desempeño de la biblioteca? \***

- Si  
 No

*En el caso que su respuesta sea afirmativa, detalle cuáles.*

---

---

**15) ¿Utiliza herramientas y/o técnicas para la evaluación de la satisfacción del usuario? \***

- Si  
 No

*En el caso que su respuesta sea afirmativa, detalle cuáles.*

*Puede marcar más de una opción.*

- Encuesta de satisfacción  
 Buzón de quejas y/o sugerencias  
 Comunicación personal  
 Otros:

**16) ¿Qué procesos esenciales de la biblioteca considera que requieren seguimiento y medición? \***

---

---

**17) ¿Cada cuánto tiempo entiende Ud. que debería realizarse una evaluación? \***

---

---

**18) ¿Ha tenido que aplicar acciones correctivas y/o preventivas a raíz de quejas y/o sugerencias de mejora? \***

- Si  
 No

*En el caso que su respuesta sea afirmativa, comente en pocas palabras.*

---

---

**19) ¿De qué manera garantiza la mejora continua en su biblioteca? \***

---

---