
ESTUDIOS / RESEARCH STUDIES

La misión en las bibliotecas nacionales europeas. Análisis y pertinencia

Ana R. Pacios*, María Pilar Pérez-Píriz**

*Departamento de Biblioteconomía y Documentación, Universidad Carlos III de Madrid
Correo-e: areyes@bib.uc3m.es | ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2887-882X>

**Serikat. Servicio de edición electrónica de publicaciones
Correo-e: mpperez@serikat.es | ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7863-2564>

Recibido: 12-01-2018; 2ª versión: 13-03-2018; Aceptado: 04-04-2018

Cómo citar este artículo/Citation: Pacios, A. R.; Pérez-Píriz, M. P. (2018). La misión en las bibliotecas nacionales europeas. Análisis y pertinencia. *Revista Española de Documentación Científica*, 41 (4): e219. <https://doi.org/10.3989/redc.2018.4.1554>

Resumen: El trabajo analiza la misión publicada de 28 bibliotecas nacionales europeas en sus sedes web. El objetivo es descubrir el grado de implantación y difusión de esta declaración que define la naturaleza esencial de una organización, así como los puntos de confluencia/divergencia entre ellas. La metodología comprendió la búsqueda y exploración de la declaración de la misión en las sedes web de las 49 bibliotecas nacionales europeas, su análisis, atendiendo a criterios de ubicación y presencia de rasgos propuestos por expertos para su redacción y, por último, la valoración de los resultados. El análisis realizado denota un claro interés de las bibliotecas nacionales por difundir su misión que, en la mayoría de los casos, da respuesta a los aspectos más relevantes de su función, lo que no se traduce siempre en la pertinencia del contenido y forma en su redacción. La convergencia que más peso tiene en el conjunto de declaraciones tiene que ver con la salvaguarda del patrimonio, su conservación y preservación.

Palabras clave: misión; bibliotecas nacionales europeas; valoración; funciones; sedes web; transparencia.

Mission statements in European national libraries. Analysis and relevance

Abstract: This work analyses the published mission statements from 28 European national libraries on their websites. The aim was to determine the degree of implementation and dissemination of the texts defining the essential nature of those organisations, as well as any convergence/divergence among them. The methodology used includes the search and reviewing of the mission statements published on the websites of the national libraries in 49 European countries, their analysis according to criteria of location and presence of features proposed by experts for the writing of this type of documents and, finally, the evaluation of the results. This analysis revealed that the national libraries show a clear interest in publicising their mission, which in most cases address the most relevant aspects of their purpose, although this not always translates into a relevant statement, both in content and drafting. Convergence among all the statements analysed has to do with the safeguard of the patrimony, its conservation and preservation.

Keywords: mission; european national libraries; assessment; functions; websites; transparency.

Copyright: © 2018 CSIC. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

1. INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica y la planificación inherente a ella son una práctica consolidada en numerosas bibliotecas. La redacción de la misión, el "ser" de las organizaciones, es una de las tareas insoslayables cuando se aborda un proceso de este tipo. La misión funciona como elemento cohesionador en lo interno y como identificación esencial en lo externo, además de definir la naturaleza intrínseca de la organización.

La misión corporativa, institucional u organizacional es un concepto integrado en una forma de entender la gestión de una empresa o institución, siendo una parte fundamental de la gestión estratégica. Misión y gestión estratégica están ligadas y no se entiende la segunda sin una misión definida. Esta definición sólo puede realizarse desde una perspectiva futura esperada, mediante la cual se pretende precisar el papel de la organización y su sentido.

Numerosos teóricos clásicos de la gestión han subrayado la importancia de la misión en un sistema de este tipo. Thompson y Strickland (2001) definen 5 tareas fundamentales en la gestión estratégica, sometidas todas ellas a una evaluación constante, y entre las cuales la definición de la misión, junto a la visión, ocupa el primer lugar. También entre los autores relacionados con la planificación bibliotecaria se ha observado un acuerdo generalizado en considerar la misión como "la clave de la bóveda de la planificación" (Bonachera, 2011).

A partir de los años 70 se empiezan a adoptar algunos de los conceptos de gestión estratégica en las bibliotecas y los servicios de información de Estados Unidos, siendo pioneros en el uso de esta técnica. En 1985 la British Library fue una de las primeras en publicar un plan estratégico, acción que sería emulada rápidamente por otras bibliotecas (Corrall, 2001). Pero ya desde finales de los años 60 del siglo pasado se trata de impulsar la planificación en el ámbito de las bibliotecas. En 1967 la tesis doctoral de Robert E. Kemper subrayó la necesidad de que los directores de las bibliotecas aplicaran la planificación de modo más regular y amplio (Biddle, 1992). Y a partir de los 70 aparecen trabajos en los que se trata de promover su uso (Sewell, 1970), además de demostrar su incipiente aplicación en algunas (Anders, 1975).

Organizaciones como la ALA y la IFLA favorecieron la planificación estratégica en las bibliotecas (Atkins, 1980). La paulatina evolución de las formas de gestión en bibliotecas hacia sistemas que buscan la eficiencia y la efectividad vienen marcados, al igual que sucedió en la empresa, por la necesidad de adaptación y respuesta a los cambios, principal-

mente económicos y tecnológicos que afectan desde los años 80 a estas instituciones. En este mismo decenio los responsables de bibliotecas mostraron entre sus preocupaciones prioritarias la necesidad de planificar a largo plazo, optimizar recursos, organizar, analizar y evaluar procesos y servicios en aras de conseguir servicios de calidad orientados al usuario (Pacios, 1995). En este momento, la planificación para las bibliotecas, resulta un proceso crítico del que no pueden sustraerse si quieren prestar unos servicios de calidad teniendo en cuenta su carácter no lucrativo que les impide contar con unos beneficios tangibles (resultados cualitativos) y, sin embargo, sí tienen que responder de unos presupuestos pagados por los contribuyentes (recursos cuantitativos) (Bonachera, 2011).

El hecho de que la planificación estratégica se haya convertido para muchas bibliotecas en un hábito (Pacios, 2017), lo que implica disponer, asimismo, de una misión definida, unido a la consideración que tienen las bibliotecas nacionales como centros de referencia, generadoras de normativas profesionales y modelos a seguir en numerosas prácticas, lleva a plantear esta investigación con el ánimo de conocer si también en este tema, el de la declaración de su misión, sirven de ejemplo y modelo para el resto de las bibliotecas de sus respectivos países.

1.1. Bibliotecas nacionales: definición y funciones

Si hay una característica que define a las bibliotecas nacionales es precisamente la dificultad para acordar una definición en la que estén comprendidas todas ellas. La biblioteca como entidad de servicio a la sociedad está obviamente influenciada por el sistema político, económico y cultural en el que se halla inmersa, siendo esta influencia más acusada en las bibliotecas nacionales debido a la magnitud y trascendencia de sus fondos y funciones.

Desde la 16ª Conferencia General de la UNESCO celebrada en 1970 en la que se aprobaba una definición de biblioteca nacional que recoge Sylvestre (1987), se puede comprobar que las bibliotecas nacionales van a ser caracterizadas principalmente por las funciones que deben o suelen cumplir. Esta definición prescinde incluso de la denominación "nacional" y asigna este papel a aquella biblioteca que tiene como función esencial y singular la responsabilidad sobre la adquisición y conservación del patrimonio impreso del país. La UNESCO señala asimismo funciones habituales de estas organizaciones que, sin embargo, no considera indispensables para su consideración como bibliotecas nacionales.

Así se deduce de los tres informes sobre bibliotecas nacionales encargados por la IFLA a Sylvestre en 1987, Line en 1989 y Cornish en 1991 y analizados por Fuentes (2003) que centran su estudio, principalmente, en el aspecto competencial de estas entidades, tanto en las funciones que efectivamente cumplen como en aquellas que sería deseable que realizaran o se estiman propias de las bibliotecas nacionales. A través del estudio más reciente de Stephens (2016), en el que revisa las funciones que actualmente están desarrollando las bibliotecas nacionales en el siglo XXI, basadas en los estudios de caso recogidos a través de una encuesta online a 12 bibliotecas nacionales, se observa como éstas han ido adaptándose y extendiéndose a más ámbitos. Se evidencia, una vez más, que las bibliotecas nacionales existen en una multiplicidad de formas determinadas por el tamaño, la historia cultural y el desarrollo económico del país al que sirven. El artículo supone un inventario de las mejores prácticas.

En la misma línea, encontramos la definición que la Sección de Bibliotecas Nacionales de la IFLA publica en su sede web (IFLA 2016). Desde su posición de organización internacional valora diferentes funciones posibles según los escenarios socioeconómicos en los que se asientan las bibliotecas y tiene en cuenta que este tipo de organizaciones tienen responsabilidades diferentes cuando se hallan radicadas en países menos desarrollados.

En la tabla I se muestra una comparativa de las funciones recogidas por Sylvestre, Cornish, IFLA y Stephens donde se señala con un asterisco los puntos comunes.

Algunas de las diferencias que se pueden apreciar en esta tabla comparativa son: una concepción más universal por parte de la IFLA, cierto hincapié sobre el papel que las bibliotecas nacionales cumplen en el sistema bibliotecario del país, según Cornish, o la preponderancia que Sylvestre le da a la biblioteca nacional como referente bibliográfico. A Stephens se le puede atribuir la identificación de funciones más novedosas que vinculan a la biblioteca nacional con un mayor abanico de cometidos y usuarios. Su trabajo revela también que hay importantes diferencias en la misión y en las audiencias principales de las bibliotecas nacionales, a pesar de que la encuesta que realizó para conocer detalles de sus misiones demostró un alto grado de unanimidad entre los encuestados (> 90%) con respecto al carácter cultural, de investigación y educativo relacionado con sus respectivas misiones institucionales. Estas distinciones son evidentes, por ejemplo, en la Biblioteca y Archivos nacionales de Québec, cuya convergencia hace de esta unión un gran cen-

tro cultural clave con biblioteca pública y servicios de información para los ciudadanos (Berthiaume y Ryan, 2014). Sin embargo, es evidente que existe un consenso sobre las funciones fundamentales que debe asumir un organismo de este tipo para cumplir sus obligaciones como referente en materia documental y como institución de servicio al ciudadano: la colección de las publicaciones nacionales, el compromiso con la preservación y conservación de los fondos, los servicios de bibliografía y referencia, el liderazgo en el sistema nacional de bibliotecas y su representación en ámbitos internacionales.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las bibliotecas nacionales cuentan ya con una larga trayectoria de relación y colaboración internacional, especialmente en el entorno de los países desarrollados de Europa y América. Instituciones como la UNESCO y asociaciones como la IFLA, cuya sección de Bibliotecas Nacionales se creó en 1952, han impulsado la relación, colaboración y convergencia a nivel internacional entre las bibliotecas y los profesionales de la Ciencia de la Información y la Documentación, obteniendo resultados significativos en forma de normas, estándares, funciones y prácticas profesionales comunes. Una convergencia que lleva persiguiéndose desde mediados del siglo XX y que es, además, una perentoria necesidad en la Sociedad de la Información.

1.2. La misión. Definición y recomendaciones de redacción

Acerca de cómo debe entenderse la misión, desde Peter Drucker (1974), han sido numerosos los autores que se han ocupado de este concepto desde el punto de vista puramente empresarial, así como desde la perspectiva de diferentes técnicas de gestión. Para Chiavenato (2007), "es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio". Si acudimos a la óptica del marketing, se ve como el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la "mano invisible" que guía al personal de la organización (Kotler y Armstrong, 2012). Y, por citar otro ejemplo más, desde la perspectiva de la Responsabilidad Social, "es una declaración pública de los compromisos de una organización con sus stakeholders y con la sociedad en general, acerca del propósito o la razón de ser de su actividad" (Argandoña, 2016).

Tabla I. Comparativa entre las funciones de las bibliotecas nacionales señaladas por Sylvestre, Cornish, IFLA y Stephens

Sylvestre (1987)	Cornish (1991)	IFLA (2000)	Stephen (2016)
* Reunir las publicaciones actuales e históricas del país en cualquier formato mediante depósito legal u otra figura semejante y diseñar un plan de adquisición a nivel nacional.	* Configurar una colección central de los materiales producidos dentro o acerca del país * Recibir materiales a través del depósito legal	* Coleccionar, vía depósito legal, las publicaciones nacionales (impresas o electrónicas) y su catalogación y preservación	* Desarrollo de la colección incluyendo el depósito legal, tanto en papel como en formato-e
* Compilar la bibliografía nacional, actual y retrospectiva y ser el centro de referencia bibliográfica del país	* Crear el registro bibliográfico nacional * Suministro del servicio nacional de referencia	* Proveer de servicios centrales (referencia, bibliografía, preservación, préstamo) a los usuarios tanto directamente como mediante otros servicios de información	* Ofrecer servicios de lectura in situ, préstamo interbibliotecario * Crear la bibliografía nacional
* Reunir manuscritos y material de archivo de interés nacional.	* Actuar como archivo nacional para materiales no publicados Actuación como recurso nacional para materiales no impresos		
* Reunir un fondo complementario de obras extranjeras	* Mantener una colección extensa de publicaciones extranjeras	* Adquisición de, al menos, una colección representativa de publicaciones extranjeras	* Recoger materiales extranjeros relacionados con los países en cuestión
* Facilitar el acceso del público a los recursos bibliográficos y crear y mantener un catálogo colectivo	* Hacer que las colecciones estén disponibles a nivel nacional		*Hacer accesibles las colecciones. Catálogo colectivo * Gestión de la colección. Catalogación / metadatos de la colección
* Elaborar y aplicar programas de conservación de sus fondos, sea cual sea el formato o soporte	* Compromiso con la conservación del patrimonio nacional impreso	* Preservación y conservación del patrimonio cultural nacional	* Preservación y conservación. Digitalización masiva y digitalización especializada
* Promover y liderar la organización de redes bibliotecarias nacionales	* Ser el núcleo de la Biblioteconomía y el motor más importante para el desarrollo bibliotecario * Proporcionar un liderazgo nacional para temas bibliotecarios y de información	* Relación con los bibliotecarios del país	* Liderazgo, colaboración y cooperación dentro del sistema nacional de bibliotecas * Formación de los profesionales de las bibliotecas * Coordinación de la investigación en la Ciencia de la Información
* Participar en las organizaciones internacionales contribuyendo al desarrollo de los programas bibliotecarios.	* Proporcionar el punto focal para un sistema internacional de suministro de documentos	* Actuación como punto focal para la colaboración internacional	* Relaciones internacionales y actividades de colaboración
	* Proporcionar un sistema nacional de información que facilite el desarrollo económico y social a niveles tanto personal como nacional	* Promoción de la política cultural nacional Liderazgo en campañas nacionales de alfabetización	

Sylvestre (1987)	Cornish (1991)	IFLA (2000)	Stephen (2016)
		*Relación con gobiernos y políticas de información Apoyo a la actividad parlamentaria (en ciertos casos)	*Asesoramiento al gobierno
	*Servicios para discapacitados		*Servicios para usuarios especiales (discapacitados)
Promover las relaciones con usuarios y ámbitos profesionales de interés			Servicios y soporte a editores, empresas y a la investigación
Exposiciones			Exposiciones y otras actividades culturales y educativas Interpretación de colecciones y guías
			Edición de publicaciones licencias, librerías Sitio web
			Biblioteca pública y Biblioteca académica

En el ámbito de actuación de las organizaciones no lucrativas, algunos autores establecen una serie de requisitos y características esenciales de la misión para motivar al equipo humano: orientada hacia el exterior de la organización, orientada hacia el futuro a largo plazo, tener credibilidad, ser simple, clara y directa, contener un alto grado de "originalidad", ser única, tener cierto contenido intangible, utópico, ambicioso e idealista y revisarla constantemente cada 3 o 5 años (Palón y Tort, 1991).

Expertos en planificación bibliotecaria han coincidido en señalar similares características. Marco (1996) indica que no debe redactarse con un lenguaje vago y que tiene que tener en cuenta tanto al emisor como al receptor de lo que la institución va a ofrecer (el servicio). Corral (2000) recomienda, además, para su definición hacer uso del *brainstorming* con el equipo de la biblioteca en el marco de la planificación estratégica, de forma que sea el resultado de una tarea participativa.

A pesar de las diversas definiciones existe un consenso sobre qué no es y qué debe ser la misión (Tabla II).

Hay, además, otros aspectos en los que los autores hacen hincapié. El primero de ellos es que la misión debe ser definida en cuanto a servicio para el usuario, el objetivo principal es informar al público sobre los beneficios que éste obtiene gracias a la actividad de la organización. En segundo lugar, se insiste en que debe ser lo suficientemente con-

sistente como para ser duradera en el tiempo, aunque tendrá que revisarse según las circunstancias.

Otros, para definir la misión de una organización sugieren contestar a tres preguntas esenciales: ¿qué necesidades del usuario satisface?, ¿para qué grupo de usuarios? y, por último, ¿cómo trata de satisfacer esas necesidades? (Thompson y Strickland, 2001).

Las diversas definiciones y recomendaciones respecto a la misión dadas por diferentes autores a lo largo del tiempo han sido revisadas por Powers (2012), además de exponer las suyas: debe enfocarse al cliente, ser estable para un período razonable, simple, amplia y que tenga múltiples utilidades. Añade, también, que la definición debe elaborarse en el proceso de planificación estratégica porque es en este marco donde las organizaciones deberían diferenciarse de sus competidores e intentar expresar su singularidad.

En cuanto a la redacción, hay coincidencia en recomendar: a) que sea una exposición clara y comprensible, b) breve, c) que tenga cierto grado de amplitud conceptual para evitar la rápida obsolescencia y d) que sea inspiradora y motivadora. A pesar de la repetición a lo largo del tiempo de estos consejos, parece que no siempre se han tenido en cuenta. El trabajo de Sattari, Pitt y Caruana (2011) revela que no se ha prestado mucha atención a la hora de redactar misiones legibles y comprensibles, según el análisis de una muestra de 100 empresas del ranking Forbes.

Tabla II. La misión no es/debe ser

La misión NO ES	La misión DEBE SER
Venta de productos o panegírico de la propia organización	Declaración del propósito o razón de ser de la organización y su papel en la sociedad
Deseo o listado de objetivos	Definición real de lo que se ofrece a la ciudadanía
Declaración vacía sin compromiso	Declaración que compromete a toda la organización con sus usuarios y se responsabiliza de su cumplimiento
Declaración para conocimiento y uso únicamente del personal interno de la organización	Declaración pública que debe ser especialmente dirigida al beneficiario objetivo de la organización, orientada al exterior, hacia las necesidades de los individuos a los que desea servir.

Sobre la extensión que debe tener, más allá de aludir a la brevedad y la concisión, no se suele especificar u orientar en cuanto al número de palabras. Hellweg (2010) considera que son suficientes 8 palabras para responder al formato "verbo, objetivo, resultado". Un análisis de 50 misiones de las organizaciones internacionales sin ánimo de lucro más importantes revela que tienen una media de 15 palabras, número que se considera idóneo para comunicar claramente lo que se hace y poder recordarla fácilmente (Top Nonprofits, 2017). Sin embargo, no resulta fácil combinar esta extensión con dar respuesta a las preguntas que se han señalado para una misión.

En la abundante literatura sobre planificación de bibliotecas es habitual que se haga referencia a la misión como uno de los elementos ineludibles a los que se debe dar respuesta en este proceso, dedicando un apartado a comentar las características que debe reunir esta declaración (Arias y Martín, 2005; Pacios, 2005). Se confirma esto en los análisis de planes estratégicos de bibliotecas en los que aparece como el elemento con mayor presencia en el conjunto de epígrafes que los componen (Buchanan y Cousins, 2012; Stewart, 2017). En particular, el de Fuentes (2002), centrado en la planificación estratégica de las bibliotecas nacionales, señala la importancia que tiene la misión en el éxito de su gestión estratégica.

Sin embargo, los análisis de la misión de bibliotecas son escasos y se centran en las públicas y universitarias, fundamentalmente. Los que se relacionan con las públicas pretendieron dar pautas para su definición (ALAs Public Library Ass., 1977), algunas orientadas al marketing (Leisner, 1986). También se ha analizado su evolución con el paso del tiempo en las públicas británicas y estadounidenses para ver si se iban adecuando a las nuevas circunstancias (Liangzhi, 2006). O justificar la definición a la vista de los que cuestionan la necesidad

de las bibliotecas (Balas, 2007). Los más recientes intentan valorar la presencia de las partes interesadas (personal, usuarios, no usuarios) así como sus necesidades en la redacción, sugiriendo que sea fruto de una negociación (Crawford, 2016).

En el caso de las universitarias, algunos trabajos se ciñen a pautar la nueva orientación que debería tener ante momentos de cambio (Svenningsen y Cherepon, 1998; Austen, 1998) con propuestas ante las variaciones que se adivinaban con la llegada del nuevo siglo. Otros llaman la atención sobre la misión de la biblioteca híbrida (Von Elm y Trump, 2001). El de Wadas (2017) revela la relación entre la misión de la biblioteca universitaria y la misión de la universidad a la que presta servicio. Anteriormente, también Wilson (1988) había puesto en relación la misión de la biblioteca académica con la ciencia de la información.

Otros estudios, más próximos al que se presenta aquí, se centran en el análisis de la declaración, como el de las bibliotecas públicas australianas, revelando que no responden a los parámetros ideales y se recomienda que miren fuera del ámbito de las bibliotecas para encontrar buenos ejemplos (Bundy, 2008). Ferreira dos Santos (2003) también evaluó la efectividad de las declaraciones de la misión de un conjunto de bibliotecas universitarias de la ciudad de Nueva York, concluyendo que dista mucho de las recomendaciones al respecto. En los últimos se realiza un análisis de las palabras teniendo en cuenta la presencia de determinadas funciones asociadas a la biblioteca universitaria (Perret, 2018).

No se localizó ningún trabajo específico que analice la misión en las bibliotecas nacionales. Se puede considerar por ello éste como una primera prospección a la misión definida y presente en la sede web de las bibliotecas nacionales europeas.

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El trabajo persigue los siguientes objetivos:

- verificar si existe o no una declaración de misión en las bibliotecas nacionales europeas en su sede web y valorar, de ser así, el lugar que ocupa y la denominación del enlace en el que se localiza;
- analizar su redacción para ver si se adecúa a las recomendaciones dadas por los expertos en planificación;
- comparar los puntos de convergencia/divergencia entre las bibliotecas a través de las palabras clave que componen la misma.

La muestra de bibliotecas nacionales elegida está integrada por 49. Se acotó a las europeas por estar comprendidas en un espacio cultural afín y mantener redes de colaboración. En concreto, se seleccionaron las misiones de las bibliotecas partícipes en el proyecto *The European Library*, impulsado por la CENL (Conference of European National Librarians) y en el que han estado presentes las principales bibliotecas nacionales europeas. En ella participan los directores de todas las bibliotecas nacionales de los 46 países que forman parte del Consejo de Europa. Nacida como foro informal en 1987, es desde 1998 una fundación independiente que tiene como objetivo afianzar e incrementar el papel de las bibliotecas nacionales en Europa. Sus miembros se reúnen anualmente y se encuentran entre sus objetivos potenciar la colaboración, armonizar las políticas nacionales de bibliotecas, normalizar y estandarizar la estructura de datos e interfaces de comunicación y, por supuesto, la preservación y conservación de las valiosas colecciones que custodian. Fruto de esta intensa colaboración ha sido el proyecto *The European Library*, en el que participan bibliotecas nacionales y de investigación europeas y gracias al cual se ha puesto a disposición de los usuarios recursos de calidad mediante un portal web que ofrece un punto de acceso único y multilingüe.

Las bibliotecas nacionales europeas objeto de este análisis desarrollan actualmente su actividad en un entorno político, económico y social similar. Son instituciones apoyadas por sus gobiernos, que custodian un enorme volumen de patrimonio bibliográfico y documental, cuentan con personal muy cualificado y un presupuesto a su cargo. Sobre estas afirmaciones generales existen matices que las diferencian, como las bibliotecas con doble finalidad (nacionales, universitarias o parlamentarias) o algunas creadas recientemente (como el de las bibliotecas de los estados nacidos de la división de la antigua Yugoslavia). Además, su estabilidad

se ve amenazada por los rápidos cambios tecnológicos, los recortes presupuestarios en momentos de crisis, e incluso los cambios políticos (el Brexit o el conflicto ucraniano son ejemplos).

Se puede afirmar, por tanto, que las bibliotecas nacionales europeas cuentan con una importante base común que, a lo largo del tiempo, ha sido afianzada, ampliada y desarrollada consciente y activamente por sus respectivas direcciones por lo que sus funciones, en general, van a ser coincidentes. Un buen ejemplo son las explicitadas por la Biblioteca Nacional de España en su Plan estratégico 2015-2020 (BNE, 2015).

La metodología empleada comprendió las siguientes etapas:

- Búsqueda y exploración de la declaración de la misión en las sedes web de las 49 bibliotecas nacionales europeas, que finalizó en octubre del 2017. En una primera aproximación se observó que algunas de las web estaban únicamente en el idioma propio del país lo que dificultaba el acceso a la información. Ante esta situación se contactó mediante correo electrónico con la biblioteca preguntando si existía una definición de la misión, si se encontraba publicada en su sede web y si era posible recibirla en inglés. También se opta por este recurso cuando, aún en la situación de disponer de una versión web en idioma comprensible, no fue posible encontrar la misión.

Después de la búsqueda y exploración de las declaraciones en las sedes web de las 49 bibliotecas nacionales europeas, se localizaron finalmente 28 bibliotecas con la misión publicada (57,14 %), tal y como se ve en el Anexo I. En él se recoge la denominación del enlace, el número de palabras que tienen, si cuentan o no con versión en inglés, las palabras clave de cada una y las valoraciones del contenido y la redacción, así como algunos comentarios relativos a ambas. No fue posible hallar la misión de 21 bibliotecas (42,85 %), algunas sin web en inglés aunque no se debe a cuestiones idiomáticas (Anexo II). Como ya se indicó, con ánimo de descartar una búsqueda fallida se envió una consulta a cada una de las bibliotecas, excepto a la biblioteca griega de la que no se logró ni siquiera un contacto. En septiembre de 2017 se recibió respuesta únicamente de las bibliotecas de Albania y Eslovaquia, de las 20 a las que se envió la carta, siendo el porcentaje de respuestas obtenido del 10%.

- Análisis de las declaraciones de las 28 misiones localizadas, tomando en consideración tres criterios:

- a) La ubicación que ocupa en la web de las bibliotecas, teniendo en cuenta el enlace en el que se inserta y su mayor o menor visibilidad. Se considera que debe ser visible y estar al alcance de todos sus miembros, así como de sus clientes y público en general para que tengan conocimiento de la misma. Es un rasgo de transparencia.
- b) Los conceptos asociados a sus funciones que aparecen en su redacción mediante las palabras relacionadas con ellas, de modo que nos permita deducir cuáles son los puntos de convergencia y divergencia por las que las bibliotecas nacionales se definen a sí mismas. Se valoran teniendo en cuenta su grado de respuesta a las preguntas clave que revelan los estudios relativos a las recomendaciones para redactar una misión, tal y como se señala en la revisión de la literatura realizada (¿a quién satisface la organización?, ¿qué necesidades satisface? y ¿cómo se satisfacen esas necesidades?) en una escala de 0 a 3, según responda a todas (3) o a ninguna (0).
- c) La adecuación de la redacción de la misión a las indicaciones coincidentes de algunos expertos: clara y comprensible, breve, que tenga cierto grado de amplitud conceptual para evitar la rápida obsolescencia y que sea inspiradora y motivadora. Se valoran en una escala de 0 a 4 según cumpla todas las recomendaciones (4) o ninguna (0).

Comentario aparte merece un grupo de bibliotecas en las que se informa de las funciones, tareas o estrategia de la institución pero no se hace mención específica a la misión. Las bibliotecas nacionales de Macedonia, Noruega y Central de Roma cuentan en su web con apartados cuya redacción y contenido es equivalente a la misión que, sin embargo, no está declarada como tal. Consideramos que se requiere una reflexión y la decisión formal de redactar, publicar y adquirir un compromiso por parte de la institución con su misión. Por lo tanto, asumiendo que la declaración de la misión debe ser un acto explícito, se ha tomado la decisión de excluir a estas 3 bibliotecas del análisis final.

- Valoración e interpretación de los resultados. Aunque siempre es posible en el análisis de un texto cierto grado de subjetividad y puede haber asimismo un riesgo de pérdida de información en las traducciones, se considera que los datos recogidos permitieron la categorización necesaria para el análisis pro-

puesto y la valoración idónea de las misiones localizadas.

No obstante, la falta de estudios similares referidos a bibliotecas nacionales supuso una limitación en esta etapa final al impedir una comparación adecuada de los resultados obtenidos en esta investigación.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presencia, el análisis y la valoración de las misiones permite llegar a resultados de diferente índole que se exponen a continuación.

3.1. Emplazamiento en la web institucional e identificación de la misión

Respecto al emplazamiento de la misión en la web institucional, no hay duda sobre el lugar que las bibliotecas juzgan adecuado para comunicarla, aspecto coincidente con otros tipos de organizaciones (Bart, 2001). Todas ellas incluyen esta información en el apartado web dedicado a presentar la institución, su organización, personal, legislación que le atañe, etc. Se trata de un enlace que invita a entrar para conocer la institución. En la Biblioteca Nacional de España se ubica en la página de "Transparencia" a la que se accede, bien desde la página de Inicio o desde la titulada "Conócenos". Se decantan, además, por mostrar el texto directamente en la propia página web. Excepciones son la Biblioteca Nacional de Islandia y la Biblioteca Nacional de Suiza que incluyen la misión en un archivo pdf enlazado en la web; en los dos casos se trata del documento en el que se desarrolla el plan estratégico de la institución y del cual forma parte la misión.

La mayoría de las bibliotecas (Austria, Estonia, Finlandia, Francia, Hungría, Luxemburgo, Malta, Moldavia, Países Bajos, Suiza) utilizan un título claro y evidente: "Misión", "Nuestra Misión", etc. Dentro de este grupo se pueden contar asimismo las de Reino Unido, Islandia y Suecia que emplean el término "Role", una de cuyas acepciones, aunque no la más habitual, es misión.

Frecuentemente se aúnan en el mismo epígrafe misión, visión y valores o al menos las dos primeras (ejemplos de Bélgica, Croacia, Eslovenia, Lituania, Montenegro, Rumanía y Turquía). Estos tres conceptos están muy relacionados, se complementan y suelen trabajarse en la misma etapa de confección del plan estratégico, puesto que este trío conceptual representa a la institución y su cultura organizativa. De cualquier modo, la misión suele estar claramente identificada mediante subtítulo o destacado en negrita aunque se encuentra alguna excepción como por ejemplo Leto-

nia o Polonia que presentan la misión en el apartado general sobre la biblioteca sin ningún tipo de resaltado formal.

Menos habitual es reunir en un mismo bloque la misión con otros asuntos como sucede en la de Chipre ("Estatus Legal y Misión") o Portugal ("Misión y Actividades"). La biblioteca Nacional de Alemania presenta, en la versión en inglés de su web, un apartado titulado "Vision", este mismo apartado se titula en alemán "Leitbild", una de cuyas acepciones es "declaración de objetivos" o "declaración de principios". Creemos que la intención de la Biblioteca Nacional de Alemania es presentar su misión pese a las variaciones terminológicas o problemas de traducción por lo que se decidió a contar con esta misión entre las que se analizaron en este trabajo.

De peculiares se pueden calificar los ejemplos de Irlanda, España y Dinamarca. La web de las dos primeras expresa su misión en páginas dedicadas a presentar la biblioteca. Sin embargo, es posible encontrar una redacción diferente de la misión institucional en el documento pdf que contiene el plan estratégico que tienen en ejecución. Para esta investigación se ha tomado en cuenta la versión de la página web por ser la más visible. La biblioteca danesa por su parte tiene un apartado titulado "Tasks and Vision", en el que no se menciona explícitamente la misión, aunque sí se puede encontrar, de nuevo con diferente redacción, en el resumen en inglés del informe anual 2014. Es esta última redacción la que se consideró ya que en ella se utiliza de forma expresa el término misión. Ante esta casuística cabe recomendar que conste siempre la versión más actualizada en la página web. No da buena imagen una misión que cuenta con diferentes versiones simultáneas.

En la mayoría de los ejemplos (78,5%), el acceso a la misión se realiza a través del enlace denominado "About us" o "About library". Es algo coincidente con el estudio de Kuchi (2006) en el que analiza la posición que ocupa esta declaración en las sedes web de bibliotecas de la ARL. El autor consideró como punto débil que la comunicación de la misión a través de la página web se hiciera, en la mayoría de las analizadas, mediante un enlace indirecto, aconsejando tenerlo en cuenta si se pretendía una mejora de la comunicación. Con posterioridad, una actualización de este mismo trabajo para ver si la situación de la misión había cambiado (Salisbury y Griffis, 2014), puso de manifiesto que, a medida que las sedes web de las bibliotecas mejoraban, también lo hacía el acceso a la declaración de su misión, lo que evidenció el interés de las bibliotecas en darla a conocer.

También se opta por otros títulos del enlace equivalentes como "Library" (Croacia y Luxemburgo), epígrafe con el propio nombre de la biblioteca: "The NL" (Suiza) u otros relacionados con la presentación de la biblioteca como "General Information" (Chipre) u "Organization" (Países Bajos), la biblioteca de Estonia presenta la misión en el epígrafe "Welcome".

El análisis realizado indica que, a tenor del título y lugar del enlace utilizado para publicar la misión, en todas las bibliotecas nacionales cuenta con una buena visibilidad, característica coincidente con otras de ámbitos territoriales diferentes como las de Brasil y Portugal (Melo y Quiroa, 2007). Se podría también tildar de accesible¹ la declaración si tenemos en cuenta que el recorrido para llegar a ella no excede, en ningún caso, de 3 clicks: un 50% requieren de 2, el 25% lo hace mediante 3 y otro 25% de 1.

3.2. Funciones representadas en la misión

La misión no es únicamente la exposición de las funciones de una organización, sin embargo no es extraño que las más específicas, aquellas que le son propias, se manifiesten de forma expresa. Como se ha expuesto anteriormente, la definición de una biblioteca nacional tiene como eje las funciones propias por lo que es una característica habitual enumerar en la misión las funciones más representativas, principalmente las que competen únicamente a una biblioteca nacional y la diferencian, por lo tanto, de cualquier otro tipo de biblioteca.

Se pueden visualizar las funciones principales que se repiten mediante la representación en una nube de tags formada por las palabras clave que forman parte de cada una de las misiones que se analizaron (Figura 1), al igual que en otros análisis de misiones (Keeling, 2013). Entre éstas se encuentran palabras o conjunto de términos que identifican funciones, tareas, destinatarios del servicio y ámbito temporal previsto para hacerlo. Todas están recogidas en el campo correspondiente del Anexo I.

Es posible observar que las bibliotecas nacionales se definen a sí mismas como patrimoniales y que la conservación y la preservación de este patrimonio aparece como objetivo fundamental en prácticamente todas ellas. Únicamente las bibliotecas de Finlandia, Dinamarca, Letonia, Países Bajos y Turquía no tienen alguno de estos términos en su misión. Las bibliotecas nacionales vienen asumiendo, sin duda, la custodia y salvaguarda del patrimonio (al que se apellida como documental, cultural, bibliográfico o intelectual, según los casos) como esencia y razón de ser de la institución,

Figura 1. Nube de tags. Palabras clave del contenido de la misión en las diferentes bibliotecas nacionales



responsabilidad que continúa siendo de especial interés en el siglo XXI ante la diversidad de materiales, técnicas y soportes (García Melero, 2005).

La investigación, o dicho de otro modo, las bibliotecas como recurso de apoyo a investigadores, es también una de las funciones más representadas. Este cometido, junto al educativo se subraya especialmente en las bibliotecas que añaden al de nacional, el papel de biblioteca universitaria (Croacia, Eslovenia, Islandia, Dinamarca). Las funciones educativas y de investigación se combinan también en otras bibliotecas nacionales de espacios territoriales diferentes como las de Qatar (Lux, 2014) e Irán (Shadanpoor y otros, 2016).

La difusión y accesibilidad a ese patrimonio custodiado es otro de los conceptos habituales en la misión de las bibliotecas y con frecuencia se relacionan con términos como conocimiento o información. Encontramos ejemplos en las bibliotecas nacionales de Eslovenia, Irlanda y Lituania ("acceso al conocimiento"), bibliotecas nacionales de Montenegro, Reino Unido, ("acceso a la información"), Islandia y Lituania ("difundir la información"). Por su parte las bibliotecas de Austria, Eslovenia, España, Hungría, Países Bajos, Portugal o Rumanía conectan acceso, difusión y transmisión con el patrimonio y las colecciones que forman sus fondos. La de España va más allá del acceso y alude al "uso y reutilización de la información", aspecto relacionado con la página de "Transparencia" en la que se ubica.

Destacan también otras funciones que se consideran propias de una biblioteca nacional: el depósito legal, la responsabilidad en la creación de la bibliografía nacional o la posición de liderazgo en el sistema bibliotecario nacional y la investigación en Biblioteconomía. Pero el número de menciones es sensiblemente menor: 6 bibliotecas se refieren al Depósito Legal (Alemania, Austria, Francia, Luxemburgo, Portugal y Rumanía); 10 bibliotecas señalan su posición de líder y cabeza del sistema de bibliotecas del país (Alemania, Chipre, Zagreb, Eslovenia, Finlandia, Hungría, Montenegro, Polonia, Suecia Malta), y Alemania, Austria, Chipre, Luxemburgo, Montenegro, Polonia, Portugal y Suecia hacen constar su responsabilidad en la compilación, catalogación y publicación de la bibliografía nacional.

Aparecen otras dos funciones de forma recurrente pero no mayoritaria. Por un lado la catalogación, necesaria y muy importante en una institución cabecera del sistema bibliotecario y, por otra, la tarea de adquirir, reunir o recoger (variación terminológica aparte, se refieren al mismo concepto) el patrimonio bibliográfico y documental del país, imprescindible para cumplir el objetivo esencial de salvaguarda del patrimonio.

Otras funciones y tareas tienen una presencia poco significativa. Las relaciones internacionales (Alemania, Hungría, Montenegro, Suiza) o la creación de catálogos colectivos (Chipre, Luxemburgo, Suecia) son tareas asumidas generalmente por

este tipo de bibliotecas pero mayoritariamente no se manifiestan en la misión, la mayor parte de las bibliotecas no les dan una posición esencial o definitoria de la institución.

3.3. Contenido del texto de la misión. Completitud y pertinencia

Las bibliotecas nacionales son instituciones de gran tamaño cuyo peso económico recae principalmente en el presupuesto público. Es fundamental para estas organizaciones hacer saber la aportación que realizan a la sociedad a cambio de su soporte. La misión redactada y publicada será una herramienta para informar de las necesidades que se cubren, el modo en que se van a cubrir y, por último, para quién se va a realizar ese trabajo. El valor otorgado a la respuesta a estas cuestiones en cada una de las declaraciones se puede ver en la columna "Contenido" de la tabla correspondiente al Anexo I. Hay que señalar como datos positivos que la mayoría de las misiones (64,3%) son pertinentes al incluir en su redacción los aspectos más relevantes de su función, dando respuesta a las preguntas clave para valorar su contenido y haber obtenido un 3. El 25% obtienen un 2 y el 10,7% un 1.

Una misión que no informa sobre estos puntos esenciales es una forma fallida de comunicación en cuanto que el receptor carecerá de elementos básicos para juzgar la labor de la entidad. Así sucede en alguna de las misiones analizadas. Encontramos, por ejemplo, que la misión de la Biblioteca Nacional de Letonia, muy breve en su redacción y muy general en su contenido, podría corresponder a cualquier institución cultural con vocación de servicio público relacionada con el patrimonio, ya que nada en ella identifica a una biblioteca nacional, no responde por lo tanto al objetivo de definir la institución y comunicar su relevancia social al "promover un uso creativo del patrimonio cultural y científico que apoye el crecimiento de Letonia".

También la biblioteca de Estonia es breve y general pero al mencionar la función de preservación del patrimonio es más reconocible como biblioteca nacional aunque, si bien aclara su finalidad, no hay ninguna explicación sobre cómo la va a cumplir.

La extensión más o menos larga no es tampoco una garantía de que lo esencial de la institución va a quedar patente. La misión publicada por la biblioteca austriaca es larga pero confusa. Se mezclan en ella asuntos como la historia de la biblioteca, actividades, funciones, objetivos, fondos e incluso valores como el apoyo a la mujer y la conciliación laboral que poco o nada tienen que ver con su razón de ser como institución cultural pública de importancia nacional. Hay que hacer la

observación de que, en el conjunto de este extenso texto, hay una frase de 33 palabras que aparece destacada en negrita de lo que podría deducirse que es la que pretende que se considere como misión propiamente dicha.

Una cuestión singular respecto al contenido de las misiones es la ausencia en más de una ocasión del destinatario del trabajo de la biblioteca, aspecto de importancia en el que insiste Crawford (2016), asimismo, ya considerado anteriormente por Buchanan y Cousins (2012). Las bibliotecas de Bélgica, Dinamarca, Irlanda, Letonia o Polonia no usan en sus misiones ningún término que haga referencia al receptor de sus servicios: ciudadano, público, usuario, investigador... Las personas, en principio, el centro de cualquier servicio público, están ausentes.

Como hipótesis para explicar esta omisión, creemos probable que se esté juzgando al destinatario de los servicios como una obviedad. Se está dando por supuesto que es el ciudadano del país el receptor tanto del mensaje como de la utilidad de la organización. Sin embargo, esta omisión convierte en incompleta la misión que deja sin contestar una de las preguntas básicas y pierde además la oportunidad de conectar con la sociedad implicándola como última beneficiaria de la actividad de la biblioteca.

El tema de los destinatarios queda malogrado también en algunos ejemplos en los que su mención se hace de una forma demasiado general, empleando, por ejemplo, el término "todos" (Francia e Islandia) o "público", en las de Chipre, Luxemburgo, Portugal y Suecia. Muy habitual es también la mención a "usuarios" que hacen por ejemplo las bibliotecas de Alemania, Austria, Croacia, Hungría, Eslovenia y Moldavia. Es evidente que serán los usuarios quienes más aprovechen los servicios de la biblioteca pero no son en absoluto los únicos beneficiarios. Parece más acertado el término ciudadano o ciudadanía que encontramos en la misión de las Bibliotecas Nacionales de Montenegro y Finlandia ya que se dirige directamente a las personas cuya creación intelectual ha sido, es y será custodiada por la biblioteca y para las que, en primer lugar, se salvaguarda y difunde este patrimonio.

La mayoría de las misiones que presentan las bibliotecas responde a las tres cuestiones fundamentales, pero observamos otro desacierto reiterado en el contenido de las mismas, y es que además de los temas primordiales, se incluyen elementos accesorios. Al igual que sucedía en la biblioteca de Austria, otras bibliotecas añaden información que se podría considerar secundaria. La biblioteca alemana presenta una misión muy explicativa en la

que se incluye, por ejemplo, la formación de su personal; la misión de la biblioteca luxemburguesa se detiene en detalles sobre sus fondos, y lo mismo sucede en la biblioteca suiza. Bibliotecas como la de Lituania y la de Suecia mezclan misión y visión sin separación clara y Portugal agrega actividades y detalles de funciones (por ejemplo, gestión del ISSN). Esta información añadida no contribuye a clarificar la misión, al contrario, lo esencial queda difuminado entre aspectos menos relevantes.

Modelo de misiones en cuyo contenido se exponen todas las cuestiones y se centran en lo esencial son las que encontramos en las bibliotecas de Croacia, Eslovenia, España, Gran Bretaña, Finlandia, Hungría, Islandia, Moldavia, Montenegro, Rumanía, Turquía o Malta.

3.4. Aspectos formales de la redacción de las misiones

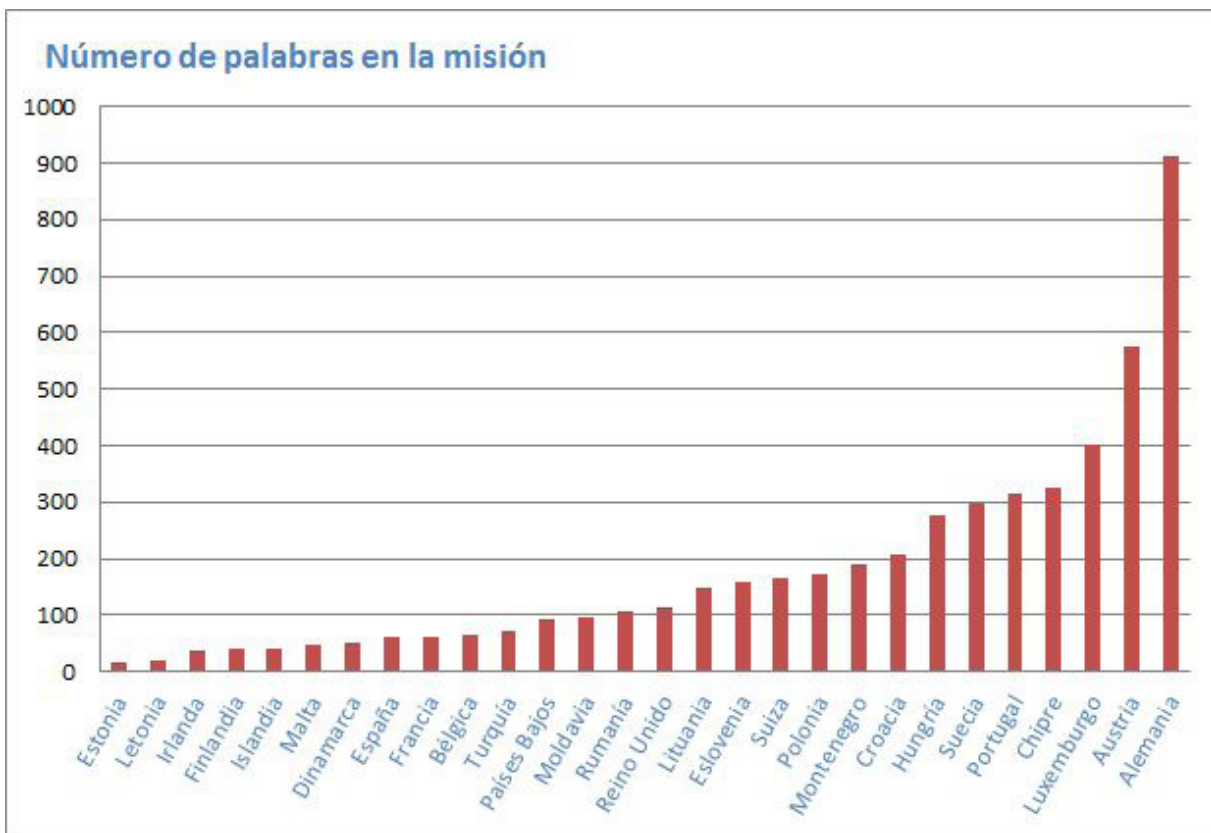
El aspecto formal del texto de la misión tiene algunas condiciones cuyo cumplimiento es recomendable: una exposición breve, clara, con conceptos amplios y motivadores. La valoración de estos criterios recomendados en cada una de las bibliotecas

está recogida en la columna correspondiente de la tabla del Anexo I (redacción), dándose los siguientes resultados según la escala de 0 a 4 establecida: 25% con 4 y otro 25% con 3, el 35,7 % con 2, el 3,5% con 1 y el 10,7% con 0.

En lo tocante a la extensión podemos observar que tan sólo 8 bibliotecas superan las 200 palabras en su misión (Croacia, Portugal, Hungría, Suecia, Chipre, Luxemburgo, Austria y Alemania). Los datos que se recogen en la tabla del Anexo I se refieren al número de palabras en la versión en idioma inglés, o el original en las de Luxemburgo, Turquía y Rumanía. Como se puede ver en la Figura 2, en la que se presenta el panorama de la extensión de todas las analizadas, la Biblioteca Nacional de Alemania y la Biblioteca Nacional de Austria cuentan con las misiones más extensas. En el extremo opuesto las bibliotecas de Estonia y Letonia difunden las más escuetas, con 18 y 21.

La extensión en número de palabras es muy variable, dado que el conjunto oscila entre las 18 y las 911, cantidades muy diferentes. La media del conjunto está en 181 palabras. Son valores que distan, algunos mucho, de los 15 recomendados

Figura 2. Número de palabras que componen las misiones de las diferentes bibliotecas nacionales



(Top Nonprofits, 2017). Y más aún de los 8 sugeridos por Hellweg (2010). También Wallace (2004), aunque no se refiere a ningún número en particular, cree que cuanto más corta es la declaración de la misión, mejor sirve para fines de comunicación.

Si se tiene en consideración que las mejor valoradas en contenido y redacción poseen una media de 96 palabras, las cuales permiten expresar un mensaje muy completo, esta cifra podría ser el umbral que no se debería superar en ningún caso, afirmación que cumplen 13 de las 28 misiones analizadas.

La claridad en la exposición es deficiente en las misiones en las que, como se ha comentado en el apartado anterior, se mezclan diferentes elementos (historia y misión, actividades y misión, visión y misión sin separación clara), en estos casos la dispersión de ideas y conceptos se traduce en cierta confusión en el mensaje. Al mismo tiempo la excesiva prolijidad al mencionar funciones, tareas o cuestiones secundarias reducen la amplitud de conceptos ya que se detiene en detalles concretos más susceptibles a los cambios.

Posiblemente la diferencia más palpable en la escritura de las misiones se dé entre la opción de un estilo más literario y otro más funcional. El primero corresponde a textos estructurados en frases y párrafos y el segundo recurre a la organización del texto mediante listas (Chipre, Francia, Suecia, Moldavia). Esta última opción permite más claridad expositiva e incluso visual pero no contribuye a componer un mensaje motivador.

Aún teniendo en cuenta la subjetividad a la que se presta el análisis del elemento de inspiración y motivación, creemos que la redacción en modo lista de una serie de funciones hace más difícil la identificación del receptor con el mensaje anulando en parte ese aspecto motivador. Por otra parte, una redacción literaria se presta más al uso de expresiones como "inspiración", "disfrute" (Reino Unido), "creatividad", "desarrollo de nuevas ideas" (Eslovenia), "legado cultural", "beneficio de la sociedad" (España) que trascienden lo meramente práctico y conectan con el receptor en un plano más emocional. Conviene insistir, además, en la importancia de apelar lo más directamente posible al receptor del mensaje si se pretende lograr su complicidad con la institución.

La misión cumple un doble papel, aunque su definición se basa en términos de aportación al usuario, cliente o ciudadano, es también una herramienta de cohesión interna, es el punto en el que confluyen tareas, funciones, actividades, formación, etc. de todo el personal que integra la plantilla de la entidad.

Una misión bien construida, difundida y asumida por los trabajadores contribuirá, sin duda, a la cohesión interna y por ende a la efectividad del conjunto. No obstante, este papel de la misión es difícil de analizar ya que incluso misiones que no responden al modelo exigible pueden ser interiorizadas por un personal que, precisamente por su conocimiento de la institución, no necesita respuesta concreta a las preguntas que se plantean para definir una misión y con toda probabilidad es consciente de la trascendencia del trabajo de la biblioteca.

4. CONCLUSIONES

La revisión de las sedes web de 49 bibliotecas nacionales ha permitido el análisis de la misión de las 28 localizadas en estas instituciones. Se trata de un número bastante representativo que permite mostrar un panorama general de esta declaración en las europeas y llegar a las siguientes conclusiones:

- Un 57,14 % de las bibliotecas nacionales europeas tienen su misión redactada y publicada en su web. Ésta debería servir para articular su visión, valores, objetivos y comportamiento estratégico (Kelsh, 2005), dada su vinculación con la planificación estratégica. Sin embargo, aunque de la presencia de la misión pudiera deducirse que está muy extendida entre las bibliotecas nacionales, esta afirmación no es demostrable en la mayoría de las bibliotecas si se tiene en cuenta que, cuando se realizó la búsqueda de las misiones, solo 8 bibliotecas tenían un plan estratégico en vigor en su sede web. Lo cual no indica que no cuenten con un plan aunque no esté accesible desde la misma pero, si lo tuvieran, no lo utilizan como herramienta de comunicación para dar a conocer su estrategia de futuro.
- La visibilidad que tienen las declaraciones de las misiones es buena. El título del enlace más utilizado (Misión, dentro de los denominados como "About us" o "About library"), así como el lugar que ocupa en la web en el que se localiza, demuestra el interés en que se vea esta frase, cumpliendo de este modo el objetivo de que se conozca la institución y su valor social. La misma calificación recibe la accesibilidad en todo el conjunto, teniendo en cuenta el recorrido para llegar a ellas, que no excede en ningún caso de 3 clicks.
- En cuanto a la pertinencia, hay que señalar que la mayoría de las misiones incluyen en su redacción los aspectos más relevantes de su función, dando respuesta a las preguntas clave a las que se las ha sometido. Sin embargo,

algunas de las que son correctas en cuanto a contenido, tienen, sin embargo, algunos defectos en el aspecto formal de la redacción por lo que se recomienda que tengan en cuenta y revisen los aspectos de brevedad, claridad y la inclusión de conceptos amplios y motivadores. No es una cuestión meramente estética puesto que mejora la experiencia comunicativa y puede favorecer su efectividad (Vallace, 2004).

- Las deficiencias identificadas tienen que ver tanto con el contenido como con el aspecto formal de las misiones. A pesar del interés que evidencian las bibliotecas en definir y difundir su labor son muy pocas las que satisfacen los requerimientos ideales propuestos por los expertos. Se constatan como errores más habituales: a) Eludir al beneficiario de los servicios o generalizar su mención, lo que dificulta la conexión de la biblioteca con su público; b) Detenerse en pormenores secundarios malogrando la cualidad de lo esencial y c) Centrarse excesivamente en las funciones propiamente dichas sacrificando el elemento de trascendencia y motivación.
- La convergencia relativa a las funciones más representadas en el conjunto de declaraciones tiene que ver con la salvaguarda del patrimonio, su conservación y preservación al aparecer como objetivo fundamental en prácticamente todas ellas. Además, la difusión, transmisión y accesibilidad de ese patrimonio custodiado es otro de los conceptos habituales en la misión. Estas funciones mayoritariamente manifestadas, así como otras menos representadas, están además en consonancia con las que expertos e instituciones relevantes vienen asignando a las bibliotecas nacionales (Tabla I), propias del papel que tienen como servicio público.
- La divergencia en la representación de las funciones se relaciona con redacciones ex-

cesivamente prolijas que incluyen funciones secundarias o irrelevantes que no permiten considerar tal divergencia como significativa.

Si tenemos en cuenta que la misión define el propósito esencial de una institución y explica su aportación a la sociedad, una misión fallida no puede ser totalmente efectiva ni en su papel como timón de la biblioteca, ni como carta de presentación a la sociedad. Por la importancia que tiene esta declaración, todas las bibliotecas nacionales deberían disponer en sus sedes web de una información básica en inglés, entre la que siempre tendría que estar presente la misión.

La valoración realizada permite concluir que las bibliotecas nacionales asumen la necesidad de dar a conocer su contribución social y la exigencia de una gestión efectiva pero, paradójicamente, no parecen dar la misma consideración a su efectividad a través de la misión. De ahí que muchas declaraciones de misión analizadas no sirven de ejemplo y modelo para el resto de las bibliotecas de sus respectivos países. Se recomienda, como ya se hizo en otros estudios anteriores, que se practique el benchmarking con buenos ejemplos de misiones identificadas en empresas y organizaciones de todo tipo (Bundy, 2008).

Sin duda este trabajo pone de manifiesto el interés de estudios futuros similares que examinen las declaraciones de la misión de las bibliotecas nacionales en otros entornos diferentes al europeo. Ello permitirá ver convergencias y divergencias en su razón de ser y si éstas tienen que ver con las diferencias socioculturales que distinguen a una nación de otra, así como con el público al que se enfocan sus servicios.

5. AGRADECIMIENTOS

El abstract en inglés de este artículo ha sido traducido por la traductora profesional Margaret Clark.

ACKNOWLEDGEMENTS

The English abstract of this article has been translated by professional native translator Margaret Clark.

NOTAS

1. Según se entiende esta variable en MESTA (Metodología de Evaluación y Seguimiento de la Transparencia) <http://gobierno.es/blog/20170510-mesta.html>

REFERENCIAS

- Anders, M.E. (1975). Statistical information as a basis for cooperative planning. *Library Trends*, 24 (2), 229-244.
- ALAs Public Library Ass. Goals, Guidelines and Standard Committee (1977). A Mission Statement for Public Libraries. *American Libraries*, 8 (11), 615-620.
- Argandoña, A. (2016). La misión en la empresa y la responsabilidad social. *Cuaderno de "la Caixa"*, 29.
- Arias-Coello, A.; Martín-Simón, J. (2005) Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 28, 73-85.
- Atkins, R.F. (1980). International association of metropolitan city libraries (INTAMEL) (2) ALA planning process for public libraries-british test. *International Library Review*, 12 (2), 213-215. [https://doi.org/10.1016/S0020-7837\(80\)80011-2](https://doi.org/10.1016/S0020-7837(80)80011-2)

- Austen, G. (1998). What is my core business? The academic librarian as partner in the teaching and research process: Mission and Purpose of Academic Libraries in the 21st Century. En: *ICONMAL'98: International Conference on New missions of Academic Libraries in the 21st century*, pp. 84-87. Beijing: Peking University Press.
- Balas, J. L. (2007). Do You Know What Your Mission Is? *Computers in Libraries*, 27 (2), 30-32.
- Bart, C. K. (2001). Exploring the application of mission statements on the World Wide Web. *Internet Research*, 11 (4), 360-368. <https://doi.org/10.1108/10662240110402812>
- Berthiaume, G.; Ryan, P. (2014). Bibliothèque et Archives nationales du Québec: Convergence and the path of innovation. *IFLA Journal*, 40(3), 182-185. <https://doi.org/10.1177/0340035214543991>
- Biddle, S.F. (1992). *Planning in the University Library*. London: Greenwood Press.
- BNE (2015). *Plan estratégico de la Biblioteca Nacional de España (2015-20)*. Disponible en: http://www.bne.es/webdocs/LaBNE/PlanEstrategico/Plan_estrategico_2015-2020.pdf [Consulta: 15/12/2017]
- Bonachera-Cano, F. J. (2011). *La planificación aplicada a las bibliotecas públicas del Estado: bases para el diseño de una estrategia en Andalucía*. [Tesis Doctoral]. Granada: Universidad de Granada. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10481/15700> [Consulta: 14/9/2017]
- Buchanan, S.; Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspectionbased approach. *Library & Information Science Research*, 34 (2), 125-30. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.11.004>
- Bundy, A. (2008). How Are Your Library's Mission and Vision Statements? *Australasian Public Libraries and Information Services*, 21 (1), 3-4.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores.
- Corrall, S. (2000). *Strategic Management of information services. A Planning Handbook*. Glasgow: Aslib.
- Corrall, S. (2001). Strategic Planning. En: *International Encyclopedia of Information and Library Science*. Disponible en: [http://d-scholarship.pitt.edu/25248/1/Corrall_\(2003\)_IEILS_e-print.pdf](http://d-scholarship.pitt.edu/25248/1/Corrall_(2003)_IEILS_e-print.pdf) [Consulta: 10/12/2017]
- Crawford-Barniskis, S. (2016). Deconstructing the Mission: A Critical Content Analysis of Public Library Mission Statements. *The Library Quarterly*, 86 (2), 135-152. <https://doi.org/10.1086/685403>
- Drucker, P. (1974). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Elm, C. Von; Trump, J.F. (2001). Maintaining the mission in the hybrid library. *The Journal of Academic Librarianship*, 27 (1), 33-35. [https://doi.org/10.1016/S0099-1333\(00\)00189-0](https://doi.org/10.1016/S0099-1333(00)00189-0)
- Ferreira dos Santos, V. (2003). Misión de las bibliotecas en las páginas web: estudio de caso en bibliotecas universitarias de la ciudad de Nueva York. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26 (2), 91-108.
- Fuentes-Romero, J.J. (2002). La planificación estratégica aplicada a las bibliotecas nacionales: la encuesta de Nueva Zelanda. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 68, 9-21. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/5941/1/68a1.pdf> [Consulta: 7/3/2018].
- Fuentes-Romero, J.J. (2003). *Las bibliotecas nacionales: un estado de la cuestión*. Gijón: Trea.
- García-Melero, L.A. (2005). Recopilación y preservación del patrimonio digital. En: Ferriols, E.; Muñoz, M.C.; Seguí, R. (coords.) *Jornadas sobre bibliotecas nacionales. Las bibliotecas nacionales del siglo XXI*, pp. 115-147. Valencia: Biblioteca Valenciana.
- Hellweg, E. (2010). The Eight-Word Mission Statement. *Harvard Business Review*, 22. Disponible en: <https://hbr.org/2010/10/the-eight-word-mission-statement> [Consulta: 14/9/2017].
- IFLA (2016). *About the National Libraries Section*. Disponible en: <https://www.ifla.org/about-the-national-libraries-section> [Consulta: 14/9/2017].
- Keeling, M. (2013). Mission statements. Rethoric, Reality or Road Map? *Knowledge Quest*, 42 (1), 30-36.
- Kelsh, V.J. (2005). The Law Library Mission Statement. *Law Library Journal*, 97 (2), 323-334.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kuchi, T. (2006). Communicating Mission: An Analysis of Academic Library Web Sites. *The Journal of Academic Librarianship*, 32(2), 148-154. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2005.12.006>
- Leisner, T. (1986). Mission statements and the marketing mix. *Public Libraries*, 25 (3), 86-87.
- Liangzhi, Y. (2006). An Exploration of Mission of the Public Library: Use the Development Process of Public Libraries of British and US. *CNKI*. Disponible en: http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTAL-TSGT200605000.htm [Consulta: 14/9/2017].
- Lux, C. (2014). Qatar National Library – Architecture as innovation in the Arab world. *IFLA Journal*, 40(3), 174-181. <https://doi.org/10.1177/0340035214546984>
- Marco, G. A. (1996). The terminology of planning: part 1. *Library Management*, 17 (2), 17-23. <https://doi.org/10.1108/01435129610108234>
- Melo-Alves, F.M.; Quiroa-Herrera, M.L. (2007). Análisis y evaluación de sitios web de bibliotecas nacionales: los casos de Brasil y de Portugal. *Revista Española de Documentación Científica*, 30 (2), 199-217.
- Pacios, A.R. (1995). Trayectoria del management en el ámbito de las bibliotecas y centros de información. *Boletín Millares Carlo*, 14, 151-63. Disponible en: <http://mdc.ulpgc.es/cgi-bin/showfile.exe?CISOROOT=/>

- bolmc&CISOPTR=212&filename=213.pdf [Consulta: 14/10/2017].
- Pacios, A.R. (2005). La planificación en la biblioteca universitaria: los planes estratégicos. En: Orera-Orera, L. (coord.), *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido*, pp. 149-186. Madrid: Síntesis.
- Pacios, A.R. (2017). Public library planning: a routine practice? *Library Management*, 38 (4/5), 237-247. <https://doi.org/10.1108/LM-12-2016-0101>
- Palón-Izquierdo, F.; Tort-Raventós, L. (1991). *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Perret, R. (2018). Mission Critical? The Presence of Information Literacy in Academic Library Mission Statements, *Library Philosophy and Practice*, 1705. Disponible en: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1705> [Consulta: 7/3/2018].
- Powers, E.L. (2012). Organizational Mission Statement Guidelines Revisited. *International Journal of Management & Information Systems*, 16 (4), 281-290. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v16i4.7304>
- Salisbury, P.; Griffis, M. (2014). Academic Library Mission Statements, Web Sites, and Communicating Purpose. *The Journal of Academic Librarianship*, 40 (6), 592-596. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2014.07.012>
- Sattari, S.; Pitt, L.F.; Caruana, A. (2011). How readable are mission statements? An exploratory study. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), 282-292. <https://doi.org/10.1108/13563281111186931>
- Sewell, P.H. (1970). The development of library services: the basis of their planning and assessment. *Journal of Librarianship*, 2 (1), 33-42. <https://doi.org/10.1177/096100067000200104>
- Shadanpoor, F.; Moghadami, A.; Khanipour, R. (2016). Research priorities setting for the National Library and Archives of the Islamic republic of Iran. *Library Philosophy and Practice*, 1386. Disponible en: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3796&context=libphilprac> [Consulta: 22/09/2018].
- Stephens, A. (2007). National Libraries: Mission and Ministerial Sponsorship. *Alexandria: The Journal of National and International Library and Information Issues*, 19 (1), 65-76. <https://doi.org/10.1177/095574900701900107>
- Stephens, A. (2016). Functions, tasks and roles of national libraries in the 21st century. *Alexandria: The Journal of National and International Library and Information Issues*, 26 (2), 145-198. <https://doi.org/10.1177/0955749016653031>
- Stewart-McKay, A. (2017). *Planning for the Future: An evaluation of academic and public library strategic plans in New Zealand*. Tesis de Máster inédita. Wellington: Victoria University. Disponible en: http://researcharchive.vuw.ac.nz/bitstream/handle/10063/6712/paper_access.pdf?sequence=3 [Consulta: 11/3/2018].
- Svenningsen, K.; Cherepon, L. (1998). Revisiting library mission statements in the era of technology. *Collection Building*, 17 (1), 16-19. <https://doi.org/10.1108/01604959810368956>
- Sylvestre, G. (1987). *Directrices sobre bibliotecas nacionales*. UNESCO, Paris. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000761/076173so.pdf> [Consulta: 14/9/2017].
- Thompson, A.A.; Strickland, A.J. (2001). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana editores.
- Top Nonprofits (2017). 50 Example Mission Statements. Disponible en: <https://topnonprofits.com/examples/nonprofit-mission-statements/> [Consulta: 14/9/2017]
- Vallace, L.K. (2004). *Libraries, Mission, and Marketing: Writing Mission Statements That Work*. Chicago: ALA editions.
- Wadas, L. (2017). Mission statements in academic libraries: a discourse analysis. *Library Management*, 38 (2/3), 108-116. <https://doi.org/10.1108/LM-07-2016-0054>
- Wilson, P. (1988). Mission and Information: What Business Are We in? *Journal of Academic Librarianship*, 14 (2), 82-86.

ANEXO I – Localización, análisis y valoración de las misiones (última fecha acceso URLs 1/10/2017)

Bibliotecas Nacionales CON misión en su web							
Biblioteca y URL	Denominación del enlace en la web y URL	Nº palabras	Versión inglés	Palabras relativas a las funciones y tareas	Valoración contenido	Valoración redacción	Comentarios
Biblioteca Nacional de Alemania	About us/Vision	911	SI	Acceso; Adquisición; Bibliografía nacional; Catalogación; Ciencia; Conservación; Cultura; Depósito Legal; Educación; Información; Innovación; Liderazgo bibliotecario; Patrimonio cultural; Usuarios	3	0	Parece unificar misión y visión bajo el mismo epígrafe, excesivamente larga y explicativa, aunque finalmente responde a quién, qué y cómo. Titulada como visión en inglés y como misión en alemán. Confusión terminológica.
Biblioteca Nacional de Austria	About us/Mission statement of the Austrian National Library	576 (33 en negrita)	SI	Acceso; Archivar; Asesoramiento; Bibliografía nacional; Competencia profesional; Cooperación; Cultura; Depósito Legal; Educación; Exposiciones; Información; Investigación; Patrimonio; Poner a disposición; Preservación; Público; Recopilación; Usuarios	1	0	No responde a la pregunta de qué es y tampoco para quién. Es confusa, mezcla la historia de la biblioteca con funciones y objetivos. Resalta aspectos en principio "secundarios" como el apoyo a la mujer, se entiende que es un valor pero no la "esencia".
Biblioteca Real de Bélgica	About us/Mission & Vision/Mission	64	SI	Adquisición; Conservación; Gestión; Información; Patrimonio cultural	2	3	Concisa y muy clara. No responde sin embargo al ¿a quién?, no aparece ninguna palabra como usuario, público, ciudadano o equivalente.
Biblioteca de Chipre	General Information/Legal Status and Mission	325	SI	Bibliografía nacional; Catalogación; Catálogo colectivo; Conservación; Gestión; Liderazgo bibliotecario; Preservación; Poner a disposición; Préstamo interbibliotecario; Público; Registro	2	0	No responde al qué ni al cómo. Es una mezcla de la historia y las funciones de la biblioteca pero no de la esencia. Es larga, poco clara, nada motivadora y sin amplitud de miras.
Biblioteca Nacional y Universitaria de Zagreb	Library/Mission and Vision/Mission	207	SI	Calidad; Educación; Investigación; Liderazgo bibliotecario; Preservación; Procesar; Reunir; Sociedad; Usuarios	3	2	Responde perfectamente a las cuestiones importantes, sin embargo la introducción es poco clara. Hay una mención al gobierno que no parece encajar aquí.
Biblioteca Nacional y Universitaria de Eslovenia	About us/Mission, Vision and Values	157	SI	Académico; Asesoramiento; Archivar; Catalogación; Colaboración; Conocimiento; Conservación; Educación; Investigación; Liderazgo bibliotecario; Patrimonio cultural; Patrimonio científico; Recoger; Usuarios	3	4	Clara, precisa, breve, orientada al usuario, traslada perfectamente la esencia de la institución.

Bibliotecas Nacionales CON misión en su web							
Biblioteca y URL	Denominación del enlace en la web y URL	Nº palabras	Versión inglés	Palabras relativas a las funciones y tareas	Valoración contenido	Valoración redacción	Comentarios
Biblioteca Nacional de España	Inicio/Transparencia	60	SI	Preservación; Transmisión; Patrimonio bibliográfico; Patrimonio documental; Legado cultural; Atesorar; Acceso; Uso; Reutilización; Conservar; Generar; Sociedad	3	4	Se centra en lo esencial y se ve claramente su función, y la vocación de servicio público. Interesante la transmisión y generación de información. En directa relación con el enlace "Transparencia", utiliza la expresión "reutilización de la información", según las obligaciones que dicta la Ley de Transparencia española. Tiene otra misión en el plan estratégico.
Biblioteca Nacional de Estonia	Welcome/Our mission	18	SI	Conocimiento; Gente; Patrimonio cultural; Preservación	1	2	Excesivamente breve. Dice qué hace pero el quién es muy impersonal ¿gente?
Biblioteca Nacional de Finlandia	About us/Duties and Strategy/our mission statement	42	SI	Ciudadanos; Cooperación; Disponibilidad; Difusión; Patrimonio cultural; Producción; Red de bibliotecas; Sociedad	3	1	Contesta a las preguntas clave pero su redacción a modo de lista no es amplia en cuanto a conceptos ni tampoco motivadora.
Biblioteca Nacional de Francia	About the library/Les missions de la BnF	63	SI	Catalogación; Colección; Conservación; Cooperación; Depósito Legal; Enriquecimiento; Investigación; Poner a disposición	3	2	La pregunta de a quién queda diluida en un "todos". De nuevo algo impersonal que no motiva. La redacción con una frase central y desarrollo mediante lista tampoco clarifica mucho: "Investigación y cooperación".
Biblioteca Nacional de Dinamarca	English Summary of the Annual Report 2014	35	SI	Educación; Investigación; Información; Presente y futuro	2	2	Un apartado Task and Vision pero no se menciona la misión. Se escribe el 19/07/2017. kb-post@kb.dk Respuesta el 20/07/2017. Nos remiten al apartado Task and Vision y a los resúmenes en inglés de los informes anuales. Es aquí donde se encuentra una mención explícita a la misión.
Biblioteca Nacional de Hungría	About us/Mission and strategy/Mission statement	297	SI	Acceso; Asesoramiento; Conservación; Difusión; Documentos bibliográficos; Investigación; Liderazgo bibliotecario; Patrimonio cultural; Procesar; Relaciones internacionales; Reunir; Usuarios	3	2	Contesta a las preguntas clave. La redacción no es breve y se repite el esquema de listado de funciones, realmente explica lo que hace la biblioteca pero no forma una definición global y las listas, definitivamente, no motivan ni inspiran.

Bibliotecas Nacionales CON misión en su web							
Biblioteca y URL	Denominación del enlace en la web y URL	Nº palabras	Versión inglés	Palabras relativas a las funciones y tareas	Valoración contenido	Valoración redacción	Comentarios
Biblioteca Nacional de Irlanda	About The Library	38	SI	Acceso; Conocimiento; Conservación; Preservación; Promover; Reunir	2	3	Se encuentran dos misiones desarrolladas: una en la página web, otra en el documento del plan estratégico. Utilizan más o menos las mismas palabras pero una versión contiene conceptos más amplios (patrimonio) y otra es más específica (libros, prensa..). Ambas se olvidan del a quién.
Biblioteca Nacional y Universitaria de Islandia	Policies/Role	42	SI	Adquisición; Ciencia; Conocimiento; Cultura; Difusión; Innovación; Investigación; Preservación; Trabajo académico	3	3	Bajo el epígrafe "Role". Es breve y clara aunque no especialmente motivadora. El para quién es de nuevo un "todos", resulta impersonal.
Biblioteca Nacional de Letonia	About Institution	21	SI	Crecimiento; Patrimonio cultural; Patrimonio científico; Uso creativo	1	2	Es demasiado general y amplia, ¿patrimonio de quién? crecimiento de Letonia, en general, ¿desde el económico al cultural? ¿también el urbano? Puede ser la biblioteca nacional o una empresa cultural relacionada con el patrimonio.
Biblioteca Nacional de Lituania	About Library/Mission and Vision	148	SI	Acceso; Conocimiento; Conservación; Consultoría; Difusión; Información; Institución cultural nacional; Patrimonio documental; Reunir	3	2	Contesta a las tres preguntas clave. Sin embargo mezcla la misión y la visión en una misma redacción. Al final se resume cada una de ellas en una frase pero queda confuso.
Biblioteca Nacional de Luxemburgo	La Bibliothèque/Missions	401	NO	Bibliografía nacional; Biblioteca patrimonial; Catalogación; Catálogo colectivo; Conservación; Depósito Legal; Formato digital; Investigación; Público; Recoger	2	2	Responde a las preguntas pero hay cierta confusión entre funciones y misión. De hecho la confusión comienza en el título: Misiones en plural. Demasiado larga.
Biblioteca Nacional de la República de Moldavia	Libray/About us/General presentation/Mission	95	SI	Aprovechamiento; Patrimonio científico; Patrimonio cultural; Preservación; Poner a disposición; Reunir; Transmisión; Usuarios	3	3	Un poco contradictoria la redacción. Habla de material impreso y luego especifica otros materiales. Como punto bueno menciona las posteriores generaciones.
Biblioteca Central Nacional de Montenegro "Djurdje Crnojevic"	About us/Vision and mission	190	SI	Bibliografía nacional; Difusión; Conservación; Liderazgo bibliotecario; Patrimonio cultural; Preservación; Recoger	3	3	La redacción es correcta, hace mención a clientes.

Bibliotecas Nacionales CON misión en su web							
Biblioteca y URL	Denominación del enlace en la web y URL	Nº palabras	Versión inglés	Palabras relativas a las funciones y tareas	Valoración contenido	Valoración redacción	Comentarios
Biblioteca Nacional de Países Bajos	Organization/Mission Statement	94	SI	Acceso; Colaboración; Desarrollo; Longevidad; Patrimonio cultural; Usabilidad; Visibilidad	2	4	No aparece el para quién. Insiste sobre el concepto de la visibilidad y el acceso pero no menciona a los receptores. La redacción es simple y directa. Incluye la ligazón pasado-presente que es motivadora.
Biblioteca Nacional de Polonia	About The National Library	173	SI	Adquisición; Archivar; Bibliografía nacional; Liderazgo bibliotecario; Conservación; Investigación; Lectura; Patrimonio documental; Preservación	2	4	Está muy visible en la página principal de la web. Insiste en que se guarda el patrimonio polaco pero no para quién se guarda. La redacción es más literaria y menos funcional.
Biblioteca Nacional de Portugal	Sobre a BNP/Missão e atividades	314	SI	Bibliografía nacional; Clasificación; Colaboración; Conservación; Depósito Legal; Divulgación; Exposiciones; Patrimonio documental; Público; Recoger; Tratar	3	3	La redacción muy larga, da demasiados detalles sobre sus tareas, aunque ya lo deja claro en el título. Se podría considerar solo como misión la primera frase del texto (55 palabras) pero se vuelve a hacer referencia a la palabra misión en las siguientes.
Biblioteca Nacional Reino Unido	About Us/Strategy, policies and programmes/Content strategy	114	SI	Acceso; Actividades culturales; Conservación; Construir; Disfrute; Inspiración; Investigación; Papel global; Patrimonio intelectual; Preservación	3	4	Bajo el título "The British Library's role". Muy volcada hacia la motivación: palabras como inspiración y disfrute nada habituales en el resto de misiones.
Biblioteca Nacional de Rumanía	Despre noi/misiune si viziune	105	NO	Acceso; Catalogación; Comunicación; Depósito Legal; Desarrollo; Educación; Estudio; Generaciones presentes y futuras; Información; Investigación; Mejora; Organización; Preservación; Patrimonio documental	3	4	Contesta a las preguntas, tiene en cuenta al público presente y futuro.
Biblioteca Nacional de Suecia	About us/Operations	299	SI	Bibliografía nacional; Catalogación; Conservación; Investigación; Liderazgo bibliotecario; Poner a disposición; Público; Recopilación	3	2	Contesta a las preguntas pero la redacción es confusa. Empieza por resumir tres funciones principales, luego introduce la visión y se extiende a las funciones principales, además de añadir otras.

Bibliotecas Nacionales CON misión en su web							
Biblioteca y URL	Denominación del enlace en la web y URL	Nº palabras	Versión inglés	Palabras relativas a las funciones y tareas	Valoración contenido	Valoración redacción	Comentarios
Biblioteca Nacional de Suiza	Stratégie 2012-2019/ Mision	164	SI	Catalogación; Colaboración; Conservación; Persona interesada; Poner a disposición	3	2	Contesta a las preguntas pero en su afán por nombrar sus fondos resulta confusa. Patrimonio documental, por una parte, luego el sonoro y además el centro iconográfico.
Biblioteca Nacional de Turquía	Ana Sayfa/Misyon, Vizyon, Değerlerimiz	71	NO	Flujo de información; Investigación; Lectores e investigadores; Patrimonio documental; Política cultural	3	3	Al traducirla resulta confusa.
Bibliotecas de Malta	About us	47	SI	Aprendizaje; Conservación; Estudio; Generaciones presentes y futuras; Investigación; Liderazgo bibliotecario; Ocio; Patrimonio documental; Recoger	3	4	Contesta a las preguntas, tiene en cuenta al público presente y futuro. Una única entidad que engloba todas las bibliotecas de Malta incluida la nacional.

ANEXO II – Bibliotecas Nacionales sin misión en su web

Biblioteca y URL	Versión inglés	Observaciones
Biblioteca Nacional de Albania	NO	Únicamente en idioma albanó. Se envió correo el 18/07/2017 sekretaria@bksh.al Recibida respuesta el 19/07/2017. No hay declarada una misión. Nos remiten a tres artículos académicos sobre la biblioteca.
Biblioteca Nacional de Armenia	SI	Se envió correo el 18/07/2017 info@nla.am
Biblioteca Nacional de Arzabaiyán	SI	Se envió correo el 18/07/2017 contact@anl.az
Biblioteca Nacional de Bosnia-Herzegovina	NO	Únicamente en Bosnio. Se contacta a través de formulario el 20/07/2017
Biblioteca Nacional de Bulgaria	NO	Únicamente en idioma búlgaro. Se envió correo el 19/07/2017 secretary@nationallibrary.bg
Biblioteca Nacional de la República Checa	SI	Sólo se encuentra un listado de actividades, sin misión. Se envió correo el 17/07/2017 a public.ur@nkp.cz
Biblioteca Nacional de Eslovaquia	SI	Un párrafo menciona la misión pero no está claro que lo sea. Se envió correo el 19/07/2017 a katarina.mazariova@snk.sk Se recibe respuesta el 03/08/2017. En el documento enviado no aparece la declaración de la misión como tal.
Biblioteca Nacional Central de Florencia	NO	Se envió correo el 31/07/2017 a bnc-fi.urp@beniculturali.it

Biblioteca y URL	Versión inglés	Observaciones
Biblioteca Nacional Parlamentaria de Georgia	SI	Se contacta el 19/07/2017 a través de formulario.
Biblioteca Nacional de Grecia	NO	Sólo en griego, no se encuentra forma de contactar.
Biblioteca Nacional de Liechtenstein	SI	No se encuentra la misión como tal. Se envió correo el 28/07/2017
Biblioteca Nacional y Universitaria San Clemente de Ohrid. Macedonia	SI	About us/Functions and tasks. No se menciona misión
Biblioteca Nacional de Noruega	SI	About us/Strategy. No se menciona misión aunque se refiere a objetivos principales de la biblioteca nacional.
Biblioteca Nacional de San Marino	NO	Hay un enlace, Chi Siamo, con la historia principalmente. Se contacta el 31/07/2017 a través de formulario
Biblioteca Nacional de Serbia	NO	Hay un apartado Visión, sólo en serbio. Se envió correo el 28/07/2017 a puresic@nb.rs
Biblioteca Nacional Central de Roma	NO	La biblioteca/Compiti istituzionali. Hay un texto sobre sus competencias institucionales según legislación pero no la misión como tal.
Biblioteca del Estado de Rusia	SI	No tiene misión aunque presenta cuatro ejes estratégicos definidos: público, académico, digital e internacional. Se envió correo el 27/7/2017 a gnezdilov(at)rsl.ru
Biblioteca Nacional de Rusia	SI	Se envió correo el 31/07/2017 a ref.service@nlr.ru
Biblioteca Presidencial de Rusia Boris Yeltsin	SI	About. No tiene misión. La web está en ruso e inglés. Se envió correo el 27/2/2018 a pasini(at)vatlib.it
Biblioteca Nacional de Ucrania Vernadsky	NO	Tienen incrustado el traductor de google, aún así no se encuentra nada sobre la misión. Se envió correo el 01/08/2017 service@nbuv.gov.ua
Biblioteca del Vaticano	SI	No tiene misión. Se envió correo el 27/7/2017 a pasini(at)vatlib.it