

# **BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA**



## **PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014**



## Presentación

La Biblioteca Nacional de España tiene la rigurosa obligación de cumplir la misión de garante y protector del patrimonio documental y bibliográfico español. Es una tarea encomendada por la sociedad y recogida formalmente en el estatuto del 30 de octubre de 2009. Así ha sido desde hace trescientos años y así debe ser en el futuro

La Biblioteca Nacional ya tiene tres siglos. No nos atrevemos a pronosticar cómo será dentro de otros tres. Ni siquiera podemos estar seguros de cómo será dentro de tres décadas. Pero de lo que sí estamos convencidos es de que estará, ya que la sociedad debe tener la garantía de que el patrimonio documental y bibliográfico que acumularon las generaciones anteriores se transmitirá, íntegro y accesible, a las generaciones futuras.

El carácter perdurable de la Biblioteca Nacional le otorga la condición de referente, pero la obliga a mantenerse estable frente a cambios y avatares, problemas y modas, tiempos de abundancia y tiempos de escasez. Y a abrirse a la innovación. Por eso, declarar que nos enfrentamos a un reto es una obviedad tan repetida como superflua: el reto es permanente. Y en un mundo vivo y versátil -y todas las sociedades libres lo son- la única forma eficaz de afrontar los cambios es ser a la vez firme y flexible. Firme para mantener los valores medulares de la institución. Flexible para sortear las dificultades y adecuarse a los tiempos.

El Plan estratégico que aquí se presenta se apoya en esos dos pilares para proyectar el desarrollo de la Biblioteca en su siguiente etapa. No se nos escapa la dificultad de la labor en tiempos de austeridad. Pero podemos hacerlo. Contamos con un rico patrimonio. Contamos con la confianza de la sociedad. Y contamos con un magnífico equipo de profesionales, preparados para seguir avanzando en el camino que nos hemos marcado. Nadie se permitirá el desaliento, porque todos nos sabemos responsables de un legado de extraordinario valor.

A lo largo de trescientos años, la Biblioteca Nacional de España ha sobrevivido a circunstancias muy diversas. Ha visto desaparecer imperios y florecer libertades, ha sufrido guerras y disfrutado prosperidad, fue testigo de una España aislada y de una España abierta al mundo. Por encima de buenos y malos tiempos, ha sabido mantenerse como la institución de referencia que fue desde su nacimiento. Así debe seguir.

**Glòria Pérez-Salmerón**  
**Directora de la Biblioteca Nacional de España**

## Misión

La misión de la Biblioteca Nacional es recopilar el patrimonio bibliográfico y documental español, garantizar su integridad y facilitar el acceso a toda la ciudadanía y a las generaciones futuras.

## Visión

La Biblioteca Nacional de España debe convertirse en el principal referente de calidad tanto en el ámbito bibliotecario como en el campo de la investigación. Orientará su desarrollo futuro en la consolidación de los rasgos que la definen como Biblioteca Nacional, sin perder la flexibilidad que la sociedad exige.

## Funciones

Las funciones de la Biblioteca Nacional de España están especificadas en su Estatuto, recogido en el Real Decreto 1638/2009, de 30 de octubre (B.O.E. del 10 de noviembre), por el que se aprueba el Estatuto de la Biblioteca Nacional de España<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.bne.es/es/LaBNE/Docs/estatutoBNE2009.pdf](http://www.bne.es/es/LaBNE/Docs/estatutoBNE2009.pdf)

## Valores

El Plan estratégico de la Biblioteca Nacional de España para el período 2012-2014 se apoya en cuatro valores básicos que guiarán su actividad a lo largo de estos años: calidad, austeridad, coherencia y vocación de permanencia.

- **Calidad.** La Biblioteca Nacional de España es una institución de larga y reconocida trayectoria, que custodia un magnífico patrimonio y es organismo de referencia tanto en el ámbito bibliotecario como en el de la investigación y la cultura. Su prestigio, fruto del esfuerzo continuo, debe afianzarse y crecer. Es preciso apostar por la calidad y, cuando sea necesario, esta debe prevalecer sobre la cantidad.
- **Austeridad.** La Biblioteca Nacional se mantiene fundamentalmente de fondos públicos. Estamos obligados a rendir cuentas al ciudadano que nos hace responsables de la custodia de su patrimonio documental y lo mantiene con sus impuestos. En épocas de crisis económica es un principio especialmente exigente. La Biblioteca Nacional de España tomará las medidas necesarias para promover el ahorro, reducir los costes de funcionamiento y favorecer la rentabilidad social de los servicios.
- **Coherencia.** La Biblioteca Nacional debe orientar todas sus funciones y actividades a cumplir con la misión que tiene encomendada y ejercer las funciones que le son propias. Para lograrlo y evitar desviaciones costosas en recursos y energías, el Plan estratégico define claramente sus prioridades y propone el desarrollo de programas acordes con sus objetivos fundamentales.
- **Vocación de permanencia.** La Biblioteca Nacional de España es una institución longeva que tiene encomendada una misión a largo plazo. Los programas que lleve a cabo deben tener siempre presente esta condición. El actual Plan estratégico no es un cambio de rumbo para los tres próximos años, sino un eslabón más en la larga cadena de la historia de la propia Biblioteca. El rigor en su cumplimiento busca conseguir que sea un eslabón firme, seguro y duradero.

## Análisis de la situación actual

	Factores positivos	Factores negativos
Factores internos	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carácter de centro nacional de conservación bibliográfica</li> <li>2. Capacidad de liderazgo por prestigio institucional.</li> <li>3. Colecciones patrimoniales y su desarrollo</li> <li>4. Equipos profesionales muy especializados y expertos</li> <li>5. Vocación de modernidad y flexibilidad para adaptarse a los cambios</li> <li>6. Normalización de procesos</li> <li>7. Accesibilidad</li> <li>8. Recursos electrónicos y en línea (sede web) y herramientas de información interna (Intranet)</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de identificación clara de prioridades</li> <li>2. Limitaciones de flexibilidad en la gestión de los recursos humanos.</li> <li>3. Herramientas de gestión escasas o inadecuadas e insuficiente revisión y medición de procesos</li> <li>4. Porcentaje elevado de ítems no registrados en el SIGB</li> <li>5. Escasa rentabilidad de algunos servicios</li> <li>6. Ausencia de un plan gestor de digitalización</li> <li>7. Falta de política e infraestructuras para la preservación digital</li> <li>8. Frustración profesional</li> </ol>
	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de políticas de calidad, normalización y buenas prácticas en el campo de la información</li> <li>2. Demanda en alza, especialmente en el uso y producción de recursos electrónicos</li> <li>3. Buen momento para desarrollar políticas de digitalización y preservación digital, y el archivo de la web</li> <li>4. Desarrollo tecnológico</li> <li>5. Plan de difusión y visibilidad más consolidado que refuerce la presencia de la BNE en diversos ámbitos</li> <li>6. Nueva Ley de Depósito Legal</li> <li>7. Participación en programas y planes de cooperación nacionales e internacionales</li> <li>8. Posibilidades de buscar fuentes de financiación externas</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recortes presupuestarios y disminución aleatoria de las plantillas</li> <li>2. Perspectivas socioculturales cambiantes y no siempre bien definidas</li> <li>3. Indefinición en la identificación de prioridades</li> <li>4. Excesiva rigidez de algunos procedimientos administrativos</li> <li>5. Dificultades para la adaptación de ciertos avances técnicos</li> <li>6. Percepción inexacta de la misión y funciones de la BNE</li> <li>7. Competencia externa mal identificada</li> <li>8. Marketing externo insuficiente</li> </ol>
Factores externos		

## Objetivos generales

De acuerdo con la misión y funciones de la Biblioteca Nacional de España y los valores en los que se basa el presente plan estratégico, se proponen los siguientes objetivos:

- 1. Mejorar la calidad de los servicios para llegar a un modelo de excelencia**
- 2. Reducir costes**
- 3. Racionalizar los procesos**
- 4. Reforzar las funciones sustanciales de la Biblioteca Nacional**

Estos cuatro objetivos son los hitos que definen las prioridades de la Biblioteca Nacional y marcan el modelo de gestión en los próximos años.

## Estrategias

Para alcanzar los objetivos fijados, se propone el desarrollo de las siguientes estrategias asociadas:

### **1. Mejorar la calidad de los servicios para llegar a un modelo de excelencia**

- 1.1. Revisión y normalización de los modelos de indicadores y recogida de datos para el análisis de la Biblioteca. Adecuación a la Carta de servicios.
- 1.2. Análisis de los servicios que ofrece la Biblioteca Nacional por Departamentos y elaboración de planes de calidad transversales.
- 1.3. Análisis y programas de mejora del rendimiento del sitio web, Intranet y redes sociales.
- 1.4. Aplicación gradual del Plan de preservación y acceso al documento.
- 1.5. Aplicación gradual del Plan de digitalización.
- 1.6. Desarrollo de un programa integrado de gestión documental.
- 1.7. Desarrollo de las potencialidades de difusión bibliotecaria mediante la continuidad de la política de exposiciones temporales y otro tipo de eventos culturales relacionados con el libro y las bibliotecas.
- 1.8. Mejora de la aplicación de las nuevas tecnologías para la visibilidad y la difusión del Museo de la BNE.

### **2. Reducir costes**

- 2.1. Análisis de los costes de cada servicio e implantación de un programa de rentabilidad
- 2.2. Supresión de servicios y procesos de baja calidad (no mejorables), escasa demanda o no acordes con las funciones principales de la Biblioteca Nacional
- 2.3. Desarrollo y refuerzo de servicios virtuales
- 2.4. Implantación gradual del modelo “*Biblioteca verde*”
- 2.5. Desarrollo del programa piloto de teletrabajo
- 2.6. Implantación completa del programa de micromecenazgo
- 2.7. Fomento del canje y donación y programas de cooperación bibliotecaria

### **3. Racionalizar los procesos**

- 3.1. Revisión de procesos y servicios de los Departamentos de la Biblioteca Nacional de España (continuación de las líneas propuestas en los apartados 1.2. y 1.3.)
- 3.2. Aplicación de procedimientos de evaluación automática continua que ofrezcan información constante sin que suponga cargas adicionales de trabajo
- 3.3. Análisis y descripción de puestos de trabajo y propuesta de adecuación del organigrama
- 3.4. Desarrollo de programas de formación y actualización profesional
- 3.5. Reorganización de los equipos de trabajo de acuerdo con las funciones principales de la Biblioteca Nacional
- 3.6. Desarrollo de un programa de seguridad.
- 3.7. Administración electrónica, con desarrollo del esquema nacional de Interoperabilidad y el esquema nacional de seguridad obligatorios según la ley 11/2007

### **4. Reforzar las funciones sustanciales de la Biblioteca Nacional**

- 4.1. Disminución gradual de unidades no registradas en SIGB
- 4.2. Incremento de las colecciones y servicios digitales
- 4.3. Desarrollo del sistema de preservación digital
- 4.4. Mejora de la accesibilidad en línea y presencial
- 4.5. Fomento de los programas de investigación, tanto propios como en colaboración con otras instituciones
- 4.6. Desarrollo de programas profesionales
- 4.7. Mejora de los programas y herramientas de difusión

Las estrategias definidas en el presente Plan se aplicarán a todos los ámbitos de la BNE a través de acciones específicas, desarrolladas en programas departamentales y transversales.