

BANCO DE **ESPAÑA**
Eurosistema

Plan Estratégico 2024



Prólogo del gobernador del Banco de España

El Banco de España, al igual que el conjunto de la sociedad española, se enfrenta a un entorno económico, social y tecnológico cambiante. Para reforzar la contribución de nuestra institución al bienestar de los ciudadanos, resulta necesario que todos los que formamos parte de ella compartamos la **misión encomendada** y afrontemos los retos de forma cohesionada, con una misma **visión** que nos identifique y con unos **valores** que estén presentes en cada toma de decisión.

Para ello, el **Plan Estratégico 2024** establece, con un enfoque integrado y de futuro, **los objetivos estratégicos** y los planes de actuación necesarios para que el Banco de España, en el actual contexto europeo, pueda desarrollar mejor sus funciones. Se trata de que todos trabajemos para lograr **ser un banco central de referencia, más dinámico y comprometido con la sociedad**. Esto requerirá alcanzar una mayor flexibilidad y eficiencia, con la independencia, la transparencia, la integridad, la excelencia y la vocación de servicio público como valores esenciales.

Se trata del primer ejercicio de planificación estratégica integral que se aborda en la institución, y en su elaboración se ha contado con la **participación activa y el compromiso de sus profesionales**. Quisiera transmitirles a todos ellos, en nombre de la Comisión Ejecutiva y del Consejo de Gobierno, mi agradecimiento por su contribución a este Plan, que nos permitirá ser un mejor Banco de España.

Con la aprobación de este Plan comienza un período de ejecución y seguimiento que nos debería llevar hasta los objetivos marcados para 2024. **Hacia la mitad de su período de ejecución, se prevé una revisión del Plan**, con el fin de hacer balance del trabajo realizado y tener la oportunidad de adecuarlo a la experiencia adquirida y a los cambios acaecidos.

La ambición de mejora que contempla el Plan Estratégico 2024 es un reflejo del **compromiso, por parte de todos los que trabajamos en el Banco de España, de contribuir al porvenir y al bienestar de los españoles** en el ámbito de las funciones que nos son asignadas.



Pablo Hernández de Cos

1. Misión

El Banco de España tiene como misión favorecer el crecimiento económico estable. Para ello, persigue la estabilidad de los precios y del sistema financiero, y contribuye con su análisis a la formulación de otras políticas económicas

La misión define la razón de ser de una organización: quién es, qué hace y para qué lo hace. Al ser el Banco de España un organismo público, su misión viene determinada, en gran medida, por la atribución de funciones establecida en la normativa.

Asimismo, dado que el Banco de España desempeña sus funciones dentro del marco institucional europeo, su misión se debe entender en el contexto de las misiones del Eurosistema, del Mecanismo Único de Supervisión y del Mecanismo Único de Resolución, de los que forma parte.



2. Valores

Los valores son uno de los componentes más relevantes de la cultura institucional. Sirven para orientar el comportamiento de la institución, lograr su cohesión interna y construir una sólida reputación de cara al exterior. A continuación se presentan los cinco valores considerados fundamentales para el desempeño de las funciones del Banco de España.

Se incluyen, además, tres conceptos asociados a cada uno de ellos, que ayudan a concretar el significado de cada valor y la forma de ponerlos en práctica en el trabajo cotidiano:



3. Análisis del entorno

Para una adecuada determinación de la visión y de los objetivos estratégicos, resulta necesario identificar las principales tendencias del entorno externo que previsiblemente influirán sobre las actuaciones del Banco de España en los próximos años.

Una de las principales tendencias que se identifican en la actualidad es la relativa al **cambio tecnológico**, cambio que destaca por su diversidad, con múltiples tecnologías que evolucionan exponencialmente y que, además, se combinan entre sí para ampliar y potenciar sus posibilidades. Sin ánimo exhaustivo, se puede subrayar la existencia de un conjunto de nuevas tecnologías con potencial de transformación del entorno: el tratamiento masivo de datos (*Big Data*), las nuevas herramientas de análisis de datos (*Data Analytics*), la inteligencia artificial, el almacenamiento y tratamiento de datos en la nube (*Cloud*), las nuevas herramientas de registro de transacciones (*Blockchain*) y la robotización. Todas estas nuevas tecnologías están sirviendo de palanca para la transformación digital de las organizaciones.

En lo que respecta al sector financiero, el cambio tecnológico supone una oportunidad para la mejora de su eficiencia. En paralelo, el cambio tecnológico introduce nuevos retos, asociados a la aparición de nuevos intermediarios que proporcionan fuentes de financiación alternativa y tienen el potencial de alterar la estructura de mercado, y lleva aparejados riesgos adicionales, como los

asociados a la ciberseguridad, que constituye un importante riesgo operacional para las organizaciones. Los cambios anteriores –rápidos y de gran alcance– afectan también al Banco de España, tanto en su funcionamiento interno como en sus funciones analíticas y supervisoras.

Una tendencia de naturaleza diferente, que está relacionada con la pérdida de reputación de las instituciones en general (y de los bancos centrales y supervisores en particular) en el último decenio a raíz de la crisis financiera, es la demanda por parte de la sociedad de una **mayor transparencia y rendición de cuentas**. Mejorar la confianza en el Banco de España pasa por aumentar los esfuerzos en estas tareas. Esto exige incrementar la eficiencia y la eficacia de nuestras actuaciones, y que la **información facilitada a los ciudadanos** sea pertinente, fiable y puntual, además de accesible mediante los **nuevos canales de comunicación** hoy en día disponibles.

Un nuevo aspecto que se ha de tener en cuenta es la creciente demanda social de incorporación al debate público de las cuestiones de **sostenibilidad medioambiental y responsabilidad social**. Del mismo modo, cabe esperar que se deriven desarrollos regulatorios que afecten al propio Banco de España y también a las entidades financieras, para la identificación y la gestión de los nuevos riesgos en este terreno.

Otro elemento relevante es el cambio derivado del **proceso de integración europea** (en particular, de la Unión Económica y Monetaria), que, aunque muy avanzado, está pendiente de completar, en relación con la construcción de la Unión Bancaria, el desarrollo de una verdadera Unión de los Mercados de Capitales y la creación de una Unión Fiscal. En el ámbito del Banco de España, este proceso ha generado un progresivo reparto y compartición de competencias con las instituciones europeas. De cara al futuro, es previsible que estas funciones se desarrollen crecientemente a través de **mecanismos y estructuras compartidas**, hoy presentes en las áreas de infraestructuras de mercado, supervisión, análisis e investigación económica o información estadística, a través del Eurosistema o del Mecanismo Único de Supervisión. Esta tendencia exigirá un replanteamiento continuo de las capacidades necesarias para que el Banco desarrolle sus funciones.

Adicionalmente, la crisis financiera ha impulsado **cambios significativos en el marco de regulación financiera y de gestión de crisis a escala global**. Entre ellos destaca la aparición de nuevos mecanismos de alerta y actuación temprana, con la creación de autoridades de supervisión macroprudencial y el desarrollo de instrumentos que permitan actuar preventivamente. También la regulación microprudencial ha sufrido cambios significativos en los requisitos de

solvencia, liquidez o protección del consumidor, además de incorporar aspectos más novedosos, relativos, por ejemplo, al gobierno corporativo de las entidades y a los mecanismos de recuperación y de resolución. Para hacer frente a estos retos, el Banco de España deberá adaptar sus recursos, procedimientos y capacidades.

En los últimos años se han desarrollado también una serie de **tendencias globales en los ámbitos sociopolítico, económico y demográfico**. Entre ellas destacan **el fenómeno del envejecimiento de la población, la creciente preocupación por la desigualdad y por la gestión de la diversidad, y el reducido crecimiento de la productividad**. Asimismo, en algunas de las principales economías avanzadas, en particular en el área del euro, se ha extendido **un entorno de inflación persistentemente reducida** que, a su vez, ha dado lugar a que los principales bancos centrales, incluido el Banco Central Europeo, hayan puesto en marcha diversas medidas no convencionales de política monetaria, como los tipos de interés negativos, los programas de compras de activos o el guiado de expectativas o *forward guidance*, entre otras.

Finalmente, en un **entorno altamente globalizado**, todos los factores anteriores cuentan con un efecto amplificador derivado de las **interconexiones existentes** entre ellos.

4. Visión

**Un banco central de referencia,
dinámico y comprometido con
la sociedad**

La visión representa lo que quiere ser el Banco de España en el futuro y cómo desea ser percibido.



5. Objetivos estratégicos, planes de actuación e iniciativas

Los objetivos estratégicos que nos permitirán alcanzar la visión en 2024 y cumplir la misión son:

- 1 Mejorar la capacidad de identificación y de reacción temprana ante los riesgos para la estabilidad financiera y económica
- 2 Modernizar el Banco de España para que sea más eficiente, flexible e innovador
- 3 Impulsar la excelencia a través de la gestión del talento y del compromiso con los empleados
- 4 Aumentar la capacidad de influencia en nuestro ámbito de actuación
- 5 Generar mayor confianza en el Banco de España y más valor para la sociedad

Para la consecución de estos objetivos estratégicos, se han desarrollado 19 **planes de actuación**, agrupados en función del objetivo al que se encuentran más ligados, aunque podrían contribuir también a la consecución de algún otro.

Estos planes de actuación aglutinan las **iniciativas** específicas que permitirán alcanzar los objetivos establecidos dentro del período de vigencia del Plan Estratégico 2024.

Llevar a cabo estas iniciativas podrá requerir la ejecución de determinadas acciones o el establecimiento de políticas o procedimientos, que, sin perjuicio de la aprobación de este Plan Estratégico 2024, deberán ser sometidos individualmente al procedimiento ordinario de decisión o información ante el órgano de decisión correspondiente (Consejo de Gobierno, Comisión Ejecutiva y/o Comité de Dirección), conforme a lo establecido en la normativa interna del Banco de España.

1

Mejorar la capacidad de identificación y de reacción temprana ante los riesgos para la estabilidad financiera y económica

¿Cómo lograremos alcanzar este objetivo?

- Desarrollando un marco analítico de identificación y de tratamiento global de riesgos, que incorpore los nuevos riesgos para la estabilidad y el crecimiento (p. ej., cambio climático, ciberseguridad y aplicación de las nuevas tecnologías en las actividades financieras).
- Proponiendo respuestas concretas para gestionar los riesgos identificados, tomando las medidas necesarias en nuestro ámbito de actuación y teniendo un papel activo para promover que se actúe cuando corresponda a otras instancias.
- Incorporando las nuevas tecnologías e integrando todas las fuentes de información disponibles, tanto internas como externas, para el fortalecimiento de nuestras competencias supervisoras y analíticas, especialmente de los análisis predictivos.

Planes de actuación e iniciativas¹

Trimestre estimado de inicio
Trimestre estimado de finalización

PLAN 1.1 T1-2020 T4-2024	Marco de identificación de los riesgos para la estabilidad financiera y económica	Iniciativa 1.1.i	Establecimiento de un Comité de Estabilidad Financiera (CEF) y su estructura de trabajo
		Iniciativa 1.1.ii	Desarrollo de un sistema de identificación de los riesgos para la estabilidad financiera y económica, incluidos los derivados de la innovación tecnológica y el cambio climático
PLAN 1.2 T1-2020 T4-2024	Marco de reacción ante los riesgos para la estabilidad financiera y económica	Iniciativa 1.2.i	Establecimiento de un marco conceptual para el análisis del impacto de los riesgos
		Iniciativa 1.2.ii	Establecimiento de la política de respuesta a los resultados del análisis de impacto de los riesgos
		Iniciativa 1.2.iii	Establecimiento de una política de comunicación de las decisiones adoptadas para hacer frente a los riesgos
PLAN 1.3 T1-2020 T4-2022	Marco de gestión de crisis	Iniciativa 1.3.i	Elaboración y mantenimiento de un Manual de Gestión de Crisis
		Iniciativa 1.3.ii	Establecimiento de un programa de ejercicios regulares y de evaluaciones retrospectivas

¹ La fecha estimada de inicio de los planes corresponde a la de la primera iniciativa que comience su implantación, mientras que la fecha de finalización corresponde a la fecha estimada de culminación de la última de las iniciativas que se integren dentro del plan de actuación.



¿Cómo lograremos alcanzar este objetivo?

- Reforzando la colaboración entre las distintas áreas del Banco a todos los niveles, y fomentando estructuras horizontales por proyectos que eliminen la “cultura de silos”.
- Revisando los procedimientos y la organización interna, y evitando duplicidades.
- Incorporando la innovación y la iniciativa a nuestra cultura de trabajo, estando abiertos a nuevas ideas y siendo flexibles en la introducción de cambios, gestionando los riesgos que esto implica.
- Potenciando el papel estratégico de la planificación y el control presupuestario.
- Impulsando la innovación tecnológica en el Banco de España, a través de la transformación digital, la gestión integrada de la información y gestionando el creciente riesgo de ciberseguridad.

Planes de actuación e iniciativas

PLAN 2.1 T1-2020 T4-2024	Evolución hacia un modelo organizativo más flexible e interconectado, y con una estructura adaptada a las funciones del Banco de España	Iniciativa 2.1.i	Diagnóstico de la situación actual
		Iniciativa 2.1.ii	Análisis comparativo del modelo organizativo con otras organizaciones similares
		Iniciativa 2.1.iii	Identificación e implantación de oportunidades de mejora a corto plazo
		Iniciativa 2.1.iv	Diseño del modelo organizativo objetivo e implantación de mejoras para completarlo
PLAN 2.2 T1-2020 T3-2022	Mejora de la planificación de la organización	Iniciativa 2.2.i	Revisión del proceso de planificación y de toma de decisiones
		Iniciativa 2.2.ii	Establecimiento de una política de gestión de espacios y de edificios
PLAN 2.3 T1-2020 T4-2021	Programa de evaluación de las actuaciones del Banco de España	Iniciativa 2.3.i	Establecimiento de un programa anual de evaluaciones
		Iniciativa 2.3.ii	Determinación e implantación de la estructura organizativa de apoyo y gobernanza del programa de evaluaciones
PLAN 2.4 T1-2020 T4-2023	Impulso a la innovación tecnológica	Iniciativa 2.4.i	Programa de transformación digital
		Iniciativa 2.4.ii	Impulso al marco de ciberseguridad
		Iniciativa 2.4.iii	Rediseño del tratamiento de la información
		Iniciativa 2.4.iv	Modelo de gobernanza de datos

3

Impulsar la excelencia a través de la gestión del talento y del compromiso con los empleados

¿Cómo lograremos alcanzar este objetivo?

- Actualizando el marco laboral y las políticas de gestión de personas: incentivos, movilidad interna y externa, formación continua, desarrollo de carrera, diversidad y conciliación.
- Adecuando los procesos de selección y desarrollo del talento a las necesidades de la organización, sobre la base del mérito.
- Reforzando las habilidades de gestión directiva.

Planes de actuación e iniciativas

Trimestre estimado de inicio³

PLAN 3.1 T1-2020	Potenciación del desarrollo profesional	Iniciativa 3.1.i	Permitir un mayor recorrido profesional
		Iniciativa 3.1.ii	Racionalización de las vías de entrada al Banco
		Iniciativa 3.1.iii	Organización de la oferta formativa y de desarrollo ligado a etapas de carrera
		Iniciativa 3.1.iv	Gestión de la diversidad
PLAN 3.2 T1-2020	Revisión de los sistemas de evaluación	Iniciativa 3.2.i	Mejora de la evaluación del desempeño
		Iniciativa 3.2.ii	Evaluación de competencias, planes de desarrollo y mapa de talento
PLAN 3.3 T1-2020	Revisión de los sistemas de retribución	Iniciativa 3.3.i	Dotación de mayor continuidad a las revisiones salariales
		Iniciativa 3.3.ii	Replanteamiento del esquema de incentivos
PLAN 3.4 T1-2020	Impulso de la flexibilidad en la organización del trabajo	Iniciativa 3.4.i	Racionalización de horarios
		Iniciativa 3.4.ii	Ampliación del teletrabajo

³ No se dispone de fecha estimada de finalización de los planes de actuación relacionados con el objetivo 3, debido a que algunas de sus iniciativas podrían requerir un acuerdo con los representantes de los trabajadores en el marco de la negociación colectiva.

4

Aumentar la capacidad de influencia en nuestro ámbito de actuación

¿Cómo lograremos alcanzar este objetivo?

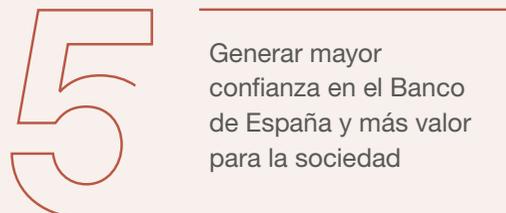
- Generando posicionamientos institucionales claros y actuando coordinadamente en consecuencia.
- Contribuyendo proactivamente al debate general, en los foros nacionales e internacionales, con aportaciones de calidad.
- Reforzando la presencia de empleados y de directivos en organismos internacionales.
- Aprovechando nuestras ventajas comparativas actuales (p. ej., análisis de microdatos, del riesgo de crédito, inspección *in situ*, medición de la calidad de los billetes, relación privilegiada con Latinoamérica y nuestra pertenencia al grupo de los 4CB¹ en el desarrollo de las infraestructuras de mercado), así como identificando y desarrollando nuevas ventajas.

Planes de actuación e iniciativas

Trimestre estimado de inicio
Trimestre estimado de finalización

<p>PLAN 4.1</p> <p>T1-2020 T4-2024</p>	<p>Programa para aumentar la relevancia del Banco de España en los debates económicos y sociales, y reforzar el impacto de sus análisis</p>	<p>Iniciativa 4.1.i</p>	<p>Selección y revisión de los temas prioritarios en los que se van a centrar el análisis y la investigación del Banco de España</p>
		<p>Iniciativa 4.1.ii</p>	<p>Aumento de la difusión y del conocimiento de los informes, los análisis y las estadísticas</p>
		<p>Iniciativa 4.1.iii</p>	<p>Promoción de las relaciones con organismos nacionales y aumento y mejora de la presencia en foros nacionales</p>
<p>PLAN 4.2</p> <p>T1-2020 T4-2024</p>	<p>Programa para posicionar al Banco de España como banco de referencia en los ámbitos del Eurosistema y global</p>	<p>Iniciativa 4.2.i</p>	<p>Diseño de un programa para posicionar al Banco de España como banco de referencia en la provisión de servicios de base tecnológica al Eurosistema y a otros bancos centrales</p>
		<p>Iniciativa 4.2.ii</p>	<p>Posicionamiento del Banco de España como institución de referencia en la supervisión prudencial, particularmente en los riesgos de crédito y tecnológico</p>
		<p>Iniciativa 4.2.iii</p>	<p>Posicionamiento del Banco de España como banco central de referencia en Latinoamérica</p>
		<p>Iniciativa 4.2.iv</p>	<p>Aumento de la presencia en foros y comités internacionales</p>
		<p>Iniciativa 4.2.v</p>	<p>Mejora de la presencia y de la aportación de los empleados del Banco de España en organismos internacionales</p>

¹ Grupo conformado por los bancos centrales de España, Alemania, Francia e Italia, que actúan como proveedores de servicios relacionados con infraestructuras de mercado en el marco del Eurosistema.



¿Cómo lograremos alcanzar este objetivo?

- Promoviendo los conocimientos financieros de la sociedad española.
- Potenciando la mejora de la conducta de las entidades con sus clientes.
- Aumentando la transparencia y la rendición de cuentas; informando a la sociedad con claridad, objetividad y regularidad sobre nuestras funciones, objetivos y actuaciones, y aprovechando los nuevos formatos y canales de comunicación.
- Contribuyendo al enriquecimiento del debate económico y financiero, y adoptando un papel activo en temas sociales y medioambientales.
- Haciendo más accesibles a analistas y a investigadores externos las bases de datos y las metodologías de análisis.

Planes de actuación e iniciativas

Trimestre estimado de inicio
Trimestre estimado de finalización

PLAN 5.1 T1-2020 T4-2022	Impulso de la educación financiera	Iniciativa 5.1.i	Impulso de la educación financiera
PLAN 5.2 T2-2020 T4-2023	Fortalecimiento de la conducta de las entidades	Iniciativa 5.2.i	Favorecer las mejores prácticas de conducta de las entidades
PLAN 5.3 T1-2020 T4-2023	Mejora de la transparencia y de los mecanismos de rendición de cuentas del Banco de España	Iniciativa 5.3.i	Potenciación de las actuaciones de transparencia del Banco de España con un uso más eficaz del Portal de Transparencia y del <i>Informe Institucional</i>
PLAN 5.4 T1-2020 T2-2024	Marco operativo reglado para el acceso de terceros a bases de datos estadísticas y a ciertas herramientas analíticas del Banco de España	Iniciativa 5.4.i	Identificación y priorización de las bases de datos y de herramientas analíticas del Banco de España para el acceso por terceros
		Iniciativa 5.4.ii	Desarrollo de programas de colaboración y de intercambio de datos y herramientas con terceros
PLAN 5.5 T1-2020 T4-2024	Mejora de la comunicación externa del Banco de España	Iniciativa 5.5.i	Creación de un marco estratégico de comunicación
		Iniciativa 5.5.ii	Fortalecimiento de los canales y mejora y actualización de los formatos utilizados para la transmisión de información y mensajes
PLAN 5.6 T1-2020 T2-2022	Impulso de la sostenibilidad y la responsabilidad social en el Banco de España	Iniciativa 5.6.i	Fomento de la sostenibilidad de la actividad del Banco de España
		Iniciativa 5.6.ii	Plan de responsabilidad social institucional

6. Áreas en las que el Banco de España quiere ser reconocido como un referente internacional en 2024

Como resultado de las **actuales ventajas comparativas del Banco de España**, así como de la **consecución de los objetivos estratégicos** a través de la ejecución de los planes de actuación contemplados anteriormente, se han identificado las siguientes **áreas analíticas u operativas en las que el Banco de España quiere ser reconocido como referente internacional en consonancia con nuestra visión**:

- I. El desarrollo de un **marco analítico** avanzado que permita identificar riesgos y vulnerabilidades y aplicar una política **macroprudencial** adecuada.
- II. **El análisis económico-financiero, la evaluación de las políticas económicas y el análisis prospectivo**, donde el Banco de España quiere ser reconocido como la institución española más fiable, influyente y prestigiosa.
- III. **La elaboración, la difusión y la explotación de bases de microdatos** de hogares, empresas e intermediarios y operaciones financieras.
- IV. La provisión de **servicios e infraestructuras** de mercados y otros servicios **tecnológicos o analíticos** al Eurosistema y a otros bancos centrales.
- V. **La supervisión prudencial de todos los riesgos asociados a la actividad bancaria**, en particular en aquellos en los que tiene un mayor conocimiento (p. ej., supervisión del riesgo de crédito y del riesgo tecnológico).
- VI. La promoción de la **educación financiera** entre los ciudadanos, que les permita la toma de decisiones financieras responsables, fortaleciendo, en consecuencia, la estabilidad financiera.
- VII. **Las relaciones entre Latinoamérica y el Eurosistema/Mecanismo Único de Supervisión**, en las que quiere ser reconocido como el “puente natural” entre ambas partes, tanto en temas de análisis económico, financiero y de supervisión como en cuestiones de negocio y operativas.

7. Modelo de ejecución, seguimiento y revisión del Plan Estratégico 2024

Respecto a la ejecución del Plan Estratégico 2024, los elementos de referencia son los planes de actuación y las iniciativas. Cada uno de estos elementos tendrá un responsable asignado. En el caso del **responsable del plan de actuación**, sus principales funciones son la supervisión y el control de dicho plan, coordinando a los responsables de las distintas iniciativas. Por su parte, los **responsables de la iniciativa** se encargarán de liderarla, coordinando el equipo del proyecto encargado de su ejecución. Este modelo de ejecución introduce un componente de transversalidad significativo entre las distintas áreas del Banco.

Los directores generales serán los **impulsores de los planes de actuación**, como máximos responsables de la consecución de los resultados de los planes de actuación liderados por responsables de sus direcciones generales. Finalmente, el **gobernador** y la **subgobernadora** actuarán como **impulsores del Plan Estratégico 2024** en su conjunto.

Para facilitar el seguimiento del Plan Estratégico 2024, se preparará un informe de seguimiento con periodicidad trimestral, que se remitirá al **Comité de Dirección** y a la **Comisión Ejecutiva**. Adicionalmente, **se informará semestralmente al Consejo de Gobierno del estado de ejecución**. Un factor clave para que el Plan Estratégico 2024 se lleve a cabo con éxito es realizar una adecuada **gestión de riesgos**, que identifique los principales obstáculos para la ejecución de cada plan de actuación y adopte los mecanismos de mitigación correspondientes. Los informes de seguimiento comunicarán periódicamente los obstáculos observados y su gestión.

Finalmente, se prevé la realización de un proceso de **revisión intermedia** y de eventual rediseño del Plan Estratégico 2024 a mediados de 2022. Esta revisión es especialmente relevante por ser este el primer Plan Estratégico que se pone en marcha en el Banco.