

VI OBSERVATORIO DE LAS FINANZAS Y I OBSERVATORIO DEL
SECTOR ASEGURADOR

EL RETO DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL

José Luis Escrivá

Gobernador

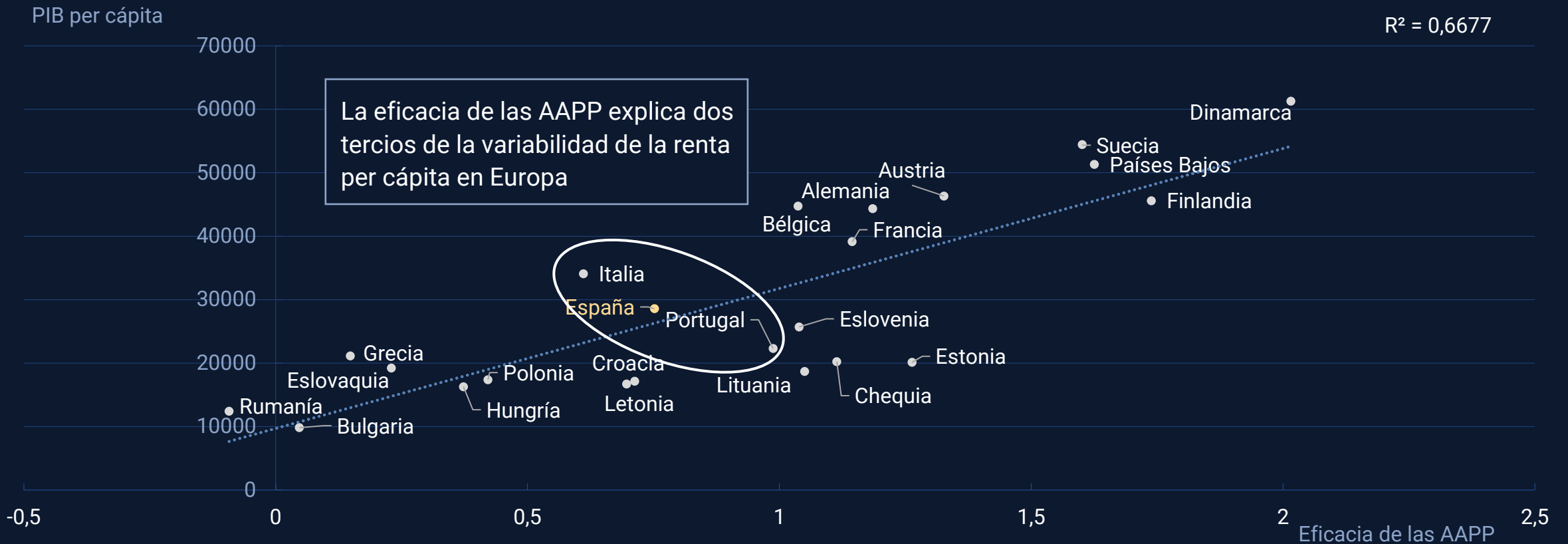
17 DE FEBRERO 2026



Por qué hablar de calidad institucional

Existe una fuerte relación positiva entre la eficacia de las administraciones públicas y la renta per cápita

RELACIÓN ENTRE PIB PER CAPITA Y EFICACIA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (2023)

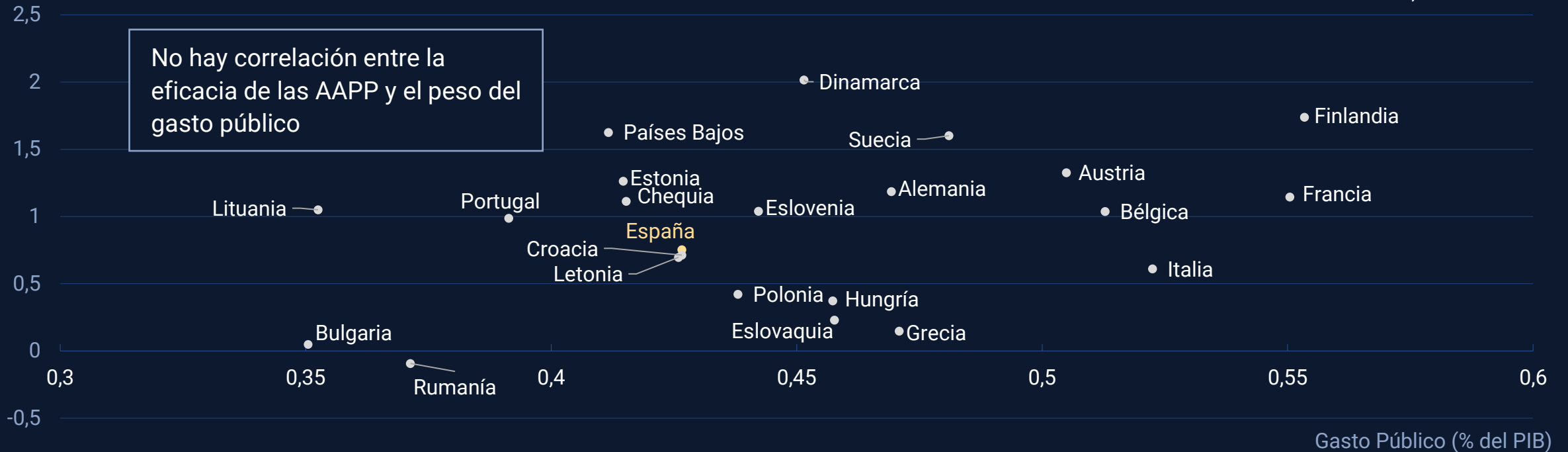


No se trata del tamaño del Estado, sino de su eficacia

EFICACIA VS GASTO PÚBLICO (2023)

Eficiencia AAPP

$R^2 = 0,1189$



De los indicadores agregados a la gobernanza de las organizaciones

Los indicadores institucionales capturan marcos generales (reglas, procedimientos, calidad regulatoria).

Sin embargo, el desempeño real depende en gran medida de cómo se organizan, gobiernan y gestionan las entidades concretas.

Incluso en contextos institucionales imperfectos, bajo el mismo marco regulatorio, pueden surgir “islas de excelencia” cuando se dan ciertos principios de gobernanza.

¿Cómo mejorar la eficacia de las instituciones?

Claves de las organizaciones públicas de alto rendimiento

1

**AUTONOMÍA DE
GESTIÓN**

pero con

**COORDINACIÓN
ADMINISTRATIVA**

2

**ORIENTACIÓN A
LARGO PLAZO**

pero con

**EVALUACIÓN
CONTINUA**

3

**PRINCIPIO DE
MÉRITO**

pero con

**APERTURA AL
TALENTO**

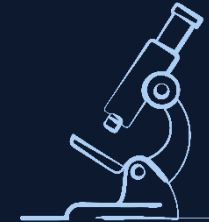
¿Es posible la excelencia institucional en España?

3 casos ilustrativos:

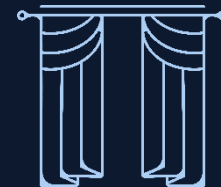
1. Organización Nacional
de Trasplantes (ONT)



2. Ecosistema científico
catalán



3. Teatro Real



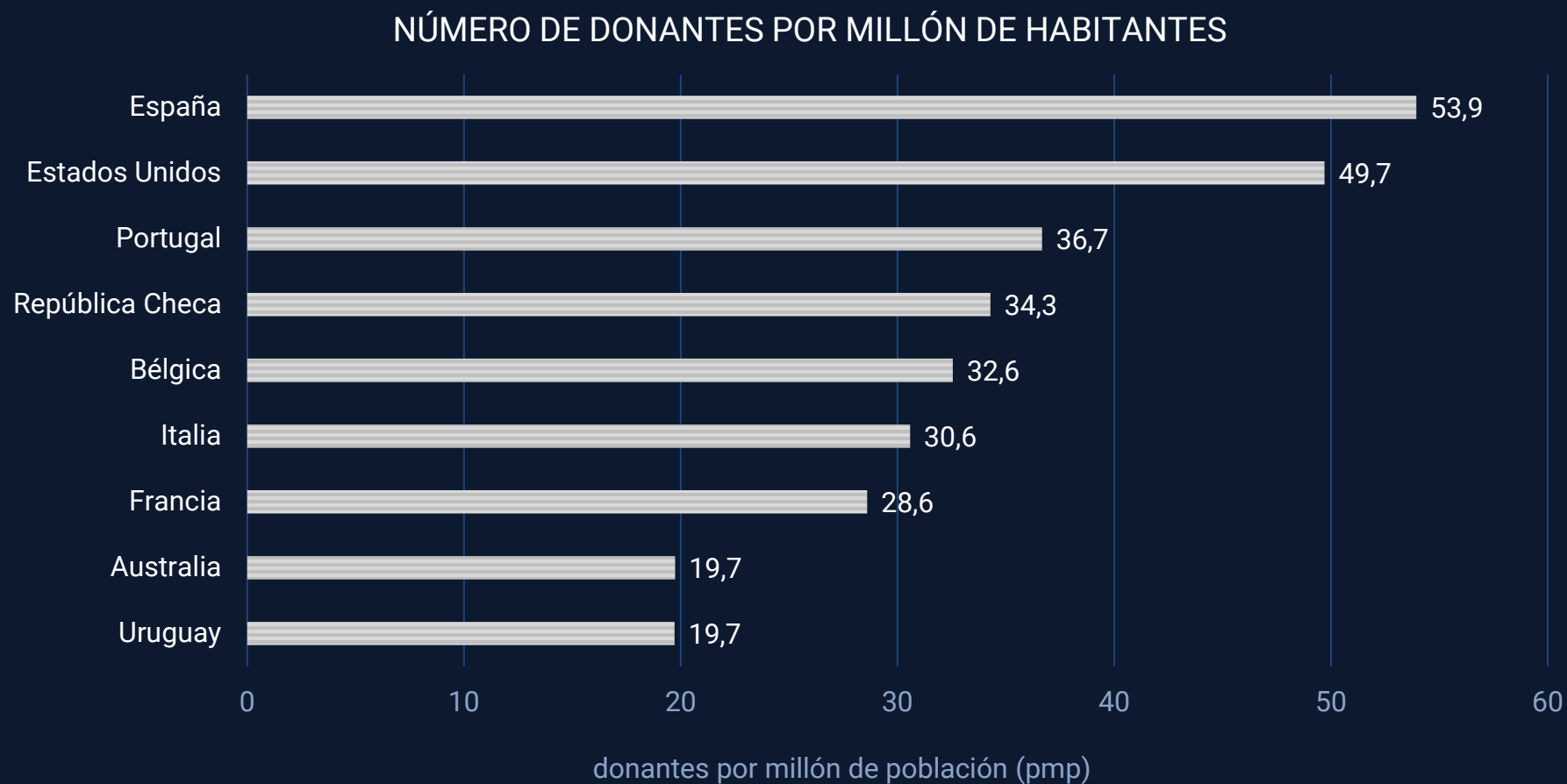
Los casos de éxito que veremos son ejemplos micro de cómo se materializan los principios de gobernanza que la literatura internacional identifica como clave para la eficacia institucional

	Organización Nacional de Trasplantes 	Ecosistema científico catalán 	Teatro Real 
AUTONOMÍA DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA			
ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO Y EVALUACIÓN CONTINUA			
PRINCIPIO DE MÉRITO Y APERTURA INTERNACIONAL			



Organización Nacional de Trasplantes (ONT)

España, líder mundial en donantes por población

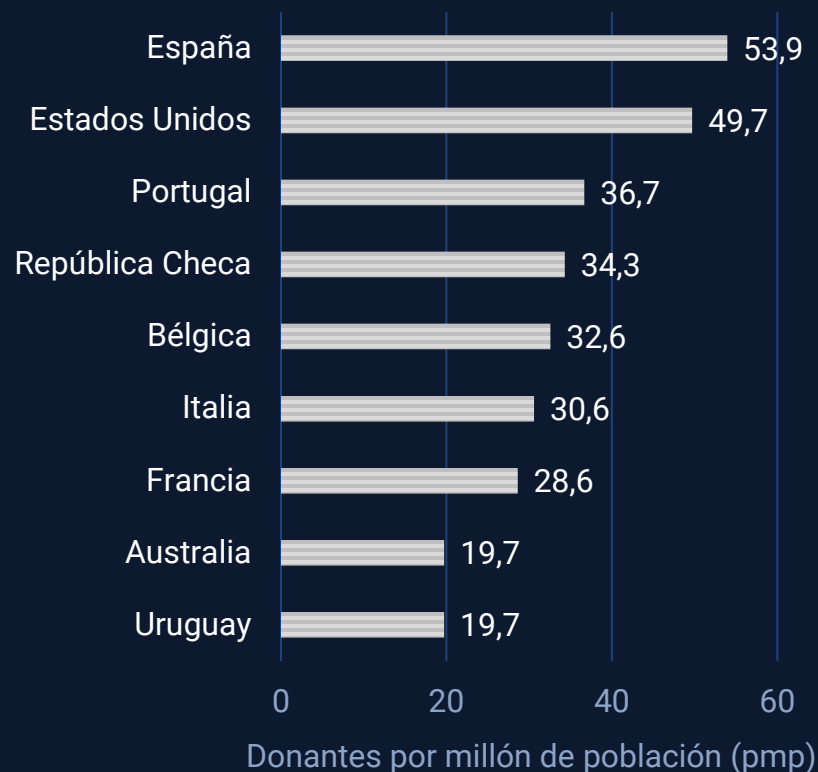




Organización Nacional de Trasplantes (ONT)

España, líder mundial en donantes por población

NÚMERO DE DONANTES POR MILLÓN DE HABITANTES



Autonomía y Coordinación

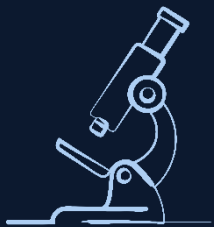
- Organismo independiente bajo una dirección técnica.
- Armonización con tres niveles de coordinación: nacional, regional, hospital.

Metas y Evaluación

- Estrategias plurianuales; incentivos mediante instrumentos normativos y de financiación.
- Metas anuales con seguimiento y evaluación.

Méritos y Apertura al Talento

- Selección de coordinadores consideran experiencia, formación, y entrevista personal.
- Centro Colaborador de la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Máster Alianza - transfiere el modelo español a América Latina.

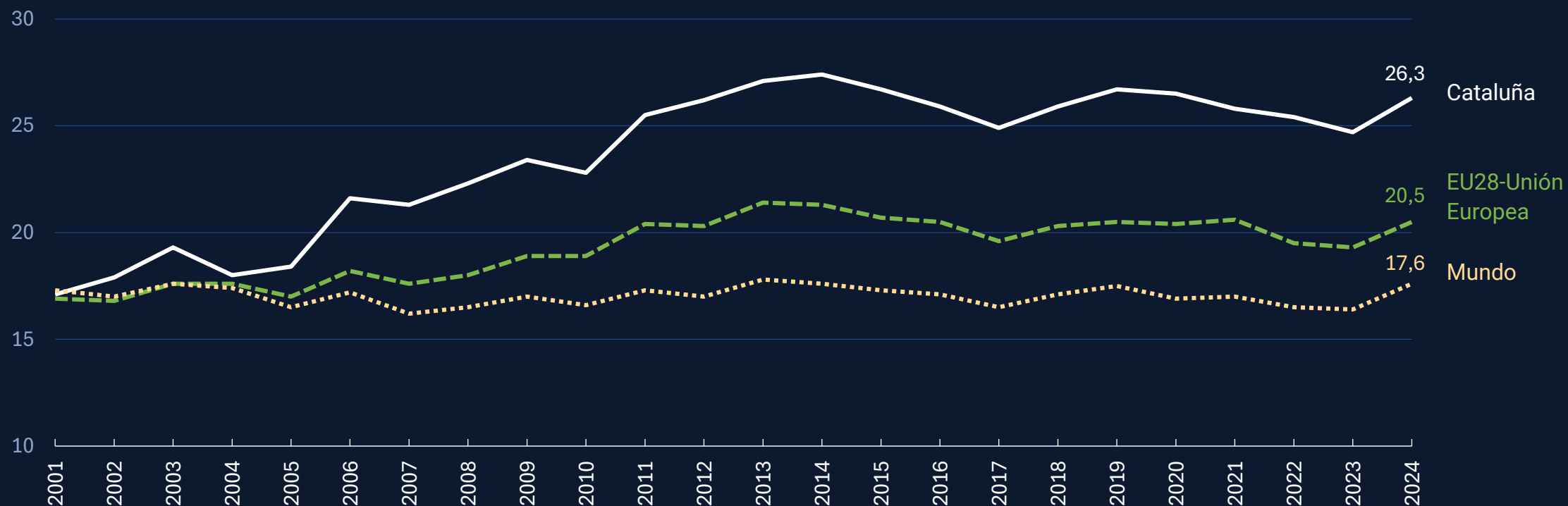


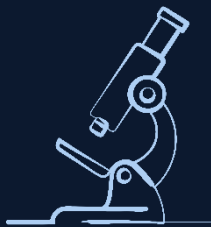
Ecosistema Científico Catalán

Los investigadores en Cataluña publican más en el 10 % de las mejores revistas.

PUBLICACIONES EN EL TOP 10%

Publicaciones en los percentiles del 10 % superior de revistas (%) frente al año de publicación



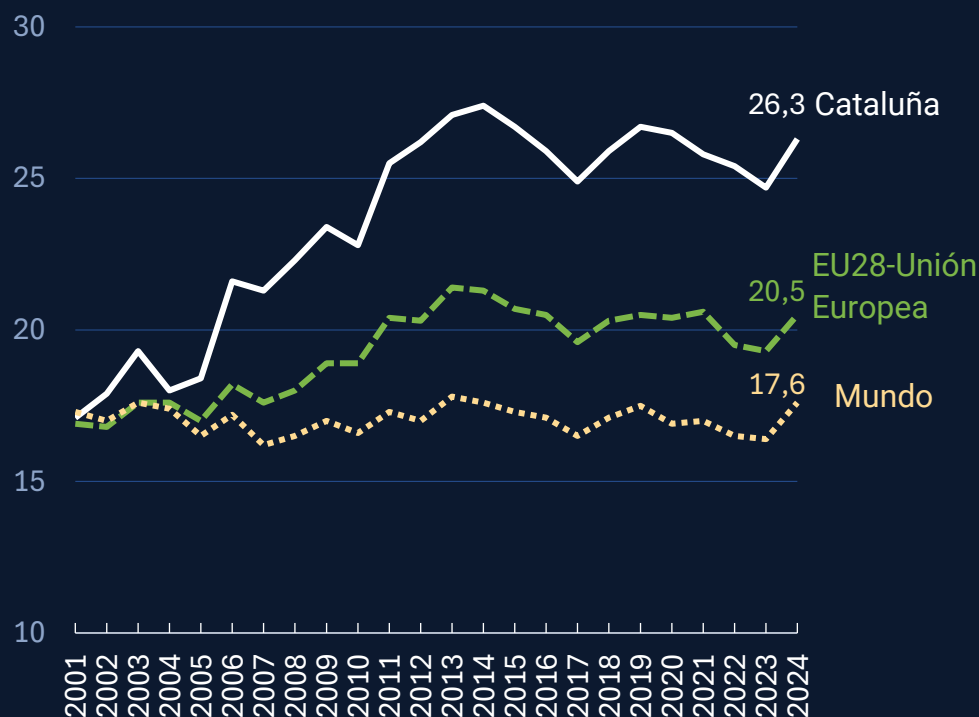


Ecosistema Científico Catalán

Los investigadores en Cataluña publican más en el 10 % de las mejores revistas.

PUBLICACIONES EN EL TOP 10%

Publicaciones en los percentiles del 10 % superior de revistas (%) frente al año de publicación



Fuente: Informe 2023 L'Estat de la ciència a Catalunya

Autonomía y Coordinación

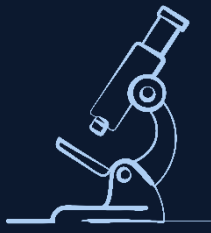
- Red de 42 centros CERCA con gobernanza autónoma en un marco común.
- Universidades y centros conectados a grandes infraestructuras científicas.
- Cooperación Estado-CC.AA en instalaciones estratégicas.

Metas y Evaluación

- Programas plurianuales fijan objetivos, indicadores y una comisión de seguimiento.
- Evaluación externa a cada cuatro años por paneles independientes.
- Los objetivos estatutarios vinculados al PIB garantizan la previsibilidad financiera.

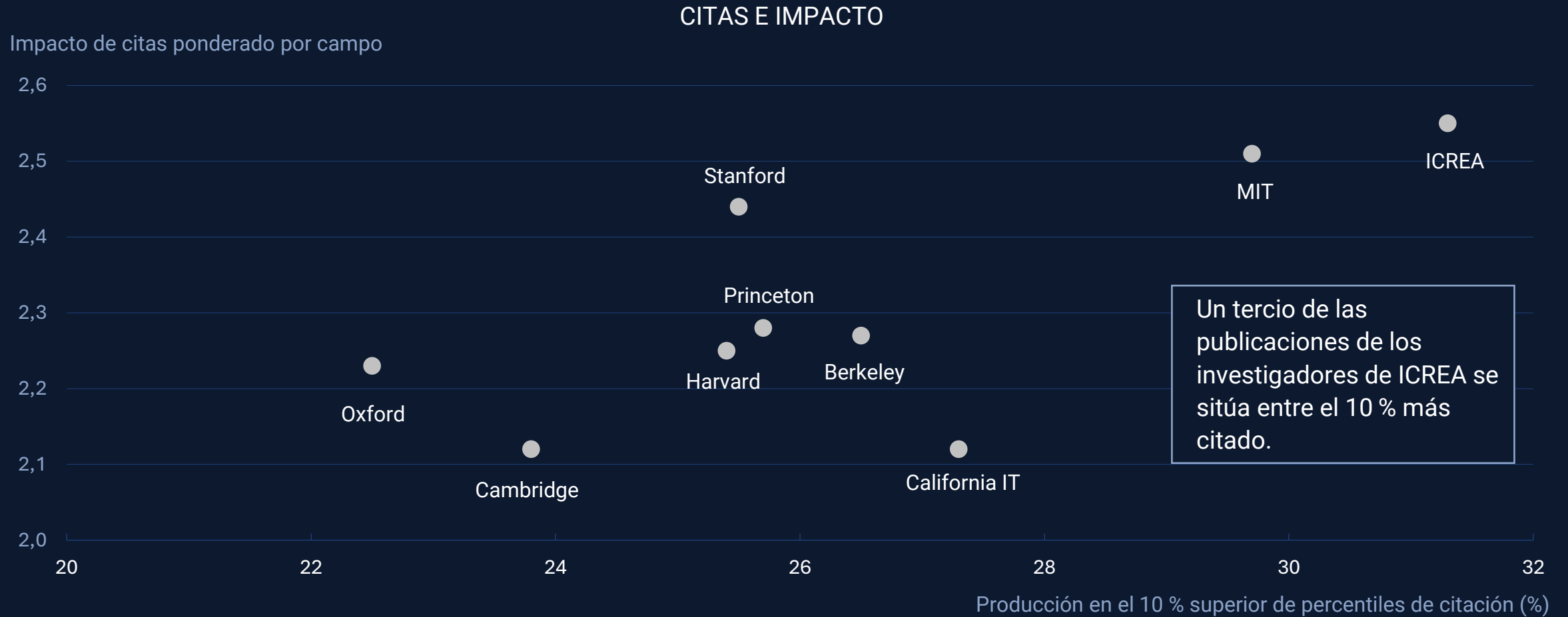
Méritos y Apertura al Talento

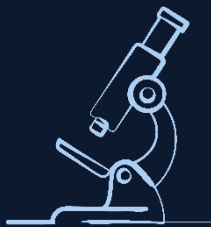
- La selección se basa en evaluación por pares, mediante paneles de expertos.
- Contrataciones abiertas a investigadores de todo el mundo.



Ecosistema Científico Catalán

Dentro del ecosistema, destaca la función de ICREA como instrumento transversal de captación de talento



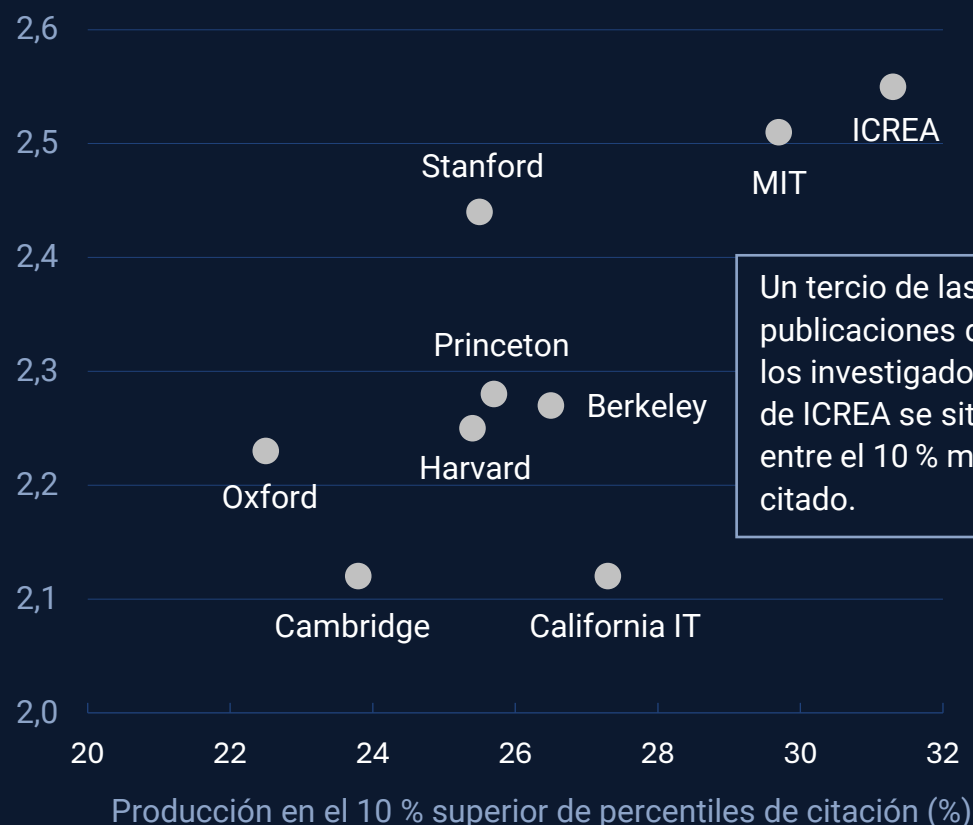


Ecosistema Científico Catalán

Dentro del ecosistema, destaca la función de ICREA como instrumento transversal de captación de talento

CITAS E IMPACTO

Impacto de citas ponderado por campo



Autonomía y Coordinación

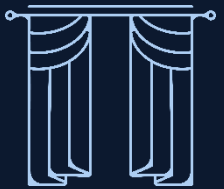
- Agencia independiente con gobernanza profesional y mandato específico.
- Investigadores integrados en universidades y centros CERCA.

Metas y Evaluación

- Los investigadores son evaluados periódicamente por un comité de promoción externo e independiente.

Méritos y Apertura al Talento

- Captación y retención de talento investigador de excelencia.
- Uno de cada cuatro investigadores de ICREA tiene una subvención activa del Consejo Europeo de Investigación (ERC).
- 40% de los investigadores son no nacionales.



Teatro Real

En 2021 fue reconocido como la Mejor compañía de ópera del mundo por los International Opera Awards

AUMENTO DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

	MEDIA ANUAL 2016-2017	MEDIA ANUAL 2024-2025
Galas institucionales	1	4
Teatros coproductores	15	20
Nº coproducciones escénicas	10	14
Países giras	1	14
Ciudades giras	1	34
Funciones flamenco + conciertos fuera España	2	425

Fuente: Teatro Real

Autonomía y Coordinación

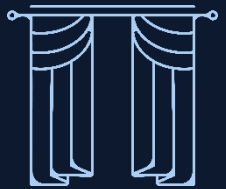
- Transición en 2006 desde dependencia ministerial a presidencia independiente desligada del ciclo político
- El Patronato integra vocales privados y públicos (Ministerio, Comunidad y Alcalde), con consenso para preservar una gobernanza estable.

Metas y Evaluación

- Plan Estratégico quinquenal, que presuponen una continuidad presupuestaria.
- Objetivos relativos a digitalización, optimización de recursos, educación y sostenibilidad.
- Publica actividades e indicadores que facilitan el escrutinio externo.

Méritos y Apertura al Talento

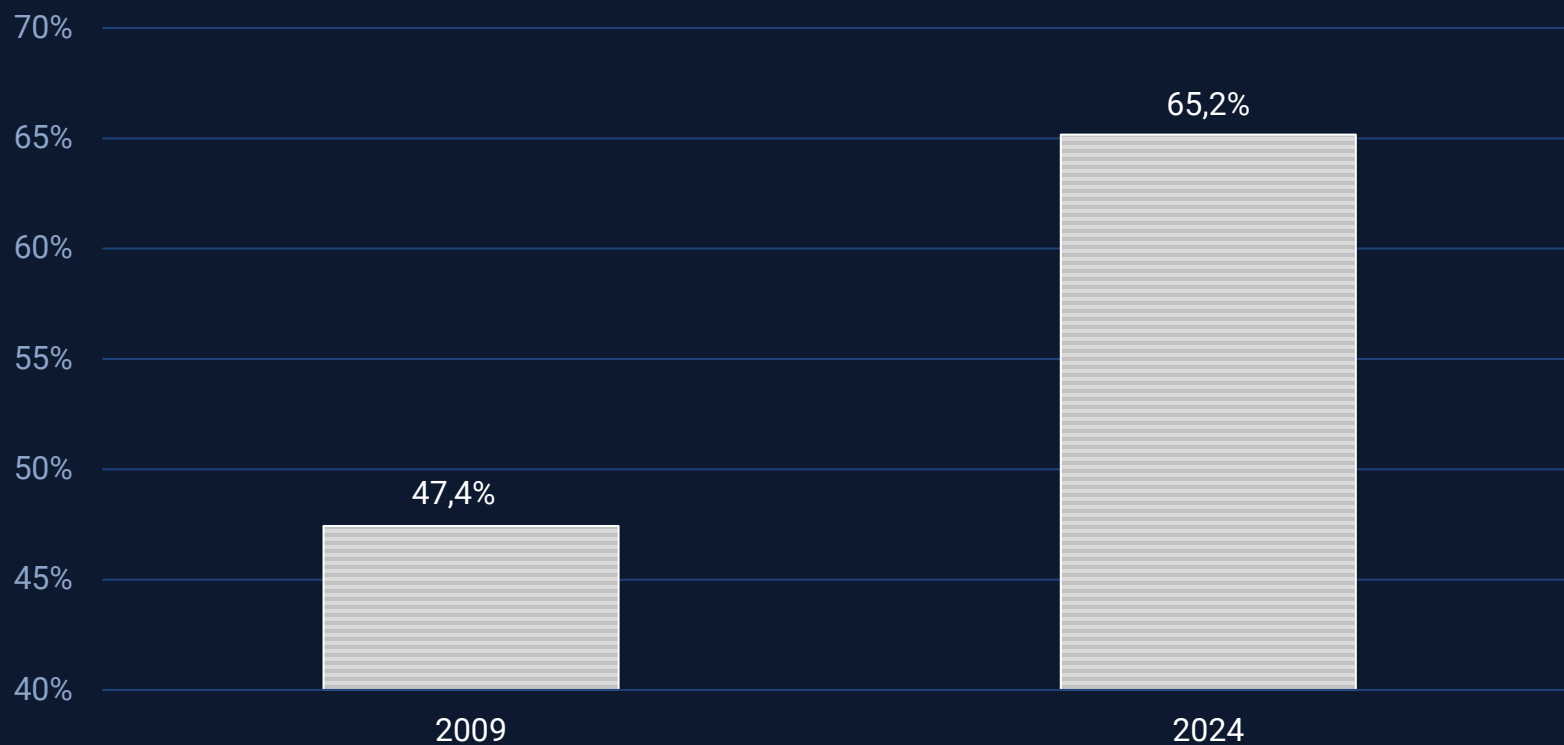
- Nombramientos (directores general y artístico) plurianuales basados en mérito y objetivos.
- My Opera by Teatro Real ofrece estrenos y catálogo con contenido de +50 teatros y festivales de todo el mundo.



Teatro Real

Premio de mejor compañía de ópera del mundo por los International Opera Awards en 2021

% FINANCIACIÓN PRIVADA DEL TEATRO REAL



- En los últimos años, la financiación privada ha aumentado hasta cubrir casi 2/3 del presupuesto, entre los porcentajes más elevados de las óperas europeas
- Premio de mejor compañía de ópera del mundo por los International Opera Awards en 2021

¿Qué tienen en común estos casos de éxito institucional?



Dirección profesional y estable, aislada del ciclo electoral

Autonomía operativa, con buena coordinación entre niveles administrativos

Financiación predecible, incentivos orientados al medio/largo plazo

Evaluación centrada en los resultados, no en los procesos.

Procesos de selección rigurosos, pero no rígidos, abiertos al talento nacional e internacional

La calidad institucional, clave para el crecimiento y el bienestar social

La calidad institucional es un determinante del crecimiento económico

Impacta en la eficacia —también redistributiva— de las políticas públicas y, por tanto, en la productividad de la economía, el bienestar y la confianza de los ciudadanos.

España tiene margen de mejora en calidad institucional

Los indicadores agregados muestran estancamiento relativo y distancia respecto a las economías con mayor calidad institucional.

La excelencia es posible

Existen instituciones en nuestro país que han alcanzado resultados de referencia internacional gracias a buen diseño, continuidad y autonomía técnica.

El reto es extender esos principios

Objetivos claros, evaluación ex ante, evaluación continua ex post, responsabilidad por resultados y continuidad institucional.

La contribución del Banco de España

Analizar y fortalecer los determinantes institucionales como elemento clave del crecimiento y la estabilidad macroeconómica, forma parte de nuestra responsabilidad. Para reforzar nuestra capacidad analítica hemos creado la nueva Oficina de Tendencias Globales y Análisis de las Instituciones

Muchas gracias por su atención

