

## OFICINA INDEPENDIENTE DE EVALUACIONES

# TÉRMINOS DE REFERENCIA. EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE TENDENCIAS EMERGENTES (*HORIZON SCANNING*) EN EL BANCO DE ESPAÑA

Banco de España

## 1 Introducción

El Banco de España se enfrenta a un entorno cada vez más complejo, volátil e incierto. Las decisiones estratégicas y técnicas deben tomarse en un contexto marcado por la rápida evolución de factores externos, donde la incertidumbre sobre el futuro es elevada. En los últimos años, el Banco ha tenido que responder a retos de gran magnitud, como la crisis energética o la pandemia de COVID-19, con consecuencias directas en la inflación, la resiliencia del sistema financiero y la capacidad de reacción institucional. En la actualidad, tiene que hacer frente al aumento de la incertidumbre geopolítica mundial y al impacto de nuevas tendencias como las tecnologías emergentes (p. ej. inteligencia artificial) o el cambio climático.

Ante esta situación, resulta fundamental que el Banco de España cuente con estructuras adecuadas y un enfoque ágil para identificar de forma temprana nuevas tendencias relevantes, analizar su posible impacto, y vincularlas a la toma de decisiones. Esto permite comprender y adaptarse con mayor rapidez a cambios que puedan redefinir los desafíos a los que se enfrenta, así como detectar riesgos y oportunidades con capacidad de afectar a sus objetivos.

Diversas áreas del Banco desarrollan, en distintos grados, actividades de identificación de tendencias emergentes, con equipos que han creado estructuras y procesos adaptados a las necesidades específicas de cada unidad. Además, con la reciente creación de la Oficina de Tendencias Globales y Análisis de las Instituciones en la Dirección General de Economía, el Banco ha dado un importante paso en este aspecto, con el objetivo de coordinar esfuerzos, fortalecer capacidades y profundizar en el conocimiento de tendencias emergentes (*Horizon Scanning*)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En esta línea, el Banco de España también ha creado el Departamento de Experimentación y Aplicación de Nuevas Tecnologías, integrado en la Dirección General de Estrategia, Personas y Datos. Entre sus funciones se encuentra la observación y el análisis de tendencias tecnológicas emergentes —como la inteligencia artificial generativa, *blockchain* o computación cuántica— con el fin de valorar su posible aplicación en el Banco.

En este contexto, es especialmente importante que la Oficina Independiente de Evaluaciones (OIE) realice una evaluación de estas actividades, con la ayuda de expertos externos, que permita valorar el **marco actual** y sugerir e identificar **áreas de mejora**. Esta evaluación constituirá una valiosa fuente de aprendizaje y contribuirá a formular e implementar una visión del **modelo operativo** deseado para estas actividades, así como a mejorar su **coordinación** entre las distintas áreas del Banco.

Este documento tiene por objeto definir los términos de referencia para la realización de la evaluación de tendencias emergentes (*Horizon Scanning*) en el Banco de España.

## 2 Condiciones

---

La evaluación será desarrollada por la OIE con la ayuda de un panel de expertos externos, de reconocido prestigio en este ámbito.

Las conclusiones de la evaluación se recogerán en un informe de evaluación que será presentado ante el Consejo de Gobierno del Banco de España. Se podrá solicitar al panel de expertos que comparezca ante el Consejo de Gobierno, con el fin de exponer sus principales conclusiones y aclarar cualquier cuestión que resulte conveniente.

Los trabajos se desarrollarán bajo las siguientes condiciones:

1. **Independencia e imparcialidad:** la OIE y los expertos externos dirigirán su trabajo libre y objetivamente.
2. **Calendario y entregables:** los trabajos comenzarán en el tercer trimestre de 2026 y la OIE deberá entregar su informe en un plazo aproximado de 6 meses desde el inicio.
3. **Colaboración:** la Dirección General de Economía del Banco de España y el resto de las áreas involucradas ofrecerá todo el apoyo e información necesarios a la OIE. Sus miembros y los expertos externos tendrán acceso a toda la información que requieran y podrán realizar las entrevistas, telemáticas o presenciales, con la Alta Administración y todo el personal del Banco de España que consideren útiles para el cumplimiento de sus tareas. Si lo considerasen apropiado, también podrán solicitar información a otras fuentes externas.
4. **Confidencialidad:** los miembros de la OIE y los expertos externos tratarán como confidencial todo el material e información no disponible para el público en general que pudieran obtener en el cumplimiento de sus obligaciones, y se abstendrán de hacer declaración pública alguna sobre los resultados de la evaluación sin la aprobación previa del Banco de España. Quedarán comprometidos con estas obligaciones incluso después de concluida la evaluación.
5. **Publicación:** la evaluación estará sujeta a los criterios de publicidad previstos en los Términos de Referencia y directrices de la OIE, limitada solamente por las consideraciones de confidencialidad que pudieran resultar aplicables.

### 3 Alcance y objetivo

---

El alcance de la evaluación comprenderá una revisión de la situación actual del Banco de España en lo relativo a la **gestión**, las **capacidades** y las **actividades de análisis de tendencias emergentes** (*Horizon Scanning*). Esta revisión, junto con una comprensión de sus funciones y objetivos como banco central, contribuirá a establecer un marco para la implementación y utilización óptimas de dicho análisis en los procesos de toma de decisiones del Banco y en el cumplimiento de su misión. Para ello, se llevará a cabo, en la medida en que la información disponible lo facilite, un **análisis comparativo** de las actividades de *Horizon Scanning* y sus modelos de gobernanza en otros organismos reguladores o entidades relevantes en este entorno.

En resumen, los resultados de la evaluación permitirán determinar **en qué medida el Banco de España desarrolla de forma efectiva y eficiente las actividades de identificación temprana y análisis de tendencias emergentes** (*Horizon Scanning*), **como herramienta de apoyo a la toma de decisiones y al cumplimiento de su misión institucional**. Además, podrán servir de base para orientar la definición de los principios estratégicos y funciones que enmarcarán la operativa de la nueva Oficina de Tendencias Globales y Análisis de las Instituciones.

Los objetivos específicos de la evaluación son evaluar y documentar:

- a) Si en el Banco existe una **idea clara y compartida** sobre qué significa el análisis de tendencias emergentes y cómo este análisis puede contribuir al **cumplimiento de su misión**.
- b) La **estructura organizativa** y los **procesos** que sustentan la ejecución de estas actividades. En particular, se analizará los mecanismos de coordinación entre las áreas internas del Banco que realizan este tipo de actividad.
- c) La adecuación de las **metodologías** (herramientas, frecuencia...) utilizadas para garantizar la identificación temprana de tendencias emergentes y la eficacia de su análisis. Se prestará especial atención a la **diversidad de fuentes de información** empleadas para alimentar el análisis.
- d) La idoneidad de los **recursos humanos y técnicos**, así como de las **competencias** del personal encargado de desarrollar el análisis prospectivo.
- e) El grado de **integración** del análisis de tendencias en **procesos** relevantes del Banco y su influencia real en la **toma de decisiones**.
- f) La **cultura organizativa** con el fin de valorar en qué medida el Banco promueve un entorno que favorezca las actividades de *Horizon Scanning*. Esto incluirá, entre otros aspectos, la revisión de los canales de comunicación disponibles, incentivos para fomentar la participación en estas actividades, la formación, así como la interacción con otras organizaciones externas para facilitar el intercambio de conocimiento, experiencias y desafío.