#BABYBOOM

BABYBOOM
EL V VALOR
DEL
CUIDADO

V CUMBRE DEL BABYBOOM: EL VALOR DEL CUIDADO

Gobernanza relacional en la implementación de políticas

Dra. Mónica Reig
Valladolid, 3 de febrero 2026, Museo de la Ciencia

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

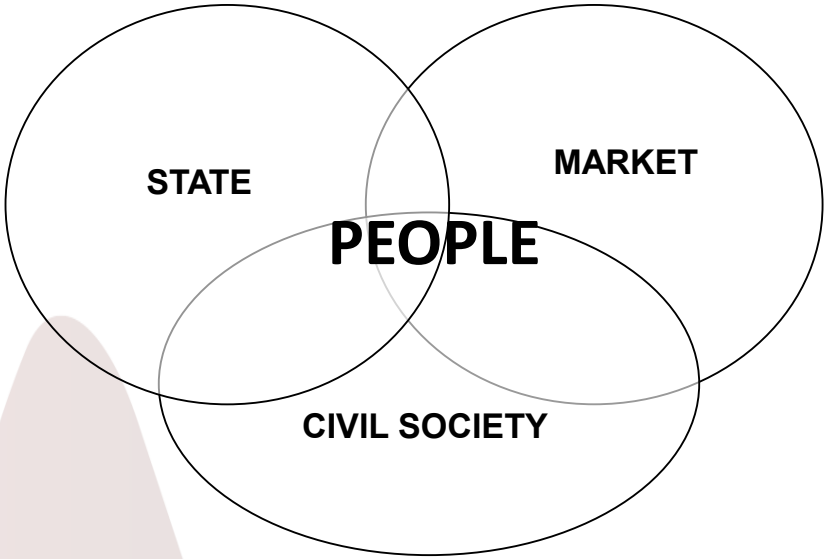
MONDRAGON HOSPITALITY
HUMANITY AT WORK

CEAPS

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

Estado, mercado y sociedad civil son actores interdependientes

Los problemas sociales surgen y se resuelven mediante una combinación de acciones públicas y privadas



Fuente: J. Benington&Moore

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

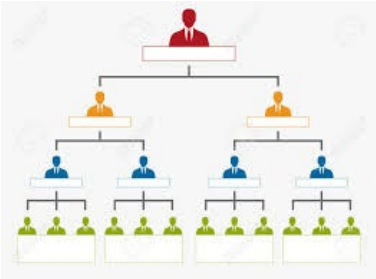
MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK

CEAPS

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

Relaciones en red: paradigma de la gestión

Organización "integrada"



- Mecanismo de gobernanza basado en la jerarquía
- Búsqueda de la autosuficiencia
- La gestión tiene un fuerte componente interno
- Capacidad de actuación limitada a los recursos *propios*
- Importancia del tamaño de la organización

Organización "en red"

- Mecanismo de gobernanza basado en los contratos y las redes
- Capacidad de actuación potenciada por la pertenencia a la red: movilización de los recursos propios y de la red
- La gestión tiene un fuerte componente externo (objetivos comunes + propios)
- Importancia de la calidad y el tamaño de la red (flexibilidad e innovación)

Fuente: Xabier Mendoza

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK

CEAPS

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

Motivaciones para mejorar la capacitación

Contexto español

España se enfrenta con carencias al reto de la gestión de la colaboración público-privada, debido a un contexto institucional, que requiere de los actores unos aprendizajes que permitan una distribución equitativa de los derechos y las responsabilidades entre las organizaciones públicas y privadas.

Contexto internacional

A pesar de la larga promoción de las colaboraciones público-privadas por parte de las instituciones internacionales, los proyectos de CPP conllevan dificultades de gestión y de entendimiento entre los actores que pueden generar oposición y percepciones públicas negativas que llevan a la cancelación de estos proyectos.

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK

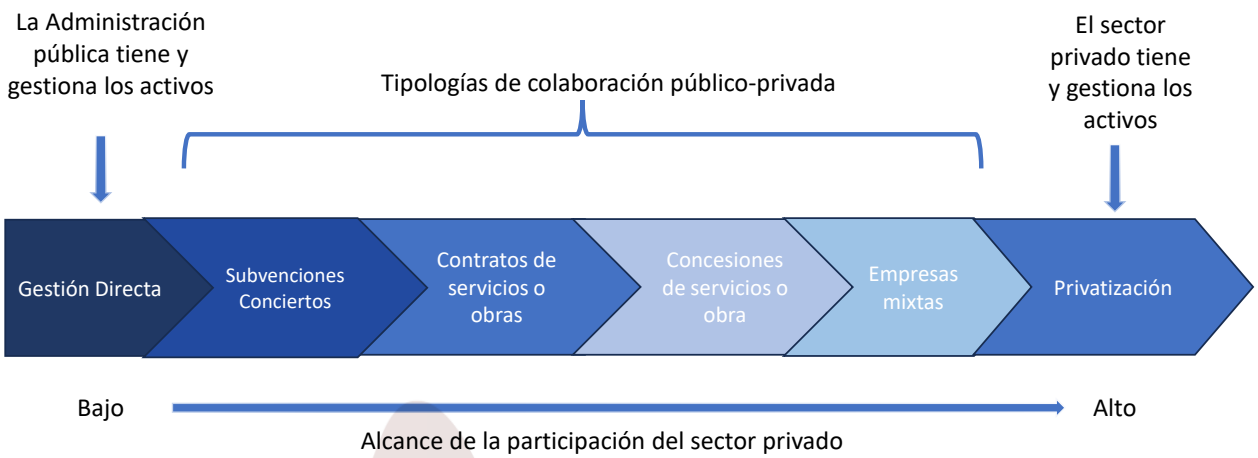
CEAPS

Fuente: Mónica Reig

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

Modalidades de Colaboración Público-Privada



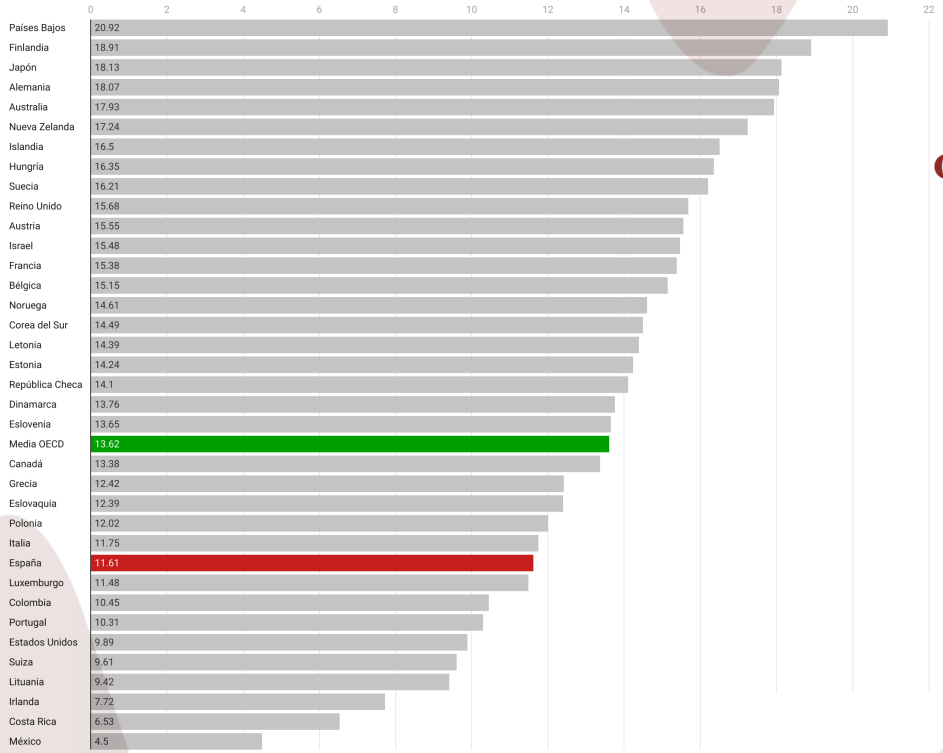
La colaboración público-privada, en sus diferentes modalidades, tiene como objetivo analizar intereses diversos de múltiples actores estableciendo una misión común y que facilita la promoción del interés público.

Fuente: Mónica Reig

MONDRAGON HOSPITALITY

CEAPS

La Colaboración Público-Privada en los países de la OCDE



Fuente: OECD(2023) GOVERNMENT AT A GLANCE 2023

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK

CEAPS

Aproximación a la Colaboración Público-Privada

Modelo de CPP reactivo

Se colabora para escapar de las dificultades internas de la administración pública

Infrautilización de los sistemas de planificación y control….

Modelo de CPP proactivo estratégico

Se colabora para buscar en el mercado una mayor especialización i eficiencia.

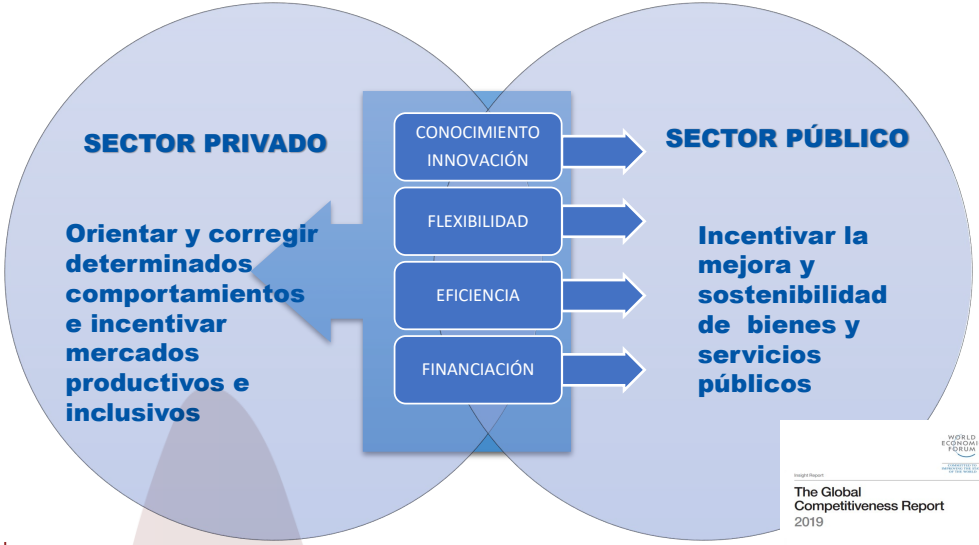
Capacitación de los sistemas de planificación, diseño, control y evaluación para el cumplimiento de los objetivos sociales

Fuente: Mónica Reig

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO
esade RAMON LLULL UNIVERSITY
MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK
CEAPS

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

La Colaboración Público-Privada es una actividad estratégica y global al servicio de las políticas públicas



esade RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY

CEAPS

Fuente: Mónica Reig

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

Spain

23rd/141

Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Rank in 2018 edition: 26th/140

Index Component	Value	Score *	Rank/141	Best Performer
Future orientation of government 0–100	-	**59.5**	**46**	**Luxembourg**
1.20 Government ensuring policy stability 1–7 (best)	4.2	53.1	55	Switzerland
1.21 Government's responsiveness to change 1–7 (best)	3.3	38.7	92	Singapore
1.22 Legal framework's adaptability to digital business models 1–7 (best)	3.7	44.3	64	United States
1.23 Government long-term vision 1–7 (best)	2.8	29.2	121	Singapore
1.24 Energy efficiency regulation 0–100 (best)	70.6	70.6	28	Italy
1.25 Renewable energy regulation 0–100 (best)	66.1	66.1	38	Germany
1.26 Environment-related treaties in force count (out of 29)	28	96.6	7	Multiple (6)
12th pillar: Innovation capability 0–100	-	**64.3** ↑	**25**	**Germany**
Interaction and diversity 0–100	-	**50.7** ↑	**33**	**Singapore**
12.01 Diversity of workforce 1–7 (best)	4.4	56.4 ↑	76	Singapore
12.02 State of cluster development 1–7 (best)	4.3	55.3 ↑	34	Italy
12.03 International co-inventions per million pop.	3.68	47.4 ↑	30	Multiple (5)
12.04 Multi-stakeholder collaboration 1–7 (best)	3.6	43.9 ↑	81	Israel
Research and development 0–100	-	**75.1** ↑	**19**	**Japan**
12.05 Scientific publications score	776.0	98.6 ↑	12	Multiple (9)
12.06 Patent applications per million pop.	28.92	62.4 ↑	28	Multiple (8)
12.07 R&D expenditures % GDP	1.2	39.5 ↓	32	Multiple (7)
12.08 Research institutions prominence 0–100 (best)	0.55	100.0 =	6	Multiple (7)
Commercialization 0–100	-	**69.9** ↑	**31**	**Luxembourg**
12.09 Buyer sophistication 1–7 (best)	3.6	44.0 ↑	66	Korea, Rep.
12.10 Trademark applications per million pop.	7,361.95	95.8 ↑	14	Multiple (7)

MONDRAGON HOSPITALITY
HUMANITY AT WORK

CEAPS

Fuente: World Economic Fórum 2019

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

La dirección estratégica de la colaboración Público-Privada

APOYO Y LEGITIMIDAD

¿Cómo se debate y cómo se enfoca la discusión pública?

VALOR

¿Cuál es la necesidad y los resultados que queremos conseguir?

CAPACIDAD

¿Tenemos las capacidades internas para diseñar, gestionar y supervisar la colaboración?

Fuente: Adaptación M. Moore

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK

CEAPS

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

La misión y el objetivo del Sector Público

Diagnosticamos un problema y actuamos a través de la política pública para mejorar la situación

OBJETIVO POLÍTICO

Intervención pública

CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

OBJETIVO PRODUCTIVO

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY

CEAPS

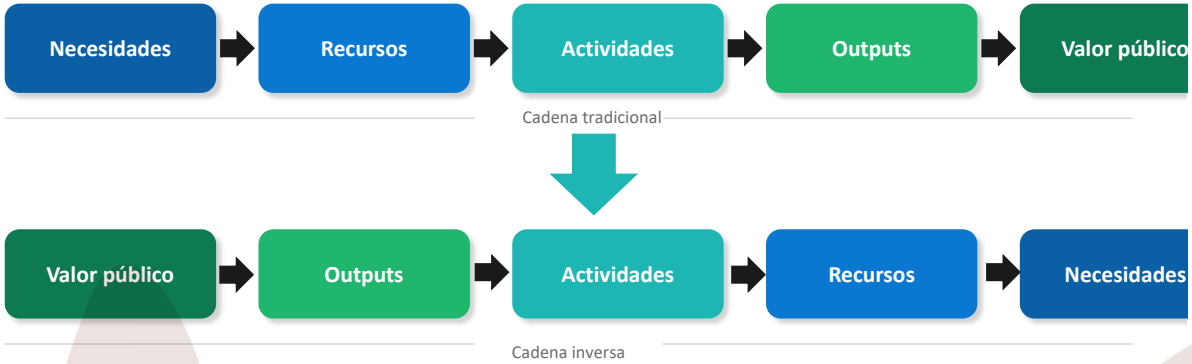
Fuente: Mónica Reig

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

Replanteando la cadena de valor en la atención a la dependencia

Cadena de valor orientada a resultados: del reconocimiento administrativo a la adaptación real a las necesidades.

esade RAMON LLULL UNIVERSITY



¿Qué cambio social queremos?

- Más autonomía y calidad de vida (AVD/AVDI)
- Cuidados seguros y continuos en el domicilio cuando sea viable
- Menos carga y más respiro para cuidadores
- Mejor coordinación sociosanitaria
- Equidad territorial en acceso, intensidad y calidad

👉 **Este es el "para qué" del sistema, y debe guiar todas las decisiones posteriores**

MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK

CEAPS

Fuente: Mónica Reig

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

Sector público vs Sector privado

DIFERENCIAS LÓGICAS INSTITUCIONALES

Variable	Sector público	Sector privado
PROPIEDAD	Colectividad / comunidad política	Socios/ Accionistas/ Emprendedores
FINANCIACIÓN	Impuestos	Pago clientes
CONTROL	Fuerzas políticas	Fuerzas de mercado

Fuente: Mónica Reig

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK

CEAPS

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

Las diferencias sectoriales generan desconfianza

La diversidad entre los actores sobre valores, estrategias, culturas, modus operandi, organizaciones y contextos diferente puede crear dificultades y desconfianza

La diversidad entre los actores sobre valores, estrategias, culturas, objetivos, expectativas y experiencias provoca distancia cognitiva generando malentendidos, conflictos, percepciones erróneas y estereotipos

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK

CEAPS

Fuente: Mónica Reig

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

Factores determinantes de la colaboración Público-Privada

LAS CONDICIONES CONTRACTUALES Y RELACIONALES NO SE EXCLUYEN, SINO QUE SE COMPLEMENTAN Y DEREMINAN EL RENDIMENTO DEL PROYECTO

Fuente: Mónica Reig

esade RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK

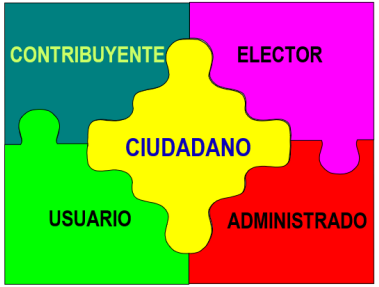
CEAPS

BABYBOOM

EL VALOR DEL CUIDADO

Lo visible y lo invisible de la colaboración Público-Privada

El cliente público: el ciudadano



Lo visible
Eficacia y eficiencia asistencial
Reducción de listas de espera
Calidad percibida de la atención sanitaria
Rapidez en pruebas diagnósticas y tratamientos
Continuidad asistencial y resultados en salud
👉 *Es lo que el ciudadano ve y experimenta directamente como paciente.*

Lo sumergido: estructuras y valores sociales
Legitimidad del modelo
Igualdad de acceso con independencia del proveedor
Uso adecuado de fondos públicos
Protección del carácter universal del sistema sanitario
Prioridad del valor público y de los resultados en salud frente al beneficio económico
👉 *Es menos visible, pero determina la aceptación social del modelo.*

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY
HUMANITY AT WORK

CEAPS

BABYBOOM EL VALOR DEL CUIDADO

Percepción ciudadana de la CPP

Idea clave: la percepción de las CPP es institucional y procedimental, no solo "si funciona".

Preocupación

- Se vincula al papel del sector público.
- Influye la experiencia previa en la gestión de estas colaboraciones.

Apoyo

- Depende sobre todo de la confianza en el gobierno (más que de una actitud pro-empresa).
- A mayor transparencia y fiabilidad de la información, mayor confianza en los servicios prestados.

Familiaridad

- Más conocimiento y experiencia con las CPP → opinión más positiva.

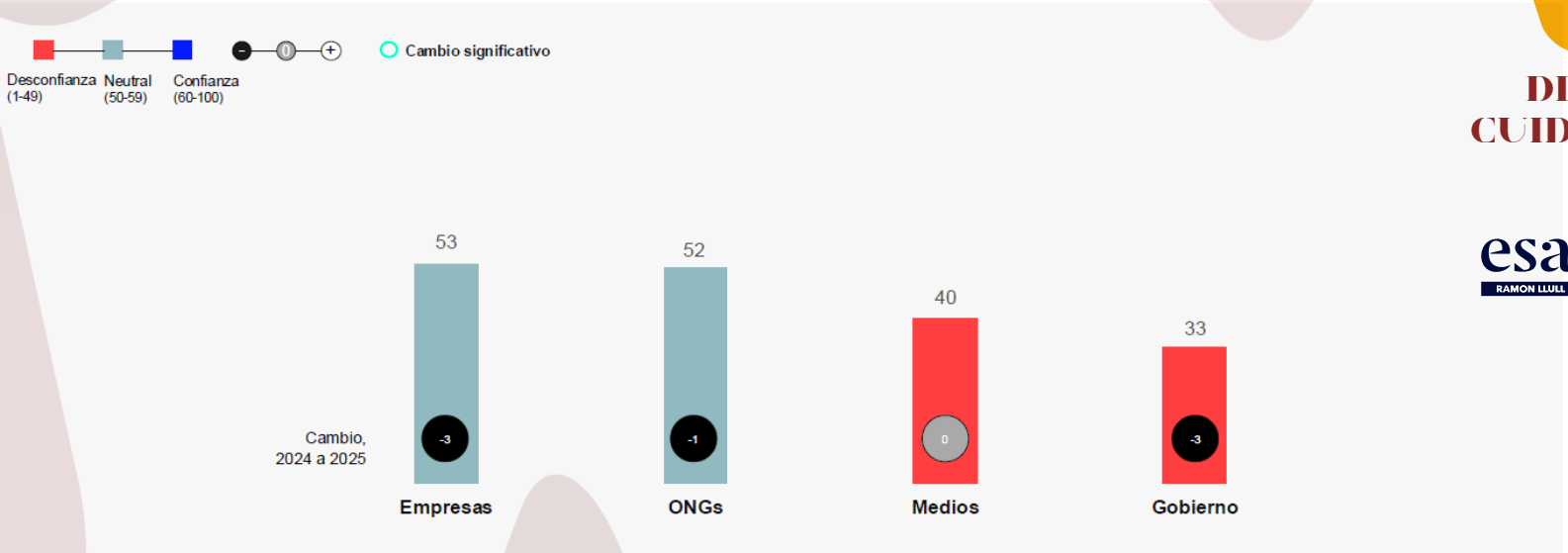
esade RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY HUMANITY AT WORK

CEAPS

Fuente: Mónica Reig

Descenso de la confianza en España



2025 Edelman Trust Barometer. TRU_INS. Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right. 9-point scale; top 4 box, trust. General population, Spain. Year-over-year changes were tested for significance using a t-test set at the 99%+ confidence level.

Fuente: Edelman Trust Barometer 2025

BABYBOOM
EL VALOR DEL CUIDADO

¿Cómo impacta la planificación institucional en la calidad de los cuidados?

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY
HUMANITY AT WORK

CEAPS

#BABYBOOM

BABYBOOM
EL VALOR DEL CUIDADO

¡Muchas gracias!

Dra. Mónica Reig
monica.reig@esade.edu

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

MONDRAGON HOSPITALITY
HUMANITY AT WORK

CEAPS