

Gestión y Análisis de Políticas Públicas, número 39, noviembre de 2025
 Sección: ENTREVISTAS
 Recibido: 17-09-2025
 Aceptado: 18-09-2025
 Publicación anticipada: 18-09-2025
 Publicado: 27-11-2025
 ISSN: 1989-8991 – DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.11585>
 Páginas: 101-109



Referencia: Hernández-Moreno, J. y Cruz-Martínez, G. (2025). Construyendo puentes entre ciencia y política: el reto de la ONAC en la administración española. Entrevista a Josep Lobera. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 39, 101-109. <https://doi.org/10.24965/gapp.11585>

Construyendo puentes entre ciencia y política: el reto de la ONAC en la administración española. Entrevista a Josep Lobera

Hernández-Moreno, Jorge

Instituto de Políticas y Bienes Públicos (IPP), Consejo Superior de Investigaciones Científicas
 (España – Spain)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2085-1203>
 jorgejose.hernandez-moreno@cchs.csic.es

Cruz-Martínez, Gibrán

Universidad Complutense de Madrid (UCM). Departamento de Ciencia Política y de la Administración
 (España – Spain)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4583-2914>
 gicruz@ucm.es

RESUMEN

La entrevista con el director de la Oficina Nacional de Asesoramiento Científico (ONAC), Josep Lobera, revela los desafíos y estrategias para incorporar el conocimiento científico en la toma de decisiones gubernamentales en España. Lobera explica cómo la ONAC, creada en febrero de 2024, trabaja para superar el «valle de la muerte» entre ciencia y Administración pública mediante tres pilares fundamentales: una oficina en la Moncloa, una red de asesores científicos ministeriales y una unidad de apoyo en el CSIC. El modelo adoptado no busca influir directamente en las decisiones, sino acercar la evidencia científica a los tomadores de decisiones. Lobera destaca la importancia de las habilidades blandas y la adaptación al lenguaje administrativo para que el asesoramiento científico sea percibido como un recurso útil, aspirando a institucionalizar esta práctica como un proyecto de Estado.

PALABRAS CLAVE

Asesoramiento científico; políticas públicas; políticas informadas por la evidencia; intermediación del conocimiento; reforma de la administración pública.

ABSTRACT

The interview with Josep Lobera, Director of the National Office for Science Advice (ONAC, for its Spanish acronym), reveals the challenges and strategies for incorporating scientific knowledge into governmental decision-making in Spain. Lobera explains how ONAC, created in February 2024, works to overcome the «Valley of Death» between science and public administration through three fundamental pillars: an office at Moncloa, a network of ministerial scientific advisors, and a support unit at CSIC. The adopted model does not seek to directly influence decisions, but rather to bring scientific evidence closer to decision-makers. Lobera emphasizes the importance of soft skills and adaptation to administrative language so that science advice is perceived as a useful resource, aiming to institutionalize this practice as a State project.

KEYWORDS

Scientific advice; public policy; evidence-informed policies; knowledge brokerage; public administration reform.

INTRODUCCIÓN

Josep Lobera es actualmente director de la Oficina Nacional de Asesoramiento Científico (ONAC) de España. Anteriormente fue director de Gabinete de la ministra de Ciencia e Innovación () y es profesor titular de Sociología en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Cuenta con una formación dual como ingeniero y sociólogo, con estudios en Francia, Alemania, Estados Unidos y España. Ha sido profesor en la Tufts University () y ha presidido el Comité de Investigación en Sociología de la Ciencia y la Tecnología de la Federación Española de Sociología. Su investigación se centra en las actitudes y la confianza social hacia las instituciones políticas y científicas, siendo autor de más de treinta publicaciones académicas y habiendo recibido dos reconocimientos a la excelencia investigadora en la UAM ().

El objetivo de esta entrevista es explorar el funcionamiento, los desafíos y las perspectivas de futuro del sistema de asesoramiento científico en España a través de la experiencia de su primer director. La reciente creación de la Oficina Nacional de Asesoramiento Científico (ONAC) representa un hito en la agenda de institucionalizar la relación entre ciencia y política en el país, siguiendo modelos ya consolidados en otras democracias avanzadas. A lo largo de la conversación, se abordan cuestiones fundamentales como la estructura organizativa del sistema, los mecanismos de coordinación entre sus diferentes componentes y las estrategias para superar las resistencias institucionales. También se analiza la tensión entre los diferentes tiempos y lenguajes de la ciencia y la Administración, así como las soluciones implementadas para tender puentes efectivos entre ambos mundos. La entrevista ofrece una visión privilegiada sobre los primeros pasos de esta institución y las lecciones aprendidas durante su implementación, proporcionando valiosas reflexiones tanto para académicos interesados en la interfaz ciencia-política como para profesionales y responsables políticos involucrados en el diseño y la gestión de sistemas de asesoramiento científico.

En un contexto global donde la complejidad de los retos sociales, económicos y ambientales requiere cada vez más de decisiones informadas por el conocimiento científico, comprender estos mecanismos institucionales resulta crucial para mejorar la calidad de las políticas públicas.

Sobre la creación y el modelo de la ONAC, ¿qué papel juega la ONAC en el ecosistema de asesoramiento científico en España?

La ONAC se creó en febrero de 2024 para reforzar e impulsar nuevos mecanismos de asesoramiento científico al Gobierno de España (figura 1), lo que requiere una comprensión profunda y un diálogo constante con todas las partes implicadas en el entorno administrativo.

Todo comenzó cuando Diego Rubio, del Gabinete de la Presidencia, y la ministra Diana Morant recibieron el encargo del presidente, de desarrollar un sistema de asesoramiento científico tras el verano de 2022. Me encargaron la elaboración de una propuesta. Era un tema que yo ya había trabajado y que me interesaba especialmente, así que formé un grupo de expertos en asesoramiento científico. Identificamos tres modelos principales, y tras analizar sus respectivos pros y contras, el presidente optó por ubicar la oficina de asesoramiento científico en Presidencia del Gobierno y complementarla con un asesor científico en cada gabinete ministerial.

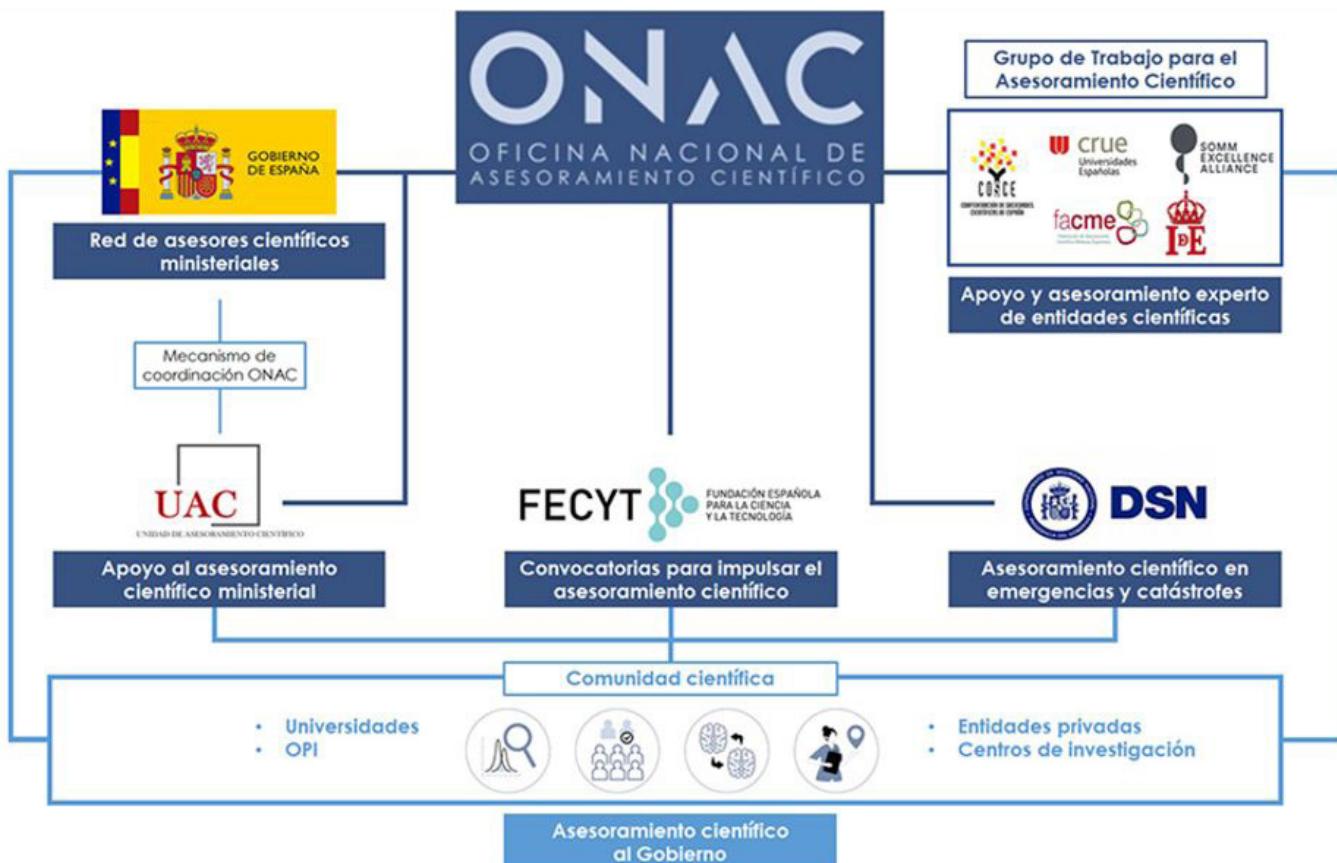
Nuestro modelo concibe al asesor científico como un *knowledge broker*, un mediador honrado. Es decir, no es un sabio que susurra al oído del ministro o la ministra, sino una persona que hace de puente, de traductor, de conector entre la academia y la Administración, dos espacios que hablan idiomas diferentes, pero que tienen mucho potencial si se conectan.

Entre los elementos claves de nuestro modelo destaca que la iniciativa está impulsada por el presidente, lo que marca una diferencia importante con respecto a otros modelos internacionales y nos ha permitido hacer un despliegue muy rápido y efectivo de diversos mecanismos. Además, hemos creado un espacio de coordinación en la Moncloa, lo que permite una transversalidad fuerte en el trabajo con los ministerios. Colegas de otros países valoran mucho nuestro modelo porque los suyos están ubicados, por ejemplo, en el Ministerio de Ciencia o incluso en Agencias de Investigación, lo que limita su capacidad de coordinación interministerial.

De hecho, aunque hay muchas propuestas teóricas sobre cómo debería estructurarse el asesoramiento científico, algunas carecen de comprensión sobre la sustancia con la que tiene que interactuar. Nos hemos

encontrado con pocas experiencias y propuestas realmente operables en la Administración pública. Bajo nuestro punto de vista, la clave está en la capilaridad, la transversalidad y la eficacia.

FIGURA 1. SISTEMA DE LOS NUEVOS MECANISMOS INSTITUCIONALES IMPULSADOS POR LA ONAC QUE PROMUEVEN LA TOMA DE DECISIONES INFORMADAS POR EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO POR PARTE DE LOS RESPONSABLES PÚBLICOS



Fuente: Presidencia del Gobierno de España. Oficina Nacional de Asesoramiento Científico. Disponible en: <https://www.onac.gob.es/nuestro-trabajo/Paginas/index.aspx>.

El reto de la implementación: ¿cuáles son los principales desafíos en la implementación del asesoramiento científico?

El funcionamiento del asesoramiento científico debe tener protocolos claros y bien definidos, combinados con habilidades blandas muy efectivas. Estas habilidades son difíciles de desarrollar en un entorno como la Administración en el que ya conviven dos almas diferentes: los cargos electos y los funcionarios, cada uno con sus procesos e interacciones.

En sociología de la innovación se habla del «valle de la muerte» en la transferencia de la ciencia a la sociedad. En el contexto del asesoramiento científico, el valle de la muerte está entre la ciencia y la Administración pública, pues hablan idiomas diferentes y tienen ritmos y formatos diferentes. Por lo tanto, aunque algunos ministerios ya contaban con un asesoramiento científico estructurado, otros ministerios carecían de un proceso uniforme o institucionalizado.

Moncloa está a 20 metros de la Facultad de Estadística, estamos a pocos cientos de metros de la Ciudad Universitaria, pero esos metros todavía son demasiados. Necesitamos que la evidencia científica llegue hasta el mismo pasillo donde se toman las decisiones y comparten preguntas que pueden tener respuestas científicas.

Lo primero es superar ese valle de la muerte, lograr esa capilaridad del asesoramiento científico. No todos los países están consiguiendo esta capilaridad. Para lograrlo, necesitamos que el asesor científico esté muy cerca de las preocupaciones del tomador de decisiones. Tiene que conocer qué le preocupa, porque a veces esa persona no sabe que su preocupación tiene una respuesta científica. Se trata de ser proactivos y no únicamente reactivos; tratamos de no esperar en nuestra mesa a que venga una solicitud de asesoramiento científico; sino que necesitamos estar conectados con las preocupaciones del tomador de decisiones.

.....

Estructura y funcionamiento del sistema. ¿Cómo está estructurado el sistema de asesoramiento científico? ¿Cómo se articula la relación entre la ONAC y los distintos dispositivos de asesoramiento científico creados en los últimos años?

.....

Nuestro sistema se basa en tres pilares fundamentales:

1. La ONAC en la Moncloa, que proporciona coordinación y transversalidad.
2. La red de asesores científicos ministeriales, que aporta capilaridad al estar cerca de la toma de decisiones en todos los ministerios.
3. Una Unidad de Asesoramiento Científico (UAC) en el CSIC con una decena de técnicos de asesoramiento científico que representan el músculo necesario para actuar rápidamente.

Estos son los tres principales pilares sobre los que construimos el resto del sistema. Además, hemos desarrollado dos convocatorias en colaboración con la FECYT: una para realizar estancias de la academia en la Administración pública durante 6 meses, inspirada en el caso irlandés, que permitirá movilidad de la academia a la Administración para tener investigadores resolviendo problemas específicos, ya sea a tiempo parcial o a tiempo completo, a distancia o presencial, según la flexibilidad que se requiera.

La otra es la convocatoria I+P de innovación en políticas públicas, que permite a grupos de investigación financiar proyectos de RCT (ensayos controlados aleatorizados), explotar bases de datos que los ministerios tienen, pero que no disponen de tiempo o recursos internos para analizar o incluso codiseñar programas y actividades para fomentar el asesoramiento científico y el intercambio de conocimiento entre la ciencia y las administraciones. Esto también es importante para generar cultura del asesoramiento científico en todos los niveles de gobierno en España.

Además, una de las cosas que no he mencionado es que hemos creado el Grupo de Trabajo para el Asesoramiento Científico al Gobierno mediante Acuerdo de ministros. Se trata de un grupo de trabajo en el que participan la CRUE, la COSCE, la FACME, la alianza SOMMA y el Instituto de España, cinco grandes redes científicas, que viene ayudándonos en el codiseño de los mecanismos de asesoramiento y de los pasos que estamos dando.

Somos conscientes de que existen varias iniciativas en España, pero no hay un proceso institucionalizado y una cultura de innovación, experimentación y colaboración suficientemente arraigada entre la Administración y la comunidad científica. Hay países con más de 40 años de trayectoria, y aspiramos a cultivar esa cultura, que no se desarrolla en un día. Hay muchos elementos que tenemos que implementar para que todos vean la potencia que hay en esa interacción, tanto en la Administración, para que se entienda lo que la ciencia puede aportar, como en la comunidad científica, para que se comprenda cómo piensa la Administración y qué necesita.

.....

¿Existen mecanismos de coordinación entre estos tres pilares?

.....

Sí, los martes por la tarde convocamos en la Moncloa a todos los asesores científicos de todos los ministerios y hacemos una reunión de coordinación sobre las necesidades y prioridades de los ministerios. En función de esa priorización, hablamos con la UAC del CSIC para que nos ayude. La ONAC es el espacio que permite la coordinación y la transversalidad de las actuaciones.

También realizamos jornadas de planificación estratégica, en las que los principales actores del sistema codiseñamos nuevas herramientas y procesos, evaluamos los pasos dados hasta ahora y tratamos de

buscar mejoras. Tenemos muchos espacios de reflexión conjunta para el aprendizaje continuo y el intercambio de buenas prácticas.

También hemos trabajado intensamente en la formación de los asesores científicos. Al provenir de la academia, necesitan aprender a hablar el lenguaje de la Administración y entender sus necesidades y preocupaciones, por lo que ha habido una formación muy específica. Estas sesiones son también espacios de reflexión y aprendizaje.

El papel del asesor científico: ¿cómo se forman los asesores científicos para comunicarse efectivamente con los tomadores de decisiones?

Cada asesor viene con su propia «mochila de habilidades» y aterriza en un contexto ministerial diferente. Hemos tenido conversaciones con asesores científicos de otros países, como Canadá, Nueva Zelanda, Estados Unidos y varios países de la Unión Europea. Participamos en ejercicios de aprendizaje mutuo compartido, pero sobre todo mantenemos contacto con el Reino Unido, que nos ha inspirado mucho y nos brinda colaboración constante a través de la Oficina del Gobierno Británico para la Ciencia y la Embajada del Reino Unido en Madrid.

Cada mes tenemos algún encuentro, ya sea presencial o por videoconferencia. Una de las cosas que nos han ayudado a comprender, es que cada ministerio es distinto, lo que hace que el éxito en cada uno de ellos deba medirse de forma distinta.

Proporcionamos formación para que los asesores científicos entiendan la cultura y las dinámicas de la Administración pública, y les ayudamos a desarrollar habilidades para generar capilaridad y confianza en sus gabinetes. Ese es su objetivo para este primer año, consolidar esa capilaridad, confianza y sentimiento de utilidad en sus gabinetes.

También ofrecemos formación en comunicación científica en contextos de incertidumbre, para que aprendan a transmitir la ciencia a los tomadores de decisiones cuando no hay conclusiones definitivas, cuando la ciencia no es conclusiva, cuando hay divergencias, disensos o incertidumbres.

¿Cómo evitan que los asesores científicos se conviertan en «un gabinetero más»?

Es una pregunta muy pertinente. Somos conscientes de que esta es la primera generación de asesores científicos y nos corresponde establecer las bases de la cultura del asesoramiento científico. Muchos ministerios ya tienen contacto con científicos y comités de expertos. Por ejemplo, El Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico cuenta con numerosos grupos de expertos para temas como biodiversidad, cambio climático, energía, el Mar Menor y Doñana. El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación mantiene contacto con grupos expertos del Instituto Oceanográfico Español o del Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria. O el Ministerio de Sanidad cuenta con el apoyo y colaboración continua del Instituto de Salud Carlos III entre otros. En todos estos casos, los asesores científicos vienen a reforzar lo que ya existe y a ayudar a cubrir los últimos metros del pasillo del ministro/a. Pero hay otros ministerios donde toda esta cultura debe construirse desde la base con la ayuda y apoyo de los asesores científicos.

En estos primeros meses, tenemos la responsabilidad de definir y asentar la cultura del asesoramiento científico. Para ello, contamos con varias herramientas.

Por ejemplo, los puestos de los asesores científicos están creados por una modificación de la Relación de Puestos de Trabajo de todos los gabinetes ministeriales mediante un Real Decreto de Estructura. Para quienes conocen la Administración, esto tiene una dimensión geológica y es poco habitual. Además, son los únicos asesores que tienen apellidos en ese Real Decreto: «asesor científico» o «asesora científica». El resto son simplemente «asesores». Esto es un elemento fundamental para establecer las funciones de este nuevo perfil en la Administración.

O también, la coordinación semanal en Presidencia, así como la vía de selección ayuda a definir y conservar las funciones de este puesto.

El modelo de asesoramiento, ¿nos podrías profundizar más sobre el modelo de asesoramiento científico que están implementando?

Nuestro modelo no es el del «sabio que susurra al oído del ministro», sino el de un *knowledge broker* o intermediario del conocimiento. Son «*brokers honestos*» que tratan de reflejar la realidad científica lo más fielmente posible para que el tomador de decisión tenga esa información.

Sin este perfil especializado, puede que la pregunta de si la ciencia tiene algo que decir sobre un tema determinado simplemente no surja. Y cuando surge, puede que los gabinetes no tengan todas las herramientas necesarias para identificar a los expertos más relevantes sobre ese tema, analizar si hay consenso o disenso, y sintetizar esa información científica para que llegue al tomador de decisión.

Antes de la llegada de los asesores científicos, una forma de acceder al conocimiento científico era por cercanía, es decir, alguien conocía a algún científico que pudiera opinar sobre el tema, aunque no fuera experto o ni si quiera perteneciera a esa disciplina. Es un modelo muy básico con un nivel de error significativo, porque no refleja el consenso de la ciencia, sino la opinión de un científico. Pero, el asesoramiento científico no consiste en trasladar la opinión de un científico ni de cinco. Lo que necesita el tomador de decisión es saber si hay consenso o cuáles son las distintas posturas en la comunidad científica en su conjunto.

Nuestra estrategia es «*bringing honey to the table*» (poner miel en la mesa). Consiste en entender la psicología del tomador de decisiones para aportarle recursos que considere útiles. Tratamos de que el tomador de decisión se convenza desde la utilidad, no porque le digamos qué es lo que tiene que hacer o porque queramos influir en su toma de decisiones.

Tras tres años como director de gabinete de un ministerio, creo que entiendo cómo piensan los que toman las decisiones y qué tipo de información científica necesitan. Y una cuestión fundamental es que la Administración pública ha aprendido a desarrollar anticuerpos contra quienes quieren influir en sus decisiones. Si los científicos somos percibidos como personas que «sabemos la verdad» y queremos influir, seremos vistos como un grupo de presión más, en lugar de como un recurso. Queremos que nos vean como un recurso útil que les ayuda a tomar mejores decisiones.

Metodología e impacto, ¿tienen indicadores que evidencien el impacto de vuestro trabajo? ¿Podría compartir algún ejemplo concreto donde la evidencia científica haya influido en una política pública reciente?

El primer ejemplo podría ser el propio diseño de la estructura de asesoramiento científico, que está basado en evidencias científicas, *papers* académicos, recomendaciones de expertos y experiencias de las que tenemos evidencias que funcionan.

Además, estamos haciendo grupos interministeriales de expertos para trabajar algunos aspectos que convergen en varios ministerios, aunque todavía no puedo avanzar detalles.

Básicamente hay tres grandes bloques de trabajo para nosotros:

1. Diseño de políticas públicas, programas, etc. Es el bloque principal y abarca toda la acción de política pública en un ritmo habitual. Para este bloque estamos desarrollando protocolos, códigos de buenas prácticas y códigos de conflictos de intereses, con un grupo de especialistas de la UNED y de la Universidad Pontificia de Comillas.
2. Reacción ante crisis y emergencias, que requiere códigos y prácticas específicas debido a su diferente velocidad. Por ejemplo, durante el reciente apagón, analizamos qué problemas podríamos enfrentar en términos de afectados, suministros y seguridad, identificando qué expertos académicos y técnicos debíamos consultar. Hicimos un trabajo de asesoramiento con lo que teníamos a mano.
3. Introducción de innovaciones de base científica en la lógica ministerial para que accedan a nuevas perspectivas.

La política pública tiene sus procesos y tiempos. Los asesores llegaron en enero, así que espero poder compartir resultados más concretos en unos meses.

Vamos a trabajar en identificar casos de éxito en este primer año 2025 para poder evaluar lo que estamos haciendo. Estamos también con expertos de la Universidad Complutense de Madrid y de una

cooperativa especializados en evaluación para que nos ayuden a identificar indicadores adecuados. Y, además, coordinamos un proyecto de siete países de la Unión Europea para que la Comisión Europea analice mediante el Instrumento de Apoyo Técnico (Technical Support Instrument, TSI) las reformas acometidas en nuestros sistemas de asesoramiento científico de nuestros países y nos ofrezca una hoja de ruta para consolidar dichas reformas.

Eso sí, nuestros colegas de otros países con más trayectoria que nosotros nos advierten de que la evaluación en el asesoramiento científico es muy difícil porque muchas veces el valor está en evitar que se implementen medidas ineficaces, algo muy difícil de medir. Pero nos interesa mucho la evaluación y estamos viendo cómo podríamos hacerlo inspirándonos en otros países.

Ellos recomiendan considerar diferentes tipos de indicadores, ya que los indicadores cuantitativos tradicionales pueden ser complicados en este tipo de procesos capilares y de interacción en el asesoramiento. No puedes limitarte a evaluar el número de informes realizados.

.....
¿Cómo se comunican los resultados del asesoramiento científico a la ciudadanía o los propios decisores (policy briefs, entrevistas, reuniones informales, etc.)? ¿Qué estrategias utilizan para hacer comprensible la evidencia científica?
.....

El lenguaje habitual para transmitir conocimiento en la ciencia son los artículos en revistas o las presentaciones en congresos. En la Administración pública, el formato habitual es una nota de una o dos páginas máximo. Ese es el medio, el lenguaje habitual, el código habitual.

De esa nota se derivan reuniones para profundizar en puntos específicos, discutir aspectos concretos y ver cómo se pueden aplicar. Lo que hacemos es intentar adaptar al máximo nuestros procesos para que encajen de manera orgánica con el lenguaje y la cultura de funcionamiento de un gabinete, para que el asesor científico encaje.

Respecto a la comunicación a la ciudadanía, algunos países han enfocado sus sistemas de asesoramiento científico hacia esa vertiente, pero ese no es nuestro objetivo. Hay que escoger uno: o informar a la ciudadanía o informar al tomador de decisiones. Son objetivos diferentes que requieren diseños distintos.

Nuestro objetivo es que el tomador de decisión esté informado. Ese no es un objetivo fácil, porque lo primero que necesitas es capilaridad para entender la preocupación. Si no hay ese contacto capilar de confianza, no vas a poder responder a preguntas que se está haciendo el tomador de decisión.

No podemos cubrir dos objetivos distintos simultáneamente; tenemos que elegir. No corresponde a los asesores científicos ministeriales otro objetivo. Otros objetivos como la comunicación pública son muy interesantes y adecuados. Pero consideramos que es mejor concentrarse en una función, que es el propósito principal, y no dispersar el tiempo y el esfuerzo en tratar de lograr las dos a medias.

Algunos de nuestros colegas internacionales se están encontrando con ese problema porque querían incluir ese objetivo dentro del asesoramiento científico y están bloqueados, no consiguen ni una cosa ni la otra. Y no me sorprende.

.....
Retos y resistencias: ¿qué resistencias institucionales, administrativas, organizativas o culturales ha encontrado al intentar incorporar la evidencia científica en la toma de decisiones políticas?
.....

Es súper importante conocer la psicología de las «dos almas» de la Administración. El cargo público, el alto cargo, los gabinetes, los cargos elegidos o eventuales, a veces se topan con barreras burocráticas y legales, que también tienen su sentido. Y los funcionarios pueden sentir que ese otro primer espacio no siempre comprende su trabajo o los procedimientos burocráticos.

Existe una tensión inherente en la Administración pública española entre esos dos espacios. Cuando intentas introducir un tercer elemento, se produce lo que podríamos llamar la «ley de Arquímedes»: el volumen que introduces en un líquido genera fuerzas proporcionales al volumen desplazado. No puedes introducir un tercer elemento sin que se produzcan fuerzas en dirección opuesta. Pero sí puedes suavizar esas fuerzas entendiendo cuáles son las necesidades de esos dos espacios y cómo piensan.

Y hay otra ley en la Administración pública, desde mi punto de vista, que es la del «teléfono escacharrado»: no falla. Sin una comunicación muy clara, muy sencilla, muy específica y que no colisiona con intereses de los agentes que legítimamente están en ese sistema, los procesos se pueden interpretar de manera distorsionada.

Hemos tenido muy en cuenta estas dos «leyes» al introducir este tercer elemento del asesor científico.

¿Es más efectivo el asesoramiento científico en algunos sectores o ministerios que en otros?

Cada ministerio es distinto. Esto lo vemos en países como Reino Unido, que lleva más de 40 años con su sistema y tiene ministerios que van a una velocidad y otros, a otra. Su experiencia nos indica que el éxito se mide de manera diferente en cada ministerio.

Podemos identificar tres grupos de ministerios:

1. Ministerios que ya tenían una base cultural de asesoramiento científico y están incorporando el nuevo sistema e intentando engranarlo en lo que ya tenían, reforzándolo y complementándolo.
 2. Ministerios que no tenían el concepto de asesoramiento científico y que podían ser reticentes o expectantes a ese tercer espacio al no entenderlo muy bien. Afortunadamente, en muy poco tiempo hemos visto que están siendo muy entusiastas a la hora de usar a sus asesores científicos. Hay ejemplos de ministerios que los están «exprimiendo» porque ven algo que les resulta útil y que no hay otra persona en el gabinete con esas habilidades. Quizás estos son los ministerios más gratificantes, los que están descubriendo el valor del asesoramiento científico y lo están sabiendo utilizar.
 3. Ministerios que ya tienen establecidos sus procesos de consulta experta y que no acaban de ver cómo otro proceso paralelo les va a ayudar, o que temen que pueda distorsionar lo que ya tienen construido. Estos ministerios avanzan más lentamente, pero también están aportando ideas y soluciones.

Tenemos que entender estos tres grupos y acompañarlos de manera diferente.

Gestión de crisis y tiempos: ¿cómo se gestionan los diferentes tiempos de la ciencia y la política en situaciones de crisis como el reciente apagón que afectó a infraestructuras críticas en toda la península ibérica?

Cuento más asentados están los tres pilares de nuestro sistema, más útil resulta y más se utiliza el asesoramiento científico. Cuanto más establecida está la capilaridad en los ministerios y en Presidencia del Gobierno, es decir, cuanto más cerca está de las preocupaciones; cuanta más capacidad de transversalidad y coordinación en la oficina con los ministerios; y cuantas más capacidades estén engrasadas con el sistema, más puedes responder a preocupaciones de manera rápida y coordinada. Y ahí es donde se refleja utilidad.

A medida que vayamos avanzando en esas tres cosas, seremos cada vez más útiles.

Futuro del asesoramiento científico. ¿Hacia dónde cree que evolucionará el asesoramiento científico para políticas públicas en los próximos años? ¿Qué papel jugarán las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, en el futuro del evidence-informed policymaking?

Estamos desarrollando un proyecto junto con el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y el Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública para ver cómo desarrollar aplicaciones específicas que nos ayuden a identificar quiénes son los expertos cuya área de investigación interactúa con otras disciplinas. Muchas veces la toma de decisiones no se resuelve con evidencias de una sola disciplina, por lo que nos interesan perfiles de expertos especialistas en su área, pero que han colaborado con otras y ven el problema desde diferentes perspectivas. Estas herramientas de inteligencia artificial creo que en pocos años serán fundamentales y estamos trabajando en su desarrollo.

Creo que esto es un elemento importante, junto con la modificación del Real Decreto de Estructura y el establecimiento de la ONAC en Presidencia del Gobierno, para dar cierta estabilidad al sistema. Nuestra aspiración es que no solamente se perciba como útil dentro de la Administración y que se use, sino también que se perciba como un proyecto de Estado, no como un proyecto de Gobierno, y que se vea su utilidad independientemente de quién gobierne. El sistema de asesoramiento científico de Reino Unido fue impulsado por Margaret Thatcher, es decir, que no se trata de una cuestión ideológica, sino estratégica.

También estamos trabajando con los protocolos de crisis y emergencias del Departamento de Seguridad Nacional, para ver cómo el asesoramiento científico puede tener un espacio debidamente institucionalizado dentro del Sistema de Seguridad Nacional para poder ayudar en situaciones de crisis.

Honestamente, me gustaría vivir en un país donde el asesoramiento científico se ha institucionalizado, donde los tomadores de decisiones tengan mecanismos para que la evidencia científica llegue hasta su mesa. Luego ellos tomarán la decisión que tengan que tomar en base a esa evidencia, de varias disciplinas, en base a criterios también legales, presupuestarios y de sus valores políticos, que para algo los han elegido. Pero es fundamental que puedan tener acceso a la mejor evidencia científica disponible.