

Asuntos Públicos y Lobby.

Radiografía de la
profesión en España
2025

RESUMEN EJECUTIVO

Ángel Arrese
Natalia Rodríguez Salcedo
Jordi Rodríguez Virgili
Idoia Portilla Manjón

OBSERVATORIO DE
ASUNTOS PÚBLICOS



Universidad
de Navarra

APRI

ASOCIACIÓN DE
PROFESIONALES
DE LAS RELACIONES
INSTITUCIONALES

Contexto y propósito del estudio

Los asuntos públicos y el lobby se han consolidado en las últimas décadas como una función estratégica clave del tejido empresarial, social y político español. En un contexto caracterizado por una creciente complejidad regulatoria, la aceleración de los procesos políticos y la creciente interdependencia entre el sector público y privado, las organizaciones necesitan profesionales capaces de interpretar con rigor, ética y eficacia el entorno político para contribuir de manera eficaz al proceso de toma de decisiones públicas.

Este informe llega en un momento de inflexión. La progresiva profesionalización del sector convive, sin embargo, con una creciente demanda social de transparencia, integridad y regulación de la actividad de influencia. A ello se suman factores

estructurales —como la polarización política, la digitalización de la comunicación pública o la creciente dimensión geopolítica de muchas decisiones regulatorias— que hacen aún más complejo y exigente el ejercicio de los asuntos públicos.

En este contexto, el presente informe ofrece una radiografía del perfil profesional de los asuntos públicos y el lobby en España, basada en una encuesta realizada a 331 profesionales del sector entre septiembre y octubre de 2025. El estudio analiza su formación, trayectoria profesional, funciones, competencias, percepciones y retos de futuro, con el fin de aportar evidencia empírica sobre una actividad cada vez más relevante para el funcionamiento de las democracias contemporáneas.

Principales hallazgos sobre el perfil profesional

Un colectivo altamente cualificado

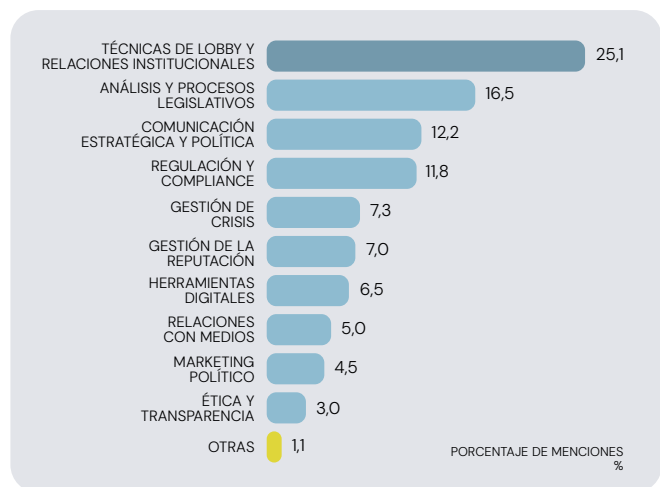
Los profesionales de los asuntos públicos en España constituyen un colectivo altamente formado y cada vez más especializado. El 99% cuenta con estudios universitarios y el 90% ha cursado algún programa de posgrado, lo que refleja el elevado nivel de cualificación que exige esta actividad.

Las titulaciones predominantes son Ciencias Políticas (27%) y Derecho (26%), aunque el sector muestra bastante diversidad formativa, con presencia relevante de perfiles procedentes de Relaciones Internacionales, Economía, Periodismo y Comunicación.

Casi la mitad de los profesionales (49%) dispone de formación específica en asuntos públicos o lobby, aunque un 61% considera necesario ampliar su capacitación en este ámbito. Entre las áreas formativas más demandadas destacan las técnicas de lobby y relaciones institucionales, el análisis de procesos legislativos y la comunicación estratégica, lo que refleja un sector con fuerte orientación hacia el aprendizaje continuo.

PRINCIPALES ÁREAS TEMÁTICAS CON NECESIDAD DE FORMACIÓN.

Q7. ¿QUÉ ÁREAS TE INTERESAN MÁS PARA FORMARTE? (SELECCIONA HASTA 3).



N = 558. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

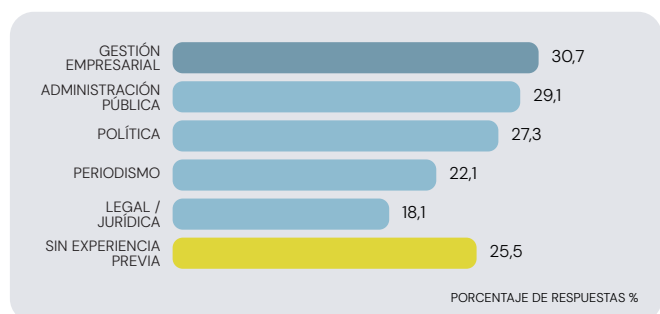
Trayectorias profesionales híbridas

Uno de los datos más llamativos del estudio es el predominio de las trayectorias mixtas, que combinan experiencias en ámbitos institucionales y empresariales. El 75% de los profesionales accede al sector tras haber desarrollado previamente su carrera en otros campos, especialmente en gestión empresarial (30,7%), administración pública (29,1%) y política (27,3%).

Esta movilidad entre sectores —frecuentemente descrita como fenómeno de “puertas giratorias”—, más frecuentes en España que en otros países como Francia, donde la regulación es más estricta en este tema, tiene implicaciones ambivalentes. Por un lado, aporta conocimiento institucional y redes de contacto valiosas para la interlocución público-privada. Por otro, alimenta el debate sobre

EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA.

Q49. ¿HAS TENIDO EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA EN LAS SIGUIENTES ÁREAS PROFESIONALES? SEÑALA LA/S QUE PROCEDA.



N = 326. RESPUESTA MÚLTIPLE
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

la necesidad de establecer límites éticos y periodos de carencia que garanticen la integridad del proceso político-administrativo. La ausencia de una regulación específica del lobby en España ha faci-

litado históricamente una mayor circulación entre cargos públicos y el sector privado, lo que constituye uno de los elementos centrales del debate sobre la institucionalización de esta actividad.

Perfil y experiencia profesional

El análisis del perfil profesional muestra diferencias relevantes según el puesto ocupado, la edad y, en menor medida, el género.

En primer lugar, se observan diferencias significativas entre directivos y consultores. Los directivos presentan niveles de satisfacción profesional más elevados y una valoración más positiva del papel que desempeñan los asuntos públicos y el lobby en la sociedad. También muestran mayor desacuerdo con los estereotipos negativos asociados a la profesión y una mayor predisposición a favor de una regulación más clara de la actividad.

En relación con el género, no parece un factor determinante en la mayoría de las variables analizadas. No obstante, se detecta una ligera brecha salarial a favor de los hombres y una mayor presencia de mujeres en departamentos internos de empresas, en

contraste con las consultoras. Además, las profesionales presentan mayor diversidad formativa –especialmente en el ámbito de la comunicación– y manifiestan una mayor preocupación por las cuestiones éticas.

Finalmente, el análisis generacional muestra que los profesionales más jóvenes suelen iniciar su carrera en consultoría, especialmente en el caso de los hombres, y acceden a la profesión con una formación cada vez más concentrada en Derecho y Ciencias Políticas. Los perfiles más jóvenes o con menor experiencia muestran niveles de satisfacción laboral más bajos que los profesionales más consolidados, así como niveles algo inferiores de concienciación ética.

Un modelo in-house dominante

El modelo predominante en España es el de equipos internos de asuntos públicos dentro de las organizaciones.

El 64% de los profesionales trabaja en departamentos internos, ya sea en empresas privadas (37%) o en otras organizaciones como asociaciones sectoriales o entidades institucionales (27%). Por su parte, un 25% desarrolla su actividad en agencias de comunicación y asuntos públicos, y un 11% adicional en consultoras especializadas.

Este patrón sitúa a España más cerca del modelo anglosajón –caracterizado por un fuerte peso de los equipos internos de asuntos públicos– que del de otros países europeos, donde el reparto entre departamentos internos y consultoría suele estar más equilibrado.

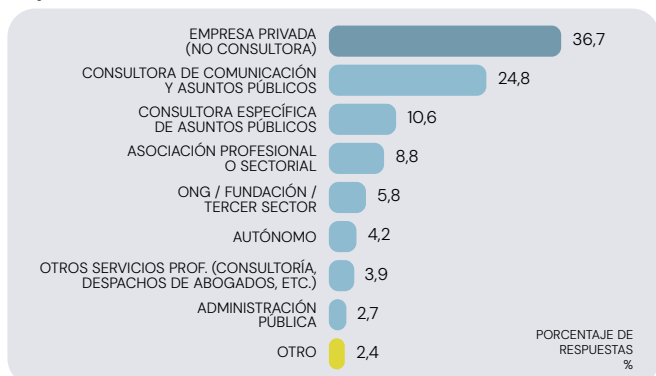
Las empresas españolas, especialmente en sectores altamente regulados, prefieren gestionar directamente sus relaciones institucionales, manteniendo equipos propios capaces de interactuar de forma continuada con las administraciones públicas.

Aunque existen muchas similitudes en el quehacer profesional en ambos entornos, se observan diferencias relevantes entre las empresas y las consultoras. En las primeras, los perfiles laborales y las áreas están más equilibrados, las trayectorias profesionales suelen ser más progresivas y los niveles de satisfacción laboral tienden a ser más elevados. Además, la actividad se orienta principalmente hacia la gestión relacional con las administraciones públicas.

En las consultoras, en cambio, se concentran profesionales con una formación académica más diversa y especializada (dobles grados, posgrados, doctorados, etc.), y el trabajo suele combinar de forma más intensa herramientas relacionales, análisis técnico y acciones de incidencia pública. Estos profesionales tienden a mostrar, además, una visión algo más crítica tanto de la contribución social del sector, como de su imagen pública.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJAN LOS PROFESIONALES DE ASUNTOS PÚBLICOS.

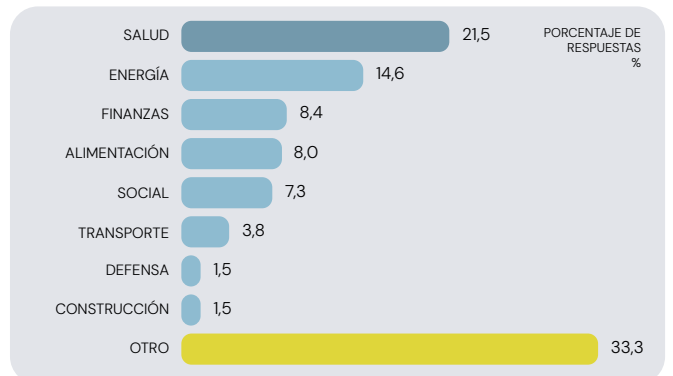
Q15. ¿EN QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN TRABAJAS?



N = 330. FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA PARA EL QUE TRABAJA PRINCIPALMENTE.

Q40. EN EL CASO DE TRABAJAR PRINCIPALMENTE EN/PARA UN SECTOR DE ACTIVIDAD DETERMINADO, ¿CUÁL ES ESE SECTOR?



N = 261. FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Sectores con mayor presencia

La actividad de los asuntos públicos se concentra especialmente en sectores donde la regulación pública tiene un impacto directo sobre la actividad económica. Más de la mitad de los profesionales trabaja principalmente para cuatro ámbitos: Salud (22%), Energía (15%), Finanzas (8%) y Alimentación (8%).

Esta distribución refleja la importancia estratégica de los asuntos públicos en sectores caracterizados por una alta intensidad regulatoria y una fuerte interacción con las políticas públicas.

Cómo trabaja hoy el sector

Predominio del enfoque relacional

La práctica profesional de los asuntos públicos en España mantiene un marcado carácter relacional. Las principales tareas de los profesionales giran en torno a tres ejes principales: contacto directo con representantes públicos (22%), asesoramiento estratégico e influencia en la agenda pública (20%), y monitorización política, legislativa y regulatoria (16%). También dedican buena parte de su tiempo a elaborar planes de incidencia, trabajar con coaliciones y asesorar en la redacción de normativas.

Este predominio del enfoque relacional se refleja asimismo en los canales de comunicación más utilizados. Las reuniones formales (29%) y los eventos (27%) siguen siendo instrumentos

predominantes, muy por encima de otros formatos como: comunicaciones escritas (25%), redes sociales (13%) y campañas de movilización o grassroots (6%).

El lobby español se caracteriza, por tanto, por un modelo basado en la interlocución directa y la construcción de relaciones de confianza. Más que en estrategias públicas de presión o campañas mediáticas, los profesionales trabajan como “gestores de relaciones” que evolucionan hacia “asesores estratégicos en políticas públicas”. En este sentido, no parece un sector que apueste por la confrontación pública ni las campañas de presión masiva, sino que prefiere el diálogo directo y la construcción de consensos técnicos.

El pensamiento estratégico como competencia central

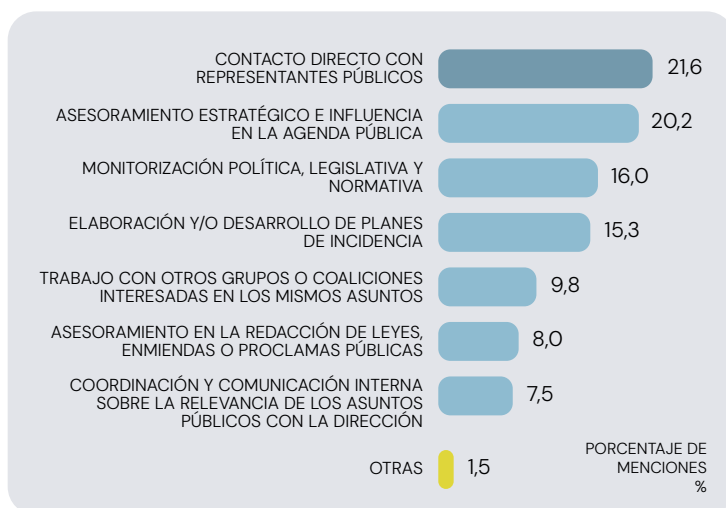
Cuando se analiza qué habilidades consideran más relevantes los propios profesionales, destaca con claridad el pensamiento estratégico, mencionado por uno de cada cuatro encuestados (25%). A esta competencia le siguen: capacidad de análisis (18%) y conocimiento del sistema político (13%). Otras habilidades relevantes son la comunicación oral, la negociación o el conocimiento jurídico. Llama la atención, sin embargo, el escaso peso que se

concede todavía a las competencias digitales y al uso de la inteligencia artificial, con solo un 2% de las menciones, lo que sugiere que la transformación digital del sector se encuentra aún en fase incipiente.

Lo que destaca es la importancia del pensamiento a largo plazo, la capacidad de anticipar escenarios y la habilidad para traducir el entorno político en oportunidades para las organizaciones.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL TRABAJO DE ASUNTOS PÚBLICOS.

Q19. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES SE APROXIMA MÁS A TUS LABORES HABITUALES?



N = 935. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE (HASTA 3 OPCIONES).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES PARA TRABAJAR EN ASUNTOS PÚBLICOS.

Q21. DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN AAPP, SEÑALA LAS TRES QUE CONSIDERAS MÁS IMPORTANTES.



N = 261.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Percepción, ética y reputación

Un consenso interno sólido

Los profesionales del sector muestran un alto grado de consenso interno sobre la legitimidad y utilidad de su actividad. El 97% considera que los asuntos públicos son mucho más que una simple gestión de contactos.

El 94% cree que contribuye a mejorar la calidad de las políticas públicas. Hay un convencimiento casi unánime de que se trata de una actividad profesional legítima y muy necesaria de interlocución entre el sector privado, la sociedad civil y los poderes públicos.

El 96% espera que la relevancia en sus organizaciones se mantenga o aumente en los próximos años. Esta confianza refleja la consolidación de la función como área estratégica con un peso cada vez mayor dentro de las empresas y organizaciones.

La necesidad de una narrativa reputacional

El amplio consenso sobre la legitimidad y utilidad que los profesionales otorgan a su profesión contrasta, sin embargo, con la imagen externa. Los propios profesionales identifican como principal desafío mejorar la imagen pública del sector (24%), seguido de la necesidad de mayor transparencia (16%) y de una regulación consensuada (13%). En conjunto, estos tres aspectos concentran más del 50% de las preocupaciones del colectivo.

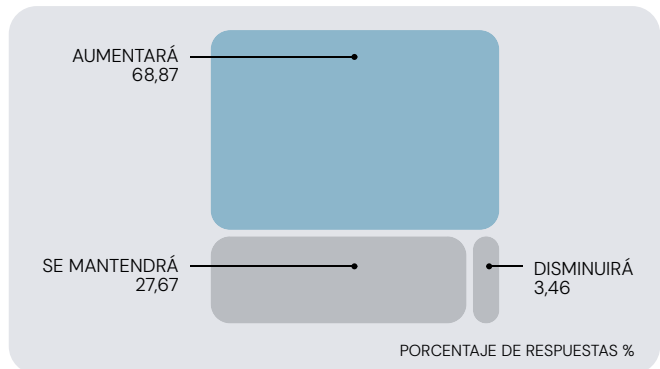
La demanda de regulación es especialmente significativa. El 78% de los encuestados considera importante o muy importante

contar con una normativa específica sobre la actividad del lobby en España. La ausencia de un marco legal claro se percibe como un factor que contribuye a la desconfianza social y que facilita la persistencia de estereotipos negativos sobre la profesión.

En este sentido, muchos profesionales consideran que una regulación adecuada podría contribuir a delimitar con mayor claridad el ejercicio legítimo de la representación de intereses, reforzar los estándares de transparencia y mejorar la percepción pública de la actividad.

PROYECCIÓN PERCIBIDA SOBRE LA RELEVANCIA DE LA FUNCIÓN DE ASUNTOS PÚBLICOS EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.

Q18. ¿CÓMO CREES QUE EVOLUCIONARÁ ESA RELEVANCIA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?



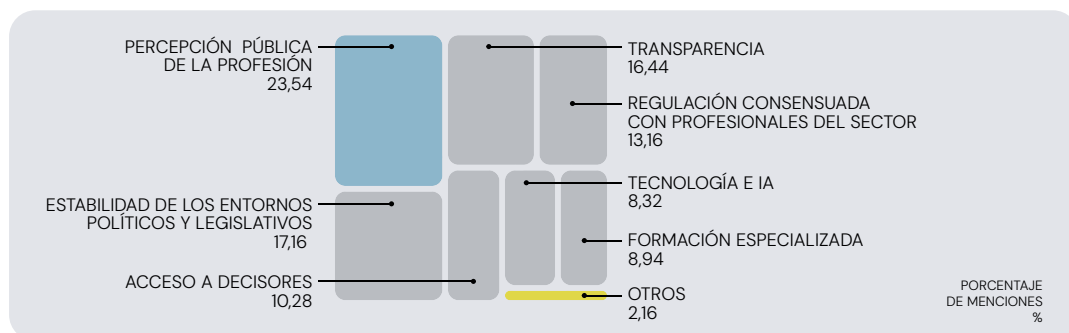
N = 328. FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Autocrítica profesional

Los resultados del estudio muestran también un alto grado de autocrítica dentro del sector. Aunque los profesionales afirman seguir códigos éticos estrictos –con una valoración de 6,3 sobre 7–, su valoración del comportamiento del sector en su conjunto es menos positiva.

Una parte significativa de los encuestados considera que deberían reforzarse los mecanismos de control sobre el cumplimiento de los estándares éticos, así como mejorar los niveles actuales de transparencia. Esta actitud crítica puede interpre-

tarse como una señal de madurez profesional y de voluntad de fortalecer la credibilidad del sector. Al mismo tiempo, más de la mitad de los profesionales afirma que con frecuencia debe justificar o explicar su trabajo ante otras personas, lo que refleja la persistencia de ciertos prejuicios sociales en torno a la actividad. La mayoría considera que los medios de comunicación tienden a enfatizar los aspectos más negativos del lobby, perpetuando el estereotipo de “lobbista turbio” que –según los propios profesionales– no se corresponde con la realidad cotidiana de su trabajo.



DESAFÍOS PRINCIPALES QUE AFRONTA EL SECTOR.

Q23. EN TU OPINIÓN, ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES DESAFÍOS ACTUALES DEL SECTOR DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS/LOBBY? (SELECCIONA LOS QUE CONSIDERES).

N = 973. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE. FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Comparativa internacional

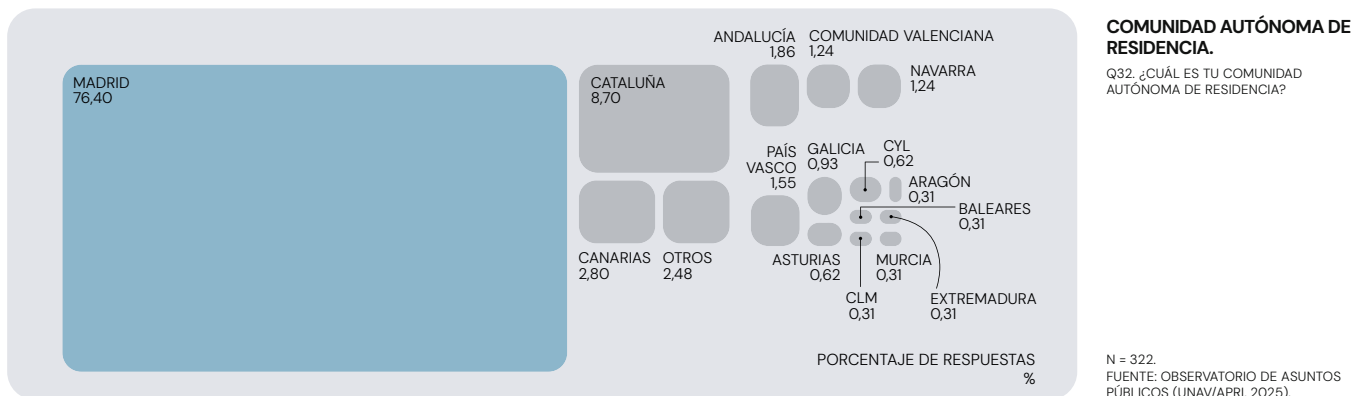
España presenta una situación paradójica en el mapa europeo del lobby. Por un lado, es uno de los países con mayor actividad de representación de intereses en el ámbito comunitario. Más de 1.000 organizaciones españolas están inscritas en el Registro de Transparencia de la Unión Europea, lo que sitúa a nuestro país entre los más activos en Bruselas, solo por detrás de Bélgica, Alemania y Francia.

Sin embargo, a nivel interno España carece todavía de una regulación estatal específica sobre la actividad del lobby. El registro voluntario de la CNMC cuenta con alrededor de 600 inscritos, una cifra modesta si se compara con el volumen real de actividad existente. Mientras tanto, diversos países –como Francia, Reino Unido, Irlanda, Austria o Polonia– ya han desarrollado sistemas de registro obligatorio y marcos regulatorios más consolidados. Esta situación

genera en España un mayor grado de informalidad estructural y dificulta el desarrollo de estándares homogéneos de transparencia.

De hecho, los propios profesionales del sector realizan una valoración crítica de la situación: cuando se les pide comparar el estado del lobby en España con el de otros países de la Unión Europea, “suspenden” al sector español con una puntuación de 4,4 sobre 10, lo que refleja una percepción generalizada de retraso regulatorio.

En este contexto, la eventual aprobación del Proyecto de Ley de Transparencia e Integridad en la Actividad de los Grupos de Interés, actualmente en tramitación parlamentaria, podría representar un paso importante hacia la institucionalización y profesionalización del sector, así como hacia el fortalecimiento de la confianza pública en esta actividad.



Recomendaciones para el sector

A la luz de los resultados del estudio, se proponen cinco líneas de actuación prioritarias para consolidar el desarrollo del sector de los asuntos públicos en España y reforzar su legitimidad social:

1. Liderar la autorregulación

Mientras se completa el desarrollo de un marco regulatorio específico, el propio sector puede desempeñar un papel activo impulsando códigos deontológicos vinculantes y mecanismos de supervisión profesional. En este sentido, la APRI tiene un papel clave como referente del colectivo, promoviendo estándares éticos, buenas prácticas y formación continua.

2. Impulsar estándares profesionales comunes

La consolidación profesional requiere definir con mayor claridad y consenso qué distingue al lobby profesional de otras prácticas menos transparentes. La adopción de estándares compartidos en materia de transparencia, metodologías de trabajo sólidas y medición del impacto son elementos imprescindibles para ganar credibilidad del sector y demostrar el valor que aporta a los procesos de decisión pública.

3. Fomentar el talento, la diversidad y la formación especializada

El desarrollo futuro del sector dependerá en gran medida de su capacidad para atraer y formar nuevos perfiles profesionales. Aunque la presencia de mujeres ya representa el 40% del colectivo, una cifra que mejora la media europea, sigue siendo necesario avanzar hacia una mayor representación en los puestos de mayor responsabilidad. Al mismo tiempo, la formación especializada en asuntos públicos debe seguir expandiéndose en universidades y escuelas de negocio, contribuyendo a la profesionalización de la actividad.

4. Acelerar la digitalización

El limitado peso que los profesionales otorgan actualmente a las competencias digitales sugiere que la transformación tecnológica del sector es aún una asignatura pendiente. Herramientas como el big data, la inteligencia artificial y las plataformas avanzadas de monitorización política pueden tener un impacto significativo en la forma de desarrollar estrategias de asuntos públicos en el futuro.

5. Mejorar la narrativa pública de la profesión

Finalmente, el sector necesita explicar mejor su función social y su contribución a la calidad de las políticas públicas. La persistencia de estereotipos negativos hace necesario desarrollar una narrativa más clara y transparente sobre el papel que desempeñan los asuntos públicos como mecanismo de interlocución legítima entre organizaciones, sociedad civil e instituciones.

Conclusión

Los asuntos públicos y el lobby en España han experimentado en los últimos años un proceso significativo de consolidación y profesionalización. El sector cuenta hoy con profesionales altamente cualificados, trayectorias profesionales cada vez más diversas y una creciente integración de esta función en la estrategia de empresas y organizaciones.

Al mismo tiempo, el estudio pone de manifiesto que el principal desafío del sector sigue siendo su legitimación social. La persistencia de una imagen pública ambivalente, unida a la ausencia de una regulación estatal clara, contribuye a mantener percepciones negativas que no siempre se corresponden con la realidad de la práctica profesional.

La comparativa internacional nos sitúa en una posición de retraso en este aspecto que debemos revertir. La experiencia comparada muestra que el fortalecimiento de esta actividad pasa por

mayores niveles de transparencia, estándares profesionales más claros y un marco regulatorio que delimite con precisión la representación legítima de intereses. En este contexto, los profesionales de los asuntos públicos tienen ante sí la oportunidad de contribuir activamente a la construcción de un modelo más institucionalizado, transparente y profesional de interlocución entre el sector público y el privado. Si se avanza en esta dirección, los asuntos públicos pueden desempeñar un papel cada vez más relevante en el desarrollo de políticas públicas mejor informadas, más inclusivas y más eficaces, y, en última instancia, en el fortalecimiento de la calidad democrática. El camino es claro: profesionalización, transparencia y diálogo. Los profesionales de los asuntos públicos tienen la oportunidad de liderar este cambio y consolidar una profesión que, bien ejercida, contribuye decisivamente a la calidad de nuestra democracia. El momento de actuar es ahora.

Asuntos Públicos y Lobby.

Radiografía de la profesión en España 2025

RESUMEN EJECUTIVO



Universidad de Navarra

APRI ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES DE LAS RELACIONES INSTITUCIONALES

FORO DE ORGANIZACIONES

Angelini Pharma	Asertiva	asociación española contra el cáncer	AstraZeneca	Burson
CÍRCULO DE EMPRESARIOS	Clínica Universidad de Navarra	CORTEVA [™] agriscience	evercom [™]	ferrovial
FTI [™] CONSULTING	grupo social ONCE	Harmon	HIPRA	ING
KREAB	LIDL	MERCK	moeve	Mutualidad
Naturgy	NOVARTIS	Political Intelligence	roman reputation matters	repsol
RIC ENERGY	Sabadell	SILVÁN & MIRACLE	uno entre cienmil.org	Vall Companys