

Estudio de expectativas sobre el sector público: la visión de los jóvenes emprendedores.

KREAB

GOYUP



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y FUNCIÓN PÚBLICA

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

An aerial photograph of a city street intersection, likely in a European city. The image is overlaid with a semi-transparent blue grid pattern. The grid is most prominent in the lower right quadrant, covering a large plaza area. The rest of the image shows a multi-lane road with cars, trees, and buildings. The text 'INTRODUCCIÓN' is written in white, bold, sans-serif capital letters in the upper left corner, preceded by a vertical teal bar.

INTRODUCCIÓN



La digitalización, la adopción de nuevas tecnologías y la elevada tasa de conectividad están revolucionando múltiples ámbitos de nuestra sociedad y economía. Dichos elementos tienen a su vez un notable impacto en las estructuras de grandes organizaciones y en la gestión de sus personas. El **sector público** no es ajeno a tales cambios: se le exige dar encaje, gestionar y ordenar los cambios sociales y económicos y a su vez incorporar dentro de sus organismos los beneficios de estos elementos en su necesaria y constante búsqueda de eficiencia.



Las personas son, en cualquier gestión del cambio, el elemento diferencial para un adecuación y mejora exitosa. El **Instituto Nacional de Administración Pública**, consciente de la necesidad de actualizar las competencias internas y externas de los empleados públicos para operar en nuevos entornos, ha impulsado la realización de un análisis de perfiles profesionales, nuevas organizaciones así como tendencias sociales y económicas con poder transformador y especial impacto para el sector público. Como parte de este proyecto se ha trabajado en dos estudios de campo para conocer las expectativas sobre el sector público por parte de actores empresariales relevantes en España así como de jóvenes vinculados a la innovación y emprendimiento.

El presente documento resume los resultados del estudio cualitativo realizado a uno de estos colectivos: los jóvenes vinculados a la innovación y emprendimiento.



El estudio ha sido realizado por la consultora de origen sueco especializada en comunicación, asuntos públicos y reputación [KREAB](#), a través de [GOYUP](#), una plataforma para la innovación pública y de la regulación a través de líneas de investigación multidisciplinar y de desarrollo de proyectos impulsada por KREAB.

An aerial photograph of a city street intersection, likely in a European city. The image is overlaid with a semi-transparent blue grid pattern, particularly prominent in the lower right quadrant where it covers a large pedestrian plaza. The street has multiple lanes with cars, and there are trees and buildings lining the sidewalks. The word 'METODOLOGÍA' is written in large white capital letters across the top left, with a vertical teal bar to its left.

METODOLOGÍA

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD: Basadas en un cuestionario semi-estructurado que aborda 5 áreas:

- 1 Innovación
- 2 Atracción del talento en su organización
- 3 Experiencia con la función pública
- 4 Función pública y atracción del talento
- 5 Función pública e innovación

MUESTRA: 11 entrevistas en profundidad a:

LÍDERES INNOVACIÓN,
EMPRENDIMIENTO Y
TECNOLOGÍA

IDEAS
FOR
CHANGE

Glovo

startups
asociación española

DIRECTIVOS DE ASOCIACIONES
EMPRESARIALES Y ACADÉMICAS
CENTRADAS EN INNOVACIÓN,
EMPRENDIMIENTO Y TECNOLOGÍA

CCCB
LAB

adigital
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL

COTEC
FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN
BARCELONA
TECH CITY

REPRESENTANTES DE
INCUBADORAS, ACCELERADORAS
Y ESPACIOS MAKERS/LABS

IMPACT
HUB

Iaac
Institute for
advanced
architecture
of Catalonia

wayra.

- José Luis Zimmermann, director general de Adigital
- Jorge Barrero, director general de COTEC
- Miquel Martí, CEO de Barcelona Tech City
- Javier Creus, fundador de Ideas For Change
- Óscar Pierre, cofundador de Glovo
- Carmen Bermejo, presidente de la Asociación Española de Startups
- Esther Paniagua, periodista ámbito tech / innovación
- Juan Insua, director general del CCCB Lab
- Daniel Trurán, cofundador de Impact Hub Madrid
- Tomás Díez, director general del IAAC
- Luisa Rubio, Responsable de negocio en Wayra



PRINCIPALES CONCLUSIONES

1- PERCEPCION SOBRE EL SECTOR PÚBLICO:

- **“AL MARGEN”:** El colectivo de jóvenes y emprendedores percibe que el sector público está al margen de las grandes transformaciones sociales y demandan que adapte su propuesta de valor profesional a sus expectativas y estilo de vida, como está haciendo el sector privado.
- **DESDE LA DISTANCIA:** Perciben cierta actitud paternalista y no orientada a crear colaboraciones reales de igual a igual, demandando una visión de largo plazo y no tan centrada en los ciclos electorales.

2 -RASGOS DE ESTOS PERFILES

- Determinados (“tienen las cosas claras”), tienen vocación transformadora, son inconformistas, resilientes, saben conectar personas y buscan horizontes profesionales móviles.

3- ¿CÓMO SE IMAGINAN LA ADMINISTRACIÓN DE FUTURO?

- **ESPACIOS PERMEABLES, NO CAJONES ESTANCOS:** Dibujan la administración del futuro como un espacio físico que refleje una cultura organizacional flexible en la que los trabajadores tengan como rutina el compartir y colaborar entre ellos y pierdan el miedo al error.
- **TECNOLOGÍA COMO ARMA:** Para ello consideran clave aprovechar todo el potencial de las herramientas tecnológicas (i.e: slack, trello) orientadas a compartir conocimiento.

4 – PALANCAS DE ATRACCIÓN DEL TALENTO: LA PROPUESTA DE VALOR DEL SECTOR PÚBLICO

- **EL IMPACTO COMO PRINCIPAL RECLAMO:** Consideran que la administración puede ofrecer una de las palancas de atracción de talento joven más importantes: dar la posibilidad de crear valor y tener un impacto real en la sociedad con su trabajo.
- **EL CAMBIO CULTURAL COMO PALANCA DE ATRACCIÓN:** Ante estos perfiles es necesario desterrar mitos y visibilizar el cambio cultural, desarticulando los frenos existentes para el talento interno. Los entrevistados aconsejan mejorar los procesos para reportar y canalizar el cambio, definir responsabilidades directas que ayuden a la creación de estructuras ágiles, además de hacer visibles las posibilidades de evolución y reinención que ofrece la función pública.
- **SALIR DE LA ZONA DE CONFORT:** Visibilizar que las cosas han cambiado exige demostrarlo también con la presencia de representantes del sector público en espacios arriesgados o inesperados, y adquiriendo roles diferentes a los habituales en los mismos, más vinculados a la escucha, la participación, desde la necesidad de aprendizaje y con una actitud más empática con el entorno.



ANÁLISIS

> 1. Innovación

2. Atracción del talento en su organización
3. Experiencia con la función pública
4. Función pública y atracción del talento
5. Función pública e innovación

¿Qué prácticas o iniciativas existen para fomentar la **innovación, la creatividad, el riesgo, la iniciativa o el conocimiento en red** dentro de su organización?

4 elementos clave del modelo de empresa que, en la mente de los jóvenes y emprendedores, debería incorporar el sector público

1 Colaboración

“Concebir el trabajo como si se desarrollara en una plaza: no hay habitaciones, están abiertas y fluyen, las compañías **colaboran entre ellas para llegar a algo mejor.**”

“Por ejemplo, una compañía de economía circular ha mirado a sus iguales, no para competir, **sino para encontrar puntos en los que colaborar**”

“Hemos sido capaces de traer **grandes compañías con la voluntad de colaborar** con todas las start ups. ”

3 Concepción de laboratorio

“Los cambios que se están produciendo obligan a que las instituciones **se replanteen la manera en que programan**, como tratan los formatos, las metodologías de trabajo. Nos dimos cuenta de que hay que introducir el elemento “lab””

“Lanzar un lab del que se **saquen nuevas ideas y conceptos** de educación, que es el punto en el que tiene que surgir todo.”

“Ser **hub de información**”

2 Espacio físico

“Lo físico es muy importante y **los edificios de la administración no incentivan la innovación.** Deben estar en contacto con otros perfiles similares.”

“Crear un **área segura para desarrollar**, un espacio físico donde compartir y desarrollar ideas.”

“**Un espacio físico que es definitorio** para que la open innovation funcione a mucha más velocidad.”

4 Cultura de prueba y error

“Cultura de prueba y error: **lo importante es gente capacitada para gestionar la incertidumbre.**”

“**Crear temáticas, plataformas de trabajo, procesos abiertos...** de tal manera que se pudieran desarrollar e ir progresivamente hacia una cultura de prueba y error”

“Hay cierto margen **para cambiar y hacer las cosas distintas. No sirve apelar siempre a la Ley** como excusa porque hay gente que con la misma ley hace cosas diferentes y también a nivel individual se están haciendo cosas con perfiles brillantes”

Prácticas o iniciativas que el sector público podría incorporar para fomentar la **innovación, la creatividad, el riesgo, la iniciativa o el conocimiento en red**

El colectivo de jóvenes y emprendedores hace especial hincapié en la necesidad de aprovechar todo el potencial de las herramientas tecnológicas

*“Les recomendamos que miren donde están y a partir de ahí que empiecen a utilizar herramientas que les conduzcan a **habituarse a utilizar estos procesos de manera ágil**”*

*“Capacidades necesarias para trabajar con las **nuevas herramientas de internet**”*

*“Hay que **reciclar al personal que habitualmente no está capacitado** para utilizar las herramientas y entenderlas (funcionariado, que en parte puede que esté desmotivado)”*

Y, más concretamente, aquellas que fomenten la comunicación interna y la colaboración

*“Incorporar una serie de herramientas como **Slack, Trello** para compartir”*

*“Una **herramienta cloud** para centralizar la información”*

*“El correo electrónico ya está institucionalizado, pero hay que avanzar con herramientas como **chats, grupos de comunicación, etc.**”*

*“... donde los participantes vuelquen un conocimiento y que sea una base para un trabajo colectivo **de co-creación**”*



ANÁLISIS

1. Innovación

> 2. Atracción del talento en su organización

3. Experiencia con la función pública

4. Función pública y atracción del talento

5. Función pública e innovación

2. Atracción del talento

¿Qué define al mejor talento actual del mercado?



Retrato robot del talento joven

Con visión

“Gente capaz de **identificar los retos** de la compañía y plasmarlos en un **plan estratégico objetivo y alcanzable**”

“**Visión y capacidades** para poder desarrollar proyectos exitosos”

“Gente de 20-30 años con **capacidades transformadoras** más allá de ser nativos, **miradas frescas para ver las cosas**”

Entusiastas del ámbito Tech

“**Conocimiento de lo que la tecnología** ofrece”

“Saber y conocer lo que ofrece la tecnología, las **herramientas que están disponibles** y como se pueden adaptar es clave”

“Carácter curioso y **estar al día de las tecnologías**”

Resilientes

“**Resistencia:** gente preparada al cambio”

“La gente puede gestionar el riesgo o integrar el cambio. A los primeros se les escapa y les da miedo y **los segundos lo interiorizan**”

Con bagaje técnico

“Inicio de la experiencia profesional en una consultora o gran empresa que le permita tener un **conocimiento muy profundo de algún mercado**”

“Buena **capacidad de priorización**”

Determinados y constantes

“No son los más brillantes, pero **son súper determinados**, van a tope y no escuchan a nada”

“Entienden la importancia de eficiencia, pero también entienden que **estamos en modo carrera y están dispuestos a dedicar más horas**”

Inconformistas

“**Cuestionan todo**, los procesos, la forma de hacer, cambian las cosas”

“**Gente que no sigue órdenes:** necesidad de motivar de otra forma, les cuesta aceptar las cosas como son”

Conectores

“Personas que **conectan, acompañan**, indican con quien relacionarse”

“El no tener miedo al fracaso”

2. Atracción del talento

¿Qué les motiva? ¿Qué buscan?

Impacto

“Si las condiciones se diesen (a nivel económico), el sector público, en teoría **sería, en términos de capacidad de impacto, un reto apasionante para estos perfiles**”

Proyectos retadores y recorrido, pero no horizontes fijos

“Desde el punto de vista de transformación, un perfil que reúne estas características lo que busca es el cambio, **crear valorar en un entorno cambiante.**”

“Quieren sentirse **apoyados para tomar riesgos**”

“A los perfiles de este tipo **les cuesta encontrar retos**”

“Buscan **una aventura** más que un trabajo”

“Si les das **seguridad, están destinados a fracasar** en el equipo”

“Hay que darles el **espacio para crecer**: tienen que ver que hay un recorrido.”

Posibilidad de reinventarse

“**Poder reinventarse**: no trabajar siempre en lo mismo para ser más eficientes”

“Tiene que ser una **idea innovadora donde no vaya a estar encorsetado** y pueda fomentar su creatividad. Que le permita seguir innovando, hacer cosas nuevas y seguir creciendo y desarrollándose”



| ANÁLISIS

1. Innovación

2. Atracción del talento en su organización

> 3. Experiencia con la
función pública

4. Función pública y atracción del talento

5. Función pública e innovación

3. ¿Cómo ha sido su experiencia de relación con la función pública?

El colectivo de jóvenes y emprendedores es generalmente crítico al describir su experiencia de relación con la función pública: las experiencias positivas son consideradas puntuales



Lentitud, burocracia

Cultura del miedo

Relaciones verticales y falta de autonomía

Falta de vocación de colaboración

“La burocracia: cualquier idea necesita tanto tiempo y energía que no merece la pena, tantos permisos internos y firmas. *Para cuando llegan, los proyectos ya han muerto*”

“El sector público *parece que tiene miedo a perder algo y no son capaces de ver todo lo que pueden ganar*. En España tenemos miedo a ser juzgados por lo que no salimos a señalar problemas y proponer soluciones”

“El ayuntamiento cree que es el partner principal, *quiere mandarte, no jugar contigo*”

“Quiere, pero tiene miedo de perder poder: la administración *quiere involucrar, pero dentro de un ámbito*”

“*La lentitud* viene del miedo y esto complica la colaboración”



Comprometidos con su trabajo

Con actitud resolutiva

“He encontrado *personas que querían de verdad solucionar tus problemas y que lo han hecho de forma rápida*. Además, ante una complicación, han buscado la manera de saber porque algo estaba pasando mal, en lugar de desentenderse”

Ejemplos concretos
de buenas
experiencias



Junta de Distrito en Madrid

Barcelona y el impulso al
emprendimiento

Club de Innovadores Públicos

Congreso Internacional Alcaldes e
Innovación

3. Palancas concretas de mejora detectadas

¿Qué puede hacer el sector público para mejorar esta experiencia?

Perspectiva de largo plazo (aprendizaje del sector privado)

“Concibiendo la administración como una *compañía tradicional: con sus objetivos concretos*”

“En la administración americana son gente con visión y que *entienden de largo plazo y de negocio*”

Facilitar los procesos online y servicios telemáticos

“Todo lo que se pueda *facilitar online, poner el foco ahí*”

“*Más digital que físico*. Hay que facilitar las cosas a las personas porque nadie tiene tiempo para nada.”

Fomentar procesos participativos e involucrar al usuario en su solución (i.e: Hackity)

“*Hackity tiene mucha información* sobre los problemas que hay y comunica estos problemas y sus soluciones a las administraciones”

Partnership: colaboraciones público – privadas DE IGUAL A IGUAL

“Siempre quieren tener control y tienen que *ponerse al mismo nivel*”

“Distorsión de la realidad: *yo estoy pagándoles, trabajan para mí*”

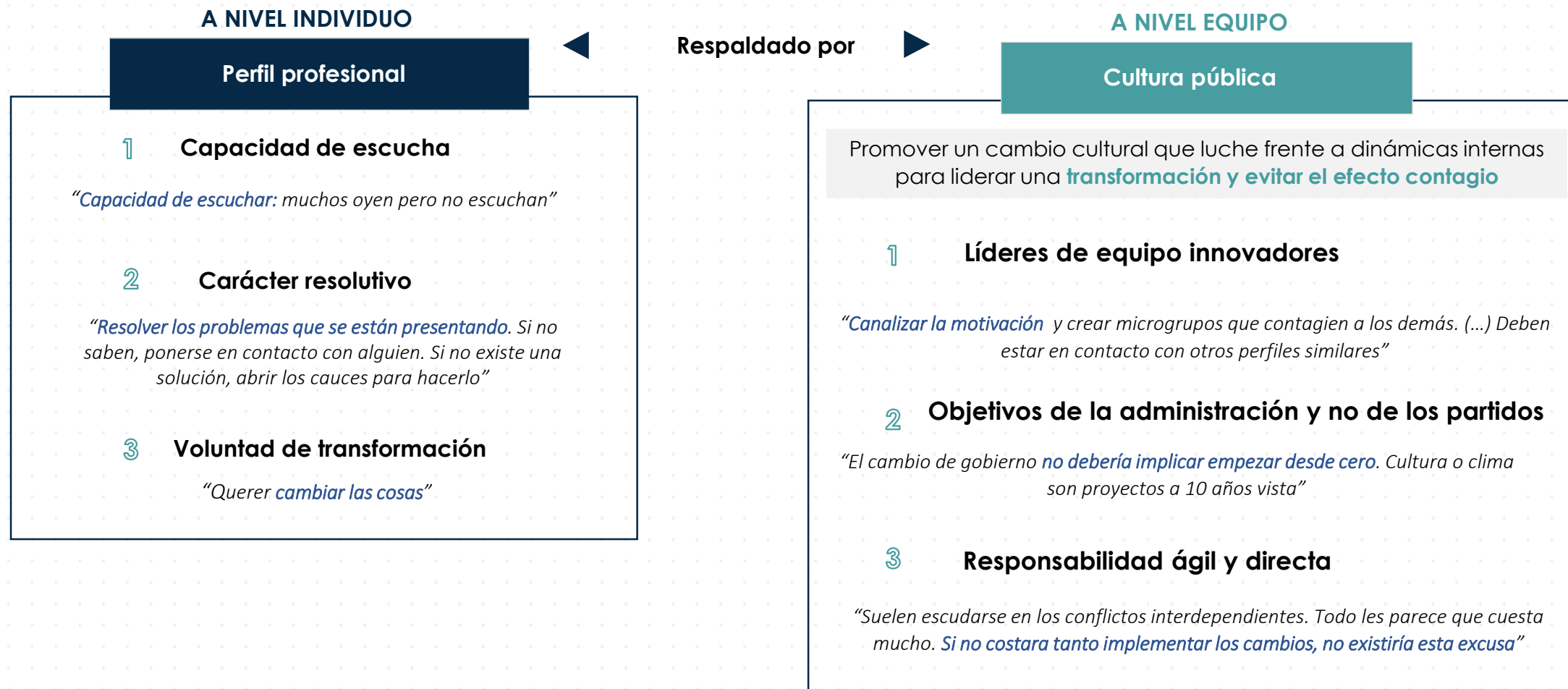
Fomentar el intercambio de buenas prácticas

“Ayudar a hablar entre todos para *reunir best practices*. No hay nadie que permita las colaboraciones de manera que sea útil”

Ampliar los contactos más allá de las elecciones

“Hemos tenido contacto durante las elecciones, pero después se olvidan de nosotros”

3. ¿Cuáles son las cualidades/competencias que más valora en los profesionales del sector público? ¿Cuáles las que menos?





| ANÁLISIS

1. Innovación

2. Atracción del talento

3. Experiencia con la función pública

> 4. Función pública y
atracción del talento

5. Función pública e innovación

4. Función pública y atracción del talento

Posibles incentivos que podría ofrecer la administración pública a un profesional como Vd.

¿Qué debería ofrecer la administración pública para ser considerada una opción laboral atractiva para estos colectivos?

CON UN PROYECTO ASPIRACIONAL

Más allá de lo táctico debe haber un leitmotiv que de un sentido mayor al trabajo

“Hay que contar por qué estamos aquí. Saber que estas en un trabajo con un objetivo, no solo con unos objetivos concretos, sino aspiracionales. **Tienen que ser motivados con un propósito**”

“Utilizar términos más humanos: personas comprometidas con la sociedad, **comprometidas con el futuro**”

“Dar toque humano a sus actividades. **Los empleos que se limitan a un conjunto de tareas rutinarias están condenadas a desaparecer.** Hay que meter dimensiones éticas, trabajo en equipo, creatividad...”

Un buen lugar en el que trabajar es un lugar...

ABIERTO Y COLABORATIVO

“Ser abiertos, **intentar una y otra vez**”

“Cultura de la colaboración con una **comunicación muy fluida.** Buscar externamente otras maneras de hacer las cosas”

“Tener un **espacio que brilla por sí solo es un gancho para el nuevo talento,** empresas y nuevas ideas. Ya pensamos en una nueva área de innovación en la ciudad”

“Aprender a cambiar la cultura para ser más capaces de aceptar el error”

INNOVADOR

Fomentar la innovación directa través de incentivos cuantificables

“Dar **incentivos a la innovación** de forma cuantificable”

“Impulsar la **innovación de manera directa.** No un departamento propio, sino que siempre haya en cada equipo una persona encargada de innovar. Hay que motivar, quizá a través de bonus”

4. Función pública y atracción del talento

Factores que cree que dificultan la identificación y retención del mejor talento por parte de la Administración pública

1. Posicionamiento del sector público

La imagen que se proyecta supone un freno para la atracción de talento: la Administración pública tiene que aprender a conquistar a través del relato

“La **administración no ha sabido transmitir** y su manera de comunicar en el ámbito de la digitalización que muy atrás de lo que se está haciendo por ejemplo en UK, Portugal o incluso Estonia”

“Tiene que cambiar **la imagen** que se proyecta”

2. Oferta laboral

Factor clave para los millenials

Transformar el entorno laboral para que incorpore aspectos claves para los perfiles deseados

TRABAJAR POR PROYECTO

TALENTO

ESPACIOS DE TRABAJO COLABORATIVOS

FLEXIBILIDAD

FORMACIÓN

“Quieren **trabajar por proyecto**: proyectos de impacto y que además he podido explicarlo provoca la voluntad de seguir”

“La **administración no ha sabido transmitir** y su manera de comunicar en el ámbito de la digitalización que muy atrás de lo que se está haciendo por ejemplo en UK, Portugal o incluso Estonia”

“**Formación de alto nivel**, tanto en otros lugares, proyectos...”

“Nuevos espacios, **entornos amigables y transversales** que les permitan hacer cross knowledge con otras áreas asumiendo distintos roles. Un hot desk por ejemplo no es ninguna trivialidad”

“Quieren trabajar con **gente potente**. Una persona que les provoca respeto por el contenido que conlleva trabajar con ellos”

“**Flexibilidad**: tanto a especio como performance, equipos multidisciplinares...”

“Estructuras basadas en la antigüedad, falta de formación sin valor añadido y **carrera horizontal**. Ausencia de **meritocracia**, política retribución...”

| ANÁLISIS

1. Innovación
2. Atracción del talento
3. Experiencia con la función pública
4. Función pública y atracción del talento
- > 5. Función pública e innovación

5. Función pública e innovación

Diferencias en su relación con la Administración Pública Vs. otros agentes del sector privado.

Características que perciben en el sector público y no en el privado

1 Actitud paternalista

“Hay un nivel de entusiasmo diferente. La administración está acostumbrada a que se le pida dinero pero no a que se la involucre.”



No es sólo responsabilidad de la administración cambiar estas dinámicas (autocrítica)

“La juzgamos como que no sirve para nada más que la financiación y eso crea una dinámica ineficiente”

2 Frenos al talento

“Hay gente con mucho potencial y ganas de hacer, pero están en situaciones complicadas para hacer. Como comunican, como hacen, es estupendo cuando salen pero cuando vuelven dentro de la administración es muy frustrante para ellos.”

5. Función pública e innovación

Cómo debería ser el ecosistema de trabajo en la administración pública?
Dinámicas recomendadas

Entorno motivador y diálogo

*“No se puede cambiar toda la administración, pero cuando entres deberías ver **gente como tú para que te motive**”*

*“**Mayor diálogo**, a través de herramientas de comunicación interna”*

Procesos para reportar y canalizar el cambio

*“Poner **cauces para cambiar las cosas** y mecanismos para reportar problemas y cómo solucionarlos”*

Responsabilidad directa y estructuras ágiles

*“Poder tener **acceso directo** a la persona que puede solucionar el problema”*

*“**Falta de penalizaciones** y de incentivos”*

¿Qué tipo de iniciativas del **ecosistema emprendedor** podrían ayudar a crear este entorno?

- 1 **Articular redes:** “Ayuda al trabajo colaborativo. Más cooperativo y horizontal, desapareciendo jerarquías”.
- 2 **Caso Estonia:** “Gobierno ya digitalizado. Tiene estos conceptos integrados completamente en el día a día”.
- 3 **Monitores:** “Empresas, comunidad y gobierno unidos en un ranking para ver quién ayuda más a la sociedad por ejemplo en desempleo juvenil. Es muy útil crear esto desde un nivel local y replicarlo hasta que se convierte en un movimiento nacional”.

5. Función pública e innovación

Espacios en los que debería estar o fomentar la Administración y cómo tendría que fomentar una mayor relación

¿DÓNDE?

Espacios en los que debería estar o fomentar la Administración

UNIVERSIDAD

“Hay que contar lo hecho en **centros educativos** (universidades, colegios, ferias de talento, eventos sobre recursos humanos, talento e innovación)”

OUT OF THE BOX

“En los más **inesperados**: por ejemplo Ouishare, Sustainable brands”

SANDBOX

“Hay que ver que procesos de la administración pública pueden hacerse en **entornos de innovación, cerrados, pero no aislados** para poder testar las iniciativas. Esto requiere recursos y voluntad”

“Es una irresponsabilidad que no haya un **prototipado de políticas públicas**. Que las leyes se cambien y se hagan sin una prueba piloto y evaluaciones serias sobre la eficiencia de las políticas en el tiempo”

CORPORATE VENTURING

“Hay que crear **ecosistemas transversales con el denominador común de tecnología** visto cada vez más con una perspectiva amplia y en todas las verticales”

¿CÓMO?

Evolucionar de un discurso pedagógico a una actitud curiosa

“Tanto para contar que está haciendo la Administración como para **aprender nuevas prácticas de otros**”

Pasar de ponente a participante

“Una actitud más centrada en **querer aprender**, presentar a la administración pública... y que no se quede ahí, sino **testarlo durante los dos días de la convención**. Arrancar como público para convertirse en speakers”

Potenciar las habilidades de comunicación

“Centrarse en **ampliar sus capacidades de comunicar** a través de tutores, coach...”