

CPI x Startups



**Cómo atraer, fidelizar y empoderar a
empresas emergentes en procesos
de Compra Pública de Innovación**

Guía para Personal del Sector Público
Septiembre 2023

Esta guía ha sido elaborada dentro del marco del proyecto CPI x Startups, una iniciativa de Las Naves, el centro de innovación del Ayuntamiento de Valencia, con financiación de la Agencia Valenciana de la Innovación (AVI), dentro del Programa Impulso de la CPI - Línea 2. Impulso de la demanda de licitaciones de productos y servicios innovadores.

Disclaimer

El contenido de este documento no refleja necesariamente la opinión de Las Naves, que no será responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Valencia, septiembre de 2023

Investigador principal y coordinador

Mauro Xesteira Vedo

Apoyo técnico

Asun Sanchis Arnau

Lucía Milián Hernández

Revisión técnica

Sandra Sinde Cantorna

00 **Agradecimientos**

00

Como veremos en las próximas páginas, durante el proceso de creación de esta guía hemos mantenido numerosas entrevistas con personal directivo y altos cargos que prestan sus servicios en diferentes organismos pertenecientes al sector público y que han vivido, en primera persona, distintos procesos de Compra Pública de Innovación.

Igualmente, hemos entrevistado a personas fundadoras o directivas de empresas emergentes, así como microempresas y pequeñas empresas innovadoras que, en mayor o menor grado, han formado parte de procedimientos de CPI o que han participado, de forma activa, en Consultas Preliminares al Mercado o la elaboración de Mapas de Demanda Temprana.

Con el fin de generar un ambiente de total confianza y compartición de experiencias (tanto positivas como negativas) así como vivencias personales, dichas entrevistas se han realizado anonimizando las declaraciones de sus protagonistas. Por tanto, en este apartado de agradecimientos no podemos publicar sus nombres y apellidos, pero sí los nombres de las organizaciones o empresas que representan o representaban, en el momento de hacer las entrevistas.

Por la parte de la Administración General del Estado, administraciones autonómicas, administraciones provinciales y locales, así como sus entes dependientes, ha colaborado con nosotros, transmitiéndonos sus conocimientos y experiencias, personal al servicio de los siguientes organismos:

- Subdirección General de Fomento de la Innovación. Secretaría General de Innovación. Ministerio de Ciencia e Innovación.
- Consellería de Vivienda y Arquitectura Bioclimática. Generalitat Valenciana.
- Agencia Gallega de Conocimiento en Salud (ACIS). Consellería de Sanidade e o Servizo Galego de Saúde de la Xunta de Galicia.
- Fundación Pública Andaluza Progreso y Salud. Consejería de Salud y Consumo de la Junta de Andalucía.
- Instituto para la Competitividad Empresarial. Junta de Castilla y León.
- Diputació de Castelló.
- Ajuntament de Riba-roja de Túria.
- Ajuntament de Castelló.
- Las Rozas Innova. Empresa Pública de Innovación del Ayuntamiento de Las Rozas.
- Subdirección General de Innovación. Área de Gobierno de Economía, Innovación y Empleo del Ayuntamiento de Madrid.

Asimismo, hemos contado con la colaboración de personas fundadoras o directivas de las siguientes startups, scaleups, microempresas y pequeñas empresas innovadoras:

- Aquacorp
- Baukunst – Patrimonio virtual
- Defcon 8
- Fibsen
- FULCRUM
- Green Urban Data
- Limmat
- LLUM Virtual
- MuniDigital
- Zenital

Por otra parte, para la gestión de entrevistas con personal al servicio de los organismos pertenecientes al sector público antes mencionados, hemos contado con la colaboración de las empresas SILO, TECH friendly, IDOM y LASINDE, que han realizado labores de facilitación en el establecimiento de contactos.

También hemos tenido la suerte de contar con el apoyo de numerosos compañeros y compañeras de Las Naves, centro de Innovación del Ayuntamiento de Valencia, entre los que destacan David Rosa Mañez, Francisca Hipólito Bonet y Mercedes Poveda Poveda.

Vaya desde aquí nuestro más sincero agradecimiento a todas estas personas.

01 Introducción: qué vas a encontrar en esta guía (y qué no vas a encontrar)

- 1.1. Cuál es el propósito de CPI x Startups**
- 1.2. A quién va dirigida esta guía**
- 1.3. Qué metodología y técnicas hemos empleado para obtener las conclusiones y los datos presentados en esta guía**
- 1.4. A qué nos vamos a referir cuando utilicemos la expresión “empresa emergente”**

01

1.1.Cuál es el propósito del proyecto CPI x Startups

Durante las últimas décadas, desde el sector público se han implementado numerosos instrumentos de apoyo, con el objetivo de fomentar, por un lado, el establecimiento de ecosistemas de emprendimiento innovador y, por otro, soluciones innovadoras a retos y necesidades sin cubrir. Entre estas herramientas se encuentran: subvenciones, préstamos participativos, concesión de avales, incentivos fiscales, premios o programas de asesoramiento para la creación de empresas¹. Asimismo, en los últimos años se ha introducido otro interesante procedimiento para el fomento de la innovación desde el lado de la demanda: **la Compra Pública de Innovación (CPI)**.

No obstante, esta última vía de apoyo presenta una **ineficiencia destacable**: aunque la puesta en marcha de la mayoría de **procesos de CPI** se está realizando con unos niveles elevados de preparación previa, por parte de los organismos que los impulsan, **las empresas emergentes no están resultando ser beneficiarias de los mismos con la frecuencia que se esperaba**². Esta ineficiencia tiene un elevado coste de oportunidad para el sector público, puesto que numerosos estudios muestran que las startups, scaleups, microempresas y pymes innovadoras (incluso aquellas que están dando sus primeros pasos) tienen una especial agilidad y eficiencia desarrollando productos y servicios con elevado componente innovador, para organismos pertenecientes a las administraciones públicas o sus entes dependientes³.

Si nos centramos en los **organismos con capacidad de compra regulada por la Ley de Contratos del Sector Público y proclives a comprar productos y servicios con elevado componente innovador**, hemos detectado, en diferentes encuentros con funcionarios y funcionarias, que entre los mismos hay un notable grado de desconocimiento de las singularidades y necesidades de las empresas emergentes que concurren a los procesos de CPI. Tampoco se conocen, de forma generalizada, técnicas o herramientas destinadas a atraer, fidelizar o empoderar a este tipo de empresas, con el fin de incrementar sus posibilidades de resultar adjudicatarias en procedimientos de CPI. Desde nuestro punto de vista, estas circunstan-

1 Buisán, M., & Fernández, A. (2018). Instrumentos públicos de apoyo al emprendimiento innovador. Revista de Economía (904): Innovación y emprendimiento: un modelo de crecimiento para España más allá de la crisis, 113-122.

2 Rolfstam, M. (2018). Promoting SMEs as suppliers in public procurement: Would it lead to innovation? SSRN Electronic Journal.

3 Department of Enterprise, Trade and Employment, Republic of Ireland (2019). Using Public Procurement to Stimulate Innovation and SME Access to Public Contracts. Report of the Procurement Innovation Group.

cias, entre otras, dan respuesta a la cuestión de por qué, en los proyectos de Compra Pública de Innovación celebrados hasta la fecha, las pequeñas empresas y microempresas han tenido un nivel relativamente bajo tanto de participación como de adjudicación.

Por otra parte, si nos focalizamos en las **particularidades de las empresas emergentes**, independientemente de su tamaño, las mismas no suelen tener personal especializado o con conocimientos sobre los procedimientos de compra pública en general y CPI en particular. En otras palabras, se hace necesario ofrecer recursos de formación, facilitación y acompañamiento al ecosistema emprendedor para que estén preparadas ante un esperado incremento de los procesos de Compra Pública de Innovación que se pondrán en marcha en España durante los próximos años.

Con el fin de ofrecer solución a las necesidades e ineficiencias expuestas en los párrafos anteriores, **Las Navas**, centro de Innovación del Ayuntamiento de Valencia, **ha puesto en marcha el proyecto CPI x Startups**, con el **apoyo de la Agencia Valenciana de la Innovación**.

Entre los objetivos que se persiguen con el proyecto CPI x Startups, el principal consiste en **ofrecer al ecosistema de startups, scaleups, micropymes y pequeñas empresas innovadoras** que o bien no tienen experiencia previa en participación en procesos de CPI o, si la tienen, no han conseguido hasta la fecha ser adjudicatarias de los mismos:

- formación específica y capacitación en procesos de CPI;
- asesoramiento y mentorización;
- acompañamiento; y
- canalización de los conocimientos sobre CPI que se están generando a nivel nacional dentro de diferentes estructuras de participación como la Red Innpulso (Red de Ciudades de la Ciencia y la Innovación), hacia el ecosistema emprendedor.

En resumen, el principal objetivo de CPI x Startups es **acercar la CPI a las empresas emergentes innovadoras**.

Dentro de las actividades que forman parte del proyecto CPI x Startups, se encuentran la edición de dos guías:

- El **Manual de Supervivencia de Compra Pública de Innovación para Startups y Scaleups** (del que hablaremos más adelante), en el que se tratan de forma transversal numerosas cuestiones relacionadas con la CPI, utilizando un lenguaje accesible. En el capítulo 8 “¿Dónde puedo encontrar más recursos?” te hemos dejado un enlace de descarga de esta guía para que puedas compartirla.
- **El documento que tienes ahora mismo entre tus manos**: una guía especializada para personal al servicio del sector público, con el foco puesto en la integración de empresas emergentes en procesos de CPI y no tan centrado en temas puramente técnicos. No obstante, en el capítulo 7 “¿Dónde puedo encontrar más recursos?” también ponemos a tu disposición una selección de manuales técnicos en los que se tratan cuestiones sobre planificación, gestión, ejecución, evaluación y financiación de procesos de CPI, especialmente recomendados para trabajadoras y trabajadores del ámbito público.

1.2. A quién va dirigida esta guía

¿A quién va dirigida esta guía?

Esta guía está elaborada como material de capacitación y formación tanto para el personal perteneciente a organismos del sector público que están dando sus primeros pasos en el ámbito del fomento de la CPI como para personas que forman parte de equipos de impulso de CPI con experiencia previa, que comparten un denominador común: su voluntad de integrar a empresas emergentes en procesos de Compra Pública de Innovación.

¿Qué nivel de conocimientos mínimos deberías tener para aprovechar mejor los contenidos de esta guía?

Si no tienes algo de experiencia previa en la implementación de procesos de CPI, te recomendamos que leas esta guía “en diagonal” y, a continuación, eches un vistazo al apartado 7.2 “Manuales y Guías sobre CPI de tipo más introductorio” para incrementar tu nivel de conocimiento en esta materia. Una vez que hayas impulsado tu grado de comprensión de las particularidades relacionadas con la Compra Pública de Innovación, te aconsejamos que vuelvas a leer esta guía con más detenimiento.

Si ya tienes práctica en la puesta en marcha de procesos de CPI, te recomendamos que te centres en los capítulos 3 a 6.

¿Cuáles son los principales temas que vamos a tratar en esta guía?

Tras realizar un número considerable de entrevistas a personal perteneciente tanto a diversos organismos del sector público como a empresas emergentes (con diferentes grados de experiencia en CPI), desde nuestro punto de vista hay **cinco grandes áreas en las que existe bastante margen de mejora**, si queremos integrar a las pequeñas empresas y microempresas innovadoras, así como startups y scaleups en procesos de Compra Pública de Innovación:

- La **atracción** y **fidelización** de empresas emergentes en procesos de CPI.
- La **comunicación eficaz** y el **lenguaje accesible**.
- La **gestión** de **tiempos y expectativas**.
- El **management de las relaciones interpersonales** y el incremento de la **involucración** por parte de los diferentes **ecosistemas de empresas emergentes** en los procedimientos de CPI.
- El establecimiento de **redes de capacitación, apoyo e intermediación**.

De todos estos temas hablaremos, de forma detallada, en los siguientes capítulos.

En resumen, **esta guía no es un manual técnico “al uso”** sobre implementación de procesos de CPI, sino un **compendio de buenas prácticas, recomendaciones y consejos para que la Compra Pública de Innovación llegue a todo tipo de iniciativas emprendedoras** (y no sólo a las medianas y grandes empresas, centros tecnológicos, centros de investigación o universidades).

Por último, **esta guía está elaborada teniendo en cuenta la realidad y la normativa española de contratación pública⁴ y la mayor parte de los ejemplos están enmarcados dentro del territorio español**. No obstante, tanto la filosofía como los principios de la Compra Pública de Innovación son similares a nivel internacional, por lo que puede ser de utilidad para personal del sector público de otros ámbitos geográficos.

1.3. Qué metodología y técnicas hemos empleado para obtener las conclusiones y los datos presentados en esta guía

Para la elaboración de esta guía hemos llevado a cabo un trabajo de investigación documental consistente en el **análisis de la literatura reciente sobre Compra Pública de Innovación** (focalizándonos en el caso español). También hemos **revisado un buen número de guías y manuales de CPI** editados por diversas agencias y otros organismos de fomento de la innovación situados en el territorio nacional, así como por la Comisión Europea, que podrás encontrar en el capítulo de Bibliografía y Referencias.

Igualmente, hemos realizado una **investigación cualitativa utilizando métodos de investigación primaria**. En concreto, hemos recopilado datos de forma directa a través de **entrevistas semiestructuradas** (de entre 45 y 90 minutos), planteando preguntas de respuesta abierta. Específicamente, **hemos seguido la técnica de “entrevista a la persona experta”** como forma concreta de entrevista semiestructurada porque, para la elaboración de esta guía, el interés no se centra en la propia persona (como es el caso de las entrevistas biográficas o en las historias de vida) sino en los conocimientos adquiridos, aptitudes, actitudes y capacidades de las personas entrevistadas⁵. El background teórico de esta aproximación es la reconstrucción subjetiva de la persona experta, es decir, aportando su propia experiencia, desde su punto de vista.

4 Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público

5 Para ampliar información sobre la metodología de “entrevistas semi-estructuradas al experto”, se recomienda el manual de Uwe Flick. An introduction to qualitative research, 4th ed (London, United Kingdom, SAGE publications LTD, 2009), págs. 165-169

En dichas entrevistas han participado personas de los siguientes perfiles relacionados con los procesos de Compra Pública de Innovación:

- En el caso de las **entrevistas realizadas a personal de diferentes organismos del sector público**, se ha considerado como “persona experta” a **profesionales que hayan tenido en el pasado, y sigan teniendo en el presente, una relación estrecha con procesos de Compra Pública de Innovación**, por ejemplo:
 - elaborando estrategias de implementación de CPI;
 - redactando pliegos de licitaciones de CPI;
 - realizando acciones de asesoramiento relacionado con CPI o fomentando la CPI entre diferentes agentes del ecosistema de emprendimiento e innovación.

Así mismo, el personal del sector público entrevistado forma parte de organismos encuadrados dentro de la Administración General del Estado, administraciones autonómicas, administraciones locales y empresas públicas repartidas por toda la geografía española. En total se han mantenido 10 entrevistas en profundidad a este tipo de profesionales.

- En relación con las **entrevistas realizadas a CEOs de pequeñas empresas y microempresas innovadoras, así como startups y scaleups**, se ha considerado como “persona experta” a **profesionales que dirigen este tipo de organizaciones y que han participado en la elaboración del Mapas de Demanda Temprana, en Consultas Preliminares al Mercado, han presentado propuestas a licitaciones de CPI o han finalizado la fase de ejecución de un proceso de CPI**. Estas empresas tienen su sede social en diversas localizaciones del territorio español como Madrid, País Vasco, Cataluña, Castilla y León y Comunidad Valenciana. Se han realizado 10 entrevistas a este tipo de perfil.

De este modo, **hemos obtenido una visión de 360 grados, tanto desde el lado de la oferta (centrándonos en empresas emergentes) como el de la demanda**. Los nombres concretos de las organizaciones y empresas en las que trabajan las personas entrevistadas se encuentran en el apartado de Agradecimientos de esta guía.

Por otra parte, en este texto podrás ver múltiples referencias a opiniones, sensaciones y aseveraciones realizadas por las personas a las que hemos entrevistado. Con el fin de garantizar que dichas personas hayan podido expresarse con total libertad, hemos anonimizado sus datos identificativos (y, en ocasiones, hemos ocultado los nombres de otras organizaciones, empresas o personas sobre las que estaban hablando, para evitar que los lectores de esta guía puedan llegar a descubrir relaciones laborales, de forma indirecta).

Por último, los y las profesionales que se han encargado de la realización de las entrevistas y de la redacción de este documento trabajan o han trabajado en el ámbito de **Col·lab, aceleradora pública de triple impacto (económico, social y medioambiental) de Valencia**. La aceleradora Col·lab pertenece a Las Naves, el centro de innovación de la ciudad, dependiente de la Delegación de Innovación, Tecnología, Agenda Digital y Captación de Inversiones del Ayuntamiento de Valencia. En otras palabras, las personas que han ejercido el rol de entrevistadoras y redactoras de este documento tienen una amplia experiencia interactuando, en el día a día, con empresas emergentes, al mismo tiempo que desarrollan su trabajo en una entidad perteneciente al sector público local.

1.4. A qué nos vamos a referir cuando utilicemos la expresión “empresa emergente”

La primera vez que en la normativa española se ha definido de forma explícita el concepto de “empresa emergente” es en la Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de Fomento del ecosistema de las empresas emergentes (más conocida como Ley de Startups)⁶.

En nuestro caso, vamos a referirnos a “empresas emergentes” como aquellas **startups, scaleups, así como microempresas y pequeñas empresas innovadoras**, que tengan un volumen de facturación anual por debajo de 10 millones de euros (tomando en consideración que, en el ámbito español, la inmensa mayoría de este tipo de empresas tienen unas cifras de ingresos anuales muy inferiores).

Por otra parte, dado que en esta guía nos vamos a mover en el terreno de la Compra Pública de Innovación (y con el fin de simplificar la redacción), cuando utilicemos la expresión “empresas emergentes”, consideraremos que las mismas son “empresas emergentes innovadoras” (si bien, el establecimiento de esta similitud no es del todo correcto). Es decir, asimilaremos que “su finalidad sea resolver un problema o mejorar una situación existente mediante el desarrollo de productos, servicios o procesos nuevos o mejorados sustancialmente en comparación con el estado de la técnica y que lleve implícito un riesgo de fracaso tecnológico, industrial o en el propio modelo de negocio⁷”.

Por último, para evitar repetir de forma constante las mismas expresiones, también utilizaremos como sinónimo de “empresa emergente” la expresión paraguas “iniciativa emprendedora” o el conjunto “startups, scaleups, microempresas y pequeñas empresas innovadoras” para referirnos a este tipo de empresas.

⁶ Si tienes interés en conocer qué características debe cumplir una empresa para ser considerada emergente (o bajo qué circunstancias se pierde esta condición), o qué se considera “empresa de base tecnológica” o “empresa emergente innovadora”, puedes echar un vistazo a los artículos 3, 4, 5 y 6 de esta norma.

⁷ Definición de empresa emergente innovadora contenida en el art. 3.2 de la Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes.

02 Los 10 beneficios, para el sector público, de la integración de empresas emergentes en los procesos de CPI

2.1. Beneficios directos

2.2. Beneficios indirectos

**2.3. Bonus track: por imperativo legal y porque
forma parte de la Estrategia Nacional
de Contratación Pública**

02

La mayoría de profesionales con experiencia en contratación pública han vivido una larga época de compra pública ordinaria o regular, en la que dos de los objetivos fundamentales eran, por un lado, la obtención del menor precio y, por otro, la utilización de dos métodos para el control del riesgo en la ejecución del contrato: la recurrencia a operadores económicos consolidados y con un volumen de negocios elevado, así como la solicitud de productos y servicios con fiabilidad demostrada⁸.

No obstante, **en los procesos de Compra Pública de Innovación, lo que se busca es la mejor relación coste/beneficio y, para el control del riesgo, se utilizan otro tipo de recursos que van más allá de la solvencia técnica y económica de los contratistas** (o socios, en el caso de las Asociaciones Para la Innovación).

En este contexto, como argumentaremos en las siguientes páginas, **la atracción, fidelización y puesta en marcha de actividades de empoderamiento de empresas emergentes en relación con los procesos de Compra Pública de Innovación lleva aparejados múltiples ventajas y beneficios.**

En este capítulo hemos realizado una clasificación de los mismos agrupándolos en:

- 5 beneficios directos
- 5 beneficios indirectos
- 1 bonus track

En los siguientes apartados detallamos cada uno de ellos.

⁸ Comisión de las Comunidades Europeas. 2021. «Comunicación de la Comisión - "Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación"». Pág. 11.

2.1. Beneficios directos

Una de las recomendaciones que ofrecemos en el capítulo 6 de esta guía es: “no empieces a trabajar desde cero”. Por tanto, vamos a aplicarnos nuestra propia “receta” y, para elaborar este apartado dedicado a los beneficios directos que se derivan de la integración de las empresas emergentes en procesos de Compra Pública de Innovación, vamos a tomar como base los **objetivos estratégicos de la implementación de CPI** (o los diferentes propósitos para los que puede servir la CPI) según los autores Varela Rey y Moñux Chercoles, presentes en un artículo publicado en la revista Economía Industrial del Ministerio de Ciencia y Tecnología⁹:

- Desarrollo del tejido local innovador
- Cambio de la cultura del sector público
- Adquisición de bienes y servicios (al mejor coste/beneficio)
- Innovación en el servicio público
- Atracción de inversión y grandes empresas

Seguidamente te mostraremos, independientemente del objetivo estratégico que tenga el organismo del sector público para el que trabajes, por qué vas a recibir una serie de beneficios directos si decides realizar el esfuerzo de integrar empresas emergentes en tus procesos de CPI.

1. Si quieres utilizar la CPI como instrumento para el desarrollo del tejido emprendedor innovador

España es un país de microempresas y pequeñas empresas. En efecto, si tenemos en cuenta las sociedades con sede en el territorio nacional que tienen en nómina al menos a una persona trabajadora (es decir, exceptuando a personas las autónomas y las empresas sin personal contratado):

- El **98% de las empresas son microempresas** (1-9 trabajadores/as) **o pequeñas empresas** (10-49 trabajadores/as), con especial prevalencia de las primeras frente a las segundas.
- Sólo el **2% son medianas empresas** (50-249 trabajadores/as) **o grandes empresas** (más de 250 trabajadores/as)¹⁰.

Por tanto, **si quieres desarrollar el tejido emprendedor innovador a través de la CPI** (ya sea a nivel local, regional o nacional), **es recomendable que tengas en cuenta al 98% del entorno empresarial** (que es, por otra parte, donde se encuentran agrupadas las startups, scaleups, así como microempresas y pequeñas empresas innovadoras).

⁹ Varela, M, y Moñux, D. 2020. «Una década de Compra Pública Innovadora (CPI) en España: balance y lecciones aprendidas.» Economía industrial (415). Pág. 31

¹⁰ Fuente: Informes anuales de empresas (actualizado a 2021) del Área de Estadística de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España.

2. Si lo que pretendes es cambiar la cultura innovadora de tu organismo, tomando como modelo las organizaciones ambidiegstras

La nueva realidad socioeconómica y geoestratégica, está sometida a variaciones que se producen de forma cada vez más rápida e impredecible, **haciéndose necesario que los organismos pertenecientes al sector público actúen como las organizaciones ambidiegstras¹¹**, es decir, que sigan prestando sus servicios o cumpliendo con su cometido de forma eficiente y eficaz, al tiempo que se adaptan a los cambios que se producen en el entorno, explorando nuevas oportunidades.

Esto implica la necesidad de implementar **transformaciones** tanto en la **forma de trabajar** como en la **cultura organizacional** adoptando:

- metodologías de trabajo ágiles¹²;
- métodos de desarrollo como Lean Startup¹³ (que ponen el foco en las necesidades del usuario y en el aprendizaje validado);
- el trabajo por objetivos; o
- nuevos sistemas de gobernanza y gestión de equipos de alto rendimiento.

Y, precisamente, en este “terreno de juego” es en el que las empresas emergentes se sienten más cómodas.

Si, dentro de tus acciones relacionadas con la Compra Pública de Innovación, realizas el esfuerzo de atraer, fidelizar y empoderar a startups, scaleups microempresas y pequeñas empresas innovadoras, incrementarás sus posibilidades de ser adjudicatarias en estos procesos (ya sea en solitario o a través de UTEs o subcontrataciones), teniendo la **oportunidad de recibir parte de su know-how relacionado con la ambidiegstría, durante los procesos de cocreación vinculados a las fases de ejecución y despliegue la CPI**. A este respecto, una de las personas que entrevistamos, que ocupaba en ese momento una dirección general que había puesto en marcha un proceso de CPI, nos comentaba que: “yo creo que, precisamente en las startups, forma parte de su ADN ser disruptivos y eso es lo que busca la CPI: agitar el sistema (refiriéndose a su propio organismo)”.

3. Si quieres adquirir bienes y servicios innovadores (a un mejor coste/beneficio)

Cada vez más la contratación pública está abandonando el modelo tradicional de adquisición del bienes o servicios con el menor precio, apostando por la consecución del mejor coste/beneficio o “valor por dinero”, es decir, teniendo en cuenta aspectos como costes de

11 Para más información sobre las organizaciones ambidiegstras te recomendamos el artículo “The Ambidextrous Organization”, publicado por Harvard Business Review en 2004, que puedes consultar en este enlace: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

12 Si quieres iniciarte en el mundo de las metodologías de trabajo ágiles, te aconsejamos que comiences leyendo el Manifiesto for Agile Software Development, publicado en 2001 y que podrás consultar en este link: <https://agilemanifesto.org>

13 La web de referencia del método Lean Startup, creado por Eric Ries es: <https://theleanstartup.com/>

mantenimiento más bajos, mayor ahorro energético o menor grado de contaminación (que se consiguen a través de la incorporación de I+D+i).

En este sentido, varias de las personas que hemos entrevistado y que desarrollan su actividad profesional en el sector público nos han transmitido que, **en relación con las startups y scaleups** que han sido contratistas de sus organizaciones desarrollando productos y servicios innovadores a través de procesos de CPI: “se nota que tienen la innovación en su ADN” o que **“se sienten especialmente en su zona de confort desarrollando servicios innovadores en procesos de CPI”**.

4. Si quieres mejorar la prestación de un servicio público encomendado a tu organismo, apostando por procesos de innovación abierta

Las grandes corporaciones se han dado cuenta, hace ya varios años, **que la colaboración con startups y scaleups** (fundamentalmente a través de programas de innovación abierta) **les permite alcanzar horizontes de innovación a los que, por sí mismas, no son capaces de llegar**.

Y, precisamente, **uno de los instrumentos que se pueden utilizar, desde el sector público, para la implementación de procesos de innovación abierta con empresas emergentes es la Compra Pública de Innovación**. Por otro lado, al contar con las startups, scaleups, microempresas y pequeñas empresas innovadoras en procesos de innovación abierta del sector público, se permite incorporar a estos procedimientos a agentes que suelen estar muy “pegados” a las necesidades de las personas usuarias, así como el territorio, fomentando la mejora de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

5. Si tu objetivo es la atracción de inversión y de grandes empresas

Para aquellos organismos del sector público que tienen como uno de sus objetivos principales el desarrollo territorial, es fundamental la atracción de inversión (tanto pública como privada), así como el establecimiento de sedes de grandes empresas.

En la actualidad, en España podemos ver como cada vez más grandes empresas (tanto nacionales como internacionales), están implantando nuevas sedes o bases de operaciones (en las que, generalmente, su actividad principal consiste en el desarrollo de actividades de I+D+i) en territorios en los que existe un crecimiento notable de su ecosistema de startups y scaleups como Málaga, Valencia Barcelona o Madrid. Por otra parte, estamos asistiendo a un notable incremento de la inversión, por parte de compañías grandes y medianas, en empresas emergentes innovadoras, ya sea entrando a formar parte de su accionariado o a través de préstamos convertibles.

Integrando a las startups y scaleups en los procesos de CPI, como se argumenta en la **Comunicación de la Comisión referente a Orientaciones sobre la contratación pública** (publicada en 2021) “los compradores públicos pueden ofrecer a las empresas innovadoras la oportunidad de probar sus nuevas soluciones en condiciones reales. Asimismo, **al convertirse en clientes y contribuir de este modo al aumento del volumen de negocios de dichas empresas, los poderes adjudicadores podrían animar a otros inversores, tanto públicos**

como privados, a invertir en sus actividades¹⁴" (atrayendo, de este modo, inversión al territorio).

Sobre cómo potenciar esta simbiosis entre corporaciones grandes y medianas con empresas emergentes a través de los procesos de CPI (favoreciendo la atracción de inversiones y el establecimiento de compañías de gran tamaño) hablaremos en el siguiente capítulo de esta guía.

2.2. Beneficios indirectos

Además de los beneficios directos que se derivan de la incorporación de empresas emergentes a los procesos de CPI (ligados a los diversos objetivos estratégicos de los organismos del sector público que ponen en marcha este tipo de procedimientos), también existen una serie de beneficios indirectos (sobre todo relacionados con las etapas de ejecución y despliegue).

1. Interlocución mucho más directa y dinámica en la fase de ejecución y despliegue

Las startups y scaleups, así como las microempresas y pequeñas empresas innovadoras tienen estructuras de interlocución mucho más simples y directas que las grandes empresas.

Por otra parte, en procesos de CPI, la agilidad en la interlocución con los contratistas es fundamental durante las fases de ejecución y despliegue de soluciones innovadoras. En este sentido, **en varias de las entrevistas que realizamos a profesionales al servicio del sector público con experiencia dilatada en Compra Pública de Innovación, nos advirtieron sobre la importancia de tener una interlocución rápida y directa con todos los departamentos de una empresa contratista implicados en la ejecución y despliegue:**

“la división española de esa multinacional se encargaba de la parte comercial (se está refiriendo a un proceso de CPI adjudicado en solitario a una multinacional estadounidense que tenía una sede en España). Pero la parte jurídica estaba en Estados Unidos. Entonces, pasó que ellos habían tomado una decisión “a nivel americano”, en relación con unos temas de pacientes y protección de sus derechos y esa serie de decisiones no fueron autorizadas por las autoridades españolas. ¿Y qué pasó? Nos encontramos con que nuestro interlocutor, que en este caso era la división de la multinacional en España, no era competente (pues la división española era puramente comercial) y ese proyecto no fue exitoso” ... “Entonces ese es un hándicap que vemos cuando a lo mejor tienes una multinacional mientras que, cuando trabajas con pequeñas y medianas empresas, que pueden ir en UTE con laboratorios o centros tecnológicos asociados, es mucho más dinámica la interlocución”.

14 Comisión de las Comunidades Europeas. 2021. «Comunicación de la Comisión - "Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación".» pág. 10

Esta misma persona entrevistada nos comentó que, en otro proceso de CPI puesto en marcha por su organismo, una de las claves de su éxito fue la interlocución eficaz con una pequeña empresa innovadora:

“el proyecto que pongo como ejemplo que para mí, bueno para nosotros, fue un proyecto exitoso y seguimos trabajando con ellos” ... “pues trabajamos fenomenal con ellos, a la hora de las autorizaciones, los procesos, la interlocución muchísimo más fácil y, bueno, pues además era mucho más participativa, es más, no estaba el comercial (realizando la interlocución), el equipo estaba muy estructurado y estaba el especialista (que era el profesional de la pyme contratista con la que se realizaba la interlocución, de forma directa)”.

2. Una mayor flexibilidad, agilidad y capacidad de adaptación durante la ejecución de soluciones en un contrato de CPI

Por su naturaleza, los procesos de Compra Pública de Innovación llevan asociados, en su ejecución y despliegue, un mayor nivel de riesgo que los procedimientos de compra pública ordinaria o regular. **Uno de los elementos que permiten reducir el riesgo en la fase de ejecución es la capacidad de los contratistas para afrontar hechos inesperados o no previstos, adaptándose de forma ágil y flexible a las nuevas condiciones.** Por otra parte, los tiempos de ejecución en la CPI suelen estar tasados, por lo que es necesario que los avances se vayan produciendo cumpliendo con los calendarios de trabajo definidos en los pliegos.

Precisamente **las startups, scaleups, micropymes y pequeñas empresas innovadoras poseen estructuras de gobernanza, así como procedimientos de toma de decisiones, mucho más rápidos que las grandes empresas** (que necesitan más tiempo para la obtención de autorizaciones internas, al tener estructuras más jerarquizadas) **y tienen una mayor agilidad a la hora de adaptar su forma de trabajar o evolucionar sus procesos en entornos cambiantes** como los que se producen en procedimientos de CPI.

Por este motivo, como seguiremos argumentando en varias partes de esta guía, **para el sector público resulta de gran interés la puesta en marcha de actividades que fomenten la constitución de uniones temporales de empresas (UTEs) o subcontrataciones entre grandes o medianas empresas y startups o pequeñas empresas innovadoras**, puesto que las primeras pueden aportar músculo financiero y de operaciones y las segundas una mayor agilidad en los procesos de desarrollo e innovación.

Por otra parte, en aquellos procesos de CPI en los que es especialmente importante el conocimiento de la realidad de un territorio o las peculiaridades de los usuarios que se beneficiarán de su puesta en marcha, varias de las personas que trabajan en el sector público con las que hemos mantenido entrevistas nos han transmitido que, cuando los procesos de CPI se han llevado a cabo con pequeñas empresas ligadas al territorio: “conocen muy bien el sector, conocen la necesidad y esto hace que sea más práctica y mucho más fácil la ejecución y a la hora del éxito (del propio proceso)”.

3. Incremento de las posibilidades de que los procesos de CPP y API sean desarrollados, de forma paralela, por parte de varios contratistas o socios (ya sea en solitario o en UTE)

Una situación indeseada que hemos detectado en varias de las entrevistas que hemos mantenido con empleados y empleadas públicos con más experiencia en CPI consiste en que, en no pocas ocasiones, las licitaciones de Compra Pública Precomercial (CPP) o Asociación Para la Innovación (API) que han estado coordinando sólo han tenido un contratista o socio seleccionado para la fase de ejecución.

En este sentido, una de las ventajas que ofrece tanto la CPP como la API es que permite la posibilidad de desarrollar, de forma paralela, varias soluciones innovadoras diferentes para afrontar el reto o necesidad detectada y que, mediante un sistema de cribas en diferentes fases, el sector público pueda seleccionar la mejor, según unos criterios previamente establecidos.

La sensación que tenían estas personas entrevistadas es que, tal vez, se “pinchó” en la fase de comunicación de estos procesos de CPI atrayendo, fundamentalmente, a centros tecnológicos o de investigación, medianas y grandes empresas, así como universidades, pero teniendo un escaso eco entre empresas innovadoras de tamaño pequeño o reciente creación (teniendo en cuenta, además, que los criterios de solvencia técnica y económica de dichos procesos de CPI se habían puesto en los niveles más bajos que permite la legislación). Es decir, se dejó “por el camino” a una parte muy importante del ecosistema de innovación.

En resumen, **para conseguir niveles elevados de concurrencia en procesos de CPI, es fundamental dedicar recursos para tratar de atraer a la mayor parte del ecosistema de emprendimiento** (que en el caso de España, recordemos, está formado mayoritariamente por microempresas y pequeñas empresas). Si te preocupa esta cuestión en particular, en los capítulos 3 y 4 te damos varias pistas al respecto.

4. Disponer de un trato más cercano y una prestación de servicio más “a medida”

Varios profesionales del sector público a los que hemos entrevistado, con experiencia en actividades de cocreación con contratistas o socios en procesos de CPI, nos han comentado que, como afirmaba uno de ellos: “los pequeños proveedores suelen ofrecer un trato menos estandarizado que las grandes empresas” o **“muchas veces, contratar con una pequeña empresa te da un trato más personalizado, más específico** (a la hora de cubrir las necesidades a solucionar, de forma innovadora)”.

Por otra parte, especialmente cuando se ponen en marcha procesos de CPI desde el sector público local o regional (en los que hay que tener en cuenta las particularidades de un territorio o su ciudadanía), nos han transmitido que: “hay peculiaridades locales que, con grandes empresas, que crean productos homogéneos para todo el territorio nacional y para todo tipo de situaciones, no te satisface como entidad local específica, ya que tú tienes tus propias peculiaridades y te tienes que adaptar (a lo que te ofrecen)”

5. Tener un mayor “control del dato”

En múltiples entrevistas mantenidas tanto con personal directivo público como CEOs de startups ha surgido la cuestión de que, **habitualmente, las startups, scaleups, así como las microempresas y las pequeñas empresas innovadoras son más “generosas con el control del dato”** (y suelen, además de liberarlo, publicarlo de forma accesible) **que las grandes empresas** (que, en las ocasiones en las que lo liberan, no lo suelen hacer de forma accesible).

Por ejemplo, hablando con la CEO de una startup que ha participado en procesos de innovación abierta con una gran empresa pública, nos comentaba que: “En la Administración española, mi sensación es que no se sienten dueños de lo que tienen. Sienten que gestionan algo que no les pertenece. Y entonces, ¿qué ocurre? Que llegan los grandes fabricantes, escudándose en cuestiones de seguridad, y no ofrecen los datos al cliente (público) de forma directa” ... “los datos de uso del activo que paga [la empresa pública YYY], y que opera [la empresa pública YYY], y del cual es responsable de su funcionamiento [la empresa pública YYY] van a parar a un fabricante que luego le manda los datos, y eso es un problema dentro de la Administración, porque no disponen muchas veces del gobierno directo del dato”.

2.3. Bonus track: por imperativo legal y porque forma parte de la Estrategia Nacional de Contratación Pública

Revisando la normativa relacionada con la contratación pública en general y la Compra Pública de Innovación en particular, en prácticamente todas las directivas, leyes y desarrollos reglamentarios se indica, de forma explícita, que **desde los poderes adjudicadores se debe realizar un especial esfuerzo para integrar a las pequeñas y medianas empresas, así como a las emergentes, en los procesos de CPI.**

Igualmente, en diciembre de 2022 la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación aprobó y publicó la **Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026**. En este documento se dedica todo un apartado a las medidas a adoptar, por parte del sector público, para la promoción de la participación de la pyme en el mercado de la contratación pública y se recuerda que **el acceso de las pymes constituye uno de los objetivos de la contratación pública financiada con cargo a los fondos aportados a través del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, más conocido como Fondos Next Generation EU.**¹⁵

Por último, más allá de ser una obligación desde un punto de vista normativo, varias de las personas pertenecientes al sector público a las que hemos entrevistado nos han transmitido que **en el ecosistema de empresas emergentes cada vez hay más concienciación sobre el deber del sector público de fomentar, de forma activa, la concurrencia de las pequeñas empresas en los procesos de contratación en general y CPI en particular y así lo están exigiendo a través de las asociaciones profesionales y empresariales que les representan.**

¹⁵ Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIReScon). 2022. «Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026». Pág. 57.

03 Los 20 consejos para atraer y fidelizar a empresas emergentes en procesos de CPI

3.1. Conecta con tus públicos objetivo

3.2. Genera interés

3.3. Crea confianza y seguridad

3.4. Ofrece valor

3.5. Cuida la relación

03

Antes de comenzar con el desarrollo de este capítulo, creemos conveniente resaltar que **la participación en procesos de Compra Pública de Innovación exige a las empresas, especialmente si son emergentes, la dedicación de una serie importante de recursos** (que podrían dirigir hacia otros clientes u otras oportunidades de mercado), por lo que la CPI podría no resultarle tan atractiva en un primer momento.

Por este motivo, **es importante que implementes un plan sólido de acciones de atracción** para este tipo de empresas, con el objetivo de:

- Que tus actividades de fomento de la innovación a través de la Compra Pública de Innovación sean conocidas no sólo por aquellas entidades que disponen de más recursos para estar al tanto de las novedades surgidas desde el sector público o aquellas que tengan acceso a sistemas de vigilancia tecnológica (como el caso de las grandes y medianas empresas, así como institutos tecnológicos). Es decir, **con la implementación de un buen plan de atracción de empresas emergentes, tus actividades relacionadas con la CPI llegarán a los protagonistas más activos del ecosistema de emprendimiento e innovación.**
- Conseguir **que los operadores del mercado más idóneos se presenten a tus procesos de CPI, incluyendo las startups especializadas en el desarrollo de tecnologías más punteras o con un mayor conocimiento de la realidad y las necesidades de la ciudadanía o del territorio.**
- Asegurar **niveles óptimos de participación en las distintas fases en las que se dividen los proyectos de CPI**, incluyendo un abundante espectro de empresas emergentes innovadoras, pues pocas cosas son más frustrantes que, después de todo el trabajo que hay que invertir para poner en marcha un proceso de CPI, haya sólo una única adjudicataria (ya sea en UTE o en solitario), cuando tenías un objetivo de embarcar a 3 contratistas o socios en el procedimiento (con el fin de dar solución a un reto o necesidad desde ángulos diferentes). Como detallaremos en páginas posteriores, muchas startups a las que hemos entrevistado para la elaboración de esta guía nos han transmitido que no participaron en ciertos procesos de CPI, simplemente porque se enteraron demasiado tarde o, directamente, no se enteraron.
- **Alinearte con las recomendaciones de la Comisión Europea, atendiendo a una de las 6 razones estratégicas recogidas en la Comunicación de la Comisión: Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación:** “Ayudar a la puesta en marcha y al crecimiento de empresas emergentes y pymes innovadoras”, en la que

se invita a que los compradores públicos utilicen su capacidad de gasto para “brindar oportunidades importantes a las pymes y a nuevas empresas innovadoras que pueden tener soluciones para cubrir necesidades no satisfechas, pero afrontan dificultades para comercializarlas”¹⁶.

Igualmente, en los procesos de CPI **también es esencial que pongas en marcha actividades de fidelización** con el fin de:

- Conseguir un **mayor retorno de tu inversión**, apalancando tus recursos económicos y tu tiempo de trabajo. Como en prácticamente cualquier modelo de negocio, atraer a nuevos operadores económicos hacia tu organización es más costoso que fidelizar a los que ya tienes dentro de tu órbita.
- **Reducir la tasa de abandono** en las sucesivas fases que forman parte de un proceso de Compra Pública de Innovación pues, como veremos a lo largo de este capítulo, dado que los procesos de CPI son largos, debemos mantener el interés para que los participantes no terminen renunciando a participar en los mismos (especialmente si son empresas emergentes que, por su menor músculo financiero, se sienten más cómodas moviéndose en el corto plazo).
- **Mejorar tu imagen de marca** dentro del ecosistema de emprendimiento e innovación, incrementando el grado de cercanía, credibilidad, confianza y reputación de tu organismo, con el objetivo de llegar a ser considerada como una entidad “amiga de lo nuevo”.

Por otra parte, es cierto que a la mayoría de las personas que forman parte de los equipos de impulso de CPI el trabajo del día a día les come (y, habitualmente, trabajan con un nivel de recursos por debajo de lo recomendable). Pero **el tiempo y medios invertidos en la implementación de acciones de atracción y fidelización de empresas emergentes dentro de un proyecto de Compra Pública de Innovación se va a recuperar con creces**, gracias a los beneficios derivados de la integración de este tipo de empresas en procesos de CPI que hemos visto en el capítulo anterior.

A lo largo de este capítulo vamos a contarte, en forma de **20 consejos**, “qué” puedes hacer para atraer y fidelizar a startups y scaleups, así como microempresas y pequeñas empresas innovadoras hacia tus procesos de CPI (y en capítulos posteriores nos vamos a centrar más en el “cómo”).

Desgranaremos estos tips encuadrándolos dentro de las **fases por las que se pasa en cualquier procedimiento de atracción y fidelización de usuarios** que, si te fijas, son **muy similares a las etapas a los que todos estamos acostumbrados cuando establecemos una relación de amistad o de pareja**:

¹⁶ Comisión de las Comunidades Europeas. 2021. «Comunicación de la Comisión - "Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación".» pág. 10

ATRACCIÓN

1. Conecta con tus públicos objetivo (3 consejos)
2. Genera interés (3 consejos)
3. Crea confianza y seguridad (4 consejos)

FIDELIZACIÓN

4. Ofrece valor (3 consejos)
5. Cuida la relación (7 consejos)

Por último, a lo largo de este capítulo vamos a referirnos a la implementación de diferentes actividades de atracción y fidelización durante las diversas fases que forman parte de un proyecto de CPI, que vamos a englobar en tres grandes etapas: planificación, gestión y evaluación más despliegue. Para que sepas en todo momento a qué etapa o fase nos estamos refiriendo, te dejamos un breve resumen de las mismas.

Por norma general, la **etapa de planificación en un proceso de CPI** agrupa las siguientes fases:

- **Diseño estratégico** de la política de CPI, **puesta en marcha** del proyecto y creación del **equipo impulsor**.
- **Identificación de retos a resolver o necesidades**, habitualmente a través de la elaboración de un Mapa de Demanda Temprana (MDT).
- Realización de **Consultas Preliminares al Mercado** (CPM).

Asimismo, la **etapa de gestión de un proceso de CPI** suele comprender estas fases correlativas:

- Búsqueda o determinación de **fuentes de financiación** del proyecto de CPI.
- **Selección de tipo de CPI a implementar**: CPP, CPP catalítica, CPTI o API.
- Redacción y tramitación de los **pliegos**.
- Fase de **licitación**.
- **Adjudicación y firma de contratos o asociación**.
- **Ejecución y monitorización**.

Por último, los proyectos de CPI terminan con la etapa de **evaluación de impacto**, así como el **despliegue de soluciones innovadoras**.

Una vez que nos hemos puesto en contexto, ¡entremos en materia!

3.1. Conecta con tus públicos objetivo

Todavía quedan algunas personas que trabajan en el sector público que piensan que, cuando ponen en marcha diferentes actividades, van a conseguir una respuesta óptima por parte del mercado, de forma automática. La realidad es bastante diferente y, por este motivo, te ofrecemos **3 consejos** para que consigas conectar con tus públicos objetivo, encarrilando tu proyecto de CPI hacia el éxito.

1. Convierte la conexión con tus públicos objetivo en una de tus prioridades, desde el primer momento

Dentro de la etapa de planificación, justo cuando pongas en marcha el equipo impulsor de CPI, una de sus primeras tareas a implementar debería ser la **identificación y establecimiento de contactos** con las entidades **de todas las hélices de la innovación con las que te gustaría contar para tus futuros procesos de detección o determinación de necesidades y retos** (generalmente a través de la elaboración de Mapas de Demanda Temprana u otro tipo de procesos participativos). La identificación de tus públicos objetivo deberá formar parte de tu Plan de Comunicación, como veremos en el capítulo siguiente.

Por otra parte, una vez que tengas claras cuáles son las necesidades o retos a resolver, no te demores a la hora de realizar los primeros contactos con vistas a las **Consultas Preliminares al Mercado** (es decir, no esperes al evento de lanzamiento de las CPM para iniciar las primeras comunicaciones con tu ecosistema).

El **establecimiento de estos contactos con un amplio margen de tiempo** te permitirá llegar a un espectro mucho más extenso entre las **empresas innovadoras más pequeñas o de reciente creación que forman parte de tu ecosistema**, dado que **éstas necesitan “su tiempo” tanto para engancharse a los procesos de CPI como para entender cómo moverse dentro de los mismos**.

En resumen, si esperas a que queden tres semanas para el inicio de las actividades relacionadas con procesos de elaboración de MDT o de CPM para “ponerte las pilas” contactando con tu ecosistema, es esperable que tengas una tasa de respuesta entre las empresas innovadoras de más reciente creación mucho más baja de la deseada.

Lo mismo ocurre con las licitaciones. **Para atraer a las empresas emergentes durante la fase de contratación de tu proyecto de CPI, no esperes a la publicación de la licitación en tu perfil del contratante**. Como veremos más adelante, difundir tus planes de contratación de CPI con bastante tiempo de antelación es una de las mejores acciones de atracción y fidelización que puedes poner en marcha, invirtiendo una cantidad mínima de recursos.

2. Innova en tus actividades de comunicación y asegúrate de que la misma es accesible a empresas emergentes

Para conseguir tus objetivos de establecimiento de contactos con el fin de llegar a empresas emergentes dentro de tu proceso de CPI, **la definición de un buen Plan de Comunicación, que incluya elementos innovadores, juega un papel fundamental.** Para conseguir este propósito, no pienses que será suficiente con lanzar unas cuantas publicaciones en redes sociales y crear un par de artículos en la sección de novedades de tu página web, esperando a que las startups acudan en masa a tus puertas. En otras palabras, **la comunicación tradicional (habitualmente unidireccional) desde las organizaciones pertenecientes al sector público no funciona en entornos de innovación como es el caso de la CPI,** especialmente si uno de tus objetivos es dirigirte también a microempresas y pequeñas empresas innovadoras.

Si quieres descubrir cómo utilizar diferentes técnicas de marketing y comunicación efectiva y accesible para atraer a empresas emergentes a procesos de CPI, te recomendamos que eches un vistazo al siguiente capítulo de esta guía, en el que encontrarás numerosas recomendaciones al respecto.

3. Recurre a las entidades de intermediación para atraer a las empresas emergentes

Aunque seas una organización relevante y conocida dentro del ámbito de la contratación pública, te recomendamos que busques **aliados que te ayuden a apalancar tus actividades de atracción en procesos de CPI,** especialmente entre las empresas más pequeñas.

En otras palabras, **si no te apoyas en entidades de intermediación, se incrementará la probabilidad de que termines atrayendo a tus CPI sólo a grandes y medianas empresas, universidades o centros tecnológicos y de investigación,** que tienen muchos más medios que las startups para establecer relaciones directas con los organismos pertenecientes al sector público.

Por otra parte, de la misma manera que te comentamos en el primer consejo de este apartado, lo más recomendable es que identifiques y comiences a establecer contactos con entidades de intermediación justo en cuanto esté constituido el equipo de impulso de CPI. En efecto, si esperas a que queden un par de semanas para la puesta en marcha de las actividades de elaboración de un MDT, unas CPM o la publicación de una licitación de CPI, para comenzar a contactar con este tipo de entidades, no pretendas que su apoyo sea eficaz.

Sobre las entidades de intermediación, así como el papel que pueden jugar potenciando la CPI entre empresas emergentes, hablaremos en el capítulo 6 de esta guía.

3.2. Genera interés

Una vez que hemos identificado a nuestros públicos objetivo y hemos comenzado a contactar con los mismos, deberíamos centrarnos en captar su interés, con el fin de continuar con el proceso de atracción hacia nuestro proyecto de CPI. En este apartado incluimos **otros 3 consejos** relacionados con esta cuestión, centrándonos en las startups, scaleups, microempresas y pequeñas empresas innovadoras.

4. Esfuérzate por conocer lo que piensan, sobre la CPI, las empresas emergentes de tu ecosistema

Una de las claves para implementar de forma eficiente acciones de atracción y fidelización, así como generar el interés de las empresas emergentes en relación con los entornos de Compra Pública de Innovación, consiste en **conocer previamente qué es lo que lo que piensan sobre la misma**.

De este modo evitarás ofrecer a las startups de tu ecosistema aquello que no necesitan o en una configuración que no es apropiada para las mismas. A este respecto, una de las profesionales del sector público a la que entrevistamos para la elaboración de esta guía nos comentaba que: “organizamos una jornada formativa para pequeñas y medianas empresas (con escaso éxito) pero no era, a lo mejor, ni el formato, ni el horario ni quizás, a lo mejor el contenido que ellos realmente necesitaban, sino que era lo que nosotros pensábamos que pudieran necesitar” y “quizás si ellos (refiriéndose a pymes) conocieran nuestra manera de funcionar y nosotros conociéramos su manera de funcionar podríamos hacer procesos mucho más exitosos. Y, en este sentido, todavía más en compra pública de innovación”.

¿Qué piensan las empresas emergentes españolas sobre los procesos de elaboración de Mapas de Demanda Temprana y las Consultas Preliminares al Mercado?

A falta de una macroencuesta actualizada sobre la opinión de las empresas emergentes españolas sobre los procesos participativos ligados a la Compra Pública de Innovación (como la creación del MDT o las CPM), **vamos a resumirte lo que nos contaron** a este respecto, durante las entrevistas que realizamos para la elaboración de esta guía, **varias personas que se encuentran al frente de una startup, scaleup, microempresa o pequeña empresa innovadora y que han participado en diferentes CPI.**

• Se aporta más de lo que se recibe

En primer lugar, existe **una sensación generalizada de que las empresas emergentes aportan mucho a los procesos de CPI** (sobre todo en las fases de elaboración de Mapas de Demanda Temprana y Consultas Preliminares al Mercado) **y reciben poco** y, en ocasiones, nada **a cambio**.

Uno de los CEOs que entrevistamos nos dijo que: “damos demasiado a la Administración, muchas veces por nada. Es decir, yo presento una respuesta a unas Consultas Preliminares donde pongo mi know-how, mi tecnología, mis soluciones, y seguramente no llegue a nada, pero la Administración coge, coge, coge” ... “La innovación abierta, que yo te de

ideas a ti (se refiere al sector público), pues es muy bonito, pero sobre todo para ti. Yo muchas veces no gano nada”.

- **Se echa en falta una mayor bilateralidad en la comunicación**

Otras personas entrevistadas tenían la impresión de que, **en los procesos de comunicación que forman parte de cualquier procedimiento de diálogo con el ecosistema de emprendimiento e innovación** (como es el caso de las CPM), **no se llega a producir el nivel de interconexión o vinculación esperados.**

Por ejemplo, una de las personas entrevistadas nos dijo que: “Vengo de un proceso aquí en [ciudad YYY] de innovación abierta (se refiere a un procedimiento de CPM) con el Ayuntamiento, que ha sido absolutamente demoledor. O sea, nos han tenido jornadas y jornadas y jornadas, de ideas y visitas, y de darles tecnología, contarles muchas cosas súper interesante para ellos y, en el momento de la verdad, a mí no me ha llamado nadie. Ya ni por deferencia” ... “te sientes que abusan un poco de ti.”

En resumen, aunque desde las startups se percibe de forma positiva que los procesos de CPM cumplen de forma efectiva con los principios de publicidad (aunque su nivel de difusión sea mejorable), transparencia, no discriminación o libre competencia, **en muchos de estos procedimientos, las empresas emergentes notan una falta de la deseada cercanía** por parte de los profesionales que están detrás de las mismas.

- **Existe cierto sentimiento de hartazgo sobre los procedimientos participativos**

Debido a la proliferación de procesos participativos iniciados por gran parte de los organismos pertenecientes al sector público, existe una cierta situación de saturación que acaba agotando al ecosistema de empresas emergentes.

En este sentido, en las entrevistas nos han transmitido cosas como: “nos llaman un montón de veces para que vayamos a dinámicas de definición de retos (refiriéndose a procesos de elaboración de MDT)”... “parece que no se dan cuenta que, cuando nos tiramos una mañana entera en este tipo de dinámicas, estamos dejando de facturar y, en nuestra startup, tenemos por costumbre pagar a nuestros empleados a fin de mes por lo que, si no vemos un beneficio muy claro para nosotros, ya no acudimos cuando nos invitan a estas actividades”.

- **Al realizar la planificación del proceso de CPI, no se tienen en cuenta las características o necesidades de las empresas emergentes**

La mayoría de las personas que hemos entrevistado y que están al frente de startups, scaleups y pequeñas empresas innovadoras, tienen la **sensación de que la mayoría de los procesos de CPI en España están programados pensando en las grandes y medianas empresas**, sin tener en cuenta las particularidades de las de menor tamaño. Por ejemplo: “los procesos de CPI están orientados a grandes empresas, no a empresas como la mía” (dicho esto por el CEO de una pyme que factura alrededor de 7 millones de euros al año y emplea en torno a 80 personas).

Asimismo también es recomendable, **antes de poner en marcha actividades para generar interés** con vistas **a atraer a empresas emergentes a licitaciones relacionadas con procesos CPI**, conocer **en qué tipo de procedimientos (CPP, CPTI o API) se encuentran más cómodas, atendiendo a su grado de madurez o consolidación.**

¿En qué procedimientos de CPI se encuentran más cómodas las empresas emergentes?

Aunque no podemos generalizar, puesto que cada empresa tiene sus propias circunstancias y estrategia, en las entrevistas que hemos mantenido con CEOs de startups, hemos detectado los siguientes patrones:

- **Las empresas emergentes de más reciente creación** se encuentran **más cómodas en procesos de Compra Pública de Tecnología Innovadora**, pues:
 - ➔ En esta clase de procedimientos el grado de desarrollo tecnológico (con TRLs¹⁷ de partida 7-8) **se está más cerca de la fase comercial** y, en empresas innovadoras con menos tiempo de presencia en el mercado, **la consecución de facturación, así como el alcance del break even¹⁸ en un plazo razonable de tiempo son vitales.** El CEO de una de las startups que entrevistamos nos comentó que: “una startup recién creada, que tiene que tener un MVP¹⁹ en 6 meses y en el mes 7 generar ingresos sobre ese MVP, no encaja, ni por tiempos, ni por objetivo en la CPP” ... “una startup necesita generar, a corto plazo, tesorería por comercialización o que le inyecten capital. Si no, tendrá que cerrar o dedicarse a otra cosa”.
 - ➔ En muchas ocasiones, las empresas emergentes tienen **menos recursos que los necesarios para crear los pilotos o demostradores que se solicitan en la implementación de procesos de CPP y API** (como instalaciones o maquinaria especializada). En este sentido, el CEO de una de las startups entrevistada nos decía que: “para startups es mejor la CPTI, es decir, que el mercado ya haya pasado la fase de pilotos demostradores y que falte un último impulso”.
- Aquellas **scaleups, microempresas y pequeñas empresas innovadoras que ya han superado el break even o que disfrutan de cierto grado de consolidación se encuentran cómodas con procesos de CPP** (con TRLs de partida entre 1 y 5), **API²⁰** (con TRLs de inicio entre 1 y 6), **así como CPTI.** Esto es así porque, al haber alcanzado el punto de equilibrio, **pueden gestionar mejor que las empresas de reciente creación las tensiones**

17 TRL son las siglas de Technology Readiness Level (o nivel de madurez tecnológica)

18 Break even o punto de equilibrio hace referencia al momento en el que una empresa los ingresos igualan a los costes, entrando en una potencial senda de beneficios a futuro.

19 MVP corresponde a las siglas Minimum Viable Product (o, en castellano, Producto Mínimo Viable - PMV).

20 Si quieres profundizar en la cuestión de las tensiones de tesorería para empresas emergentes en procesos de CPP y API, tienes una breve explicación en Las Naves (2023). «Manual de Supervivencia de Compra Pública de Innovación para startups y scaleups». Pág. 98. <https://www.missionsvalencia.eu/cpivalencia/wp-content/uploads/2023/11/Manual-de-Supervivencia-de-CPI-para-Startups-y-Scaleups.pdf>

de tesorería que surgen en la fase de ejecución de I+D en procesos de CPP y API (incluso aunque en las CPP y API se vaya pagando por fases, en las empresas emergentes que participan en estos procesos se generan tensiones de tesorería que, en muchas ocasiones, les dejan en una situación financiera muy complicada).

Por estos motivos, **si queremos incrementar la participación de empresas emergentes en procesos de CPP y API**, deberíamos hacer un esfuerzo para **promover la formación de UTEs o la subcontratación** por parte de operadores del mercado más consolidados (pero no te preocupes por este tema por el momento, pues lo trataremos en detalle en próximos apartados).

Por último, **conocer las características y necesidades de las empresas emergentes** para generar interés en las mismas antes de atraerlas a procesos de CPI, **no es sólo una tarea para el equipo impulsor. También tendría que implicarse en esta cuestión** (y desde un primer momento) **el personal público de áreas como intervención, servicios jurídicos, auditoría, o contratación.**

5. No contribuyas a transmitir la falsa idea que la CPI es adecuada para cualquier tipo de empresa emergente innovadora

Los procesos relacionados con la CPI tienen tanto una serie de ventajas como de inconvenientes para las empresas emergentes²¹. Por este motivo, **antes de embarcarse en el mundo de la Compra Pública de Innovación, las startups y scaleups, así como las microempresas y pequeñas empresas innovadoras deberían analizar** (idealmente con el apoyo de entidades pertenecientes al sector público) **si, para las mismas, tiene sentido incluir (o no) la CPI dentro de su estrategia de mercado a largo plazo.**

En otras palabras, **la CPI no es adecuada para todo el conjunto de empresas innovadoras.** A este respecto, uno de los CEO de startups que hemos entrevistado nos dijo que: “hubo una época en la era post-crisis, sobre 2008, en la que todo el mundo empujaba a la gente a ser emprendedor. Era un elemento de marketing en muchos sitios (refiriéndose a organismos del sector público) y confundían mucho a la gente”. Al hilo de esta afirmación, comentaba que: “yo creo que es un error empujar a la gente hacia la compra pública innovadora (de la misma manera que se le empujó hacia el emprendimiento). O sea, ve a hacer compra pública innovadora solo si está muy alineada con tu plan estratégico”.

Por este motivo, te invitamos a que realices **acciones de didáctica con las empresas emergentes que se acerquen a tus procesos de CPI** (ya sea de forma directa, como apoyándote en otras entidades) y te pongas a su disposición para aclarar los numerosos prejuicios y estereotipos (tanto positivos como negativos) que existen sobre la compra pública en general y la Compra Pública de Innovación en particular.

²¹ Si quieres conocer las ventajas e inconvenientes para las empresas emergentes en relación con su participación en procesos de elaboración de MDT y CPM, puedes echar un vistazo a Las Naves (2023). «Manual de Supervivencia de Compra Pública de Innovación para startups y scaleups». MDT -> págs. 38...42 y CPM -> págs. 54...58. <https://www.missionsvalencia.eu/cpivalencia/wp-content/uploads/2023/11/Manual-de-Supervivencia-de-CPI-para-Startups-y-Scaleups.pdf>

6. Ten cuidado para no incrementar la sensación de desafección y el hartazgo que está comenzando a surgir, entre las empresas emergentes, en relación con los procesos participativos

Como hemos visto en párrafos anteriores, la implementación de procesos participativos, tanto para la detección de retos y necesidades sociales como para la puesta en marcha nuevas de políticas públicas, ha cobrado fuerza durante los últimos años, debido a las numerosas ventajas que presentan frente a las actuaciones iniciadas de forma unilateral, por parte del sector público.

No obstante, cada vez más personas expertas coinciden en que, en la España actual, se hace necesario evitar “las duplicidades que la reciente proliferación de procesos participativos sectoriales está generando, con el consiguiente cansancio y frustración por parte de la sociedad civil, que dedica su tiempo a múltiples procesos de participación —a menudo simultáneos— que, en ocasiones, no llegan a materializarse en políticas, medidas o intervenciones concretas²²”. A este respecto, en el caso de las empresas más pequeñas, uno de los CEOs a los que entrevistamos para la elaboración de esta guía nos dijo que “no podemos invertir una mañana entera realizando dinámicas (puestas en marcha por parte del sector público) para que, en el mejor de los casos, dentro de un año nos manden un informe de conclusiones” ... “Perder una mañana entera en estas cosas se lo puede permitir una empresa con muchos trabajadores, pero nosotros no”.

En resumen, hay que tomar conciencia de que **las empresas emergentes tienen una cantidad muy limitada de tiempo disponible para dedicar a actividades que no les reporten un beneficio (ya sea directo o indirecto) a corto plazo**. Por el contrario, a una mediana o gran empresa no le supone una gran dedicación de recursos (en términos relativos respecto a sus capacidades) acudir a una jornada o a unos talleres de elaboración de MDT o participar en unas CPM. Por tanto, si consigues que una startup dedique una mañana entera a asistir a una dinámica de detección de necesidades en la elaboración de un Mapa de Demanda Temprana, tómatelo como un pequeño triunfo (y, como veremos más adelante, trata de corresponder su esfuerzo aportando valor).

¿Qué se puede hacer, desde el sector público, para combatir la desafección y el hartazgo en los procesos participativos relacionados con la CPI?

Para tratar de revertir la sensación de desafección y cansancio entre empresas emergentes que se está empezando a advertir en los procesos participativos (como es el caso de las dinámicas de detección de retos o necesidades o las CPM), te recomendamos que:

- **Destines un nivel de recursos suficientes** para que el proceso participativo se produzca con un alto grado de eficiencia y profesionalidad. Hay que asumir que tenemos organizaciones públicas con estructuras y formas de actuar que no han cambiado tanto desde los inicios del siglo XX y, con estos mimbres,

22 Acero C., Aguirre J. y Arévalo J. Diputación de Barcelona (2019) «Planificación urbana integral, aprendiendo de Europa. Diputación de Barcelona». Pág. 53. https://libreria.diba.cat/es/libro/planificacion-urbana-integral-aprendiendo-de-europa_62439

pretendemos afrontar los retos del siglo XXI, de forma innovadora. Por tanto, si ponemos en marcha procesos participativos desde el sector público, **deberíamos contar con el apoyo de personas expertas en el diseño de procesos de participación ciudadana e inteligencia colectiva.**

- **Compartas con los participantes (y el resto del ecosistema) los resultados o conclusiones obtenidas, en un periodo razonable de tiempo.**

En este sentido, en no pocas ocasiones, el informe de conclusiones obtenidas tras la realización de unas dinámicas de detección de necesidades se acaba compartiendo pasado un buen número de meses, desenganchando a incontables empresas emergentes del proceso.

- **Demuestrés que “se están haciendo cosas”**, es decir, que se está yendo más allá del papel o de los informes (que, en no pocas ocasiones, se acaban metiendo en un cajón). En este sentido, uno de los CEOs entrevistados nos dijo que: “participamos en unas consultas al mercado de [organismo YYY]. El informe, con conclusiones muy positivas sobre las ideas que se aportaron, se presentó hace más de un año y, a fecha de hoy, no nos dicen si van a poner en marcha o no una CPI derivada de esas consultas”. En otras palabras, **hay que generar avances o quick wins en un periodo de tiempo razonable** (y comunicarlos de forma eficiente entre los participantes, poniendo en valor el esfuerzo que han realizado).

- **Introduzcas elementos de innovación en la propia forma de realizar los procesos participativos, repensando formatos y códigos e incluyendo dinámicas más rompedoras, atrevidas y divertidas**, con el fin de generar un efecto de enganche. Por ejemplo, puedes organizar una jornada en la que:

- por la mañana, realices una sesión pública de pitcheos de startups sobre ideas innovadoras para resolver un reto;
- aprovechando la pausa de la comida, una sesión de networking (incluyendo una dinámica en la que los participantes se echen unas risas);
- por la tarde, celebres entrevistas individuales entre las startups que han pitcheado y el equipo impulsor de CPI, con el fin de profundizar en las ideas presentadas (recogiendo las conclusiones de las mismas en un acta).

- **Reconozcas y utilices canales y espacios de participación de empresas que ya estén en funcionamiento.** Por ejemplo, un taller para contribuir a la elaboración de un MDT se puede realizar en las instalaciones de una asociación empresarial o una asociación de vecinos, en lugar de hacerlo en las instalaciones de un organismo público.

- **Ofrezcas valor a aquellas personas que formen parte de tus procesos participativos.** Sobre qué puedes hacer para aportar valor, hablaremos más adelante, dentro de este mismo capítulo.

3.3. Crea confianza y seguridad

La generación de un clima de confianza y seguridad en los procesos de CPI es un potente elemento para la atracción, al mismo tiempo que sirve para fidelizar a las empresas emergentes. Para ayudarte a conseguir este objetivo hemos incluido, en este apartado, un total de **4 consejos**.

7. "Pon cara" a tu equipo impulsor de CPI

Lamentablemente, en el pasado, la forma de relacionarse entre el sector público y el privado se basaba, en muchas ocasiones, en la desconfianza (sobre todo con las empresas más pequeñas).

En la actualidad, la Compra Pública de Innovación exige la puesta en marcha de una serie de actividades colaborativas y participativas que demandan la creación de espacios de confianza y, por este motivo, todos los agentes implicados tenemos que esforzarnos por cambiar el paradigma de desconfianza mutua que hemos heredado de épocas anteriores.

En lo que concierne al sector público, una de las formas **de generar confianza es incrementando el grado de cercanía**. En este sentido, un porcentaje elevado de las empresas emergentes todavía ven a los organismos del sector público como instituciones en las que trabajan personas "sin rostro". En este contexto, debido a las características de la CPI (entre las que destacan su cierto grado de novedad y complejidad), para atraer a las empresas en general y las empresas emergentes en particular, es necesario generar relaciones más directas entre éstas y las personas que forman parte de los equipos de impulso de Compra Pública de Innovación. De este modo se conseguirán establecer **elementos de conexión emocional** que servirán para diluir las reticencias de aquellas personas que se acercan a la CPI desde el lado de la oferta.

En resumen, **te recomendamos que "pongas cara" al personal que forma parte del equipo impulsor de CPI** (siempre que las personas implicadas así lo quieran, claro está), **dándoles un protagonismo que favorezca la cercanía**. En este sentido, en el siguiente capítulo te mostraremos varios ejemplos sobre cómo puedes conseguir este objetivo, a través de acciones de comunicación.

8. Sé previsible

Otra de las claves para la atracción y fidelización en procesos de Compra Pública de Innovación consiste en que **tu ecosistema sepa en todo momento**:

- **Cuáles van a ser tus planes** de detección de necesidades, consultas al mercado, contratación, etc.
- **En qué punto del proyecto de CPI te encuentras concretamente.**

De este modo, **las empresas** (sobre todo las emergentes, pues tienen menos recursos que las grandes) **podrán planificarse mejor**. En otras palabras, dado que es recomendable que todos procesos de CPI, independientemente de su importe o alcance, se planifiquen con bastante tiempo de antelación, este tipo de compras son candidatas idóneas para ser in-

cluidas en la documentación de Planes de Contratación de tu organismo. De esta forma, **facilitarás que se incremente la concurrencia de pequeñas empresas innovadoras, que no suelen tener mucha capacidad de reacción** (al no tener personal especializado) **para presentarse a un proceso de CPI, en caso de enterarse “a última hora”**. De hecho, este es un tema que ha salido tanto en varias de las entrevistas que hemos realizado a startups, como en conversaciones que hemos mantenido en eventos relacionados con procesos de CPI, con CEOs de pequeñas empresas innovadoras, en las que nos comentaban cosas como: “no participé en el proceso de CPI porque me enteré tarde”.

9. Pon especial cuidado en transmitir que, en las CPM, los procesos son confidenciales

En las entrevistas que hemos tenido con iniciativas emprendedoras para la elaboración de esta guía han surgido, en numerosas ocasiones, **preocupaciones sobre la gestión de la confidencialidad en procesos de Consultas Preliminares al Mercado**.

Aunque en todos los desarrollos normativos relacionados con las CPM se recoge de forma explícita que estos procesos se tienen que realizar articulando todas las medidas necesarias para asegurar la confidencialidad respecto a la información sensible (o protegida) que aportan las personas participantes, esto no tiene por qué ser conocido por todo el ecosistema de emprendimiento.

De este modo, **a la hora de recabar ideas innovadoras que resuelvan los retos planteados en unas CPM** (por ejemplo, a través de un formulario), **te recomendamos que realices un esfuerzo adicional de comunicación explicando por qué pides tantos datos o información**. De este modo, tranquilizarás a las empresas emergentes, transmitiéndoles que su *know-how* o secretos industriales van a quedar salvaguardados. Para vencer este tipo de reticencias relacionadas con la gestión de la confidencialidad, puedes aprovechar alguna de las actividades de capacitación que pongas en marcha, dentro de tu proyecto de CPI. Por contarte una experiencia cercana, en el proceso de Consultas Preliminares al Mercado iniciadas por el Ayuntamiento de Valencia en 2022 celebramos, unos días antes de que venciera el plazo de presentación de ideas, un taller sobre cómo rellenar el formulario de la CPM. En un proceso de *feedback* posterior que pusimos en marcha, uno de los asistentes al mismo nos dijo que, antes de participar en este taller, tenía cierto temor a que su *know-how* o la I+D que estaban generando quedase expuesta y que: “una vez que fui al taller y me explicaron en qué consistía (el proceso de aportación de información a través del formulario en las CPM) y a qué venían todas esas preguntas, me quedé mucho más tranquilo. No tenía ningún inconveniente en responderlas (cosa que no era así en un primer momento)”.

10. Explica, por activa y por pasiva, que las CPM no se ponen en marcha para “robar ideas a los pequeños para que los grandes se lleven los contratos”

Una sensación generalizada en el ecosistema startups y pymes innovadoras (que pudimos constatar en las entrevistas que realizamos a empresas emergentes) es que, en los procesos de consultas con el mercado “me van a robar mi idea, luego van a sacar una licitación y se lo va a llevar una grande” ya que en las administraciones públicas y sus entes dependientes “prefieren trabajar con medianas o grandes empresas, porque les dan menos problemas” (durante la ejecución del contrato).

Para vencer estos prejuicios, **es necesario que realices un esfuerzo de didáctica, destinando recursos a transmitir que:**

- **en los procesos de Consultas Preliminares al Mercado, nadie va a “robar tu idea” y que las consultas se producen de forma totalmente transparente**, lo que implica que vas a ofrecer a todos los operadores del mercado la misma cantidad de información y al mismo tiempo; y
- en futuras licitaciones de CPI, **no vas a favorecer (ni perjudicar) a ningún participante** en tus CPM.

Por otra parte, aunque sea algo evidente para el personal al servicio del sector público, te recomendamos que realices esfuerzos por transmitir que, en la compra pública en general y la CPI en particular, **todas las empresas están sometidas a las mismas reglas del juego** (independientemente de su tamaño) y que, desde la Comisión Europea hasta el municipio más pequeño **se está fomentando la elaboración de pliegos que promuevan al máximo la participación de microempresas y pequeñas empresas** (sobre todo en lo tocante a los criterios de solvencia técnica y económica).

3.4. Ofrece valor

Como hemos visto anteriormente, las actividades y eventos participativos que tienen lugar durante la fase de planificación de un proceso de CPI, entre el organismo del sector público que lo ha puesto en marcha y el ecosistema de emprendimiento e innovación, exigen que los segundos ofrezcan una serie de recursos (tiempo, *know-how*, *expertise*, etc.). Por tanto, para corresponder a esos recursos recibidos por parte del ecosistema y, de esta manera, mejorar el nivel de fidelización, es recomendable que pongas en marcha actividades en las que les aportes valor (tanto de forma directa, como indirecta). A continuación, te dejamos **otros 3 consejos** relacionados con esta temática.

11. Facilita la capacitación, formación y acompañamiento de empresas emergentes

La puesta en marcha de procesos de CPI no es una actividad sencilla para las organizaciones pertenecientes al sector público. Del mismo modo, por muy bien que prepares tu proceso de CPI y te esfuerces por facilitar las cosas, no caigas en el error de pensar que, para el sector privado, es sencillo participar en este tipo de procedimientos (especialmente para las em-

presas emergentes, que tienen menos recursos). En este sentido, una de las mejores cosas que puedes hacer para atraer y fidelizar a startups, scaleups, microempresas pequeñas empresas innovadoras es ofreciéndoles **recursos para que comprendan mejor las particularidades de la CPI**.

Pero no pienses que con publicar o difundir un manual y dar un par de charlas es suficiente. Por otra parte, en relación con la formación y capacitación sobre CPI de tu ecosistema, tu organización no está sola pues numerosas entidades tienen entre sus cometidos la realización de este tipo de actividades.

Durante la etapa de planificación de tu proyecto de CPI, puedes entregar valor a las empresas emergentes:

- Recomendándoles **recursos de autoaprendizaje** como **guías, manuales y folletos de compra pública en general o Compra Pública de Innovación en particular, especialmente dirigidos a startups y pymes**. En el capítulo 6 de esta guía te ofrecemos una recopilación de recursos de autoaprendizaje sobre CPI para tu ecosistema de emprendimiento e innovación.
- Ofreciéndoles opciones de **capacitación o formación** (generalmente, derivándolas a organismos o entidades públicas especializados) de las que hablaremos en el capítulo 5 de esta guía.

Por otra parte, **en las primeras fases de la etapa de gestión** de tu proyecto de Compra Pública de Innovación, puedes seguir **proporcionando valor a las empresas emergentes derivándolas a entidades que tengan entre sus responsabilidades el acompañamiento en la presentación de propuestas a licitaciones de CPI**.

12. Convierte las actividades de networking de tus eventos en una de las partes centrales de los mismos

El establecimiento de actividades de networking es una de las claves para ofrecer valor al ecosistema de empresas emergentes en procesos de CPI.

Incluyendo una parte para el networking dentro tus actividades relacionadas con la elaboración de Mapas de Demanda Temprana, las Consultas Preliminares al Mercado o eventos informativos sobre licitaciones de Compra Pública de Innovación, facilitarás que las empresas emergentes que conozcan e interactúen, en un entorno profesional, con:

- Personal al servicio del sector público, perteneciente a equipos de impulso de CPI.
- Profesionales de empresas consultoras de innovación.
- Técnicos/as de departamentos de innovación de medianas y grandes empresas, así como de institutos tecnológicos.
- Otras startups, scaleups o pequeñas empresas innovadoras.

En estas actividades de networking, **trata de crear un ambiente distendido** (ofreciendo un pequeño refrigerio y unos snacks) **y no te olvides de poner a tu equipo de impulso de CPI a realizar tareas de dinamización y establecimiento de relaciones entre los participantes**. En otras palabras, no limites la actividad de networking a la disposición de un catering.

13. Favorece el establecimiento de UTEs y subcontrataciones, así como una comunidad de startups con intereses comunes

Según dos profesionales que trabajan en una consultora con amplia experiencia en el apoyo a organismos públicos en la implementación de procesos de CPI, “muchas de las soluciones innovadoras surgen de empresas complementarias en lo sectorial —en muchos casos, una firma con gran conocimiento sectorial y otra de soluciones digitales, que puede ser una startup—, por lo que el proceso de consultas debe ser lo suficiente abierto como para dar pie a que estas empresas puedan conocerse y, eventualmente, licitar juntas en el futuro²³”.

Por otro lado, un número notable de licitaciones de CPI son adjudicadas a UTEs de la que forma parte una startup. Asimismo, no es infrecuente que parte del trabajo realizado en la fase de ejecución de una CPI adjudicada a una gran o mediana empresa sea desarrollado por una empresa emergente especializada en una tecnología concreta. **De este modo, las empresas innovadoras de reciente creación pueden participar en este tipo de procedimientos, aunque no cumplan con todos los requisitos de solvencia técnica o económica contenidos en los pliegos.** En las siguientes páginas veremos cómo podemos fomentar la creación de UTEs y subcontrataciones.

Por último, ya sea con medios propios o con el apoyo de una entidad de intermediación, **es recomendable que destines recursos a la generación y dinamización de una comunidad de startups interesadas en tu proyecto de Compra Pública de Innovación.** Dentro de esta comunidad se puede, entre otras cosas, invitar a empresas emergentes que hayan tenido éxito en procedimientos de CPI ya finalizados (con el fin de que compartan su experiencia), así como favorecer el establecimiento de contactos entre empresas innovadoras de reciente creación, para que exploren sinergias y vías de colaboración.

3.5. Cuida la relación

Si queremos implementar un proyecto de jardinería exitoso, no es suficiente con crear el diseño paisajístico, preparar el terreno y plantar las diferentes especies vegetales. También debemos dedicar el tiempo necesario a realizar tareas de mantenimiento como regar, podar o abonar. Es decir, debemos cuidar lo que hemos construido.

Del mismo modo, una vez que hemos puesto en marcha las actividades contempladas en nuestro plan de atracción y fidelización de empresas emergentes relacionadas con nuestro proceso de CPI, **si queremos capitalizar todo el esfuerzo anteriormente realizado, debemos destinar recursos a mantener la relación (es decir, a seguir fidelizando).** De esta forma, tenemos que **invertir tiempo cuidando los enlaces que se originan entre los diversos agentes del ecosistema de innovación relacionado con nuestra CPI,** poniendo una **especial atención en las empresas emergentes.** Para finalizar este capítulo te ofrecemos un total de **7 consejos** en este sentido.

23 Varela, M, y Moñux, D. 2020. «Una década de Compra Pública Innovadora (CPI) en España: balance y lecciones aprendidas.» Economía industrial (415). Pág. 33

14. Mantén el interés interactuando de forma frecuente con tu ecosistema

Los proyectos de Compra Pública de Innovación suelen tener ciclos de vida muy largos y no es infrecuente que, desde el momento en que se crea el equipo de impulso hasta que se adjudica una licitación de CPI, transcurran más de dos años. Igualmente, como ya hemos comentado en párrafos anteriores, las empresas emergentes se encuentran más cómodas en procesos a corto plazo que a largo plazo. Por estos motivos, **se hace necesario mantener el interés de las startups durante todo el ciclo de vida del proyecto puesto que, si perdemos la atención de una empresa emergente, nos va a resultar muy costoso volver a recuperarla** (desaprovechándose todos los recursos invertidos en la misma, hasta ese momento).

En relación con la frecuencia de interacción en procesos de CPI entre organismos públicos y empresas emergentes, en las entrevistas que hemos mantenido con CEOs de startups y scaleups para la elaboración de esta guía hemos escuchado bastantes afirmaciones como “no nos van informando sobre cómo va el proceso” o “nos informan cuando ya ha pasado mucho tiempo y estamos a otras cosas”.

En efecto, para mantener el interés del ecosistema de **startups en procesos de CPI, no basta con programar una jornada cada 6 meses, sino que hay que realizar actividades de interacción bidireccional de forma frecuente**. En el capítulo 4 de esta guía, dedicado a la comunicación eficiente y accesible, te dejamos un buen número de ejemplos de formas de interactuar, bidireccionalmente, con empresas emergentes, en procesos de CPI.

Reponiendo a las empresas emergentes que se han ido cayendo sobre la marcha

Como en cualquier programa de atracción o fidelización, a lo largo del ciclo de vida de un proyecto de CPI podrás ver cómo una serie de empresas, que en un momento determinado mostraban interés, se irán cayendo del proceso (especialmente aquellas de más reciente creación). Por tanto, **deberás implementar un conjunto de actividades para atraer a nuevas empresas innovadoras emergentes, cada vez que vayas cumpliendo uno de los hitos de tu proyecto de CPI**. De no hacerlo, correrás el riesgo de que, cuando llegues a la fase de licitación, tengas un nivel de participación de startups, scaleups, microempresas y pequeñas empresas innovadoras por debajo de lo que habías planificado inicialmente.

15. Pide feedback cada vez que tengas oportunidad

Nunca sabrás por qué las cosas no están saliendo como esperabas en tu proyecto de CPI (como un bajo número de asistentes a una actividad, una escasa calidad técnica de las propuestas recibidas, etc.), o si cabría la posibilidad de que salieran mejor, si no pides *feedback*.

Por este motivo te recomendamos que, **después de cada taller, dinámica de grupo, actividad participativa o jornada de presentación, aproveches para pedir *feedback* o realizar actividades de seguimiento entre las personas participantes:**

- **a través de un cuestionario** de satisfacción/calidad que incluya un apartado abierto al final en el que las personas asistentes puedan darte su opinión;
- o, mucho mejor, **manteniendo conversaciones informales con algunas de las personas asistentes, durante la parte de networking del evento.**

Por otra parte, sería interesante que durante estas jornadas **aprovechases para realizar una tanda de recopilación de dudas de tipo técnico** que te ayudarán a **mejorar la accesibilidad de tus comunicaciones en el futuro** beneficiando, especialmente, a las empresas emergentes.

Asimismo, **deberías tener abierta líneas de comunicación asíncrona, para recoger *feedback* por email o a través de un formulario de contacto habilitado en tu página web**, para que cualquier persona pueda aportarte sus sugerencias o comentarios. En caso de que implementes estas vías de comunicación directa, **te recomendamos que las publicites siempre que tengas ocasión.**

Por último, también es aconsejable **apoyarse en otros espacios y organizaciones (tanto públicas como privadas) para recibir *feedback***. En este sentido, una de las profesionales del sector público a la que entrevistamos nos comentó que : “a veces se echa un poco de menos ese *feedback*, porque yo creo que hay un poco de desconocimiento” ... “pero sí que es verdad que en el departamento de contratación (se refiere a la Administración en la que trabaja), nosotros estamos como, en nuestro despachito, con nuestros pliegos, con nuestros documentos, pero no tenemos ese *feedback* (por parte de pequeñas empresas)” o “ Sí que se echa de menos, quizás algún tipo de espacio donde se pueda interactuar y ver un poco qué hay en el mercado”.

16. En las CPM no “dejes tiradas” a aquellas startups que no tienen encaje con tu estrategia de CPI o te presentan soluciones que ya están en su catálogo comercial

En los procesos de Compra Pública de Innovación, sobre todo en la fase de las Consultas Preliminares al Mercado, puede darse el caso de que haya **empresas emergentes que propongan ideas innovadoras que no tengan encaje con tu actual estrategia de fomento de la innovación**, a través de la CPI.

Una forma de fidelizarlas y conseguir que no se desenganchen de los procesos de CPI es **derivándolas hacia otros organismos del sector público con los que puedan establecer sinergias**. Para poder realizar estas actividades de derivación, **debes reflejar esta posibilidad en la documentación de la convocatoria de las CPM²⁴.**

²⁴ Para evitar que se interprete que estás utilizando una idea recibida con un fin diferente al objeto de la CPM, aunque se esté derivando a otro organismo del sector público.

Por ejemplo, si una fundación municipal de Parques y Jardines pone en marcha unas CPM con el fin de reducir el gasto de mantenimiento de las zonas verdes que tiene asignadas y una startup especializada en la monitorización de redes de suministro de agua plantea una idea innovadora que no encaja con su estrategia de CPI, tal vez podrá **derivarla** a la Concejalía de Ciclo Integral del Agua de su municipio, con el fin de que exploren posibles sinergias.

Lo mismo se puede hacer **si en unas CPM se detecta que una startup ha presentado una idea de solución innovadora que, en realidad, es un producto o servicio que ya forma parte de su catálogo comercial** (cosa que ocurre con relativa frecuencia). En este caso:

- si la solución está totalmente orientada con el objeto o la misión del organismo que pone en marcha la CPI, se puede informar “a la interna” para ver si es interesante realizar una contratación pública ordinaria o regular; o
- dar una “pensada”, para tratar de encontrar otro organismo público al que le pueda interesar adquirir la solución que nos han presentado (y realizar una derivación).

Con estos ejemplos hemos visto cómo una organización del sector público que está inmersa en un proyecto de CPI puede aportar valor a empresas emergentes, compensándolas por el tiempo y el *know-how* que han aportado en procesos participativos (en definitiva, contribuyendo a su fidelización).

17. Interésate por las empresas que no han conseguido superar licitaciones de CPI

Aunque desde el sector público se debe tener un especial cuidado para no favorecer a unas empresas sobre otras en procesos de contratación, no hay ninguna norma que impida que, una vez terminado un proceso de licitación de CPI y formalizado el contrato con la adjudicataria, se envíe un email de seguimiento a aquellos operadores económicos que, por cualquier motivo, han quedado fuera del proceso (ya sea, por ejemplo, por no cumplir con los criterios de solvencia técnica o económica, por haber presentado documentación con defectos de fondo o por no haber llegado a la puntuación mínima en alguno de los criterios de valoración). En dicho correo electrónico podemos:

- darles las gracias por haber participado;
- animarlos a que sigan presentándose a otras licitaciones;
- incluir unos cuantos enlaces de direcciones web de organismos en los que puedan obtener capacitación o apoyo en otros procesos de CPI, así como recursos de autoformación en compra pública; y
- ofrecer feedback constructivo sobre su propuesta.

De este modo, conseguirás **mejorar la probabilidad de que aquellas empresas emergentes que han llegado hasta la fase de licitación (pero no la han superado) no tiren la toalla** y sigan presentando propuestas a otras licitaciones de CPI que encajen con su estrategia de desarrollo de modelo de negocio.

18. Durante la fase de ejecución de una CPI, trata de balancear el tiempo dedicado a la evaluación y el tiempo dedicado a la cocreación

Las empresas emergentes innovadoras se suelen mover en entornos de metodologías ágiles de trabajo. Debido a esta forma de trabajar, que ofrece muy buenos resultados a corto plazo en entornos con elevados niveles de incertidumbre (como son los procesos de CPI), **necesitan establecer un alto nivel de interacción con sus clientes y usuarios y, en muchas ocasiones, cocrear sus soluciones con los mismos.** Por otra parte, la cocreación público-privada es uno de los pilares CPI.

En este sentido, una de las cosas que nos ha sorprendido en las entrevistas que hemos mantenido con empleados y empleadas públicos, así como con CEOs de startups que han estado especialmente implicados en la fase de ejecución de un proceso de CPI es que:

- **las expectativas que tenían sobre el nivel de cocreación** (entre la parte pública y privada) quedaron muy por debajo de sus expectativas iniciales; y
- **la mayor parte del tiempo de interacción** (entre la parte contratista y la contratante) **durante la fase de ejecución se empleó en la realización de tareas de comprobación del cumplimiento de los requisitos mínimos** para los cambios de fase.

Por poner un ejemplo en relación con estas sensaciones, uno de los CEOs que hemos entrevistado (cuya pequeña empresa había finalizado recientemente un proceso de CPP) afirmaba que: “El usuario final (refiriéndose al personal del organismo del sector público que puso en marcha la CPP) no está implicado; el usuario final está implicado en evaluarlo; son todo exámenes, pero no es una cocreación”.

En otras palabras, **el escaso nivel de cocreación en muchos de los procesos de ejecución de CPI hace que un número importante de empresas emergentes se planteen no seguir concurrendo a este tipo de procedimientos en el futuro.**

Por tanto, **una forma de fidelizar a startups en entornos de CPI es balanceando el número de horas dedicadas a actividades de cocreación en relación con las horas dedicadas a actividades de evaluación** de cumplimiento de objetivos intermedios o finales.

19. Fideliza también a aquellas startups que han superado un proceso de CPI

Debido a las dificultades que, especialmente las empresas emergentes, deben sortear para concluir con éxito un proceso de Compra Pública de Innovación (desde la fase de detección de necesidades hasta la ejecución de un contrato derivado de una licitación de CPI), deberíamos tener un especial cuidado en fomentar que las que lo consiguen no se desenganchen de este tipo de procedimientos (pues las startups a las que hemos entrevistado y que han concluido procesos de CPI nos han confesado que han terminado agotadas tras finalizar la última evaluación de la fase de ejecución).

Una de las formas de fidelizar a las empresas emergentes que han ejecutado con éxito un contrato de CPI es **crear un case study²⁵ del proceso y difundirlo, dándoles visibilidad**. De este modo, **les aportaremos valor contribuyendo a mejorar su posición en el mercado** (ya sea ante compradores públicos como privados).

20. No externalices totalmente todos los trabajos de atracción y fidelización

Como hemos visto anteriormente, una queja bastante recurrente entre los profesionales del sector público (especialmente si se dedican al fomento de la CPI compatibilizándolo, en muchos casos, con otras obligaciones profesionales) es la **falta de tiempo**.

De este modo, **es fácil sentirse tentado a externalizar todas las actividades relacionadas con la atracción y fidelización en procesos de CPI**. Si por falta de recursos te ves en esta situación, te recomendamos que, al menos, trates de tener una implicación mínima en este tipo de actividades pues, participando en la parte de atracción y fidelización recibirás, de forma directa, inputs muy valiosos que contribuirán al apalancamiento de tus recursos.

²⁵ En este contexto, un case study o estudio de caso consiste en la construcción de un relato en el que se incluye el contexto y antecedentes, así como el problema o necesidad detectados y se detalla cómo se ha conseguido dar con la solución, así como las implicaciones a futuro de la implementación de la misma.

04 Lenguaje accesible y comunicación eficaz con empresas emergentes en procesos de CPI

4.1. Cómo emplear un lenguaje accesible

**4.2. Las claves para conseguir
una comunicación eficaz**

04

Como ya hemos comentado en el capítulo anterior, **dos de las claves para atraer y fidelizar** a startups, scaleups, microempresas y pequeñas empresas innovadoras son:

- La **utilización de un lenguaje simple o accesible**.
- La **adaptación de nuestra comunicación** a la realidad de las empresas emergentes, para que sea eficaz.

A lo largo de este capítulo te vamos a ofrecer una serie de recomendaciones y mostrar un conjunto de buenas prácticas en relación con estas dos temáticas.

4.1. Cómo emplear un lenguaje accesible

Sobre la cuestión de la utilización de un lenguaje simple o accesible por parte de los organismos del sector público, en sus comunicaciones con el mercado o la ciudadanía, podríamos elaborar una guía entera con más de cien páginas. No obstante, **nos vamos a centrar en la parte de lenguaje accesible en procesos de CPI** y vamos a dejarte, de forma resumida, una serie de consejos y recomendaciones básicas al respecto.

Si quieres profundizar en esta materia, en Internet podrás encontrar con facilidad multitud de materiales en abierto como el **Manual del Lenguaje Administrativo del Ayuntamiento de Madrid** del que te dejamos un resumen de contenidos y un enlace de descarga en el capítulo 7.

4.1.1. ¿Qué es (y qué no es) el lenguaje simple o accesible?

Podemos afirmar que estamos utilizando un **lenguaje accesible o simple**, cuando **prácticamente la totalidad de las personas que forman parte de nuestros públicos objetivo entienden lo que les decimos**, especialmente aquellas que tienen menos medios.

En el caso de la CPI, recordemos que las empresas emergentes son, dentro del ecosistema de innovación, las que tienen menos recursos tanto de tiempo para capacitarse o formarse como de personal con conocimientos previos sobre compra pública y procedimientos administrativos.

Por otra parte, el empleo de lenguaje simple no implica el uso de un estilo vulgar o infantilizado. En otras palabras, **se puede utilizar un lenguaje que sea totalmente riguroso (desde un punto de vista técnico-jurídico) y, al mismo tiempo, comprensible.**

4.1.2. ¿Qué beneficios comporta la utilización de un lenguaje accesible en los procedimientos de Compra Pública de Innovación?

Con el empleo de un lenguaje simple o accesible en nuestros procesos de CPI vamos a conseguir, entre otras cosas:

- **No originar equívocos** entre empresas emergentes y **evitar generar expectativas que no guardan relación con la realidad.**

Por ejemplo, nosotros hemos vivido en primera persona malos entendidos o falsas expectativas en procesos de CPI generados entre startups, del estilo:

“tras leer una información que me mandaron sobre la jornada de cierre de las Consultas al Mercado, yo pensaba que, durante el evento, ya iban a decir qué ideas de qué empresas concretas les gustaban más y qué soluciones concretas iban a licitar” ... “No me enteré claramente en qué consistía la jornada de conclusiones (de CPM) y me esperaba otra cosa”.

Ni qué decir tiene que este tipo de equívocos generan frustraciones que, inevitablemente, contribuyen a desenganchar a las empresas emergentes de nuestros procesos de CPI.

- **Resultar más cercanos.**
Recuerda que, como vimos en el capítulo anterior, esta es una de las claves de la atracción y fidelización de empresas emergentes en procesos de CPI.
- **Mejorar los niveles de participación de empresas emergentes** en actividades de elaboración de MDT, CPM o licitaciones de CPI.

Por poner un ejemplo, en una dinámica participativa celebrada en relación con una elaboración de un Mapa de Demanda Temprana detectamos que había asistido un número de representantes de startups más bajo del esperado. Tras contactar con varias de las empresas emergentes que, tras recibir la invitación a participar, no habían acudido a esta dinámica, nos contestaron cosas como:

→ “No entendimos que era una convocatoria para participar en una dinámica. Al leer las primeras líneas, pensamos que era un email meramente informativo sobre innovación en el sector público”.

En efecto, analizando la invitación percibimos que, antes del párrafo en el que se invitaba a participar en la dinámica, había varios párrafos introductorios (escritos con tono institucional), en el que se incluían un buen número de términos pertenecientes a la jerga jurídico-administrativa o de utilización poco frecuente por parte de la mayoría de la ciudadanía.

El empleo de este tipo de expresiones producía un efecto de desenganche entre las startups y algunas personas no llegaban a leer el párrafo que contenía la propia invitación.

→ “Pensábamos que el evento era sólo para funcionarios y que el correo nos llegó a nosotros por error, porque la invitación estaba llena de términos legales [sic] que no entendía” (por matizar, esta dinámica de detección de necesidades estaba abierta a agentes pertenecientes a todas las hélices de la innovación). Efectivamente, **debido a la profusa utilización de vocabulario técnico-administrativo, se daba la sensación de que este evento estaba dirigido específicamente a profesionales del sector público.**

En resumen, **la utilización de un lenguaje que no era simple o accesible había generado una disminución del nivel de participación en una de las actividades relacionadas con la elaboración del referido MDT.**

4.1.3. Los 4 principales enemigos del lenguaje accesible para las empresas emergentes

En las entrevistas que hemos mantenido con personal del sector público y CEOs de empresas emergentes para la creación de esta guía, se han revelado un buen número de situaciones no deseadas, derivadas de la utilización de un lenguaje no accesible. No obstante, unas cuantas destacan notablemente sobre las demás:

- La jerga técnica
- Las siglas y acrónimos
- El lenguaje rebuscado
- La concatenación de párrafos interminables

A continuación, te mostramos varios ejemplos sobre cada una, al tiempo que te ofrecemos varios consejos.

4.1.4 Evita la jerga técnica, en la medida de lo posible

Imagina que estás leyendo un email que han enviado desde un fondo de inversión a una startup, en el que se dice algo así como: “El Deal Flow Manager revisará vuestro *pitch deck*, y os entrevistará antes de comenzar con la fase de *due diligence*”. Posiblemente no hayas entendido todo el contenido de esta frase, si no eres una persona habituada a la jerga “startuppera”.

Del mismo modo, muchas de las comunicaciones que se originan desde el sector público están plagadas de tecnicismos que espantan a las personas que no están versadas en la utilización del lenguaje administrativo tradicional.

Partiendo de la suposición lógica de que **es muy difícil atraer a una persona si no está entendiéndose de lo que está leyendo o lo que le están contando** (por ejemplo, en relación con las actividades relacionadas con nuestro proceso de CPI), te recomendamos que:

- **Inicies tus documentos explicando de forma clara y breve lo que quieres transmitir, utilizando un lenguaje simple y dejando las alusiones técnico-jurídicas para el final** (o incluyendo una referencia a una fuente externa de consulta o ampliación de información).

Por ejemplo:

- En una comunicación al ecosistema sobre la **puesta en marcha de un proceso de Consultas Preliminares al Mercado** puedes:
 - comenzar detallando, en unos cuantos párrafos entendibles por todo el mundo, lo que pretendes con la CPM y qué aportará a la sociedad la resolución del problema que se plantea (es decir, necesidades o retos detectados, objetivos, fechas clave y otra información relevante); e
 - incluir al final del texto toda la parte técnico-jurídica, o indicar algo así como: “Si quieres conocer las cuestiones relacionadas con el marco jurídico y la normativa relacionada con esta CPM, por favor, consulta la siguiente URL de nuestra página de Perfil de Contratante en la Plataforma de Contratos del Sector Público”.
- Al publicar la **documentación de convocatoria de una licitación de CPI** puedes incluir, al principio de cada uno de los pliegos, una especie de “Resumen Ejecutivo” (utilizando un lenguaje simple) y, a continuación, comenzar con el clausulado.
- Además, puedes hacer indicaciones sobre qué partes son clave y deberían leerse primer lugar, para no hacer perder el tiempo a aquellas personas que descubran que el proceso no les encaja.

A este respecto, una funcionaria habilitada nacional a la que entrevistamos nos comentó, refiriéndose a su organismo, que: “hemos simplificado y normalizado todos los procedimientos de tal manera que el pliego es un pliego tipo. Además, el pliego tiene un resumen inicial que lo llamamos ‘Resumen para el licitador’, que es muy sencillo, para (que lo comprenda) una persona ajena que nunca haya licitado con la administración y tenga, en uno o dos folios como mucho, todo lo que tiene que hacer y luego poder leer las 20 o 30, o 40 o 50 páginas del pliego”.

- **Sustituyas, en la medida de lo posible, los términos técnicos por sinónimos de uso más frecuente.**

Veamos un par de ejemplos:

- En una publicación de “Pliegos tipo” de Cláusulas Administrativas Particulares para Compra Pública Precomercial hemos encontrado expresiones como: “...pudiendo incoar procedimiento para la resolución del contrato” (refiriéndose a una ejecución defectuosa por parte del contratista). **¿No sería mucho más comprensible este texto si se hubiera sustituido “incoar” por “iniciar”,** quedando la frase: “...pudiendo iniciar procedimiento para la resolución del contrato”?
- En una de las conversaciones que mantuvimos con el CEO de una startup, hablando sobre una invitación que recibió para participar en una CPM nos comentó que: “Si quieres hablar de **operadores económicos**, a mí me viene a la cabeza un banco o una financiera, no me viene a la cabeza una empresa” ... “Eso, para mí es un fallo de comunicación del Ayuntamiento, o de quien lo emita”.

- **Pongas una aclaración o definición del término jurídico, incluyendo una nota a pie de página** (o dentro de la propia frase, entre paréntesis, si la definición no es muy larga).

En el **Diccionario Panhispánico del Español Jurídico**²⁶ (de la Real Academia de la Lengua Española) puedes encontrar definiciones y formas más sencillas de utilizar expresiones técnico-jurídicas pertenecientes al área de la contratación pública.

- Termines tus comunicaciones incluyendo un **call to action** o “llamada a la acción”.

4.1.5. Cuidado con el uso de siglas y acrónimos

Si en un texto que llega a tus manos lees algo así como: “Tenemos que definir el GTM y calcular el LTV”, probablemente no te estés enterando de mucho, a no ser que seas una persona que trabaja en el departamento de marketing de una empresa innovadora.²⁷

De la misma manera, aquellas personas que se acercan por primera vez a procesos o actividades de fomento o difusión de Compra Pública de Innovación, probablemente no entenderán acrónimos o siglas como ROLECE, DEUC, PPT, PCAP, LCSP, CPTI, etc.

Afortunadamente, la solución es sencilla: **basta con colocar delante de las siglas o de los acrónimos la expresión o denominación completa**, la primera vez que la utilices en un texto. Y **si se trata de un documento largo**, como un manual, te recomendamos que hagas esto no solo la primera vez que la redactes, sino también la primera vez que la menciones en cada uno de los diferentes capítulos o apartados en los que aparezca.

Igualmente, del mismo modo que hemos hecho nosotros en el ejemplo que te hemos mostrado tres párrafos más arriba, si las siglas o acrónimos incluyen un término complejo, también es recomendable introducir una nota a pie de página ofreciendo una explicación breve sobre el mismo.

Otra buena opción es incluir un **glosario**, a modo de introducción, en el que se recojan todos los acrónimos y siglas que se vayan a utilizar en el documento.

²⁶ <https://dpej.rae.es/>

²⁷ Por si tienes curiosidad, GTM (Go to Market) hace referencia a una estrategia de marketing en la que se detalla cómo una empresa pretende entrar en un mercado determinado, con su producto o servicio. LTV (Lifetime Value) es un indicador que define cuántos ingresos medios va a generar un usuario tipo a una empresa, durante todo su ciclo de vida (es decir, desde la primera hasta la última vez que realiza una compra de sus productos o servicios).

4.1.6. No utilices un lenguaje rebuscado e incluye ejemplos

Accesible es sinónimo de simple. Por tanto, en la medida de lo posible, trata de emplear:

- Un **vocabulario sencillo**, utilizando palabras de uso corriente o habitual.
- La **voz activa**, en lugar de la pasiva (cuyas estructuras son más difíciles de comprender).
- **Verbos que llamen a la acción.**

Por otra parte, también te recomendamos que ilustres las ideas o conceptos más complejos utilizando **ejemplos reales**, para facilitar su comprensión, empleando la técnica de *storytelling*, de la que hablaremos más adelante.

4.1.7. Evita la sucesión de párrafos interminables

Una novela nace, fundamentalmente, con el objetivo de entretener o hacer pasar un buen rato. Por el contrario, una comunicación o un texto relacionado con una Compra Pública de Innovación se crea con otros objetivos, como: informar, implicar a los públicos objetivo, definir derechos y obligaciones, determinar unos criterios de evaluación, etc.

Por tanto, te recomendamos que no utilices estructuras típicas de novelas, en las que se sucede párrafo tras párrafo. En su lugar, te aconsejamos que:

- presentes las **ideas principales utilizando subtítulos**;
- recurras a los **recuadros o sangrías para aportar información de especial interés**; y
- si quieres **incluir conjuntamente varios conceptos relacionados, utilices los guiones o viñetas con el fin de facilitar la comprensión** (en lugar de redactarlo todo en un solo párrafo kilométrico²⁸).

Por último, reconozcámoslo, casi todas las personas estamos sometidas a un bombardeo constante de información y, en términos generales, solemos leer los documentos “en diagonal”. Por ese motivo, te recomendamos que:

- **facilites la “navegación” de las personas lectoras utilizando negritas** (con el fin de que fije su mirada en los conceptos que te interesa destacar)
- cuando termines de redactar el texto, **trata de reducir un 20-30% el contenido, para ver si es posible decir lo mismo usando menos palabras.**

²⁸ El recurso de la utilización de listados o viñetas para evitar transmitir múltiples ideas en un solo párrafo está cada vez más extendido entre organismos públicos, como la Comisión Europea.

4.1.8. Consigue que tus comunicaciones sean más accesibles siguiendo estos 4 sencillos tips

Para cerrar el primer apartado de este capítulo nos gustaría ofrecerte una breve selección de 4 consejos finales, que hemos recopilado durante las entrevistas que hemos mantenido con personal del sector público y CEOs de startups, con el fin de que mejores la accesibilidad de tus comunicaciones en tus procesos de CPI.

1. Imágenes mejor que textos

Los seres humanos adquirimos la habilidad de dibujar ideas y conceptos mucho antes de lo que aprendemos a escribirlas e incluso a estructurarlas de forma correcta de forma oral. Esto es así porque uno de nuestros canales perceptivos más eficientes es la vista, que se alimenta a través de estímulos en forma de imagen.

Todavía hay quien sigue pensando que los “dibujitos” son herramientas propias de la educación infantil y no deberían emplearse dentro del sector público. Pero, en realidad, **recurrir a formas de expresión gráfica puede facilitar mucho el aterrizaje y la comprensión de ideas complejas entre personas adultas** y, por qué no, también en la esfera de las administraciones públicas y sus entes dependientes.

A través de herramientas como *visual thinking* podemos emplear imágenes, gráficos, líneas de tiempo, esquemas, pictogramas, palabras clave, etc. para representar, de una forma accesible, una realidad compleja.

Aunque es verdad que mostrar la información en modo gráfico exige una mayor dedicación de recursos (sobre todo de diseño y maquetación), hoy en día existen aplicaciones de inteligencia artificial generativa que facilitan enormemente esta tarea ofreciendo resultados más que aceptables. No obstante, estas herramientas no llegan a alcanzar el nivel de excelencia de una persona especialista en diseño gráfico o ilustración (que va a saber ir mucho más allá de la mera parte de la creación de figuras o imágenes). Por este motivo, si tienes presupuesto disponible, te recomendamos que reserves una partida destacada a la parte de contratación de servicios de diseño.

Utilizando este tipo de recursos gráficos transmitirás tu información de forma más “digerible” para las audiencias más innovadoras, pero sin conocimientos en contratación pública y procesos administrativos.

2. Al redactar cualquier comunicación o texto relacionado con el proceso de CPI, ponte “en los zapatos” de las personas que tienen conocimientos muy básicos (o ninguno) sobre contratación pública

Por un lado, como ya hemos comentado, las personas que trabajan en empresas emergentes no suelen comprender el lenguaje administrativo ni los términos técnico-jurídicos tan presentes en los textos relacionados con la contratación pública.

Por otra parte es verdad que, para una persona que trabaje en el sector público, tal vez sea difícil ponerse en la “piel” de una startup si no ha trabajado nunca en este entorno.

Como consejo para ponerte “en los zapatos” de una startup (en la que, generalmente, no sabrán casi nada o nada sobre contratación pública) puedes pensar que te estás comunicando con una prima o primo que trabaja en una farmacia que, seguramente, sabrá mucho sobre fórmulas magistrales, pero poco sobre compra pública. Si tu familiar farmacéutico/a comprende lo que estás comunicando, ten por seguro que en una startup también lo van a entender. De hecho, ¿por qué no le pides a un familiar (que no tenga ni idea del tema) el favor de que revise tu escrito y que te dé su opinión?

3. Antes de publicar un texto, trata de que lo revise un/a compañero/a del sector público que trabaje en una Agencia de Desarrollo Local (ADL) o en una aceleradora o incubadora pública

Los profesionales que trabajan en estas entidades tienen un doble valor revisando textos y comunicaciones dirigidos a empresas emergentes: conocen tanto las particularidades de “la parte pública” como las de las startups, por estar más en contacto con este tipo de empresas, en su día a día.

Lo más seguro es que estas personas te puedan ayudar a detectar cosas que “no se van a entender bien” y asesorarte para que tu lenguaje sea más accesible.

4. Atrévete a no llamar CPI a la CPI

Sobre todo en países del norte de Europa, cada vez se están sustituyendo más las expresiones como Compra Pública de Innovación (Public Procurement of Innovative solutions - PPI) o Compra Pública Precomercial (Pre-commercial Procurement - PCP) por otras denominaciones como *challenges*, *cocreation of innovative solutions*, *acceleration programs for Business to Government (B2G) startups*, etc.

En otras palabras, **las organizaciones públicas europeas más innovadoras están cambiando de forma radical su forma de comunicarse con el ecosistema de emprendimiento e innovación, con el fin de atraer a startups hacia sus procesos de CPI²⁹.**

29 Un ejemplo fantástico sobre cómo no llamar CPI a la CPI lo tienes en el programa neerlandés Startup in Residence, en el que no suelen hablar directamente de Compra Pública de Innovación sino de resolución de retos sociales y ambientales, a través de la cocreación con distintos organismos del sector público. Profundizaremos en el ejemplo de Startup in Residence en el capítulo 6 de esta guía.

4.2. Las claves para conseguir una comunicación eficaz

Si queremos atraer y fidelizar empresas emergentes en procedimientos de Compra Pública de Innovación, es necesario introducir mejoras tanto en la parte de la comunicación interna como en la externa. En este apartado, nos vamos a centrar sobre todo en la segunda, poniendo el foco en el establecimiento de **estrategias y actividades que mejoren la comunicación del sector público con las startups, scaleups, microempresas y pequeñas empresas innovadoras, en procedimientos de CPI.**

Por otra parte, con una comunicación eficaz, conseguiremos:

- contribuir a la generación de un **marco de confianza** de las empresas emergentes hacia nuestra organización; y
- originar un **interés cada vez mayor**, por parte del ecosistema de innovación, en relación con nuestro proyecto de CPI.

Veamos, a continuación, una serie de recomendaciones y buenas prácticas, para lograr estos objetivos.

4.2.1. No salgas al terreno de juego sin un plan (de comunicación)

Un proyecto de CPI exige la dedicación de una cantidad relevante de recursos y es una pena que, en no pocas ocasiones, los resultados finales sean más pobres que los deseados por la falta de creación e implementación de un buen plan de comunicación.

Si nuestro objetivo fuera enseñarte a elaborar de forma detallada un plan de comunicación de CPI, deberíamos extendernos por decenas y decenas de páginas. Dado que esta guía está dirigida a profesionales con todo tipo de perfiles dentro del sector público (que no tienen por qué ser del ámbito de la comunicación), a continuación te dejamos un **resumen para que el equipo de impulso de CPI conozca los puntos mínimos que debería contemplar el plan de comunicación.**

No obstante, si quieres profundizar en este tema, en la actualidad tienes disponibles (en abierto) un buen número de manuales y casos de estudio sobre Planes de Comunicación en el sector público. Por mencionar uno de ellos, en el Plan de Comunicación de LABORA³⁰ (el Servicio Público de Empleo y Formación de la Comunitat Valenciana) te explican, de forma muy detallada, todos los pasos que han seguido para elaborar su estrategia de comunicación en 2022.

A modo de resumen, te mostramos los **aspectos básicos que debería tener tu plan de comunicación** (aunque, por supuesto, podrías elaborar un plan mucho más completo):

³⁰ Puedes acceder al Plan de Comunicación de Labora 2022 en el siguiente enlace: <https://labora.gva.es/documentos/166000883/166282936/Plan+de+Comunicaci%C3%B3n/6a23f921-e401-498b-9943-324d4bd26128>

- **Análisis de tus capacidades de comunicación, así como la realidad interna y externa de tu organismo**

Es decir, qué canales de comunicación propios tienes activos o puedes utilizar para difundir cuestiones relacionadas con tu proceso de CPI (redes sociales, página web, newsletter, etc.), además del establecimiento de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

- **Definición de tus objetivos de comunicación y qué indicadores vas a utilizar, para constatar si los estás cumpliendo o no**

En este sentido, es recomendable que tus objetivos cumplan con las características contenidas en el acrónimo SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound (es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido).

Un ejemplo de objetivo de comunicación podría ser: “Conseguir que al taller de detección de necesidades a para elaborar el Mapa de Demanda Temprana, se inscriban:

- al menos 25 participantes a través de un enlace a formulario incluido en una newsletter mandada a la base de datos ZZZ; y
- un mínimo de 20 personas a través de enlace a formulario difundido en las cuentas de LinkedIn e Instagram de mi organismo antes de la fecha XX/XX/XXXX”.

- **Delimitación de los públicos objetivo de la comunicación**

Este punto ya lo hemos tratado en los capítulos 2 y 3 de esta guía. Recuerda que tus públicos objetivo serán más amplios en las primeras fases del proyecto de Compra Pública de Innovación (en la elaboración del Mapa de Demanda Temprana) y su foco se irá estrechando según se vaya avanzando por la fase de Consultas Preliminares al Mercado y la licitación de la CPI.

Asimismo, **no todas las entidades con las que te comuniques van a tener la misma importancia para ti**. Por este motivo **es recomendable dividirlos, al menos, entre principales y secundarias** (a las primeras tendrías que dedicarle un mayor esfuerzo de comunicación que a las segundas).

Por último, no olvides analizar qué **entidades de intermediación te pueden ayudar a cumplir con tus objetivos de comunicación** (sobre este tema profundizaremos en capítulos siguientes).

- **Determinación de los recursos con los que vas a contar para la comunicación**

Al hablar de recursos nos referimos tanto a **materiales**, como **económicos** y **humanos**. De este modo, podrás definir cuánto esfuerzo vas a poder dedicar a cada uno de los medios disponibles.

- **Establecimiento de los canales concretos de comunicación que vas a utilizar**

En este punto tendrás que resolver múltiples cuestiones como: ¿tienes suficiente con los canales de comunicación actuales de tu organización?; ¿deberías abrir un nuevo canal para llegar a tu audiencia (por ejemplo, en Instagram)?; ¿sería necesario crear una nueva cuenta de correo específica para temas relacionados la CPI?; ¿deberías incluir las llamadas telefónicas a tu base de datos, como canal de comunicación, si una semana antes de uno de los eventos que vas a poner en marcha no has llegado al nivel mínimo de inscripciones deseado?

Asimismo, también tendrás que **priorizar canales y medios** (tras haber estudiado dónde se encuentran tus públicos objetivo), con el fin de asignar más recursos a los más relevantes para tu audiencia. De este modo, evitarás malgastar esfuerzos en canales en los que tengas bajos resultados.

Igualmente, **no te olvides de la definición de canales de comunicación interna**, pues no todas las personas de tu organismo van a entender por qué pones en marcha un proyecto de CPI o por qué es importante integrar a las empresas emergentes en tus procesos de Compra Pública de Innovación. En este sentido, deberás determinar acciones de comunicación didáctica, dentro de tu propia organización.

- **Definición de responsabilidades o roles, a nivel de comunicación**

¿Quién se va a encargar de realizar las comunicaciones relacionadas con tu proceso de CPI en redes sociales? ¿Quién va a redactar las newsletters?, ¿Quién va a realizar la contratación de una pequeña campaña en redes sociales?

En los organismos públicos con más recursos suele existir un departamento de comunicación o una empresa especializada que asume este rol. Si este es tu caso, te recomendamos que integres a una de las personas del departamento de comunicación dentro del equipo impulsor de CPI.

Si tu organismo no tiene un departamento de comunicación como tal, te recomendamos que la persona que vaya a asumir este papel reciba formación básica al respecto.

Por otra parte, en relación con la **utilización proactiva de las redes sociales personales de las personas integrantes del equipo de impulso de CPI**, un buen número de profesionales como la funcionaria Amalia López Acera, experta en comunicación, redes sociales y marca personal en las administraciones públicas, nos llevan recomendando, desde hace muchos años, cosas como que:

“Debemos enseñar y formar a los empleados públicos a utilizar las redes sociales para que puedan utilizarlas e integrarlas como una herramienta más de trabajo, las cuales les permitirán establecer contactos y relación con otros profesionales y empleados públicos, poder acceder y compartir información de interés de su ámbito o sector, crear y participar en grupos de debate, conocer las opiniones de los ciudadanos, trabajar de forma colaborativa... sin duda todo esto redundará en beneficio de su trabajo y en la calidad y el servicio que le ofrecemos al ciudadano que al final es el objetivo de todos³¹”.

- **Concreción de la frecuencia e hitos de comunicación**

Una vez definidos los recursos disponibles, los canales y medios a utilizar, así como los roles en materia de comunicación de tu proyecto de CPI, deberías:

→ **Elaborar un cronograma** en el que establecer con cuánta antelación mínima vas a comenzar a comunicar los diferentes hitos de tu proyecto de CPI. Por ejemplo, en relación con un taller de elaboración de MDT que vas a poner en marcha en la fecha XX/XX/XXXX, una sección del cronograma podría ser:

- un mes antes, envío de campaña de *emailing* a la base de datos ZZZ, incluyendo formulario de inscripción;

31 López Acera A. (2015) Acercando las redes sociales a los funcionarios públicos. Entrada en su página web personal: <https://amalialopezacera.com/acercando-las-redes-sociales-a-los-funcionarios-publicos/>

- desde tres semanas antes hasta el día anterior al evento, seis comunicaciones en las redes sociales AAA y BBB centradas en diferentes aspectos relacionados con el taller (e incluyendo enlaces al formulario de inscripción); y
- una semana antes, llamadas telefónicas a *stakeholders* calificados como “prioritarios” y que no se hayan inscrito a través del formulario.

→ Fijar con qué frecuencia vas a realizar las comunicaciones.

Por ejemplo:

- en las redes sociales AAA y BBB, un par de veces a la semana;
- emisión de newsletter, una vez cada tres meses;
- entrada de videoblog, una vez cada dos meses; y
- en el *emailing* de comunicación interna de la entidad, un mes antes de cada hito principal.

• Establecimiento del mensaje que quieres transmitir

En primer lugar, tendrás que definir las “**ideas fuerza**” que quieres comunicar, dado que las mismas servirán de fuente de inspiración a la hora de elaborar las futuras comunicaciones relacionadas con el proceso de CPI.

A continuación, deberás precisar el **tono de tus mensajes**. Según nuestra experiencia, en proyectos de CPI el tono de las comunicaciones debería ser (dependiendo de cada momento del proceso): motivacional, informativo, instructivo o argumental.

4.2.2. Humaniza tu comunicación y destaca tus propuestas de valor

En el capítulo anterior, dedicado a la atracción y fidelización de empresas emergentes en procesos de CPI, comentamos que entre las formas de crear confianza en nuestra organización destacaban:

- generar cercanía;
- **mostrar “el rostro” de nuestra organización;**
- y originar **conexiones más directas.**

En relación con estas afirmaciones, **puedes aprovechar tus actividades de comunicación para “ponerle cara” a tu equipo de CPI.**

Por ejemplo, en un evento de formación que tuvo lugar en 2022, durante el proceso de recepción de ideas en el contexto de unas Consultas Preliminares al Mercado de la ciudad de Valencia, utilizamos el siguiente banner para su difusión en redes sociales:



Tenemos que confesarte que, a la interna, revisando este cartel con profesionales del ámbito de la comunicación, nos echamos unas cuantas risas porque esta pieza gráfica parecía más un póster de una agencia inmobiliaria estadounidense que el de una acción de apoyo al ecosistema emprendedor, en un proceso de CPI.

No obstante, una vez publicado en RRSS, pedimos feedback de esta acción de comunicación de CPI a varios CEOs de startups que en ese momento estaban en Col·lab, aceleradora pública de triple impacto (social, económico y ambiental) de Las Naves, y nos dijeron cosas como:

- “Me parece muy bien tener la oportunidad de ver la cara de la persona que va a dar la formación”.
- “Me gusta que el mensaje sea directo: resolvemos todas tus dudas”.
- “Para mí es interesante saber que la persona que va a impartir el taller y que va a responder a mis dudas va a ser Merce”.

En resumen, **con el banner mostrado anteriormente contribuimos a “humanizar” el proceso de Compra Pública de Innovación “poniendo cara” a una de las personas del equipo de CPI de Las Naves, consiguiendo generar una relación de más cercanía con el ecosistema de empresas emergentes.**

Aprovechamos para dejarte dos de los múltiples mensajes que difundimos en redes sociales (en este caso, en Twitter, ahora conocida como “X”):

- “El @AjuntamentVLC ha puesto en marcha una Compra Pública de Innovación (CPI) 21 de julio, 17H: Encuentro online Col·lab para resolver dudas y darte 5 claves para aplicar a las Consultas Preliminares al Mercado con Merce Poveda de @LasNavesINN”
- “¡Últimas horas de registro para la sesión sobre 'Consultas Preliminares al Mercado'!! HOY, 21.07, a las 17h, podrás conocer más sobre el proceso, tips para completarlo con éxito y resolver tus dudas”

Como puedes ver en el par de ejemplos anteriores, **utilizamos un lenguaje simple y cercano, incluyendo las propuestas de valor del evento:** “resolver dudas”, “darte 5 claves”, “conocer más sobre el proceso” y “tips para completarlo con éxito”.

Otros **ejemplos de propuestas de valor** que puedes incluir en tus comunicaciones son:

- vas a tener la oportunidad de crear prototipos que podrás probar en, por ejemplo: un hospital, una línea de autobús, un puerto, una estación de tren, etc.;
- tendrás la posibilidad de que el organismo YYY sea el *early adopter* de tus soluciones innovadoras; o
- podrás cocrear tus soluciones innovadoras con, por ejemplo: personas usuarias de nuestro sistema de salud, o con personal público del organismo YYY.

Pero no deberíamos resultar cercanos sólo en los mensajes, las piezas creativas o el estilo comunicativo. **La cercanía tiene que impregnarlo todo**, por ejemplo, **también en las herramientas de comunicación puestas a disposición del proyecto de CPI**. En este sentido, analizando los nombres de varios emails de contacto de organismos que han puesto en marcha procesos de CPI, nos hemos percatado de que la dirección de correo de referencia suele ser del tipo `info@nombreorganismo.com`. Un proyecto de CPI, desde sus primeros pasos hasta el despliegue de soluciones, habitualmente se prolonga por varios años. ¿No crees que merece la pena crear un email específico del tipo `equipoCPI@nombreorganismo.com`? Con esta acción tan sencilla transmitiremos que, detrás de la CPI, hay un equipo de personas. De este modo contribuiremos a humanizar más el proceso.

4.2.3. Utiliza los canales en los que está tu audiencia (que no tienen por qué ser los habituales)

Un error que se suele cometer desde el sector público (no sólo en procesos de CPI, sino en general) es recurrir a los canales de comunicación que se vienen utilizando “de toda la vida”. Como hemos visto en el apartado dedicado al plan de comunicación, tras identificar a tus públicos objetivo, deberías analizar qué canales utilizan para informarse (puedes descubrirlo de una forma tan sencilla como preguntándoselo a unas cuantas personas que formen parte de tu *target*).

En otras palabras, **los boletines oficiales, las sedes electrónicas y las plataformas de contratación o las webs de organismos del sector público, no suelen ser los entornos preferidos por las empresas emergentes** para enterarse de aquello que les interesa.

En una de las entrevistas que mantuvimos con una funcionaria habilitada nacional, con amplia experiencia en el campo de la innovación en la contratación pública, nos dijo que:

“no descartemos que, a veces, nuestros canales de comunicación no son los mismos que los que la ciudadanía o que este tipo de empresas (refiriéndose a pequeñas empresas) puedan utilizar”. Para cubrir esta ineficiencia, desde la Administración en la que trabajaba dicha profesional, crearon una cuenta de Instagram argumentando que: “no porque esté de moda en estos momentos, sino porque es ahí donde está nuestro público objetivo”.

Más allá de las redes sociales

Tras analizar varios proyectos de CPI puestos en marcha por organismos pertenecientes al sector público español, hemos detectado que, como norma general, transmiten su información o se comunican, sobre todo, a través de:

- Su Perfil del Contratante en la Plataforma de Contratación del Sector Público o un servicio de información equivalente a nivel regional, o boletines oficiales (esto siempre es así, dado que así lo marca la normativa española actual).
- Su página web oficial.
- Sus redes sociales, generalmente en Twitter (ahora “X”) y, en algunos casos, en LinkedIn.

No obstante, **hay más medios o vías que las plataformas de contratación oficiales, las páginas web y las redes sociales para hacer llegar nuestros procesos de CPI a nuestros públicos objetivo.**

Por ejemplo, puedes:

- Hablar con **entidades de intermediación** para que **publiquen tus novedades sobre CPI en sus plataformas de procurement**, como Catalonia Open Challenges, de Acció de la Generalitat de Catalunya (que agrega CPM y licitaciones del CPI a nivel internacional) o TED eTendering (a nivel de Unión Europea).
- **Ir a “desayunos”** (o eventos informales) **organizados por asociaciones empresariales, clústeres, o polígonos industriales.**
- Como hemos mencionado anteriormente, puedes **realizar comunicaciones one to one en momentos específicos** (es decir, descolgar el teléfono y llamar, por ejemplo, a startups de tu ecosistema muy alineadas con tu estrategia de CPI).
- **Cocrear una jornada, con un stakeholder relevante de tu ecosistema.**

Por ejemplo, al hilo del proyecto de CPI del Ayuntamiento de Valencia, aprovechamos para cocrear una jornada de difusión y capacitación con dos de los protagonistas del ecosistema de emprendimiento valenciano: la Asociación Startup Valencia y el Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI Valencia). El objetivo de este evento era contar, a un público de empresas emergentes, cuáles eran las ventajas y los retos de la CPI, así como la integración de la CPI en sus estrategias de negocio.

Como puedes ver a continuación, utilizamos banners con siluetas masculinas y femeninas, para mostrar nuestra alineación con la idea de que el emprendimiento innovador no es sólo cosa de hombres.



Por otra parte, celebramos la jornada en las instalaciones donde se alojaba, en aquel momento, la asociación Startup Valencia, con el fin de estar en un entorno más cercano al ecosistema.



- **Organizar una sesión sobre CPI especializada, tratando temas específicos que le interesen a uno de tus partners estratégicos.**

Por ejemplo, con la Asociación Valenciana de Realidad Extendida (AVRE), organizamos una jornada sobre oportunidades de CPI para startups que operan en el sector de la Realidad Aumentada.

CPI x Startups

**Realidad Aumentada y
Compra Pública de Innovación**

Oportunidades para empresas innovadoras

EVENTO ONLINE
6 JUNIO · 18:00

Mauro Xesteira
Manager ColLab

Patrocinador: GENERALITAT VALENCIANA, AVRE, AJUNTAMENT DE VALÈNCIA, Missions València 2030, LAS NAVES, ColLab

A continuación, te dejamos una muestra de copy³² de uno de los mensajes que compartimos en redes sociales, para la difusión de este evento:

“#CPI | Colaboramos con @asociacionavre en esta jornada para dar a conocer las oportunidades de la Compra Pública de Innovación para el sector de la #RealidadAumentada. Sesión a cargo de @MauroXesteira, manager de @LasNavesCOLLAB de @LasNavesINN”

4.2.4. La bidireccionalidad en la comunicación en redes sociales es clave

Lamentablemente, aún en la actualidad, **la comunicación de un amplio porcentaje de los organismos del sector público español en redes sociales sigue siendo unidireccional, desaprovechándose las extraordinarias posibilidades de interacción que ofrecen estos canales.**

Conseguir que la comunicación en redes sociales de tus procesos de CPI sea bidireccional (beneficiándote del valiosísimo *feedback* que vas a recibir por parte de tu ecosistema, al tiempo que mejoras la fidelización de tus públicos objetivo) es muy sencillo. Por ejemplo, puedes:

- **Poner comentarios en cuentas de terceros**, completando o matizando mensajes que hayan publicado en relación con tus procedimientos de CPI.
- **Incluir mensajes motivacionales o mostrar agradecimiento** a aquellas personas que hagan redifusión de las informaciones que publicas en tus redes sociales.
- Poner **“likes”** en mensajes publicados en redes sociales alineados con tu estrategia de comunicación.
- **Realizar encuestas en las que preguntes cómo puedes facilitar las cosas a tu ecosistema.** A modo de muestra, puedes lanzar un sondeo online (utilizando una de las múltiples herramientas o APIs disponibles de forma gratuita para la realización de encuestas), preguntando, por poner un ejemplo:

“¿Qué canal de comunicación prefieres que utilicemos para transmitirte nuestras novedades?:

- 1) LinkedIn
- 2) Twitter (ahora “X”)
- 3) Instagram”

También puedes aprovechar para preguntar a tus públicos objetivo si tienen alguna necesidad concreta de puesta en marcha de algún tipo de actividad formativa o de capacitación (para realizarla desde tu organismo o a través de otras organizaciones del sector público especializadas en esta cuestión).

- Sacar partido al envío de una de tus newsletters para **pedir feedback** en relación con algún tema sobre el que te interese profundizar, **incluyendo un enlace a un formulario online.**

³² Un copy es una pieza de texto o contenido escrito que se usa con fines publicitarios o de comunicación, con el objetivo de transmitir el mensaje que se quiere trasladar al público objetivo

4.2.5. Utiliza tus canales de comunicación para aportar valor a tu ecosistema

Como hemos mencionado en el capítulo anterior, **una de las claves para la fidelización de empresas emergentes en procesos de CPI es aportándoles valor**. Y, precisamente, a través de los diferentes canales de comunicación que tenemos a nuestra disposición, podemos ofrecer mucho valor a nuestro ecosistema de forma sencilla, por ejemplo:

- **Publicando consejos y recomendaciones** sobre temas que les puedan interesar, como la preparación de presentación de ideas a unas CPM o la elaboración de propuestas en licitaciones de CPI.
- No limitándonos a utilizar las redes sociales sólo para emitir informaciones propias (celebración de nuestras jornadas, hitos que vamos consiguiendo, etc.), sino **haciendo redifusión de contenidos interesantes de terceros** (es decir, convirtiéndonos en “curadores” de información de utilidad sobre CPI).
- Creando nosotros mismos materiales divulgativos, yendo más allá de los típicos folletos. En este sentido, los **vídeos cortos de un minuto, videoblogs, vídeos explicativos o cortes de vídeo de jornadas**, nos permitirán aprovechar toda la potencia de los entornos audiovisuales.

Te dejamos un ejemplo, a modo ilustrativo:

Dentro de las **Consultas Preliminares al Mercado** del Plan de Innovación Sanitaria **PRECISAÚDE** de la **Dirección General de Recursos Económicos del Servicio Gallego de Salud**, han publicado un **set de vídeos muy interesantes** que incluye: vídeos de 1 minuto (*shorts*) sobre cómo participar en la consulta o cómo rellenar el formulario de envío de propuestas, así como cortes de vídeo de la jornada de presentación de las CPM³³.

- **Divulgando casos de éxito de empresas emergentes en procesos de Compra Pública de Innovación**. En relación con esta cuestión, varias de las personas a las que entrevistamos para la elaboración de esta guía nos transmitieron cosas como:
 - “faltan más referentes de startups que se hayan llevado contratos de CPI”; y
 - “cada vez hay más casos de startups que resultan adjudicatarias de procesos de CPP con importes relativamente elevados y esto no se conoce”.

En otras palabras, **las startups necesitan ejemplos con los que identificarse** (que no sea el de grandes empresas, consultoras de tecnología, firmas de ingeniería o institutos tecnológicos). Por otra parte, si realizas difusión de casos de estudio de empresas emergentes protagonistas de procesos de CPI, ofrecerás un doble beneficio al ecosistema de emprendimiento, pues asumirás también un papel de prescriptor de este tipo de empresas, fomentando la contratación de sus productos y servicios tanto en el sector público como en el privado.

³³ Puedes visualizar estos vídeos en el siguiente enlace: <https://precisaude.sergas.gal/cartafol/Participa-CPM-PRECISAUDE?idioma=es>

4.2.6. Emplea un estilo de comunicación fresco y atractivo

Es un hecho que **la comunicación institucional tradicional no resulta atrayente para la mayoría de las personas**. Por este motivo, te recomendamos que rompas los esquemas habituales de la comunicación desde el sector público, para acercarte al ecosistema de emprendimiento innovador.

Desde nuestro punto de vista, **la comunicación CPI debería ser atractiva y hasta divertida**, tanto a nivel de contenido de los textos como en el plano de las creatividades gráficas.

En este sentido, te recomendamos que uses técnicas como el **storytelling**. Este término hace referencia a la utilización de narrativas en las que se transmite un mensaje, apoyándose en el relato de una serie de sucesos protagonizados por una o varias personas que guardan relación con el objetivo de la comunicación. Esta técnica se emplea para fortalecer los vínculos con nuestros públicos objetivo, generando conexiones emocionales.

Por ejemplo, en lugar de transmitir: “buscamos soluciones al reto de la permanencia voluntaria de las personas mayores en su hogar, de forma relativamente independiente”, puedes elaborar una pequeña historia, generando un hilo narrativo que vaya desde la detección de la necesidad, hasta la implementación de una potencial solución innovadora (sin revelar el tipo de solución, claro está, pues de esto se encargará el mercado).

A continuación, te dejamos una muestra de cómo podría ser la estructura de nuestro *storytelling*:

“Pedro y María son un matrimonio de 83 años con más de 50 años de convivencia y viven en “tal” zona de “tal” ciudad o pueblo. Pedro es un apasionado de (esta afición) y a María le encantan (estos hobbies).

A ambos les gusta vivir en su casa, manteniendo su independencia pero, en ocasiones, ... (aquí habría que describir un par de hechos que limitan su independencia).

Gracias a las ideas que nos aportes en las Consultas Preliminares al Mercado que vamos a iniciar en “tal fecha”, podrás transmitirnos tus ideas innovadoras para resolver los retos que te hemos relatado.

De este modo, nos ayudarás a poner en marcha un proceso de Compra Pública de Innovación para que Pedro y María, así como un montón de personas en su misma situación, puedan vencer (“tales y cuales” circunstancias que limitan su independencia y que describiste anteriormente), permitiéndoles seguir residiendo en su propia vivienda durante unos cuantos años más.

Con este guion puedes elaborar un vídeo corto o unas viñetas para, como comentamos anteriormente, aprovechar toda la potencia que nos aporta la utilización de medios audiovisuales.

05 Recursos y herramientas que puedes ofrecer para empoderar a empresas emergentes en procesos de CPI

- 5.1. Comparte guías y manuales específicos para empresas emergentes**
- 5.2 Invierte tiempo en la parte didáctica y en el “primer contacto” con las empresas emergentes**
- 5.3 Realiza o difunde actividades de formación sobre CPI para el ecosistema emprendedor**
- 5.4 Facilita la conexión entre startups y entidades que realicen labores de apoyo y acompañamiento en la presentación de propuestas a licitaciones de CPI**

05

El diseño e implementación de proyectos de Compra Pública de Innovación plantea una serie de retos considerables a las personas que los impulsan, desde el sector público. Por este motivo, es fundamental disponer de suficientes recursos de capacitación y formación para poder adentrarse con garantías en el mundo de la CPI.

Del mismo modo, las empresas (particularmente las emergentes) también necesitan herramientas y medios para poder entender las características y particularidades, así como el alcance y los procesos administrativos relacionados con la Compra Pública de Innovación. **Si les dotamos de estos recursos, conseguiremos empoderar a las empresas innovadoras más pequeñas de nuestro ecosistema incrementando, de este modo, sus posibilidades de resultar adjudicatarias en procesos de CPI.**

En este capítulo profundizamos en el área de la autocapacitación, la formación y el acompañamiento de empresas emergentes en procesos de CPI, a través de una serie de consejos.

5.1. Comparte guías y manuales específicos para empresas emergentes

Afortunadamente, cada vez se publican más materiales de autocapacitación sobre Compra Pública de Innovación especialmente dirigidos a startups, scaleups, así como microempresas y pequeñas empresas innovadoras.

Aunque es verdad que la lectura de un manual nunca va a poder sustituir a un programa formativo de calidad, **este tipo de herramientas constituyen un excelente recurso para conseguir capacitar (y, por tanto, empoderar) a las empresas emergentes.**

A continuación, te dejamos una pequeña selección de **guías y manuales** en castellano para que puedas compartirlos con las startups de tu ecosistema.

1. Guía dual de Compra Pública de Innovación para la demanda pública y la oferta tecnológica (2020)

Se trata de un material de capacitación, desarrollado desde la Diputación de Bizkaia, en el que se ofrecen interesantes consejos sobre CPI para el ecosistema emprendedor, realizando un **recorrido por los principales tipos de Compra Pública de Innovación**.

Dado que esta guía ha sido elaborada como manual de referencia tanto para el lado de la oferta como el de la demanda de Compra Pública de Innovación, las personas emprendedoras que lo lean podrán descubrir cómo es **“la cara de la moneda” pública, así como “la cara de la moneda” privada de la CPI** (ayudándoles a tener una perspectiva global).

Por otra parte, incluye una sección en la que se detallan diferentes **apoyos económicos e instrumentos de financiación disponibles para la parte de la oferta de la CPI**. Asimismo, contiene una serie de interesantes consejos sobre **cómo desarrollar una propuesta de valor en una licitación de Compra Pública de Innovación**. También contiene un práctico apartado sobre **el papel de los indicadores en la CPI**, profundizando en esta cuestión de una forma muy original.

En el pie de página te dejamos un enlace de descarga de esta guía³⁴.

2. Manual de Supervivencia de Compra Pública de Innovación para startups y scaleups (2023)

Es el otro material de capacitación que hemos creado dentro del proyecto CPI x Startups (en este caso, dirigido a las empresas emergentes). En este manual **se cuenta, de forma detallada y utilizando un lenguaje accesible, cómo es el “camino” de la Compra Pública de Innovación**, desde la elaboración de los Mapas de Demanda Temprana (MDT), pasando por la celebración de Consultas Preliminares al Mercado (CPM) y **se abordan, de manera pormenorizada, los diferentes procesos de CPI**: Compra Pública Precomercial (CPP), Compra Pública de Tecnología Innovadora (CPTI) y Asociación para la Innovación (API).

Asimismo, en esta guía se recogen **un buen número de consejos para que las empresas emergentes incrementen sus posibilidades de resultar beneficiarias en las licitaciones asociadas a los procesos de CPI**.

Igualmente, **se tratan tanto cuestiones normativas como relacionales** (porque, en la generación de innovación, si no se producen procesos interacción y cooperación entre todas las personas implicadas, los resultados obtenidos quedarán muy por debajo de los potenciales).

Por último, también se entra en el asunto de la **gestión de expectativas**, sobre todo en

³⁴ <https://info.beaz.bizkaia.eus/wp-content/uploads/2020/10/20-10-21-Guia-Beaz-CPI-ES-Web.pdf>

relación con el alcance y limitaciones de los procesos de CPI, así como en los temas de la **confidencialidad** y los **Derechos de Propiedad Intelectual e Industrial**.

Tienes un enlace de descarga de este manual a pie de página³⁵.

3. Guía práctica de contratación pública para las pymes (2019)

Desde nuestro punto de vista, **este manual (editado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo), debería ser de “lectura obligatoria” para todas las empresas emergentes que quieran incluir al sector público como cliente, dentro de su estrategia de negocio.**

Una de las principales características de esta guía es que está **redactada utilizando un lenguaje comprensible para cualquier tipo de lector**, evitando el uso de tecnicismos en la medida de lo posible.

Por otra parte, contiene **multitud de ejemplos de tipo práctico**, que sirven para consolidar la parte más teórica en la que se describen los diferentes tipos de procedimientos de contratación pública existentes.

Asimismo, cuenta con un **interesante capítulo de estrategia comercial para que las pymes puedan presentarse a licitaciones con más probabilidades de éxito en la adjudicación.**

Aquellas startups que no tengan ningún tipo de conocimiento previo en contratación pública podrán servirse de esta guía para **iniciarse en este campo con más seguridad** y, las que ya tengan algo de experiencia, podrán recurrir a la misma para **reforzar sus competencias sobre esta materia.**

No obstante, dado que se publicó en 2019, no incluye algunas de las novedades legislativas aprobadas durante los últimos años, en relación con la contratación pública en España.

Al pie de página incluimos el enlace desde el que se puede descargar esta guía³⁶.

³⁵ <https://www.missionsvalencia.eu/cpivalencia/cpi-x-startups/>

³⁶ <https://cpage.mpr.gob.es/producto/guia-practica-de-la-contratacion-publica-para-las-pyme-3/>

4. Crecer con el sector público: folleto para empresas emergentes (2023)

Se trata de un breve pero completo folleto de 10 páginas, editado por la Comisión Europea, en el que se muestra cómo las empresas emergentes pueden innovar de forma conjunta con organizaciones pertenecientes al sector público.

En este documento se especifica **por qué la contratación pública también es una opción para las empresas emergentes** entrando, con particular detalle, en las **principales características de las Asociaciones para la Innovación**.

Asimismo, se presenta la plataforma **Innobroker** y se ofrecen una serie de consejos para moverse con más soltura dentro de la Compra Pública de Innovación.

Este material de capacitación cierra con un **pequeño glosario de términos técnicos y jurídicos relacionados con la CPI**.

Te dejamos un enlace de descarga de este folleto, en varios idiomas, a pie de página³⁷.

5.2. Invierte tiempo en la parte didáctica y en el “primer contacto” con las empresas emergentes

Como hemos visto en páginas anteriores, en las entrevistas que hemos realizado para la elaboración de esta guía hemos podido constatar que **las empresas emergentes tienen numerosos prejuicios y estereotipos sobre la contratación pública en general y la Compra Pública de Innovación en particular**.

Por este motivo, **es necesaria la realización acciones de didáctica, con el fin de clarificar equívocos** como que, en las Consultas Preliminares al Mercado: “me van a robar mi idea, luego van a sacar una licitación y se lo va a llevar una grande” o “pensaba que la CPI se adjudica como las subvenciones” o “creía que las CPM son como los concursos de ideas”.

Con estas acciones de didáctica, **conseguiremos dar confianza a las empresas emergentes y, de este modo, empoderarlas** durante sus primeros acercamientos a la Compra Pública de Innovación.

La importancia de las charlas introductorias

Desde nuestro punto de vista, la realización de charlas introductorias (que no tengan por objetivo la transmisión de conocimientos, sino dar unas breves pinceladas sobre la CPI y aclarar estereotipos, así como malentendidos) son fundamentales para:

- lograr un **“efecto enganche”** en las empresas emergentes que estén considerando introducir la CPI dentro de su modelo de negocio a largo plazo; y

³⁷ <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/54276>

- **que aquellas iniciativas emprendedoras que no vean claro cómo pueden integrar al sector público dentro de su estrategia de negocio, no se creen falsas expectativas** que les lleven a sufrir futuras frustraciones y decepciones, por no saber “dónde se están metiendo”.

Por otra parte, ya sea en estas charlas introductorias como en esos primeros contactos, **es recomendable que nos interese tanto por el nivel de conocimientos previos que las empresas emergentes tienen sobre contratación pública como por su grado de experiencia trabajando para el sector público** (que puede ir desde cero hasta el 100% de su volumen de negocio), con el fin de:

- ofrecerles recursos de autocapacitación, como los que están recogidos en el apartado anterior;
- derivarles hacia acciones de formación en CPI (tanto las desarrolladas *in house* como las impartidas por parte de otros organismos del sector público); o
- facilitarles opciones de acompañamiento en la presentación de propuestas a procesos de CPI (generalmente, a través de entidades de intermediación, de las que hablaremos en el capítulo siguiente).

¿Quién puede encargarse de impartir esas primeras charlas introductorias?

Por norma general, muchas de las personas que forman parte de los equipos de impulso de Compra Pública de Innovación no tienen un contacto directo con el ecosistema de emprendimiento o experiencia previa trabajando en entornos de empresas emergentes. Por este motivo, a no ser que dentro del equipo de impulso de CPI se cuente con una persona que tenga este perfil, lo mejor es llegar a un acuerdo con:

- una **Agencia de Desarrollo Local** (ADL);
- una **oficina** municipal, regional o autonómica de **apoyo al emprendimiento**; o
- una **aceleradora o incubadora pública**,

para que se encarguen de realizar ese primer contacto introductorio transmitiendo a las empresas tanto las ventajas como los retos de la CPI.

El principal beneficio que surge del establecimiento de este tipo de colaboraciones consiste en que **las personas que trabajan en estas entidades suelen conocer muy bien tanto la realidad del sector público como del sector privado** y, de este modo, están muy indicadas para asumir el **rol conector entre la parte de la demanda y la oferta de Compra Pública de Innovación**. Lógicamente, el personal que se encargue de realizar estas charlas introductorias deberá recibir previamente formación básica sobre CPI.

5.3. Realiza o difunde actividades de formación sobre CPI para el ecosistema emprendedor

Pocas cosas empoderan más que el conocimiento. Por tanto, si quieres mejorar las perspectivas de que las empresas emergentes de tu ecosistema formen parte de tus procesos de CPI es fundamental que reciban capacitación sobre esta materia.

En este sentido, una directiva pública a la que entrevistamos nos contó cómo, en su Comunidad Autónoma, a la hora de implementar la estrategia regional de especialización inteligente (RIS3): “cuando metimos la compra pública como una herramienta para impulsar la innovación, entonces ahí se hicieron muchos talleres formativos para las empresas” ... “hacíamos no solamente formación en interno para los funcionarios y trabajadores públicos, sino también hicimos muchos talleres para empresas”. Para esta funcionaria, la puesta en marcha de actividades de formación, tanto para el lado de la oferta como de la demanda, era una de las claves del éxito de la CPI en su región.

Asimismo, en la **Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026**³⁸ se indica de forma taxativa que, dentro de las “actuaciones para adoptar medidas dirigidas a promover la participación de las PYME en la contratación pública”, hay que **“Llevar a cabo actividades formativas específicas para las PYME sobre contratación pública y licitación electrónica”**³⁹.

Por tanto, te recomendamos que ofrezcas a tu ecosistema de emprendimiento la posibilidad de recibir formación diferenciada:

- **Generalista**, para aquellas personas que se acercan por primera vez a la CPI.
- **Individualizada**, que incluya tutorizaciones personalizadas para resolver dudas y analizar cómo integrar la CPI dentro del plan estratégico de su negocio.

Igualmente, **es cierto que la mayor parte de los organismos pertenecientes al sector público no tienen la capacidad de ofrecer formación directamente.** Si este es tu caso, te recomendamos que:

- llegues a un acuerdo con una entidad cercana al ecosistema emprendedor (como una aceleradora, incubadora, asociación empresarial, cámara de comercio, consultora de innovación, etc.), para que se encarguen de realizar las actividades formativas; o
- realices derivaciones a organismos y entidades del sector público que tengan entre sus objetivos la formación en CPI.

Un ejemplo de entidad que, desde el sector público, ofrece recursos de formación generalista y especializada en CPI (además de crear materiales de autoaprendizaje y realizar labores

38 “La Estrategia Nacional de Contratación Pública (ENCP) es un instrumento jurídico vinculante regulado en el artículo 334 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (LCSP)”. Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIReScon). 2022. «Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026.» pág.5.

39 Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIReScon). 2022. «Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026.» pág.60.

de acompañamiento con el soporte de otras organizaciones) es **BEAZ**, una sociedad pública de la Diputación Foral de Bizkaia que brinda apoyo a personas emprendedoras y empresas en su esfuerzo por crear nuevos proyectos, innovar e internacionalizarse⁴⁰.

Para finalizar este apartado, dejamos una serie de **recomendaciones** para que aquellas organizaciones del sector público que implementen acciones de formación en CPI para empresas, consigan sacar el máximo rendimiento:

- **En la fase de planificación de las actividades formativas**, es necesario realizar un **mapeo de empresas emergentes y pequeñas empresas innovadoras potencialmente interesadas, así como una caracterización de las mismas**, teniendo en cuenta los siguientes estados:
 - ➔ **con experiencia exitosa en CPI:** han conseguido culminar la fase de licitación de un proceso de Compra Pública de Innovación
 - ➔ **sin experiencia exitosa en CPI:** han podido acercarse previamente a la CPI participando en la elaboración de un MDT o en alguna CPM, pero nunca ha sido adjudicatarias de una licitación de Compra Pública de Innovación; y
 - ➔ **con interés potencial en la CPI:** no han participado en procesos de CPM ni de CPI, pero muestran atracción por la Compra Pública de Innovación.

De este modo, **podrás segmentar tus acciones de formación** para cada público, creando **itinerarios formativos por módulos, para que cada empresa comience la capacitación en el nivel que más se corresponda con su grado de experiencia y conocimiento previo en CPI**. En otras palabras, **no se debería ofrecer la misma formación estandarizada a todas las empresas**, para evitar que haya personas que se desenganchen de las formaciones por considerarlas demasiado básicas o, por el contrario, muy avanzadas.

Asimismo, a hora de planificar las acciones formativas, hay que tener en cuenta las necesidades de las empresas emergentes, por ejemplo, en relación con su disponibilidad horaria. En una de las reuniones informales que mantuvimos, dentro de una jornada de CPI, hablando con un grupo de startups nos confesaron que “nos montaron un curso de formación súper interesante, pero el horario era de 9 a 12, de lunes a jueves, durante dos semanas. Nos habría venido mejor por las tardes, idealmente de 17 a 19, porque por las mañanas tenemos que ocuparnos de nuestros clientes”.

- Es muy interesante **involucrar, en las formaciones, a otras empresas emergentes que hayan pasado previamente por procesos de CPI de forma exitosa**, con el fin de que transmitan sus conocimientos, de una forma práctica, basándose en sus propias experiencias.
- Resulta fundamental **estar abiertos a la creación de talleres “bajo demanda”**. Por ejemplo, en el caso del proyecto de CPI de la ciudad de Valencia se montó un taller

⁴⁰ En el momento de elaboración de esta guía, BEAZ ya ha puesto en marcha dos ediciones de su itinerario de capacitación en CPI para pymes y startups de Bizkaia. Puedes descubrir en qué consiste este servicio y qué ofrece a las empresas emergentes, en este enlace: <https://info.beaz.bizkaia.eus/2021/03/nueva-convocatoria-del-itinerario-de-capacitacion-en-cpi/>

online sobre “Cómo rellenar el formulario de Consultas Preliminares al Mercado” porque así lo demandaron varias startups de su ecosistema. Básicamente, en esta acción formativa se realizó una simulación de rellenado de todos los campos del formulario de envío de propuestas a las CPM, respondiendo a las dudas que iban lanzando las personas asistentes. Durante esta **actividad de diseminación de CPI** (que duró 2 horas), se resolvieron un total de 38 dudas de tipo práctico sobre la presentación de ideas al proceso de CPM. Aquellas dudas que no estaban previamente recogidas en el documento de Preguntas Frecuentes (FAQ) o en el resto de documentación de la convocatoria, se redirigieron al email de contacto de las Consultas al Mercado para ser resueltas e incluidas en el informe de cierre de las CPM.

- **En las sesiones de formación más generalista sobre CPI, puedes invitar a personal del sector público que se esté iniciando en esta materia.** De este modo, favorecerás la creación de conexiones entre profesionales de la parte de la oferta y la demanda de la Compra Pública de Innovación.

5.4. Facilita la conexión entre startups y entidades que realicen labores de apoyo y acompañamiento en la presentación de propuestas a licitaciones de CPI

En las entrevistas que tuvimos con CEOs de empresas emergentes y pequeñas empresas innovadoras que habían llegado a la fase de ejecución de CPI **nos dijeron que una de las claves de resultar adjudicatarias en licitaciones fue contar con apoyo o acompañamiento, durante la fase de elaboración de propuestas.** Esto es así porque, a diferencia de las grandes empresas, las startups no suelen disponer de personal especializado en procesos de contratación pública.

En este sentido, hemos recopilado una serie de testimonios sobre diferentes formas de recibir apoyo y acompañamiento en la preparación de propuestas de CPI:

- **A través de organismos u oficinas del sector público especializadas en acompañamiento**

Cada vez podemos encontrar más ejemplos de organismos públicos que ofrecen acompañamiento o asesoramiento en la presentación de propuestas a licitaciones, centrados en las necesidades de las pymes (ya sea con medios propios o con el apoyo de entidades externas).

Te mostramos, a continuación, algunos ejemplos:

- Desde **BEAZ de la Diputación Foral de Bizkaia** se brindan, dentro de su itinerario de capacitación en CPI para empresas, **acciones de acompañamiento para una selección de participantes que hayan superado la parte formativa.** En cada cohorte ofrecen formación a unas cuarenta empresas de las que aproximadamente diez tienen acceso a tutorías personalizadas.
- **En Acció, la Agencia para la competitividad de la empresa de la Generalitat de Catalunya** ofrecen, entre otros servicios, **asesoramiento y acompañamiento en el proceso de análisis, búsqueda de socios y presentación de la propuesta en procesos de CPI.** Cada año suelen dar apoyo en procesos de CPI a unas cincuenta empresas.

→ Aunque no esté especializado en CPI, el **Ayuntamiento de Riba-roja de Túria** (en la provincia de Valencia) ha puesto en marcha **Ribalicita Responsive**, que incluye una **oficina de atención al licitador**.

Desde esta oficina se ofrece un conjunto de servicios, prestados a través de múltiples canales, que permite a cualquier licitador obtener **atención personalizada, orientación e información pública, de carácter institucional y administrativa. Facilita, además, la realización de determinados trámites administrativos en relación con los procesos de licitación impulsados por dicho ayuntamiento**.

Este servicio está enfocado fundamentalmente a personas autónomas y pymes, pero también a empresas en general. Todas sus comunicaciones se realizan de forma accesible y cercana y su portal de licitación contiene varias guías y tutoriales⁴¹.

- **Con el apoyo de consultoras especializadas**

Una de las empresas emergentes que, en el momento de la entrevista que mantuvimos con ella se encontraba finalizando la ejecución de su segundo procedimiento de CPP, fue muy clara cuando nos dijo que: “la propuesta (refiriéndose a una licitación de CPI) la tiene que hacer un profesional de propuestas, no un tío de una startup. No merece la pena destinar tiempo a esto”.

En este caso, la empresa entrevistada contrató a una consultora de innovación que iba “a éxito”, es decir, que cobraba un porcentaje del precio del contrato si la startup resultaba adjudicataria y absolutamente nada, en caso de no conseguirlo.

Por otra parte, tanto el CEO de dicha startup como otras personas entrevistadas nos transmitieron que sería interesante que: “al igual que las Administraciones públicas tienen servicios de apoyo para ayudar a presentar proyectos europeos, que hubiera un servicio de consultoras a la que tú pudieras acceder para que no tuvieras, que preparar sólo la propuesta en una licitación de CPI”.

Para finalizar este capítulo, creemos que es importante mencionar que una de las acciones contenidas dentro de la **Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026** precisamente indica, dentro de la actuación G.1. “Adoptar medidas dirigidas a promover la participación de las PYME en la contratación pública”, que **desde el sector público hay que “G.1.c) Habilitar canales de asistencia, soporte técnico y resolución de dudas, así como establecer sistemas de información específicos dirigidos principalmente a micropyme y pequeñas empresas”**⁴².

41 Puedes descubrir más sobre Ribalicita en este enlace: Puedes descubrir más sobre Ribalicita en este enlace: <https://ribalicita.ribarroja.es/s/info/ribalicita>

42 Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIReScon). 2022. «Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026.» Pág. 60

06 Las 10 recomendaciones para acercar la CPI a las empresas emergentes de forma más eficiente

- 6.1. No empieces a trabajar desde cero**
- 6.2. Repiensa los plazos y los *timings***
- 6.3. Crea licitaciones de CPI al alcance de empresas emergentes**
- 6.4. No sobrecargues la parte de elaboración de documentación justificativa**
- 6.5. Implementa esquemas de pago favorables para las empresas emergentes**
- 6.6. Promueve el uso de datos y estándares abiertos**
- 6.7. Favorece al máximo la cocreación**
- 6.8. No limites a “un sólo caso de uso” en las CPP**
- 6.9. Integra, en los equipos de impulso de CPI, a personas que conozcan el “mundo startup”**
- 6.10. Apóyate en entidades de intermediación en procesos de CPI**

06

Hasta este momento nos hemos centrado en qué podemos hacer para atraer, fidelizar y empoderar a las empresas emergentes en procesos de CPI, así como las claves para utilizar un lenguaje accesible y comunicarnos eficazmente con este tipo de operadores del mercado.

En este capítulo te vamos a contar, a través de **10 consejos**, cómo puedes **allanar el camino a las empresas innovadoras de reciente creación** para conseguir integrarlas de forma más eficiente en tus procesos de Compra Pública de Innovación.

6.1. No empieces a trabajar desde cero

Como comentamos en el capítulo 1 de esta guía, cuando se introducen novedades en cualquier organización (y el fomento de la CPI constituye una relativa novedad para la mayoría de los organismos del sector público), es conveniente no empezar a trabajar desde cero.

Por este motivo, **es muy recomendable que, independientemente de tu grado de expertise en el área de la Compra Pública de Innovación, realices un benchmarking de procedimientos y formas de trabajar establecidos por organismos que están consiguiendo acercar a las startups a sus procesos de CPI**. En lo tocante a este tema, a lo largo de este capítulo te mostraremos una serie de ejemplos de entidades que están desarrollando programas en los que se facilita la participación de empresas emergentes en procesos de innovación abierta con el sector público.

Por otra parte, si queremos fomentar la participación de startups en nuestros procedimientos de CPI, es fundamental que nos integremos dentro del ecosistema de emprendimiento. No obstante, a este respecto, la realidad es que **la mayoría de las administraciones públicas y sus entes dependientes no tienen un contacto directo con sus ecosistemas emprendedores cercanos** (ya sea desde un punto de vista territorial o sectorial). De todos modos, esta situación no es excusa para no hacer todo lo posible por incorporar a las startups, scaleups y pequeñas empresas innovadoras en nuestros procesos de Compra Pública de Innovación. Para conseguir este objetivo es **prácticamente indispensable contar con el apoyo de entidades de intermediación, desde un primer momento**. En el último apartado de este capítulo hablaremos en detalle sobre las mismas.

6.2. Repiensa los plazos y los *timings*

Una de las cosas de las que nos hemos percatado durante la realización de entrevistas para la elaboración de esta guía es que, en la CPI, los “tiempos” del sector público y de las empresas emergentes generan “puntos de fricción”.

Por poner un ejemplo, la CEO de una de las startups que entrevistamos nos comentaba que: “la CPI hay que intentar traducirla a tiempos más ágiles” ... “Es que en 2 años desde que se publica el reto, la consulta preliminar, el informe de consulta preliminar, pliegos, licitación, adjudicación... son *timings* que se hacen imposibles para una startup”.

Veamos, de forma detallada, varios de estos “puntos de fricción” entre el sector público y las startups en relación con los *timings* de en procesos de CPI:

- **Plazo transcurrido entre el fin de la detección de retos o necesidades (habitualmente a través de la elaboración de un MDT) y el inicio de las Consultas Preliminares al Mercado**

A las empresas emergentes les cuesta mucho entender por qué, en numerosas ocasiones, desde que se publica el informe de conclusiones de un MDT hasta que se activan las CPM puede llegar a pasar más de un año. En este sentido, en entrevistas con startups nos han comentado cosas como: “si ya se tienen claros los retos a solucionar, ¿por qué no publican, en uno o dos meses, las consultas al mercado?”.

Por este motivo, **cuando realices la planificación estratégica de tu proyecto de CPI te recomendamos que reduzcas al mínimo el número de meses entre el “hito” de detección de los retos o necesidades a resolver y el “hito” de la comunicación al mercado de la apertura de las CPM.** De este modo, conseguirás que el ecosistema emprendedor no se desvincule del proceso.

- **Periodo de presentación de ideas, dentro de unas Consultas Preliminares al Mercado**

En este caso suele ocurrir lo contrario que en el anterior punto. **Con el fin de permitir que las empresas con menos recursos** (tanto de personal como de tiempo disponible) **puedan preparar de forma apropiada sus propuestas a unas CPM, deberías establecer plazos de recepción de ideas un poco más amplios de los habituales.**

Analizando diversas CPM hemos podido ver que, entre el día de la celebración de la jornada de presentación de la convocatoria y la fecha de finalización de recepción de ideas suele ofrecerse, más o menos, un mes de plazo. Hablando con varias empresas emergentes nos han comentado que, **tal vez, sería mejor contar con un par de meses en los que se puedan:**

- preparar las ideas con calma;
- buscar a otras empresas o centros de investigación con los que presentar ideas conjuntas; y
- resolver las múltiples dudas que les suelen surgir a la hora de rellenar el formulario.

Y es que, independientemente de cuándo hayas publicado la apertura de las CPM en la Plataforma de Contratación del Sector Público (PLACSP) o plataforma análoga a

nivel regional, **el ecosistema emprendedor se va a comenzar a enterar de la apertura del plazo de solicitud de ideas a partir de la jornada en la que presentes las CPM o empieces a difundirlo en los canales que utilicen habitualmente para informarse** (y, como ya hemos comentado en capítulos anteriores, las startups no suelen disponer de acceso a sistemas de vigilancia tecnológica ni tienen activadas alertas sobre decenas y decenas de organismos con perfil del contratante en la PLACSP, para enterarse de sus novedades en el área de contratación).

- **Tiempo transcurrido entre el cierre de las CPM y la publicación de las licitaciones de CPI**

Si tras realizar las CPM la conclusión a la que has llegado es que no vas a activar licitaciones de CPI a corto o medio plazo, te recomendamos que comuniques al mercado esta circunstancia cuanto antes, sobre todo para que las empresas emergentes puedan centrar su atención y sus esfuerzos en otras oportunidades.

Si, por el contrario, decides iniciar una o varias licitaciones de CPI tras unas CPM, es cierto que deberías dedicar algún tiempo a madurar el tipo (o tipos) de procedimiento que vas a poner en marcha. Pero **si tardas más de un año en activar unas CPP, CPTI o API desde que se publicó el informe de cierre de las CPM previas, lo más probable es que la mayor parte de las empresas emergentes de tu ecosistema esté ya totalmente desconectada del proceso** y muchas hayan dejado de ver la CPI como una vía de impulso de su modelo de negocio.

Igualmente, si transcurren muchos meses entre la finalización de unas CPM y la publicación de una licitación de CPI asociada, es posible que la tecnología haya avanzado de forma considerable haciendo que las conclusiones obtenidas en las consultas al mercado hayan quedado desfasadas (con lo que habría que celebrar unas nuevas CPM).

- **Tiempo transcurrido entre cambios de fase, dentro de la etapa de ejecución**

Las startups necesitan algo más de tiempo que las grandes empresas para **reunir los recursos humanos necesarios para iniciar la ejecución de una fase de un proceso de CPI**, una vez que han superado con éxito la fase anterior. Esta realidad nos la ha transmitido, entre otras personas, el CEO de una startup que entrevistamos que se encontraba en fase final de un proceso de CPI:

“Los tiempos están muy pensados desde el punto de vista del *procurement*, no de la ejecución” ... “Los periodos entre una fase y otra son muy cortos y hay veces que, para comenzar a ejecutar la siguiente fase, tienes que contratar a 7 perfiles de un día para otro, cosa que no pasa en una empresa grande, porque ya tiene incorporados esos perfiles. Pero si es en una startup vas a tener que salir a contratar” ... “Si anticipas las contrataciones y luego no pasas de fase, igual te las comes” ... “Y luego el tema de que, en caso de ser ganador (aludiendo al cambio de fase), tienes que correr a contratar cuanto antes. Y correr a contratar te hace tomar malas decisiones” (refiriéndose a la selección de los perfiles profesionales más idóneos para el desarrollo de la siguiente fase).

- **Tiempo de pago, una vez finalizada una fase**

Una cosa positiva de las CPI es que los adjudicatarios suelen ir cobrando según van pasando por las diferentes fases que forman parte de la etapa de ejecución⁴³.

No obstante, en ocasiones, **entre el reconocimiento del derecho de cobro por haber pasado de fase y el día en el que la transferencia llega a la contratista, pueden pasar periodos de tiempo considerables** (especialmente en procesos de CPI financiados con fondos europeos) y, **en esas semanas que se pasan sin cobrar, se suelen generar considerables tensiones de tesorería en las empresas más pequeñas.**

Por tanto, te recomendamos que tengas prevista esta circunstancia para tratar de realizar las transferencias de pago lo antes posible. Por otra parte, **es aconsejable que al principio de la ejecución del contrato transmitas a los contratistas cuál es el periodo de tiempo estimado de liquidación de derechos de cobro**, dentro de tu proyecto de CPI. De hecho, el surgimiento de tensiones de tesorería inesperadas en los cambios de fase es un tema que ha surgido en todas las entrevistas que hemos realizado a startups que han participado en la ejecución de Compras Públicas Pre-comerciales. Por ejemplo, una de las personas entrevistadas nos confesó que, en un proceso de CPP:

“respecto a los pagos, también tengo que decir, se han retrasado tranquilamente tres o cuatro meses (refiriéndose a pagos tras pasar con éxito una fase). Y eso, al final, afecta a la economía. Obviamente, si eres una gran empresa lo tienes más fácil porque tienes músculo financiero para aguantar tres meses más, lo que no es mi caso” ... “Y de esto también aprendes y piensas que, en la próxima oferta que hagas, yo ofertaría por 100 pero voy a poner 110 porque voy a cobrar tres meses más tarde, con suerte”.

Como has podido ver en esta última afirmación, al alargarse los periodos de pago desde el sector público, también se genera el indeseable efecto colateral de que parte del mercado acabe presentando ofertas económicas más elevadas en futuros procesos de CPI.

⁴³ Aunque, en el momento de elaboración de esta guía, no haya ninguna norma que obligue al establecimiento de fases en la parte de ejecución de un proceso de CPI, esta es la tónica general (y así se recomienda desde diferentes organismos como la Comisión Europea).

6.3. Crea licitaciones de CPI al alcance de empresas emergentes

Aunque hay un buen número de documentos, entre los que destacan:

- la Comunicación de la Comisión Europea de Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación⁴⁴; o
- la Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026⁴⁵,

que recogen **múltiples recomendaciones para el diseño de contrataciones que fomenten la participación de microempresas y pymes**, a continuación te vamos a mostrar las **principales conclusiones** a las que hemos llegado a este respecto, tras la realización de entrevistas a personal del sector público y CEOs de startups, relativas a esta cuestión.

De este modo, tendrás una especie de checklist, para que no te dejes nada por el camino.

1. En los pliegos, utiliza lenguaje accesible y ofrece referencias a recursos donde ampliar información

Sobre el tema del empleo del lenguaje accesible hemos hablado, largo y tendido, en el primer apartado del capítulo 4. Por tanto, si te interesa esta cuestión, te recomendamos que vuelvas a echar un vistazo a esa parte de la guía.

Por otra parte, **las empresas emergentes agradecerán que, sobre todo en los Pliegos de Cláusulas Administrativas Particulares (PCAP), incluyas referencias a folletos y pequeñas guías de autoformación publicadas por otros organismos del sector público**. Por ejemplo, puedes poner un enlace al breve material formativo que ha creado el Ayuntamiento de Vinaròs sobre inscripción en el ROLECE (explicado de forma que lo pueda entender todo el mundo), que te dejamos en una nota a pie de página⁴⁶.

2. Genera lotes más pequeños

La división en lotes puede ser una buena forma de facilitar el acceso de las empresas de reciente creación a los procedimientos de CPI, sin poner en riesgo la correcta ejecución del contrato. En efecto, en una de las conversaciones que tuvimos con una directiva pública nos comentó que, en un procedimiento de Asociación Para la Innovación, la división por lotes facilitó la entrada de pequeñas empresas innovadoras en el proceso.

Asimismo, en el Comunicado de la Comisión Europea de Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación se recoge que:

“Otra forma de atraer a los innovadores es dividir los contratos públicos en lotes. El tamaño de cada lote puede ser equiparable a las capacidades operativas de las empresas emergentes y las pymes innovadoras.” ... “En estos casos, el comprador público puede establecer requisitos de interoperabilidad o normas abiertas para

⁴⁴ <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975>

⁴⁵ <https://contrataciondelestado.es/b2b/noticias/ENCP.pdf>

⁴⁶ https://www.vinaros.es/sites/default/files/inline-files/Presentaci%C3%B3n%20ROLECE_0.pdf

interconectar distintos bloques de un sistema que los proveedores suministran en diferentes lotes⁴⁷”.

3. Ajusta los criterios de solvencia económica

Como hemos visto justo al principio del capítulo 2 de esta guía, tradicionalmente, en la compra pública ordinaria o regular una de las formas de disminuir el nivel de riesgo en la ejecución de los contratos ha sido mediante la incorporación, en los pliegos, de unos criterios de solvencia económica lo más elevados posibles. De este modo se buscaba que los adjudicatarios fueran operadores económicos consolidados y con un volumen de negocio considerable (disminuyendo, potencialmente, el nivel de riesgo en la fase de ejecución del contrato).

No obstante, en la CPI se contemplan otros mecanismos de control de riesgo (por ejemplo, a través de las evaluaciones y procesos de justificación de cumplimiento de mínimos que tienen lugar durante cada una de las fases de la ejecución del contrato). Por este motivo, **lo recomendable es que sitúes el requisito de solvencia económica en el mínimo posible**, atendiendo a las indicaciones al respecto contenidas en la Ley de Contratos del Sector Público.

4. Acepta acreditaciones de solvencia técnica adaptados a la realidad de las empresas emergentes

Es cierto que, para la ejecución de contratos de CPI, suele ser necesario un alto nivel de capacidad técnica. Por otra parte, el grado de cualificación de las personas que trabajan en empresas emergentes es habitualmente elevado pero, al contrario de las grandes empresas, las startups no suelen disponer de volúmenes cuantiosos de ejecución previa de obras, prestación de servicios o entrega de suministros, ya que su fecha de creación suele ser reciente.

Por estos motivos, te recomendamos que, **en los pliegos de la licitación de CPI** (a no ser que el contrato de prestación de servicios o suministros esté sujeto a regulación armonizada), **incluyas también otras formas distintas de acreditar la solvencia técnica, además de la relación de trabajos de igual o similar naturaleza⁴⁸, facilitando la concurrencia a empresas de nueva creación⁴⁹.**

A este respecto, la Comunicación de la Comisión Europea de Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación recoge que:

“Los compradores públicos tienen la opción de solicitar a los operadores económicos otros tipos de pruebas para acreditar su capacidad. En función del contrato, el operador económico puede aportar los títulos académicos y profesionales del

47 Comisión de las Comunidades Europeas. 2021. «Comunicación de la Comisión - "Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación".» Pág. 33.

48 En el caso de que el contrato sea de obras, para que las empresas de nueva creación no necesiten acreditar la ejecución de un número previo determinado de obras, el importe del mismo debe ser inferior a 500.000€ (independientemente de si el contrato está sujeto o no a regulación armonizada). Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público. Art. 88.2

49 Comisión de las Comunidades Europeas. 2021. «Comunicación de la Comisión - "Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación".» Pág. 32.

prestador de servicios o del contratista o de los directivos de la empresa, o una indicación de los sistemas de gestión de la cadena de suministro y de seguimiento que el operador económico podrá aplicar al ejecutar el contrato.

Los medios de prueba que no exigen al licitador llevar muchos años desarrollando su actividad también permiten a las empresas emergentes competir por el contrato⁵⁰.

5. En los pliegos introduce el máximo de elementos de valoración que tengan en cuenta la mejor relación calidad-precio

En procesos de CPI, como se recoge en la mayoría de los manuales y guías elaborados para el personal del sector público, se recomienda la **introducción de criterios de calidad en los pliegos de las licitaciones que pueden “abarcarse aspectos cualitativos, ambientales, sociales o innovadores de los productos, los servicios y las obras^{51”}**. En este sentido, “los compradores públicos gozan de un amplio margen en cuanto a la formulación de estos criterios y la atribución de ponderaciones atendiendo a sus necesidades específicas⁵². En otras palabras, **con la introducción de criterios de calidad en los pliegos de las licitaciones de CPI** (además del criterio de oferta más económica), **estaremos favoreciendo la concurrencia de las empresas emergentes.**

6. Cuidado con el copia/pega de otros pliegos de licitaciones

Aunque es bueno hacer *benchmarking* sobre actuaciones exitosas llevadas a cabo previamente por otros organismos del sector público, te recomendamos que tengas un especial cuidado al copiar parte del clausulado contenido en pliegos de licitaciones de CPI, sobre todo en lo relativo a cuestiones de derechos de propiedad intelectual e industrial pues, sin querer, puedes dejar fuera a un buen número de empresas emergentes.

Para cerrar este apartado dedicado a la creación de licitaciones al alcance de empresas emergentes, creemos que es interesante destacar que, dentro de la Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026, se recoge, en el punto G.1.i.) el siguiente mandato, para los organismos del sector público:

“Promover la inclusión en los planes formativos del personal de los órganos de contratación de contenidos sobre el modo de configurar las contrataciones para facilitar la participación de las PYME”⁵³.

50 Comisión de las Comunidades Europeas. 2021. «Comunicación de la Comisión - "Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación".» Pág. 32.

51 Ibid. Nota anterior. Pág. 51.

52 Ibid. Nota anterior. Pág. 51.

53 Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIReScon). 2022. «Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026.». Pág. 61

6.4. No sobrecargues la parte de elaboración de documentación justificativa, dentro de las evaluaciones de fase

En el capítulo 3 de esta guía, cuando hablábamos de la fidelización de startups, mencionamos que hay que tratar de balancear el tiempo dedicado a la evaluación (en concreto a la parte de justificaciones) y el tiempo destinado a la cocreación.

En este sentido, **las startups a las que entrevistamos nos transmitieron, con gran preocupación, que tenían que dedicar demasiadas horas a la realización de actividades de justificación (en relación con el tiempo dedicado a la ejecución o actividades de cocreación)** con afirmaciones como:

- “Nos piden vídeos explicativos, nos piden memorias, nos piden muchas cosas que luego pues, sinceramente, tenemos nuestras dudas de que sean usadas para hacer las evaluaciones, porque el funcionario que evalúa tiene una vida también complicada. O sea, aunque las extensiones de las memorias son reducidas, entregamos mucha documentación sobre sistemas muy complejos que, para analizarlos, pues necesitas un tiempo, ¿no? Con lo cual, no sé si toda esa aportación de documentación y la evaluación están en la misma sintonía (refiriéndose a que el equipo de evaluación de la ejecución de un contrato de CPI, en muchas ocasiones, está en situación de sobrecarga debido a la cantidad de tareas que debe realizar, teniendo muy complicado evaluar al detalle toda la documentación justificativa recibida por los contratistas) ... “No sé hasta qué punto se usa toda esa batería de cosas para luego emitir un juicio. No lo sé”;
- “El proyecto es muy exigente en cuanto a todo el tema de entregas y toda la documentación y todas las exigencias que se establecen por pliego para transitar de una fase a otra”;
- “En nuestro caso nos hemos encontrado con un trabajo, a grandes rasgos, exitoso, con unos buenos resultados y muy prometedores, pero con una evaluación que tiene poco que ver con el desarrollo de los trabajos. Es decir, la propia Administración se ha autoimpuesto una evaluación, no te voy a decir absurda, pero una evaluación donde el manual de usuario de mi proyecto valía 25 puntos” ... “y entonces si yo no hacía bien un manual de usuario y sacaba sólo 1 punto, ¿me vas a echar después de gastar 2 millones de euros porque me vas a evaluar por un criterio así? Que sí, que es importante pero no es la esencia de los trabajos” ... “Es decir, tú me estás evaluando, me puedes tirar, me podrías llegar a echar de un proceso en el cual yo tengo un producto súper interesante, que te llega a interesar. Hombre, luego yo me imagino que, al final, a eso hay que darle sentido común, ¿no? Pero se han autoimpuesto una evaluación a la que luego se agarran como a un clavo ardiendo y no concuerda con la filosofía y el espíritu de una compra pública de innovación Precomercial; o
- “El equipo de [organismo YYY] estaba más pendiente de las justificaciones, seguramente porque se lo exigían desde arriba, no te lo voy a negar, que de cocrear la solución con nosotros”.

En otras palabras, **hemos detectado que entre las empresas emergentes existe la sensación de que los equipos de evaluación de CPI parece que tuvieran como misión la generación de “expedientes de justificación abultados”** (sobrecargando la parte burocrática), en lugar de:

- verificar que el proceso de creación de soluciones innovadoras realmente sirve para seguir avanzando en la senda de la resolución de los problemas o necesidades detectados; y
- cocrear la solución con los contratistas.

Para cambiar estas sensaciones, **sería aconsejable que:**

- **expliques a tus contratistas por qué pides cada documento o material de justificación** (más allá de “porque está recogido en los pliegos”); y
- dispongas de **modelos de justificación estandarizados, claros y sencillos** y los entregues al inicio de la ejecución de los trabajos.

Por otra parte, **es recomendable tratar de facilitar al máximo la elaboración de las justificaciones, manteniendo en el mínimo imprescindible la solicitud de documentación probatoria**. De este modo, simplificarás el trabajo de las empresas emergentes, que tienen menos recursos humanos que las grandes para la generación de informes justificativos.

6.5. Implementa esquemas de pago favorables para las empresas emergentes

Según recomienda la Comisión Europea en el comunicado de Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación:

“Las empresas emergentes y las pymes innovadoras necesitan recibir pagos anticipados y periódicos, ya que carecen de las reservas financieras que tienen las empresas más grandes. Los compradores públicos pueden diseñar varios sistemas de pago, dependiendo de si una pyme es un contratista directo o un subcontratista.

En el caso de un contratista directo, los pagos anticipados podrían constituir un factor decisivo para favorecer la participación de las pymes.

En el caso de un subcontratista, los Estados miembros pueden exigir a los compradores públicos que efectúen el pago directo a los subcontratistas. Con esta cadena de pago más corta, los subcontratistas, por ejemplo, las empresas emergentes o las pymes innovadoras, recibirán el pago antes. También evitarán el riesgo de morosidad en caso de alguna deficiencia por parte del contratista principal. **Cuando los pagos directos no sean la opción más apropiada, se puede ayudar a los subcontratistas de otras formas, por ejemplo, incentivando a los contratistas principales para que acorten los plazos de pago⁵⁴.**”

Todas estas circunstancias deberán quedar reflejadas en los pliegos de condiciones.

54 Comisión de las Comunidades Europeas. 2021. «Comunicación de la Comisión - "Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación".» Pág. 35.

En este sentido, hablando sobre la implementación de medidas para integrar a las empresas emergentes en los procesos de CPI, el CEO de una startup a la que entrevistamos, nos comentaba que:

“Yo creo que, sobre todo orientado a startups que es de lo que estamos hablando, el hacer anticipos es muy buena opción. Es decir, anticipos una vez estás en una fase. Te hago un anticipo de un porcentaje X, marcamos un hito de control, te hago otro anticipo. Sé que esto complica el procedimiento pero, si a mí me preguntáis cómo se puede ayudar a mejorar la compra pública innovadora a las startups, ya os digo que esa parte de anticipos evita mucha presión de tesorería a la startup”.

La cuestión del pago de anticipos a contratistas es un tema sobre el que hay opiniones encontradas, pues hay personas expertas en contratación pública que defienden que, según la LCSP, el organismo contratante debe protegerse al máximo en relación con la asunción de riesgos en la ejecución del contrato y eso es incompatible con la concesión de anticipos. Por el contrario, otros profesionales piensan que la Comisión Europea está comunicando de forma reiterada (como hemos recogido seis párrafos más arriba) que, en el ámbito de la contratación pública en materia de innovación, “los pagos anticipados podrían constituir un factor decisivo para favorecer la participación de las pymes”.

No obstante, esta es una interesante vía de avance, que se podría abordar, por ejemplo:

- articulando medidas de apoyo financiero a pymes que participan en procesos de CPI a través de Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR); o
- mediante el establecimiento de seguros sobre pagos anticipados a contratistas en procesos de CPI.

6.6. Promueve el uso de datos y estándares abiertos

La Comisión Europea recomienda, en sus Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación que, **para favorecer la participación de empresas emergentes, se utilicen normas y datos abiertos, así como interfaces abiertas y software de código abierto**. De este modo se puede “crear un espacio que permita a los innovadores más pequeños desempeñar un papel en grandes proyectos o resultar adjudicatarios de contratos en solitario y ampliar su empresa⁵⁵”.

55 Ibid. Nota anterior. Pág. 34.

6.7. Favorece al máximo la cocreación

En un proceso de Compra Pública de Innovación no nos encontramos ante el caso de una subvención en la que la entidad beneficiaria desarrolla un producto o servicio y luego justifica la ayuda recibida.

Si seguimos metodologías de trabajo ágiles, **el organismo que impulsa un proyecto de CPI asume el papel de “dueño del proyecto” o *project owner*⁵⁶**. Por tanto, tiene el deber de responsabilizarse de que los contratistas traten de realizar desarrollos que cumplan con los criterios mínimos y estándares fijados en los pliegos (recordemos que en la CPI se permite el fallo, pero eso no es excusa para que los contratistas no realicen el máximo de aportaciones, según sus capacidades).

Asimismo, **el/la *project owner* tiene que actuar como nexo de unión entre los contratistas y los usuarios finales**, que pueden ser: personas que trabajen para el sector público, pacientes de un sistema sanitario, usuarios de una red de transporte, personas en situación de dependencia, etc.

Por otra parte, **la CPI es un entorno ideal para que el personal del organismo impulsor pueda implicarse en la cocreación de productos o servicios** (incluso aunque no sea el usuario final). Esta forma de trabajar tiene excelentes resultados, como nos transmitía una directiva pública a la que entrevistamos, que había coordinado la ejecución de un proceso de Compra Pública Precomercial:

“Estamos trabajando codo con codo (refiriéndose a los contratistas y al equipo de impulso de CPI) y claro, al final es una relación muy estrecha porque hay muchos hitos que hay que ir evaluando, que ir definiendo, encontrando la solución más idónea” ... “En una segunda fase se van a acabar de pulir esos detalles para que la solución sea, como decíamos antes, más asequible, más versátil, que tenga menor huella de carbono, etc.” ... “Estamos trabajando de una manera muy estrecha con los adjudicatarios y la sensación es muy gratificante para el equipo (impulsor de la CPI) porque estamos viendo ese impacto social positivo” ... “Yo he visto a esta gente (al personal de los contratistas) arremangada, acabando de pulir detalles del producto final, en plan: le ponemos esto aquí para tal. O sea, implicados hasta el detallito”.

No obstante, **también hay ocasiones en las que las startups no tienen la sensación de que, durante la etapa de ejecución de un proceso de CPI, hayan tenido la posibilidad de trabajar en modo de cocreación**. A este respecto, uno de los CEOs de las empresas emergentes que entrevistamos nos comentó que:

“En este caso (refiriéndose a una CPP) lo tengo clarísimo. Esto no ha sido una cocreación. Esto ha sido un desarrollo pensado y desarrollado por nosotros, respondiendo a un reto. Bueno, yo soy informático de profesión y formación. En el desarrollo de software (dentro de la CPP), lo que hemos hecho es un error. Es un error garrafal porque, a pesar de que ha gustado mucho la solución, mi experiencia me dice que, aunque yo

⁵⁶ Explicado en pocas palabras, en entornos de desarrollo ágiles (concretamente en la metodología scrum), el rol de *project owner* corresponde a la persona que conecta al equipo de ejecución con todas las partes interesadas (en el caso de la CPI: el organismo que la impulsa, los contratistas y los usuarios finales) asegurándose de que el producto o servicio desplegado cumple con las especificaciones fijadas al principio del proyecto.

piense en realizar el mejor software que necesitas tú, luego no voy a acertar porque tú tienes otras necesidades, otros gustos (refiriéndose a que el organismo contratante no les iba dando feedback de usabilidad, según iban realizando el desarrollo)” ... “El usuario final no está implicado, el usuario final está implicado en evaluarte. Son todo exámenes, pero no es una cocreación. Por lo menos, este en este caso, no lo ha sido.”

6.8. No limites a “un sólo caso de uso” en las CPP

En varias ocasiones, los CEOs de las startups que hemos entrevistado, nos han comentado que **el equipo de evaluación les ha terminado condicionando para crear una solución demasiado enfocada a las necesidades concretas del organismo impulsor de la CPP** (tenemos en cuenta que no nos estamos refiriendo a una CPTI en la que el reto puede ser la adaptación de una solución a las necesidades específicas de un organismo público, de forma innovadora). Por ejemplo, nos dijeron cosas como:

“Nos quedamos con los derechos (de Propiedad Intelectual e Industrial en una CPP), pero **nos hicieron focalizar tanto en su caso de uso, que no pudimos desarrollar un modelo de negocio** (para comercializarlo en el futuro)” ... “si no me hubieran focalizado tanto, porque hay veces que dicen: No te quiero influir, pero deberías, esto, lo otro... Y al final te van como guiando, pero yo puedo entender que te guíen si te van a comprar pero, si no, que te dejen con el mercado, ¿sabes?” (aludiendo a poder realizar un desarrollo futuro, con otras salidas comerciales potenciales).

Recuerda que **una de las razones de ser de la CPP es que los desarrollos realizados también puedan ser utilizados para el avance de la innovación en otros sectores o en otros entornos** (a no ser que, por motivos de interés público o de seguridad, haya que guardar secreto sobre los hallazgos o descubrimientos). Por tanto, si limitas a “un solo caso de uso”, aunque no lo hagas de forma premeditada, estarás contraviniendo el espíritu de la Compra Pública Precomercial.

6.9. Integra, en los equipos de impulso de CPI, a personas que conozcan el “mundo startup”

Es una realidad que las empresas emergentes y las administraciones públicas funcionan con “sistemas operativos” distintos. De este modo, si queremos mejorar la integración de las startups en nuestros procesos de Compra Pública de Innovación **deberíamos generar una “capa de interoperabilidad”.**

Para conseguir este objetivo, **sería ideal tratar de embarcar, dentro del equipo de impulso de CPI, al menos a una persona que conozca bien los dos mundos** (el ecosistema de emprendimiento y el sector público). No obstante, **es cierto que no es fácil encontrar personas que tengan este perfil.**

6.10. Apóyate en entidades de intermediación en procesos de CPI

El establecimiento de relaciones robustas con el ecosistema de emprendimiento es una tarea que lleva mucho tiempo (en ocasiones, años) **y necesita de un constante trabajo de dinamización.** Por tanto, si tu organización no tiene lazos sólidos con las empresas emergentes de tu territorio o aquellas que se encuadran en tu área o sector de actuación, te recomendamos que busques apoyos en otros organismos del sector público y entidades del sector privado que asuman el rol de intermediación con startups, scaleups, microempresas y pequeñas empresas innovadoras.

Dentro de la Compra Pública de Innovación, estos intermediarios se podrían describir como puentes entre la demanda (organismos del sector público que buscan resolver necesidades y afrontar retos de forma innovadora) **y la oferta** (operadores económicos que son capaces de proveer o proponer soluciones).

Por otra parte, **el conjunto de entidades intermediarias de CPI no se limita sólo a las plataformas de *procurement* en la que se recogen diversos procedimientos de CPP, CPTI o API, ordenados por sectores o por territorios.**

Asimismo, como veremos más adelante, **las entidades de intermediación en CPI pueden llegar a jugar un papel clave en el éxito de un proyecto de Compra Pública de Innovación.**

Por último, en la actualidad, hay entidades de intermediación que se han puesto en marcha tanto desde el sector público como el privado. Nosotros nos vamos a centrar en las primeras, mostrándote un ejemplo icónico, al final de este apartado.

6.10.1. ¿Qué actividades realizan las entidades de intermediación en CPI?

Entre las **tareas y funciones** que pueden desarrollar este tipo de entidades, con el objetivo de dar apoyo a los organismos del sector público impulsores de CPI (tanto en las etapas de planificación como de gestión), podemos encontrar:

- **Transmitir al ecosistema de emprendimiento, de forma eficiente, las novedades sobre un proceso de CPI.** Por ejemplo, la celebración de una dinámica de detección de necesidades o la apertura de un proceso de Consultas Preliminares al Mercado. Con esto no nos referimos sólo a redifusión en redes sociales o publicación en plataformas de *procurement*, sino la realización de actividades de difusión de forma proactiva, llegando incluso a efectuar llamadas de teléfono a posibles personas interesadas.
- Apoyar a las organizaciones que ponen en marcha proyectos de CPI para que sus **comunicaciones sean más accesibles y atractivas para el ecosistema de emprendimiento.**
- Poner en marcha **actividades de búsqueda de posibles proveedores de soluciones** en diferentes mercados.
- Fomentar el **establecimiento de relaciones entre distintos operadores económicos para que puedan presentar propuestas conjuntas a licitaciones de CPI**, a través de

actividades de *networking* y de *matching*.

- Impartir **formación generalista o especializada en CPI**, para el ecosistema emprendedor, a través de itinerarios formativos.
- Implementar actividades de **formación “bajo demanda” sobre CPI**, atendiendo a las necesidades específicas de las empresas de un territorio o un sector de actividad concreto.
- Realizar tareas de **acompañamiento a empresas que quieran presentar una propuesta a una licitación de CPI** (preferentemente a microempresas y pymes, pues son las que menos recursos tienen).
- Facilitar **formación al personal del sector público sobre las necesidades, características y particularidades de las empresas emergentes** (así como sus fortalezas y debilidades).
- Poner en contacto a varias organizaciones del sector público que quieran resolver necesidades o retos similares, para que exploren la **posibilidad de poner en marcha procesos de CPI conjuntos o complementarios**.

En relación con las actividades que se desarrollan desde las entidades de intermediación, cabe destacar que **no todas hacen de todo** y, por norma general, se suelen especializar en dos o tres de los puntos mostrados anteriormente.

6.10.2. ¿Qué forma pueden tomar las entidades de intermediación en procesos de CPI promovidas desde el sector público?

A continuación, te dejamos una serie de ejemplos de entidades de intermediación en España, promovidas impulsadas o apoyadas desde la parte pública, en las que te puedes apalancar al poner en marcha procedimientos de Compra Pública de Innovación.

- **GovTech labs públicos y aceleradoras e incubadoras públicas** como Col·lab⁵⁷, la aceleradora pública de triple impacto de Las Naves, el Centro de Innovación del Ayuntamiento de Valencia.
- **Servicios de promoción económica, brokers de CPI o agencias de apoyo a la consolidación empresarial y la internacionalización** como el Grupo SPRI⁵⁸ (una entidad del Gobierno vasco), CTA⁵⁹ (impulsada por la Junta de Andalucía) o Acció⁶⁰ (promovida desde la Generalitat de Catalunya que, entre otras muchas cosas, dinamiza la plataforma de *procurement* Catalonia Open Challenges⁶¹).
- **Agencias de Desarrollo Local (ADL) o redes de ADL**, como la Red de ADL de la Diputación de Valencia⁶².

57 <https://www.lasnaves.com/collab/?lang=es>

58 <https://www.spri.eus/es/>

59 <https://www.corporaciontecnologica.com/es/>

60 <https://www.accio.gencat.cat/es/inici/index.html>

61 <https://openchallenges.accio.gencat.cat/>

62 <https://www.divaladl.es/es>

- **Living labs y sandboxes**, como el Sandbox de Movilidad de la ciudad de Madrid, promovido por su ayuntamiento.
- **Redes de institutos tecnológicos**, como la Red de Institutos Tecnológicos de la Comunitat Valenciana (REDIT)⁶³.
- **Redes de innovación en el sector público**, como pueden ser la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI)⁶⁴ o La Red de Ciudades de la Ciencia y la Innovación (Red Innpulso)⁶⁵.
- **Redes de universidades o centros de investigación públicos**, como la Asociación Catalana de Universidades Públicas (ACUP)⁶⁶.
- **Agencias, entidades y fundaciones públicas de promoción de la Innovación a nivel nacional**, como CDTI⁶⁷ (dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación), **o a nivel autonómico, regional o local**, como la Agencia Valenciana de la Innovación (AVI)⁶⁸, la Agencia Gallega de Innovación (GAIN⁶⁹) o Madrid Innova⁷⁰, de la Subdirección General de Innovación del Ayuntamiento de Madrid.
- **Agencias y fundaciones públicas de innovación focalizadas en un sector concreto** (por ejemplo, en el sector salud), como la Agencia Gallega de Conocimiento en Salud (ACIS)⁷¹ o la Fundación Pública Andaluza Progreso y Salud⁷².

6.10.3. Combatiendo la “competencitis” al relacionarnos con entidades de intermediación públicas en procesos CPI

Es una realidad que, en el sector público, todavía existe mucha “competencitis” que se puede entrever en comentarios como “eso que me pides no es de mi competencia” o “eso que estás haciendo es de mi competencia”. No obstante, teniendo en consideración que la actuación y el alcance de los organismos del sector público (así como sus diferentes áreas y departamentos) están regulados por diversas normativas que se tienen que observar, **los proyectos de Compra Pública de Innovación requieren de un grado tan elevado de colaboración e interacción entre múltiples agentes que se hace necesario que las relaciones sean menos jerárquicas y más horizontales.**

63 <https://www.redit.es/>

64 <https://reddeciudadesinteligentes.es/>

65 <https://redinnpulso.es/>

66 <https://www.acup.cat/es>

67 <https://www.cdti.es/>

68 <https://innoavi.es/es/>

69 http://gain.xunta.gal/?locale=es_ES

70 <https://www.madridinnova.es/>

71 <https://acis.sergas.es/Portada?idioma=es>

72 <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/fps.html>

Para trabajar de forma ágil dentro de procesos de CPI, evitando la “competencitis” sobre todo en las relaciones con diferentes entidades públicas de intermediación (así como otros organismos del sector público), te recomendamos que:

- **Generes liderazgos distribuidos.** Explicado de manera sencilla, no se trata de que nadie invada la parcela de nadie, sino de que tomemos “un poco de la de cada persona” para contribuir a la construcción una nueva parcela, lo que requiere de liderazgos compartidos (que, en ocasiones, no son sencillos de implementar dentro el sector público). Al fin al cabo, para llevar a buen puerto un proceso de CPI es necesario aplicar técnicas y herramientas de innovación abierta, que necesitan de la existencia de ciertos niveles de apertura y solidaridad.
- En la medida de lo posible, promuevas la **interdepartamentabilidad** (esa expresión tan difícil de pronunciar como de poner en práctica). A este respecto, no hace falta sobrecargar al personal con más burocracia creando comités interdepartamentales (con reparto de responsabilidades, reuniones formales, etc.), sino que deberíamos caminar hacia estructuras de trabajo en equipo y conversaciones más informales (que suelen, en la práctica, ser más ágiles y eficientes en entornos de incertidumbre como los que suelen rodear a la CPI).
- **Asumas roles que sean más de coordinación y no tanto de liderazgo** (es decir, evitando situaciones de “como esto es mío, aquí mando yo”). Por supuesto, todas las entidades implicadas tienen su independencia y gestionan sus propios presupuestos, por lo que es necesario focalizarse en el establecimiento de **coaliciones multiactor, con propósitos compartidos, en las que todos ganen antes, durante o después del proceso.**

6.10.4. Un ejemplo icónico de entidad de intermediación en procesos de CPI: Startup in Residence

Startup in Residence es un programa con una larga trayectoria en los Países Bajos, cuyo propósito es tender puentes entre las startups y los organismos pertenecientes al sector público para resolver, de forma conjunta, retos y necesidades que necesitan de soluciones innovadoras. En otras palabras, **es una entidad de intermediación de referencia en procesos de Compra Pública de Innovación e innovación abierta desde el sector público.**

En sus inicios su radio de acción se circunscribía a la ciudad de Ámsterdam y, con paso del tiempo, se ha ido extendiendo a otras municipalidades, regiones e incluso agencias gubernamentales nacionales. Por otra parte, durante sus primeros años se centraba en la promoción de actividades de cocreación entre el sector público y el privado (tratando de implicar al máximo al personal del sector público).

En los últimos años Startup in Residence ha ido aumentando su alcance y, en la actualidad, realiza muchas de las actividades de intermediación recogidas en el listado que hemos incluido dos páginas más atrás como, entre otras: mentorización y acompañamiento de empresas emergentes en procesos de CPI; actividades de networking y *matching*; puesta en marcha de acciones divulgativas, de “evangelización” y formativas sobre CPI (tanto para empresas emergentes como entre personal del sector público) y un largo etcétera.

Si tienes interés en descubrir más cosas sobre el programa Startup in Residence, te recomendamos que:

- Eches un vistazo a su página web: <https://startupinresidence.com>
- Revises el Startup in Residence Impact Report⁷³, que publicó la propia entidad hace unos años, en los que relatan sus primeros pasos.
- Leas un *paper* de van Windem W. y Carbalho L. (2019) en el que se analiza este programa, profundizando en sus pros y sus contras, además de los retos a los que se han enfrentado las personas que han intervenido en su gestión: Intermediation in public procurement of Innovation. How Amsterdam's startup-in-residence programme connects startups to urban challenges (en el capítulo de Bibliografía de esta guía tienes la referencia completa).

⁷³ Puedes descargar el Startup in Residence Impact Report (en inglés) en el enlace: <https://startupinresidence.com/toolkit/impact-rapport-eng/>

07 ¿Dónde puedo encontrar más recursos de interés para personal del sector público interesado en la implementación y mejora de procesos de CPI?

7.1. Manuales y guías sobre CPI, de tipo más introductorio

7.2. Materiales más avanzados sobre CPI, guías prácticas y ejemplos de informes de conclusiones de MDT y CPM

7.3. Recursos sobre temas específicos de CPI que hemos tratado en esta guía

7.4. Recursos relacionados con la comunicación accesible y eficaz

07

Desde principios de la década de 2010, coincidiendo con la puesta en marcha de los primeros procesos de Compra Pública de Innovación en España, se han publicado un buen número de materiales didácticos y de autoformación para el personal del sector público sobre esta materia.

En este capítulo te compartimos una pequeña selección de herramientas formativas editadas recientemente (pues la mayoría han sido publicadas partir de 2020), agrupadas por las siguientes áreas:

- Manuales y guías sobre CPI, de tipo más introductorio.
- Materiales más avanzados sobre CPI, guías prácticas y ejemplos de informes de conclusiones de MDT y CPM.
- Recursos sobre temas específicos de CPI que hemos tratado en esta guía.
- Recursos relacionados con la comunicación accesible y eficaz.

7.1. Manuales y guías sobre CPI, de tipo más introductorio

Si eres un/a **profesional del sector público que se está adentrando en cuestiones de contratación pública en general y Compra Pública de Innovación en particular**, te recomendamos que eches un vistazo a las guías y manuales que recogimos en el capítulo 5, en el que compartimos recursos y herramientas que puedes divulgar entre tu ecosistema para empoderar a las empresas emergentes interesadas la CPI.

Todas ellas están redactadas en **lenguaje accesible, pensando en startups, scaleups, así como microempresas y pequeñas empresas innovadoras**. De este modo, son un buen punto de partida para aquellas personas que desean tener una visión global de la CPI, explicada de forma comprensible, práctica y amena.

Para que no tengas que volver atrás, te dejamos las referencias de estos materiales, así como sus enlaces de descarga en notas a pie de página:

- Guía dual de Compra Pública de Innovación para la demanda pública y la oferta tecnológica (2021) – Diputación de Bizkaia.⁷⁴
- Manual de Supervivencia de Compra Pública de Innovación para startups y scaleups (2023) – Las Naves, centro de Innovación del Ayuntamiento de Valencia.⁷⁵
- Guía práctica de contratación pública para las pymes (2019) . Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.⁷⁶

7.2. Materiales más avanzados sobre Compra Pública de Innovación, guías prácticas y ejemplos de informes de conclusiones de MDT y CPM

A. Manual práctico de Compra Pública de Innovación de LA LEY⁷⁷ (2023)

Es el primer material sobre de CPI publicado en España donde **se detallan, con un nivel máximo de profundidad, todas y cada una de las fases del ciclo de vida de la Compra Pública de Innovación, tanto de forma teórica como práctica.** A lo largo de sus casi 500 páginas se hace un recorrido que abarca desde la detección de retos y necesidades hasta la etapa del despliegue de soluciones creadas.

Se trata de una obra colectiva en la que quince profesionales (de los sectores público y privado) con amplios conocimientos en CPI comparten su *know-how*, así como sus experiencias personales sobre esta materia.

En este caso, a diferencia del resto de materiales que te compartimos, no es de acceso libre, sino que es de pago.

74 <https://info.beaz.bizkaia.eus/wp-content/uploads/2020/10/20-10-21-Guia-Beaz-CPI-ES-Web.pdf>

75 <https://www.missionsvalencia.eu/cpivalencia/cpi-x-startups/>

76 <https://cpage.mpr.gob.es/producto/guia-practica-de-la-contratacion-publica-para-las-pyme-3/>

77 Tienes un acceso a este manual, para su compra, en la página web de LA LEY: <https://tienda.wolterskluwer.es/p/manual-practico-de-compra-publica-de-innovacion>

B. Comunicación de la Comisión: Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación⁷⁸ (2021)

Este es un documento que hemos referenciado, en múltiples ocasiones, en el capítulo 6 de esta guía.

Entre los contenidos de este material, a nosotros nos parece especialmente interesante el capítulo cuya temática es “Atraer a innovadores” que se centra en **cómo podemos abrir las puertas de la contratación pública de innovación a los operadores del mercado más pequeños**.

Asimismo, contiene dos útiles apartados en los que se recogen:

- **herramientas favorables a la innovación** para todos los tipos de procedimientos de contratación; y
- **procedimientos de contratación específicos**, adecuados para la contratación de servicios, obras y suministros innovadores.

Por último, también nos parece muy aconsejable la lectura de uno de sus anexos en el que se tratan diversas cuestiones relativas a los **Derechos de Propiedad Intelectual e Industrial** (DPII).

C. Guía práctica para la implementación de proyectos de Compra Pública de Innovación⁷⁹ (2023)

Se trata de un manual elaborado por Sandra Sinde Cantorna, por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo, en el que se repasan las principales fases de los proyectos de CPI.

También **contiene un buen número de ejemplos prácticos de implementación de CPI en América Latina**, incluyendo un **análisis de lecciones aprendidas y recomendaciones**.

A nosotros nos parece especialmente interesante la parte de anexos en los que se introducen diversas **herramientas y modelos de fichas** que podrás utilizar en las diferentes fases de tu proceso de Compra Pública de Innovación.

78 En la siguiente URL puedes descargar este documento de la Comisión Europea, en un buen número de idiomas: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975>

79 Puedes consultar en línea o descargar este material en la web del Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/es/guia-practica-para-la-implementacion-de-proyectos-de-compra-publica-de-innovacion>

D. Una década de compra pública innovadora (CPI) en España: balance y lecciones aprendidas⁸⁰ (2020)

Se trata de un artículo de Manuel Varela Rey y Diego Moñux Chércoles, publicado en la revista Economía industrial del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.

A lo largo de sus páginas, los autores nos relatan una serie de **interesantes aprendizajes y recomendaciones aplicables a todo el ciclo de vida de un proyecto de Compra Pública de Innovación**, desde el diseño de la política de CPI hasta la ejecución y la evaluación de impacto de las soluciones innovadoras.

E. Mapa de Demanda Temprana València 2030⁸¹ (2021)

El Mapa de Demanda Temprana del Ayuntamiento de Valencia se realizó contando con el apoyo de múltiples agentes pertenecientes a las cuatro hélices de la innovación: sector público, sector privado, academia y sociedad civil, así como los medios de comunicación (a los que cada vez más personas ya consideran la quinta hélice de la innovación).

En sus casi 150 páginas se recogen un buen número de conclusiones que surgieron de la realización, entre otras actividades, de 7 talleres temáticos de identificación de retos. **En estas dinámicas participativas se detectaron un total de 305 necesidades no cubiertas, identificándose un total de 54 retos** que sirvieron de base para la posterior apertura de Consultas Preliminares al Mercado. En este documento se encuentra una **completa ficha para todos y cada uno de los retos** en los que se incluye:

- una detallada descripción, así como su justificación y las necesidades públicas no cubiertas;
- su grado de prioridad (baja, media o alta);
- el plazo en el que debería ser resuelto (corto, medio o largo plazo): y
- el impacto esperado en la administración local, el tejido empresarial y la ciudadanía.

80 Tienes un enlace de descarga de este artículo en la siguiente URL: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/415/VARELA%20REY%20Y%20MON%CC%83UX%20CHE%CC%81RCOLES.pdf>

81 Puedes acceder a este informe de MDT en el link: <https://www.missionsvalencia.eu/cpivalencia/wp-content/uploads/2021/10/Mapa-de-Demanda-Temprana-Valencia-2030.pdf>

F. Informe de cierre de la Consulta Preliminar al Mercado orientado a la Misión Climática València 2030⁸² (2023)

A finales de la primavera 2022 se inició el procedimiento de Consultas Preliminares al Mercado, dentro del proyecto de CPI puesto en marcha por el Ayuntamiento de València.

En este informe de CPM se recoge:

- Información pormenorizada sobre los retos y sub-retos que se lanzaron al ecosistema de innovación, con el fin de recibir sus propuestas (se emitieron, de forma simultánea, 8 Consultas Preliminares al Mercado)
- Una clasificación, por áreas, de las **155 ideas recibidas** e información básica sobre las **77 entrevistas realizadas** con proponentes
- Los ámbitos de funcionalidad sobre los que, de forma potencial, se podrían lanzar futuros procesos de CPI.
- Un buen número de anexos en los que se incluye:
 - El completo formulario que se utilizó para la recepción de ideas.
 - Las preguntas de realizadas por las entidades y organizaciones proponentes, acompañadas de las respuestas ofrecidas por el equipo impulsor de CPI, durante el proceso de CPM.
 - Las fichas de las ideas recibidas, en las que se contienen: el nombre de la organización o entidad proponente, la denominación de la propuesta y su breve resumen, así como el TRL de partida (teniendo en cuenta las autorizaciones de difusión de ideas otorgadas por las proponentes).
 - Unas interesantes conclusiones sobre la actividad de recepción de feedback, dudas y preguntas, por parte del ecosistema de innovación, que se realizó durante la jornada de presentación de los resultados de la CPM.

G. Blog La Parte Contratante⁸³

Se trata del blog personal de M^a Pilar Batet Jiménez, Jefa del Servicio de Contratación y Central de Compras en la Diputación de Castellón.

Entre los reconocimientos que atesora M^a Pilar, se encuentran:

- El premio al Mejor Grupo de contratación pública, otorgado por Novagob, en 2015.
- El Premio al Mejor Blog, por la difusión de la Contratación Electrónica, otorgado en CNCE'17-Vortal, en 2017.
- El Premio Ruiz de Castañeda 2021 al mejor artículo jurídico de la Revista de Contratación Administrativa Práctica, de la editorial Wolters Kluwer.

⁸² Si quieres consultar este informe de CPM, puedes acceder al mismo en este enlace: https://www.missionsvalencia.eu/wp-content/uploads/2023/04/CPM2022VLC_InformeCierre_2023_Marzo.pdf

⁸³ Puedes acceder al blog La Parte Contratante en la URL <https://lapartecontratante.blog/>

En este blog M^a Pilar aborda temas relacionados con la compra pública tan interesantes como, por ejemplo: el uso de la inteligencia artificial en la contratación pública, diversos análisis de aspectos normativos que dificultan el acceso de las pymes y micro pymes a la contratación pública y, por supuesto, la Compra Pública de Innovación.

7.3. Recursos sobre temas específicos de CPI que hemos tratado en esta guía

A. Innovation Public Procurement Broker (IPPB): an introduction for practitioners⁸⁴ (2020)

Es un manual para el establecimiento de entidades de brokers de Compra Pública de Innovación (BCPI) o Innovation Public Procurement Brokers (IPPB) en inglés. Como mencionamos en el capítulo anterior, **los brokers de CPI son un tipo de entidad de intermediación**.

En este documento, puedes encontrar información de utilidad sobre:

- las principales funciones y características de los BCPI;
- recomendaciones para el establecimiento de BCPI efectivos;
- una breve guía práctica sobre cómo poner en marcha un BCPI; o
- varios ejemplos de acciones de brokerage de innovación en la Unión Europea.

B. Caja de herramientas (toolkit) de EAFIP⁸⁵

La iniciativa European Assistance for Innovation Procurement (EAFIP) ha sido creada para dar apoyo a los compradores públicos europeos que quieran desarrollar e implementar procesos de Compra Pública de Innovación, a través de la promoción de buenas prácticas.

EAFIP ha creado un toolkit (o caja de herramientas) para dar soporte a policy makers (o decisores públicos) en el diseño de estrategias de CPI, así como los departamentos legales, en lo concerniente a la implementación de este tipo de procedimientos.

Este Toolkit tiene 3 módulos:

- **Módulo 1:** centrado en la parte de estrategia y dirigido a decisores públicos, en el que se proporcionan evidencias económicas y de *case study* sobre los impactos y los beneficios de la Compra Pública de Innovación. Además, se incluye una serie de orientaciones concretas sobre cómo incorporar la CPI dentro de las estrategias de fomento de la innovación.

⁸⁴ Si quieres revisar esta guía, puedes obtenerla en el enlace: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/action_7_innovation_public_procurement_broker_guideline.pdf

⁸⁵ Puedes acceder al Toolkit de EAFIP aquí: <http://eafip.eu/Toolkit/>

- Módulo 2: de tipo operativo y destinado a compradores públicos. Tiene el objetivo de clarificar los requisitos y pasos clave para diseñar e implementar procesos de CPI.
- Módulo 3: de corte legal / operativo y dirigido a los servicios legales. La misión de este módulo es clarificar aspectos legales y ofrecer una serie directrices prácticas de tipo *how-to*, a través de plantillas.

7.4. Recursos relacionados con la comunicación accesible y eficaz

A. Manual de lenguaje administrativo del Ayuntamiento de Madrid⁸⁶ (2007)

Entre los manuales en los que se tratan **cuestiones relacionadas con la comunicación y el lenguaje simple y accesible desde el sector público** que hemos podido revisar, a nosotros nos ha gustado especialmente el Manual de lenguaje administrativo del Ayuntamiento de Madrid.

En este documento, de lectura amena y entretenida, tienes a tu **disposición innumerables consejos y ejemplos** relacionados con cuestiones tan interesantes como:

- técnicas para la elaboración de documentos accesibles, así como la utilización de lenguaje no sexista y el tratamiento de la discapacidad;
- la comunicación interna, externa, ascendente, descendente y horizontal; o
- técnicas de comunicación escrita, entrando en las principales dificultades e incorrecciones habituales en estructuras gramaticales, ortográficas y de léxico.

B. Plan de comunicación de LABORA - 2022⁸⁷

LABORA es el Servicio Valenciano de Empleo y Formación de la Generalitat Valenciana. Si te interesa la implementación de planes de comunicación en el sector público (que podrás aplicar a tu proceso de CPI), te recomendamos que eches un vistazo a este documento en el que se tratan, de forma práctica, cuestiones como:

- un estudio del entorno de LABORA, el análisis organizacional y comunicativo de este organismo, así como su análisis DAFO;
- una exhaustiva revisión de la comunicación en sus canales digitales: página web, Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter (ahora "X") y correo electrónico de atención a la ciudadanía;

⁸⁶ Si quieres descargar el Manual del Lenguaje Administrativo del Ayuntamiento de Madrid, puedes hacerlo a través de este link: <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/Publicaciones/Documentaciontecnica/ficherosdocte/ManualLA.pdf>

⁸⁷ Puedes descargar el Plan de Comunicación de LABORA 2022 en el siguiente enlace: <https://labora.gva.es/documents/166000883/166282936/Plan+de+Comunicaci%C3%B3n/6a23f921-e401-498b-9943-324d4bd26128>

- la determinación de los públicos objetivo de LABORA, el mensaje a transmitir y la parte tanto estratégica como táctica;
- el cronograma y presupuesto; o
- el establecimiento de indicadores tanto de realización como de seguimiento.

C. Blog de Amalia López Acera⁸⁸

Amalia López Acera es una funcionaria con una amplia trayectoria trabajando en gabinetes de comunicación de diferentes Consellerías en la Comunidad Valenciana. Asimismo, ha sido community manager del Servicio Valenciano de Empleo durante cuatro años y periodista del Ayuntamiento de Calpe (Alicante). En 2020 comenzó a prestar servicio como Jefa de Comunicación en la Agencia Valenciana Antifraude.

Ha recibido numerosas distinciones entre las que se encuentran dos Premios Novagob en 2015 y 2018, así como el Premio CNIS 2016 a la mejor gestión de redes sociales en las administraciones públicas.

Amalia tiene un interesante y entretenido blog, dentro de su página web personal, en el que suele centrarse en cuestiones como:

- el **uso de redes sociales, focalizándose en el sector público**; y
- **la construcción de marca personal para personas que trabajan en las administraciones públicas y en sus entes dependientes.**

Por otra parte, en 2021 puso en marcha **un espacio de vídeo-entrevistas #30minutos** en el que se da a conocer el trabajo de profesionales de la administración pública, incluyendo a un buen número de personas expertas en innovación abierta en el sector público y la Compra Pública de Innovación.⁸⁹

88 Puedes acceder al blog de Amalia López Acera en esta URL: <https://amalialopezacera.com/blog/>

89 Puedes acceder a la lista de reproducción de #30 minutos de Amalia López Acera en YouTube en el siguiente Link: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLvYXmNwj7zH19T9-4gYfDICJ22iDU1vJl>

08 Bibliografía y referencias

08

- Agència Valenciana de la Innovació (AVI). Generalitat Valenciana. 2019. "Guía Práctica del Proceso de Compra Pública de Innovación para Organismos Públicos de la Comunitat Valenciana" https://innoavi.es/wp-content/uploads/2019/04/GuiaCPI_AVI.pdf
- Ajuntament de Barcelona. 2017. "Guía de Contratación Pública Innovadora" <https://ajuntament.barcelona.cat/contractaciopublica/es/compra-publica-innovadora>
- Ayuntamiento de Madrid. 2007. "Manual del Lenguaje Administrativo". Edited by R Sarmiento and et al. <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/Publicaciones/Documentaciontecnica/ficherosdocte/ManualLA.pdf>
- Beaz. Diputación Foral de Bizkaia. 2021. "Guía dual de Compra Pública de Innovación para la demanda pública y la oferta tecnológica: impulso de la I+D+i en el Territorio Histórico de Bizkaia". <https://info.beaz.bizkaia.eus/wp-content/uploads/2020/10/20-10-21-Guia-Beaz-CPI-ES-Web.pdf>
- Buisán, M, y Fernández, A. 2018. "Instrumentos públicos de apoyo al emprendimiento innovador." Revista de Economía (904): 113-122. <https://doi.org/10.32796/ice.2018.904.6667>
- Comisión de las Comunidades Europeas. 2009. "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Preparing for our future: Developing a common strategy for key enabling technologies in the EU". <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52009DC0512>
- Comisión de las Comunidades Europeas. 2007. "La contratación precomercial: impulsar la innovación para dar a Europa servicios públicos de alta calidad y sostenibles." <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52007DC0799>
- Comisión de las Comunidades Europeas. 2021. "Comunicación de la Comisión: Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación". <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975>
- Comisión de las Comunidades Europeas. 2023. "Crecer con el sector público. Folleto para empresas emergentes". <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/54276>

- Comisión de las Comunidades Europeas. 2023. "Public Procurement of Innovation: how do start-ups fit in. A brochure for public buyers." <https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2023-02/Public%20procurement%20for%20innovation%20-%20brochure%20for%20public%20buyers.pdf>
- Department of Enterprise, Trade and Employment. Republic of Ireland. 2009. "Using Public Procurement to Stimulate Innovation and SME Access to Public Contracts." Report of the Procurement Innovation Group. https://sustainable-procurement.org/fileadmin/templates/sp_platform/lib/sp_platform_resources//tools/push_resource_file.php?uid=14fb670d
- Jefatura del Estado. España. 2017. "Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público." <https://www.boe.es/eli/es/l/2017/11/08/9/con>
- Jefatura del Estado. España. 2019. "Ley 1/2019, de 20 de febrero, de Secretos Empresariales." <https://www.boe.es/eli/es/l/2019/02/20/1>
- Jefatura del Estado. España. 2022. "Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes." <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/21/28/con>
- Las Naves, centro de Innovación del Ayuntamiento de València. 2019. "Buenas prácticas de Compra Pública de Innovación para la mejora de la eficiencia energética." <https://www.lasnaves.com/wp-content/uploads/2017/08/Gu%C3%ADa-Compra-P%C3%BAblica-de-Innovaci%C3%B3n-052019.pdf>
- Las Naves, centro de Innovación del Ayuntamiento de València. 2021. "Resumen Ejecutivo del Mapa de Demanda Temprana València 2030." https://www.missionsvalencia.eu/cpivalencia/wp-content/uploads/2021/10/Mapa-de-Demanda-Temprana-Valencia-2030_Resumen-ejecutivo.pdf
- Las Naves, centro de Innovación del Ayuntamiento de València. 2021. "Mapa de Demanda Temprana València 2030." <https://www.missionsvalencia.eu/cpivalencia/wp-content/uploads/2021/10/Mapa-de-Demanda-Temprana-Valencia-2030.pdf>
- Las Naves, centro de Innovación del Ayuntamiento de València. 2023. "Informe de cierre de la Consulta Preliminar al Mercado orientada a la Misión Climática València 2030." https://www.missionsvalencia.eu/wp-content/uploads/2023/04/CPM2022VLC_InformeCierre_2023_Marzo.pdf
- Las Naves, centro de Innovación del Ayuntamiento de València. 2023. "Manual de Supervivencia de Compra Pública de Innovación para Startups y Scaleups." <https://www.missionsvalencia.eu/cpivalencia/cpi-x-startups/>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. 2019. "Guía práctica de la contratación pública para las PYME." <https://cpage.mpr.gob.es/producto/guia-practica-de-la-contratacion-publica-para-las-pyme-3/>

- OECD/Eurostat. 2018. "Oslo Manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th edition." <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIREs-con). 2022. "Estrategia Nacional de Contratación Pública 2023-2026." <https://contrataciondelestado.es/b2b/noticias/ENCP.pdf>
- Rolfstam, M. 2018. "Promoting SMEs as suppliers in public procurement: Would it lead to innovation?" SSRN Electronic Journal. https://www.researchgate.net/publication/324458518_Promoting_SMEs_As_Suppliers_in_Public_Procurement_Would_It_Lead_to_Innovation
- Servicio Público de Empleo y Formación de la Comunitat Valenciana. n.d. Plan de Comunicación Labora. <https://labora.gva.es/documents/166000883/166282936/Plan+de+Comunicaci%C3%B3n/6a23f921-e401-498b-9943-324d4bd26128>
- Sinde S., Batet, M.P. et al. 2023. "Manual práctico de Compra Pública de Innovación". La Ley Soluciones Legales.
- Sinde, S. 2023. "Guía práctica para la implementación de proyectos de Compra Pública de Innovación." Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/guia-practica-para-la-implementacion-de-proyectos-de-compra-publica-de-innovacion>
- The Partnership on Innovative and Responsible Public Procurement. 2020. "Innovation Public Procurement Broker (IPPB). An introduction for practitioners: Guidelines to design a broker for innovation public procurement." https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/action_7_innovation_public_procurement_broker_guideline.pdf
- The U.S. Government Accountability Office (GAO). 2020. "Technology Readiness Assessment Guide: Best Practices for Evaluating the Readiness of Technology for Use in Acquisition Programs and Projects." <https://www.gao.gov/assets/gao-20-48g.pdf>
- Uyarra, E, J Zabala-Iturriagagoitia, K Flanagan, and E Magro. 2020. "Public procurement, innovation and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation." Research Policy. Vol. 49, Issue 1.
- van Winden, W, and L Carvalho. 2019. "Intermediation in public procurement of Innovation: How Amsterdam's startup-in-residence programme connects startups to urban challenges." Research Policy (Elsevier) (48).
- Vara, G, y van der Most, J. 2017. "Diagnosis en Compra Pública de Innovación: evaluación comparativa con experiencias europeas." Ajuntament de Barcelona. https://ajuntament.barcelona.cat/digital/sites/default/files/diagnosis-esp_v2.pdf

Varela, M, y D Moñux. 2020. "Una década de Compra Pública Innovadora (CPI) en España: balance y lecciones aprendidas." *Economía industrial* (415): 27-35. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/415/VARELA%20REY%20Y%20MON%CC%83UX%20CHE%CC%81RCOLES.pdf>

Financia



Edita



**AJUNTAMENT
DE VALÈNCIA**

Missions
València 2030

LAS NAVES

