

La interacción temprana con el mercado para impulsar la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad



Índice

Prólogo 3

Introducción 4

La importancia de la interacción temprana con el mercado para las adquisiciones públicas 5

Objetivo de la publicación 5

La interacción temprana con el mercado en las adquisiciones públicas 6

Pasos para llevar a cabo una interacción temprana con el mercado 9

Preparación 9

Investigación 9

Interacción 9

Análisis e implementación 11

Ética y otras consideraciones 13

Equidad y transparencia 13

Gestión del tiempo y de los proyectos 13

Maximizar la diversidad de la interacción 14

Gestionar las expectativas de los proveedores 14

Conclusión 16

Bibliografía 17

La interacción temprana con el mercado para impulsar la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad

© UNOPS 2025

Todos los derechos reservados. La reproducción de cualquier material de esta publicación debe ir acompañada de una cita completa.

Este informe puede citarse de la siguiente manera: Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), *La interacción temprana con el mercado para impulsar la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad*, 2025.

<https://www.unops.org/es/expertise/procurement>

Prólogo

Las adquisiciones públicas van más allá de la compra de bienes. Presentan una importante fuerza impulsora para potenciar la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad, fomentando la inclusión social, la equidad y la rentabilidad. Con más de 30 años de experiencia en todo el mundo, incluso en contextos frágiles y afectados por conflictos, hemos demostrado que las adquisiciones inteligentes tienen un verdadero impacto económico, social y ambiental.

Se trata de trabajar y suministrar bienes a través de proveedores que se preocupan por ser innovadores y éticos, reducir su huella ambiental y contribuir al bienestar de sus trabajadores/as y comunidades. También se trata de elegir productos que tengan un mayor impacto en la sostenibilidad y lograr mejores resultados para nuestros proyectos y las comunidades a las que servimos.

Para hacerlo con eficacia, es necesario conocer el mercado a fondo. Entre otros aspectos a tener en cuenta a la hora de redactar los documentos de adquisiciones, hay que conocer el perfil de los proveedores, cuáles son sus capacidades, qué categorías de productos ofrecen y qué tipos de acuerdos contractuales son los más adecuados para cada contexto.

Ahí es donde entra en juego la interacción temprana con el mercado. Este informe pretende ser su guía para la interacción temprana con el mercado, para mostrarle cómo hacerlo correctamente y por qué es esencial para los Gobiernos y los/as profesionales de las adquisiciones que quieran marcar la diferencia.

Al adoptar prácticas de adquisiciones públicas sostenibles, los Gobiernos pueden crear demanda en el mercado, lograr cambios significativos y predicar con el ejemplo. Desde UNOPS estamos preparados/as para ayudar a liderar esta transformación.



Anne-Claire Howard

Directora del Grupo de Adquisiciones de UNOPS

Introducción

En septiembre de 2024, los/as líderes mundiales adoptaron el Pacto para el Futuro¹, que incluye el Pacto Mundial Digital y la Declaración sobre las Generaciones Futuras (A/RES/79/1). El Pacto abarca una amplia gama de cuestiones, como la paz y la seguridad, el desarrollo sostenible, el cambio climático, la cooperación digital, los derechos humanos, el género, la juventud y las generaciones futuras, y la transformación de la gobernanza mundial, y fue elaborado para impulsar la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Entre sus compromisos, el Pacto para el Futuro incluye la promesa de los/as Jefes/as de Estado y de Gobierno de «Promover modalidades de consumo y producción sostenibles, incluidos estilos de vida sostenibles, y enfoques de economía circular como vía para lograr modalidades de consumo y producción sostenibles, así como iniciativas de cero desechos».

En conjunto, las adquisiciones públicas representan una media del 13% al 20% del producto interior bruto (PIB²) y albergan un inmenso potencial para impulsar la transición hacia una economía circular con bajas emisiones de carbono. Integrar estratégicamente los principios de sostenibilidad y circularidad en las prácticas de adquisiciones públicas puede crear una poderosa señal de demanda de modelos de producción sostenibles.

Para ello es necesario integrar las consideraciones ambientales, sociales y económicas en todas las etapas del proceso de adquisiciones. Se trata de seleccionar proveedores comprometidos con prácticas éticas y la reducción de su huella medioambiental, y que además desean contribuir al bienestar de sus trabajadores/as y comunidades. También se trata de elegir productos que generen un mayor impacto sostenible y de lograr mejores resultados para las comunidades. El sector público puede adoptar nuevas tecnologías antes de que se generalice su utilización. Las tecnologías con bajas emisiones de carbono ya están disponibles y listas para ser ampliadas para así desempeñar un papel más importante en la descarbonización, junto con los enfoques de economía circular, pero requieren entornos propicios para su implementación.

1. Naciones Unidas, *Pacto para el Futuro, Pacto Mundial Digital y Declaración sobre las Generaciones Futuras*, A/RES/79/1, Naciones Unidas, septiembre de 2024.

2. Grupo del Banco Mundial, *Global Public Procurement Database: Share, Compare, Improve!*, 23 de marzo de 2020, <www.worldbank.org/en/news/feature/2020/03/23/global-public-procurement-database-share-compare-improve>.

Las adquisiciones públicas deben plantearse como un instrumento de política y de implementación altamente estratégico, así como un motor de transformación e innovación hacia el logro de la sostenibilidad y la circularidad. Este es el espíritu de la meta 12.7 de los ODS, cuyo objetivo es «Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales³».

Como referencia a partir del entorno construido, el papel de las adquisiciones públicas también ha sido reconocido por la Declaración de Chaillot⁴, que pide a los Gobiernos que se comprometan a «predicar con el ejemplo mediante políticas de contratación ambiciosas, con especial atención a la contratación en proyectos de edificación pública». Esta declaración fue adoptada por representantes de más de 70 países en marzo de 2024, y en ella se reitera que, con la aceleración del cambio climático, los edificios estarán cada vez más expuestos a los riesgos relacionados con el clima, lo que afectará especialmente a los países y ciudades en desarrollo.

Las políticas que van más allá del ámbito de las adquisiciones públicas, como las relacionadas con la economía circular, los códigos de construcción, la gestión de desechos, el consumo sostenible y los incentivos financieros, desempeñan un papel crucial en el fomento de un ecosistema facilitador. Aunque estas políticas quedan fuera del ámbito directo de las adquisiciones públicas, siguen siendo competencia del sector público. Esto subraya la necesidad de disponer de una hoja de ruta nacional y holística que utilice las adquisiciones públicas como catalizador del cambio, sirva de ejemplo y apoye la creación de condiciones facilitadoras.

3. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, *SDG - 12.7 target and indicator on Sustainable Public Procurement implementation*, <www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-public-procurement/sdg-127-target-and>.

4. Un documento fundacional para la cooperación internacional que permitirá avanzar hacia una transición rápida, equitativa y eficaz del sector de la construcción, adoptado por representantes de 70 países en 2024. Véase Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, *Buildings and Climate Global Forum – Declaration de Chaillot*, PNUMA, París, 8 de marzo de 2024, <www.unep.org/news-and-stories/press-release/buildings-and-climate-global-forum-declaration-de-chaillot>.

La importancia de la interacción temprana con el mercado para las adquisiciones públicas

¿Por qué los/as oficiales de adquisiciones públicas deberían llevar a cabo una interacción temprana con el mercado? Imagine esta situación hipotética: un equipo ha completado con éxito las fases de diseño y planificación de un proyecto de infraestructura, un edificio, reflexionando detenidamente sobre aspectos como la sostenibilidad y la resiliencia. Una vez logrados estos hitos, es el momento indicado para iniciar el proceso de licitación.

Sin embargo, para la decepción del equipo, el proceso no ha conseguido atraer el número de ofertas esperado. Saben que hay empresas que reúnen las características establecidas, así que ¿por qué decidieron no participar en el proceso? ¿Acaso los criterios eran demasiado estrictos? ¿Los requerimientos no eran lo suficientemente claros? Quizá el tamaño del proyecto no era lo bastante atractivo. O peor aún: para empezar, puede que no haya suficientes empresas cualificadas en el mercado.

Los miembros del equipo se arrepienten al recordar su decisión de renunciar a llevar a cabo actividades de interacción temprana con el mercado, ya que en aquel momento estimaron que no eran necesarias. Sin embargo, ahora parece evidente que esa decisión podría haber sido un error crítico.

Según los resultados de la Encuesta de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre contratación pública verde realizada en 2022, solo el 50% de los países proporciona a los/as profesionales de las adquisiciones públicas orientaciones sobre cómo interactuar con contratistas privados/as y evaluar la capacidad del mercado para cumplir los requerimientos de sostenibilidad⁵.

5. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, *Harnessing Public Procurement for the Green Transition: Good Practices in OECD Countries, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*, OECD Publishing, Paris, 2024.

La existencia de licitaciones para las que pocos o ningún licitante cumplen con los requisitos, casos en los que las ofertas superan el presupuesto o la cancelación de licitaciones son señales de alarma que pueden indicar la necesidad de interacción temprana con el mercado. Dicha interacción puede proporcionar una mejor comprensión del mercado antes de iniciar una licitación.

Objetivo de la publicación

A pesar de sus muchas ventajas, las preocupaciones legítimas sobre la falta de transparencia (y la corrupción) en la práctica obstaculizan la interacción con el mercado⁶. El objetivo de esta guía es abordar cómo se pueden mitigar estos riesgos mediante una interacción abierta y transparente con el mercado. Esta publicación tiene por objeto concienciar a los gobiernos, los/as profesionales de adquisiciones y otras partes interesadas en el ámbito de las adquisiciones públicas sobre la importancia de la interacción temprana con el mercado para lograr una buena relación calidad-precio y realizar progresos en la consecución de los objetivos de sostenibilidad.

La publicación pretende ofrecer a los/as profesionales y actores/as del sector público un punto de partida para:

- Mejorar su comprensión sobre el concepto de interacción temprana con el mercado y sus beneficios.
- Identificar mecanismos de interacción temprana con el mercado que puedan aplicarse.

Los mecanismos de interacción temprana con el mercado que resulten apropiados en un contexto específico dependerán de la complejidad del objeto de las adquisiciones, del mercado y, por supuesto, del marco de adquisiciones públicas del país en cuestión.

Este documento se centra en la interacción temprana con el mercado, reconociendo al mismo tiempo que está profundamente interconectada con la estrategia en materia de adquisiciones. Una interacción con el mercado efectiva aporta información que permite perfeccionar la estrategia en materia de adquisiciones.

6. Erizaputri S., Bechauf, R., *The Role of Multilateral Development Banks for Low-Carbon Procurement in the Infrastructure Sector: IISD Report*, Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible, diciembre de 2024.

La interacción temprana con el mercado en las adquisiciones públicas

Un proceso simplificado de adquisiciones públicas consta de tres etapas:

- **Pre-licitación:** identificación de las necesidades, planificación y presupuestación, preparación del proyecto, incluyendo la definición de los requerimientos, y selección del tipo de procedimiento.
- **Licitación:** preparación de los documentos de licitación, especificación de los criterios de selección/adjudicación, publicación de la licitación/llamado a licitación; apertura, evaluación y valoración de las ofertas, firma del contrato y notificación de la adjudicación del contrato.
- **Post-licitación:** gestión de contratos de conformidad con el resultado del procedimiento de adquisiciones.

La interacción temprana con el mercado tiene lugar antes del inicio del procedimiento de adquisiciones, como parte de la etapa previa a la licitación. Puede incluso tener lugar como parte de la preparación de los documentos de licitación, pero siempre antes del inicio del procedimiento de adquisiciones.

Las entidades públicas deben interactuar con el mercado lo antes posible en el proceso de adquisiciones para garantizar beneficios recíprocos. Sin embargo, este enfoque es relativamente nuevo en muchos países y se ve influenciado por los parámetros establecidos en sus respectivos marcos de adquisiciones públicas.



© UNOPS/Lupakisho Chavula

Cuadro 1. Foros de Posibilidades de UNOPS

En 2024, se celebró un Foro de Posibilidades de UNOPS en Lilongwe, Malawi. Más de 50 representantes de empresas de todo el país participaron en un Foro de Posibilidades de dos días de duración para aprender más sobre prácticas de adquisiciones sostenibles, las plataformas de licitación en línea de UNOPS y cómo navegar por el Mercado Global de las Naciones Unidas.

El evento se celebró en el marco del programa Zantchito-Skills for Jobs, financiado por la Unión Europea, y a él asistieron propietarios/as de pequeñas y medianas empresas junto con representantes del Ministerio de Trabajo de Malawi, la Unión Europea y UNOPS.

El programa del Foro de Posibilidades pretende diversificar la base de proveedores de UNOPS y garantizar que los proveedores con los que trabajamos compartan y reflejan los valores de las personas y comunidades a las que servimos. Las actividades de interacción temprana con el mercado también pueden incorporarse a este programa en función de las necesidades.

Es un error común creer que el sector público no puede interactuar con los proveedores antes de iniciar el proceso de adquisiciones. Sin embargo, aunque la Ley Modelo sobre la Contratación Pública de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) no lo aborda de manera explícita, reconoce la importancia de estas etapas para el funcionamiento eficaz del sistema de adquisiciones. Como se indica, «El Estado promulgante deberá asegurarse de que exista un marco legislativo y administrativo adecuado para llevar adelante esas etapas del proceso de contratación; de no existir ese marco, los objetivos de la Ley Modelo pueden verse frustrados⁷». Estas fases incluyen la elaboración del presupuesto, la evaluación de las necesidades, **los estudios de mercado y las consultas**, la administración de contratos y la resolución de conflictos relacionados con el desempeño o la rescisión de contratos.

Las adquisiciones públicas son un elemento fundamental de la rendición de cuentas ante la comunidad en general en lo que respecta a la gestión de los fondos públicos.

7. Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, *Guía para la incorporación al derecho interno de la Ley Modelo de la CNUDMI sobre la Contratación Pública*, CNUDMI, Nueva York, octubre de 2014.

Por lo tanto, se basa en principios como la transparencia, la competencia leal, la rentabilidad, la eficiencia y la eficacia, la conducta ética y la sostenibilidad. Como parte del proceso de adquisiciones públicas, las actividades de interacción con el mercado deben cumplir sus principios, lo que en la práctica significa que dichas actividades deben ser abiertas y transparentes, contar con mecanismos definidos para responder adecuadamente a los requisitos de confidencialidad comercial y respetar los derechos de propiedad intelectual, estar documentadas y ofrecer un acceso equitativo a todos los proveedores potenciales. Los proveedores deben estar informados de que el proceso de adquisiciones se llevará a cabo de forma competitiva, tanto si participan como no en las actividades de interacción con el mercado.

La interacción temprana con el mercado no debe confundirse con la interacción previa a la licitación. La interacción previa a la licitación, que se lleva a cabo mediante una conferencia u otros medios, tiene lugar **después de que se hayan publicado los documentos de licitación, pero antes de que finalice el plazo de presentación de ofertas**, con el fin de proporcionar una plataforma para que los/as licitantes potenciales hagan preguntas y soliciten aclaraciones sobre los documentos de licitación, los requerimientos del proyecto y el proceso de licitación. Tiene que garantizar que todos/as los/as licitantes potenciales tengan acceso a la misma información, promoviendo un proceso de licitación justo y transparente. Las actividades de interacción con el mercado son las que se llevan a cabo **antes de que se finalicen los documentos de licitación y se publiquen en el mercado**.



© UNOPS

La interacción temprana con el mercado para impulsar la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad

Cuadro 2. Hacer frente a las barreras para restaurar el patrimonio en Albania

UNOPS dirigió un programa para restaurar más de 23 sitios del patrimonio cultural de Albania. Al tratarse de uno de sus primeros proyectos en el país, tuvo que hacer frente a desafíos como la disponibilidad de un número limitado de proveedores competentes, la falta de claridad acerca de la propiedad del emplazamiento y un entorno jurídico complejo.

Interacción proactiva e investigación

Para hacer frente a esos desafíos, el equipo del proyecto:

- Interactuó de manera activa con todas las partes interesadas, en particular el Gobierno, para comprender los requisitos y procesos legales vigentes.
- Colaboró con el Gobierno para suavizar las barreras de acceso al mercado.
- Publicó una lista de intervenciones en el boletín oficial del Gobierno.
- Organizó un seminario en línea con proveedores locales e internacionales para suscitar un mayor interés, e incrementar la competencia y la transparencia.
- Elaboró un catálogo de precios de licitaciones anteriores para ofrecer precios de referencia.

Prácticas de adquisiciones flexibles

- Aumentó la duración de los períodos de licitación y utilizó solicitudes de expresión de interés para permitir que un mayor número de proveedores obtuviera las licencias exigidas por la ley para llevar a cabo actividades de conservación y restauración antes de las próximas licitaciones y para crear una lista corta de proveedores de reserva.
- Introdujo barreras de entrada más flexibles en relación con la exclusividad de los equipos, las licencias a nivel del equipo y las acreditaciones, lo que se tradujo en una mayor cooperación con las instituciones nacionales.
- Exigió a los proveedores que contaran con la participación de recién licenciados/as de las universidades locales.

Resultados

Este planteamiento permitió una competencia y una interacción efectivas con proveedores tanto locales como internacionales, garantizando una buena relación calidad-precio y fortaleciendo al mismo tiempo las capacidades locales para la restauración del patrimonio cultural.

No hay ningún umbral por debajo del cual no deba contemplarse la interacción temprana con el mercado, pero es especialmente valiosa en caso de incertidumbre en cuanto a los requerimientos o el interés previsto en el mercado. La interacción temprana con el mercado ayuda al sector público a comprender el mercado: cuáles son las opciones disponibles, qué innovaciones se han logrado y qué posibilidades existen. Al investigar y hablar con los proveedores en una etapa temprana, el sector público puede tomar mejores decisiones en materia de adquisiciones incorporando progresivamente el análisis del mercado, sentando así una base sólida para garantizar que no haya sorpresas en las siguientes etapas del proceso de adquisiciones.

La interacción temprana con el mercado permite al sector público hacer lo siguiente:

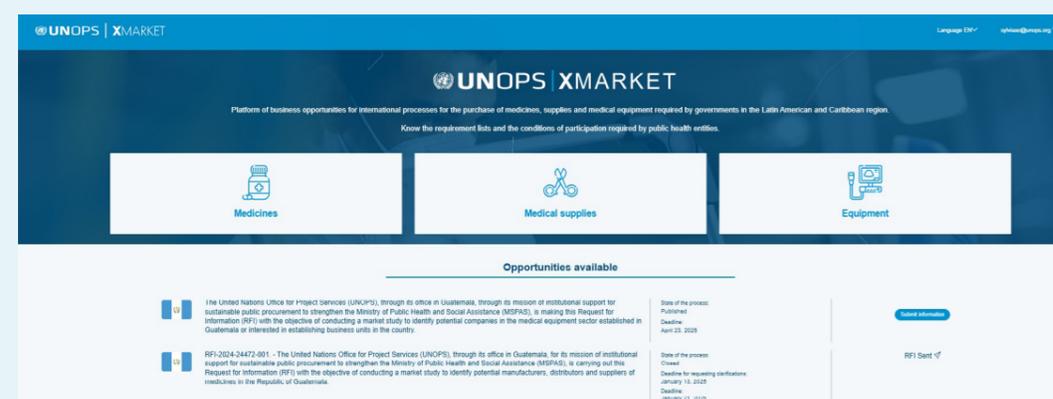
- Comprender la capacidad del sector privado para cumplir los requerimientos, incluidos los criterios, normas, etiquetas y certificaciones de sostenibilidad.
- Hablar sobre los criterios sociales y ambientales con las partes interesadas del sector y planificar su implementación práctica durante la gestión de los contratos.
- Aprender más acerca de las expectativas de los proveedores potenciales para los proyectos.
- Validar los riesgos e impactos en materia de sostenibilidad.
- Identificar posibles interrupciones en las cadenas de suministro.
- Descubrir soluciones nuevas e innovadoras.
- Comprender las tendencias del mercado.
- Adaptar la estrategia de adquisiciones para hacer frente a las posibles limitaciones del mercado.

La publicación de información sobre posibles adquisiciones futuras sirve como medio de interacción con el mercado, similar a una solicitud de información (RFI). Sin embargo, como método de comunicación unidireccional, sus ventajas son limitadas y dependen de sus objetivos. Para las necesidades de adquisiciones de menor valor y relativamente sencillas, una búsqueda en Internet puede ser suficiente para identificar posibles proveedores. Sin embargo, para asuntos más complejos, pueden ser necesarias actividades adicionales de interacción temprana con el mercado.

Cuadro 3. Herramienta XMarket (Mercado de la Salud)

XMarket es una herramienta digital que automatiza los estudios de mercado, adhiriéndose a las mejores prácticas internacionales y a las directrices de UNOPS para la interacción temprana con el mercado. Su interfaz de fácil utilización simplifica el proceso de solicitud de información, permitiendo a los proveedores participar de forma rápida y sencilla. El formato simplificado, con campos fáciles de cumplimentar y cómodos menús desplegables, permite presentar solicitudes en cuestión de minutos.

Estudio de caso: el equipo de Guatemala inició una solicitud de información para 978 artículos con el fin de garantizar la entrega puntual de los suministros y la calidad de los productos, cumpliendo las expectativas de sus asociados. A raíz de ello, más de 900 proveedores recibieron una notificación automática por correo electrónico. De ellos, participaron más de 100 proveedores, que enviaron más de 2.500 respuestas.



Más información [aquí](#).

Pasos para llevar a cabo una interacción temprana con el mercado

Una interacción temprana con el mercado mal planificada puede introducir riesgos, como ofrecer una ventaja desleal a determinados proveedores o gestionar información confidencial de manera inapropiada. Sin embargo, los riesgos pueden gestionarse mediante una planificación cuidadosa y una interacción temprana con el mercado estructurada. Además, tal como se ha analizado anteriormente, la interacción temprana con el mercado puede evitar problemas más adelante en el proceso de adquisiciones tratando las preocupaciones de los proveedores, aclarando los requerimientos de adquisiciones y conociendo el mercado con antelación.

Piense en el tipo de información que necesita, cómo va a recopilarla y cómo la utilizará para fundamentar su estrategia de adquisiciones. Apresurarse sin un plan claro puede hacer que se pierdan oportunidades o que se recopilen datos que resulten difíciles de aprovechar más adelante. Las siguientes recomendaciones deben adaptarse a sus necesidades en materia de adquisiciones y al marco de adquisiciones vigente, haciendo uso de su criterio profesional.

Preparación

Concéntrese en comprender las necesidades del proyecto y empiece a planificar cómo satisfacerlas mediante los estudios de mercado y las discusiones con las partes interesadas del mercado. En esencia, este paso consiste en fijar sus objetivos para el proceso de interacción. Tenga en cuenta que comprender las necesidades no es lo mismo que definir especificaciones prescriptivas. Al interactuar con el mercado, puede descubrir formas alternativas de satisfacer esas necesidades. Por ejemplo, aunque en un principio podría plantearse la compra de una fotocopiadora, el análisis del mercado podría revelar que la adquisición de un servicio de reprografía es una solución más adecuada.

Investigación

Este paso implica una investigación documental para conocer el mercado, identificar posibles proveedores y detectar tendencias clave. Le ayuda a comprender sobre qué aspectos necesita más información de los proveedores y en qué ámbitos ya dispone de una base sólida.

Interacción

En esta etapa es cuando tiene lugar la interacción directa con los proveedores. A la hora de elegir un método de interacción directa, piense en cómo afecta cada uno de ellos al tipo y la profundidad de la información que podría recabar. Por ejemplo, algunos foros son apropiados para discusiones detalladas, mientras que otros son más adecuados para obtener información sobre cuestiones más generales.



© UNOPS/Juyoung Lee

Tabla 1. Principales tipos de actividades de interacción con el mercado

Solicitud de información	Reuniones individuales
<p>¿En qué consiste? Es un instrumento para realizar encuestas de mercado y obtener información que permita identificar las soluciones disponibles o potenciales para satisfacer las necesidades que se hayan identificado.</p> <p>¿Para qué? Para comprender el mercado, afinar la comprensión de las necesidades de adquisiciones e identificar soluciones innovadoras.</p> <p>Aspectos a tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas: ofrece información amplia sobre las condiciones del mercado y las posibilidades técnicas. • Desventajas: requiere tiempo para obtener las respuestas de los proveedores, que pueden ser comentarios generales o promocionales; se trata de un canal de comunicación unidireccional. • Buena práctica: dé amplia publicidad a las solicitudes de información (por ejemplo, UNOPS utiliza el Mercado Global de las Naciones Unidas⁸). Una solicitud de información es un acontecimiento puntual, y puede que reciba muchos datos, así que planifique de forma clara cómo va a evaluar y utilizar la información para perfeccionar su estrategia de adquisiciones. 	<p>¿En qué consisten? Son reuniones directas con proveedores para hablar sobre los productos, desafíos y soluciones.</p> <p>¿Para qué? Para mantener conversaciones específicas y en profundidad sobre cómo los proveedores y el mercado pueden satisfacer las necesidades de los proyectos.</p> <p>Aspectos a tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas: permiten mantener conversaciones detalladas y el acceso a conocimientos técnicos y específicos para cada solución. • Desventajas: pueden dar lugar a incoherencias, a sesgos o a la gestión inadecuada de información sensible. <p>Buena práctica: garantice que todos los proveedores tengan acceso a la misma información y a los mismos órdenes del día, y que dispongan de la misma cantidad de tiempo para prepararse. Documente cuidadosamente las conversaciones y, si se abordan soluciones innovadoras, asegúrese de que los proveedores sepan cómo se velará por la protección de sus ideas.</p>
Talleres para proveedores	Demostraciones de proveedores
<p>¿En qué consisten? Son eventos para entablar contacto con varios proveedores, que suelen consistir en sesiones informativas seguidas de preguntas temáticas, grupos de discusión y comentarios.</p> <p>¿Para qué? Para garantizar la igualdad de acceso a la información y llevar a cabo la resolución colectiva de problemas o alcanzar un consenso⁹.</p> <p>Aspectos a tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas: son una forma eficaz de comunicarse con muchos proveedores. • Desventajas: el debate en profundidad sobre las soluciones es limitado; los proveedores pueden ocultar información competitiva. <p>Buena práctica: los proveedores pueden ocultar detalles al reunirse en grupo, así que aproveche estas sesiones para compartir sus necesidades en lugar de buscar soluciones. Compile las preguntas de los proveedores con antelación y permita hacer un seguimiento para obtener respuestas más sinceras.</p>	<p>¿En qué consisten? Son demostraciones dirigidas por proveedores sobre sus productos o servicios relacionados con sus requerimientos.</p> <p>¿Para qué? Para conocer capacidades que no pueden expresarse fácilmente de forma oral o escrita.</p> <p>Aspectos a tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas: muestran el desempeño en el mundo real y las capacidades actuales de los proveedores; favorecen la participación de los/as usuarios/as finales. • Desventajas: al centrarse en los productos finales, existe la posibilidad de pasar por alto el debate sobre los costos, las cadenas de suministro, la entrega y la implementación. <p>Buena práctica: defina los desafíos que quiere que el producto permita solventar. Establezca una metodología para registrar los detalles de cada demostración utilizando un formato coherente.</p>

8. Mercado Global de las Naciones Unidas, <www.ungm.org>.

9. Grupo del Banco Mundial, *Industry Engagement Program*, <www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/industry-engagement-program>.

Análisis e implementación

Después de interactuar con los proveedores, es hora de consolidar todos los datos que hayan aportado para lograr una comprensión del mercado que sea de utilidad. Céntrese en la identificación de temas, tendencias y perspectivas que respalden la toma de decisiones en materia de adquisiciones. Utilice los conocimientos adquiridos a partir de las investigaciones y las interacciones para decidir cómo definir su estrategia de adquisiciones. Asegúrese de que los resultados no le lleven a centrarse en un proveedor en concreto, sino que los utiliza para intentar atraer al mayor número posible de licitantes.

Si procede, incluya el informe sobre la interacción con el mercado como parte de los documentos de licitación, para que todos/as los/as licitantes tengan acceso a la misma información.

La implementación de la interacción temprana con el mercado consta de varias fases, en función de su objetivo general, con diferentes objetivos, actividades, resultados y decisiones clave en cada una de ellas (véase la Figura 1). La complejidad de la interacción temprana con el mercado dependerá no sólo del objetivo general, sino también de la complejidad del proceso de adquisiciones.



© UNOPS/Derrick Cummings

Figura 1. Pasos de la interacción temprana con el mercado

Objetivo General	Paso 1 PREPARACIÓN	Paso 2 INVESTIGACIÓN	Paso 3 INTERACCIÓN	Paso 4 ANÁLISIS / IMPLEMENTACIÓN
Competitivo Permitir una participación amplia y diversa de proveedores para aumentar la competencia	Definir su mercado	Identificar el número y las categorías de proveedores en el mercado	Recabar una amplia gama de perspectivas	Seleccionar un enfoque de identificación de proveedores que refleje la competencia potencial
Innovador Fomentar la innovación para mejorar el impacto, la eficiencia y la eficacia de los proyectos	Reflexionar sobre los resultados que podrían mejorarse mediante la innovación	Buscar tendencias e innovaciones del mercado	Registrar los detalles de las posibles innovaciones	Comprender las oportunidades de innovación (especificaciones técnicas, criterios de evaluación, etc.)
Sostenible Integrar la sostenibilidad para lograr un impacto a largo plazo	Identificar los criterios de sostenibilidad	Establecer una lista de mediciones y prácticas de sostenibilidad	Debatir objetivos y soluciones de sostenibilidad	Afinar los criterios de sostenibilidad
Contractual Desarrollar un enfoque contractual que refleje las condiciones del mercado	Identificar las variables y los modelos contractuales	Revisar los enfoques de fijación de precios y de contratación en el mercado	Preguntar sobre los precios, la duración del contrato, las opciones y las condiciones principales	Comparar los comentarios con la estrategia y definir el enfoque contractual
Productos de los pasos:	Objetivos de la interacción	Estudio de mercado inicial	Comentarios, conocimientos y tendencias de los proveedores	Documentos finales de adquisiciones
Próximas decisiones:	Seleccionar los mercados destinatarios	Elegir la mejor forma de interacción	Finalizar la interacción o solicitar aclaraciones	Iniciar la licitación

Ética y otras consideraciones

La interacción temprana con el mercado requiere un trato cuidadoso para garantizar que el proceso sea justo, transparente y eficaz.

Equidad y transparencia

Evite dar ventaja a un proveedor sobre otro. Para reducir este riesgo, céntrese en los siguientes aspectos:

- **Igualdad de acceso a la información:** Asegúrese de que todos los proveedores potenciales reciben la misma información durante la interacción temprana con el mercado.
- **Utilización de procedimientos de comunicación estándar con todos los proveedores:** Comparta la misma información, publique preguntas y respuestas para todos y preste atención al tipo de información que comparta durante las reuniones. Decida de antemano cómo tratar las cuestiones de confidencialidad y propiedad intelectual, e informe a los/as participantes.
- **Documentación del proceso:** Mantenga registros de todas las interacciones con los proveedores para hacer un seguimiento de las comunicaciones y recopile pruebas de la equidad del proceso.
- **Consideraciones sobre la ubicación:** Reúnanse en lugares neutrales, teniendo en cuenta que las reuniones virtuales son una opción eficaz en función de los costos y neutral.
- **Inclusión y representación:** Asegúrese siempre de que haya suficientes oficiales públicos presentes en las reuniones con los proveedores.

En cada paso que dé en el marco de las interacciones tempranas con el mercado, piense en cómo puede evitar un trato injusto, aparente o real, para los/as participantes en el proceso.

Cuadro 4. Programas de integridad para gestionar adecuadamente los riesgos de corrupción e integridad

Un programa de integridad incluye disposiciones para apoyar la toma de decisiones relativas a las actividades de interacción temprana con el mercado. Los Bancos Multilaterales de Desarrollo promueven un enfoque basado en los riesgos, animando a las entidades a identificar los principales riesgos para la integridad a los que se enfrentan y a asignar adecuadamente los recursos disponibles para abordar los asuntos de mayor riesgo.

Entre los principios básicos recomendados, las entidades deberían desarrollar, implementar y mejorar continuamente sus programas. Estos programas deben incluir políticas y procedimientos diseñados para prevenir, detectar, investigar y remediar las conductas indebidas definidas (incluidas las prácticas prohibidas y otras formas de conducta indebida especificadas por la entidad).

Más información [aquí](#).

Gestión del tiempo y de los proyectos

La gestión eficaz del tiempo y de los recursos garantiza que la interacción se centre en los proveedores y los objetivos de adquisiciones. Piense en la interacción temprana con el mercado como en una inversión: aunque requiere un tiempo determinado en un principio, puede aportar beneficios significativos a largo plazo, incluyendo un posible ahorro de tiempo.

- **Planificación y organización:** Empiece a planificar la interacción temprana con el mercado con tiempo, estableciendo un calendario bien definido, acordando suficiente tiempo de respuesta a los proveedores y contando con el apoyo técnico adecuado.
- **Proporcionalidad:** Evite sobrecargar a los proveedores con peticiones innecesarias o desproporcionadas en relación con el valor del contrato.
- **Gestión del tiempo al tratar con proveedores:** Tenga en cuenta el tiempo que deben dedicar los proveedores al proceso. Asegúrese de que la interacción sea constructiva y concisa.

Un proceso bien gestionado mantiene el interés de los proveedores, aumenta la credibilidad del sector público y garantiza que los conocimientos recopilados puedan aplicarse de manera oportuna como parte del proceso de adquisiciones.

Maximizar la diversidad de la interacción

A través de sus actividades de interacción temprana con el mercado debe tener en cuenta cómo la participación de una amplia gama de proveedores, partes interesadas y grupos de interés puede ayudar a resolver sus problemas y promover la diversidad. Para ello, puede incluir las siguientes acciones:

- **Reducción de los obstáculos a la competencia:** Asegúrese de que sus criterios de cualificación no favorecen indebidamente a grandes proveedores o a proveedores internacionales en detrimento de pequeñas y medianas empresas y de proveedores locales o diversos. Valide los requerimientos con especialistas para evitar sesgos involuntarios o barreras injustas.

Involucre a una serie de proveedores teniendo en cuenta características de diversidad, como el tamaño, la ubicación y la propiedad, incluidas las empresas propiedad de mujeres, para captar perspectivas variadas. No existe un acuerdo universalmente aceptado sobre el número mínimo de licitantes potenciales que deberían participar (a menos que su marco de adquisiciones dicte lo contrario), pero como buena práctica, intente que la muestra sea representativa del sector.

- **Divulgación sobre las oportunidades de interacción:** Utilice medios claros y accesibles para promover las oportunidades de interacción temprana con el mercado, dando a todos los proveedores una oportunidad justa de expresar su interés y participar.
- **Reflexión sobre las repercusiones de la agrupación:** Preste especial atención a la hora de agrupar requerimientos, ya que podría limitar la capacidad para competir de los proveedores más pequeños.
- **Participación de las cadenas de suministro:** En función de las necesidades de adquisiciones, incluya a proveedores de niveles inferiores, ya que a menudo desempeñan un papel clave en el cumplimiento de los requerimientos. Especialmente en el caso de los proyectos de infraestructura, los subcontratistas y

proveedores de segundo nivel son a menudo responsables de garantizar el cumplimiento de los requerimientos de sostenibilidad durante la ejecución del contrato.

- **Interacción con las partes interesadas externas:** Puede ser útil involucrar a las autoridades u organizaciones pertinentes (por ejemplo, grupos ecologistas o comunitarios) para ofrecer elementos de contexto o compartir sus conocimientos.
- **Utilización de una amplia gama de métodos de interacción:** Cuando sea posible, incorpore seminarios en línea y otras herramientas de comunicación en grupo para llegar a un público más amplio que a través de las reuniones individuales, fomentando una mayor participación.

El objetivo general es crear oportunidades para todos los proveedores, independientemente de su tamaño, experiencia o procedencia. Lograr este equilibrio requiere una evaluación minuciosa, y siempre es necesario que expertos/as técnicos/as cualificados/as validen y avalen los requerimientos y criterios de selección.

Gestionar las expectativas de los proveedores

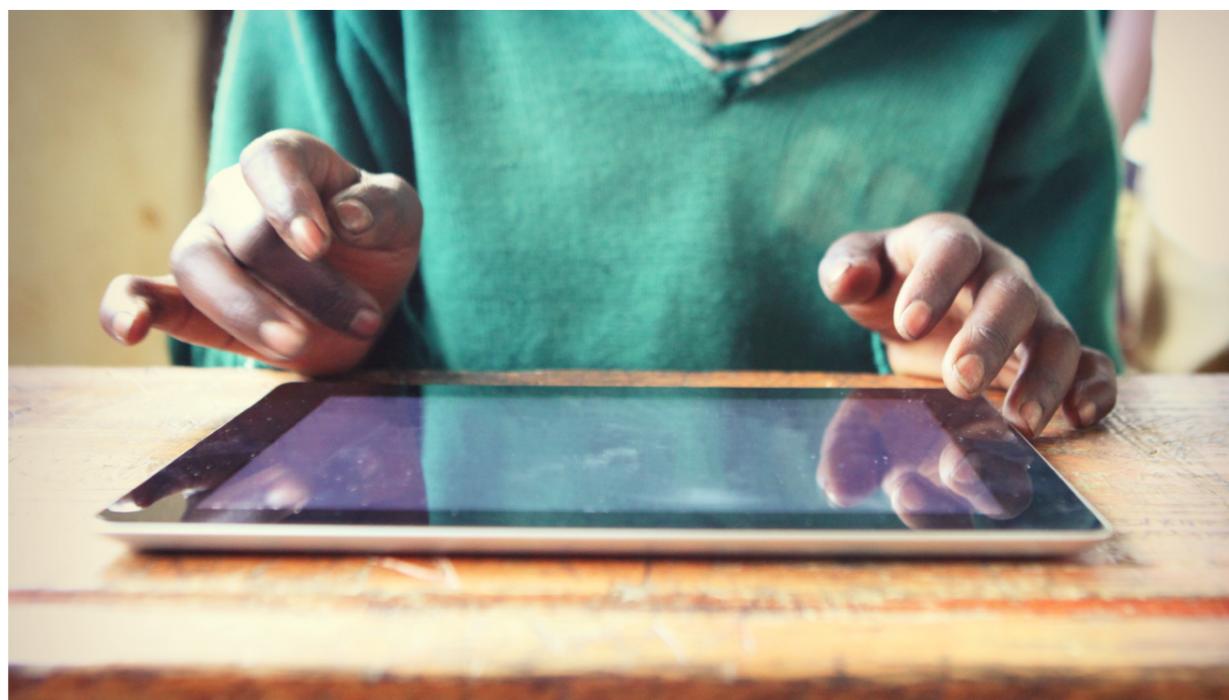
Todos/as debemos comprender que la interacción temprana con el mercado no es una parte competitiva del proceso, sino una oportunidad para ayudar a definir los requerimientos y la estrategia de adquisiciones.

- **Aclaración de los objetivos:** Explique claramente que la interacción temprana con el mercado consiste en recopilar información y dar forma a la estrategia, no forma parte del proceso competitivo.
- **Definición de la información compartida:** Cuantos más detalles pueda proporcionar a los proveedores sobre sus requerimientos, más fácil les resultará proporcionar respuestas exhaustivas. Como mínimo, esperarán conocer el contexto organizacional así como el del proyecto, lo que pretenden conseguir con el contrato, la ubicación del contrato (si procede), una indicación de los plazos/duración y las fechas para la finalización del proceso de interacción y para la presentación de información por parte de los proveedores.
- **Carácter no vinculante:** Informe a los proveedores de que la entidad pública puede cancelar el proceso de adquisiciones o cambiar su enfoque, y que las ideas compartidas durante las sesiones de interacción temprana con el mercado no son vinculantes.

- **Participación voluntaria:** Indique que no se reembolsará ningún costo asociado al suministro de información como parte del proceso.
- **Finalización de la interacción con el mercado:** Tras la interacción, agradezca a los proveedores por sus aportaciones y, si es posible, resuma los siguientes pasos del proceso de adquisiciones.

Una comunicación clara desde el principio evita malentendidos y establece expectativas realistas para los proveedores.

Le recomendamos que adapte estas orientaciones a su marco de adquisiciones específico. En el caso de necesidades recurrentes, especialmente aquellas gestionadas por diferentes entidades, considere la posibilidad de elaborar orientaciones sectoriales específicas para apoyar las actividades de interacción temprana con el mercado.



© Getty Images/Nar Vikk

Cuadro 5. Orientaciones sobre las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como parte del Programa de Acción Climática de UNOPS

UNOPS ha evaluado los niveles de emisiones de sus cadenas de suministro y ha identificado categorías de alta prioridad para la acción climática, entre las que se incluyen el transporte, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la energía, las industrias médicas y las infraestructuras.

Nuestro Marco de adquisiciones sostenibles y el programa de UNOPS para garantizar la responsabilidad de los proveedores contratados (DrIVE) desempeñan un papel fundamental en nuestra estrategia climática, ya que actúan como catalizadores de varios mecanismos definidos para la reducción de emisiones.

Por ejemplo, se han publicado orientaciones sobre la adquisición de TIC para ayudar a los/as oficiales de adquisiciones a incorporar especificaciones técnicas relacionadas con el clima en el proceso de adquisiciones. Esto incluye hacer referencia a declaraciones sobre desempeño o conformidad a partir de normas voluntarias en materia de sostenibilidad o marcos de mejores prácticas establecidos por organizaciones internacionales. Las orientaciones también cubren la identificación de elementos clave durante las actividades de interacción temprana con el mercado (por ejemplo, la disponibilidad de etiquetas ecológicas) y la redacción de criterios técnicos y de cualificación para las licitaciones, especificando umbrales mínimos.

Más información sobre el compromiso de UNOPS con la acción climática, [aquí](#).

Conclusión

Las adquisiciones públicas encierran un inmenso potencial para impulsar la transición hacia una economía circular con bajas emisiones de carbono. Este potencial surge no solo de su importante poder adquisitivo, sino también de su papel como catalizador para la creación de condiciones propicias para el consumo y la producción sostenibles, como el fomento de prácticas de economía circular, la implementación de códigos de construcción sostenible, la mejora de los sistemas de gestión de residuos o el establecimiento de incentivos financieros.

Para alcanzar plenamente este potencial, las adquisiciones públicas deben adaptarse a la capacidad del mercado. Las entidades públicas deben interactuar con el mercado en una fase temprana del proceso de adquisiciones para garantizar beneficios mutuos y mejores resultados.

A pesar de sus ventajas, las preocupaciones en cuanto a la transparencia y las posibilidades de corrupción a menudo obstaculizan la puesta en marcha de actividades de interacción temprana con el mercado. Sin embargo, estos riesgos pueden mitigarse de forma eficaz mediante prácticas de interacción con el mercado abiertas y transparentes.

Adquirir una mayor comprensión del mercado antes de iniciar una licitación, mediante una comunicación abierta y transparente, puede ayudar a reducir el número de licitaciones sin ofertas o con pocos licitantes que cumplen los requisitos, así como la cantidad de ofertas que superan las limitaciones presupuestarias o los casos de licitaciones canceladas. También permite mejorar los resultados al fomentar la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad.

Bibliografía

Este documento está basado en la experiencia de UNOPS, junto con la investigación de las publicaciones que figuran a continuación. Los siguientes recursos pueden ser de utilidad si desea explorar categorías específicas de necesidades de adquisiciones (por ejemplo, en materia de infraestructura, sanidad o tecnologías de la información) o centrarse en objetivos concretos en su interacción con el mercado (por ejemplo, innovación o sostenibilidad).

1. Autoridad Nacional de Transformación de Infraestructuras y Proyectos del Gobierno del Reino Unido, *Project Development Routemap*, Gobierno del Reino Unido, 2023.
2. Banco Mundial, *Industry Engagement Program*, <www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/industry-engagement-program>.
3. Comisión Europea, *Pre-Commercial Procurement Showcases*, <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/new-european-innovation-agenda/innovation-procurement/pre-commercial-procurement/showcases_en>.
4. Estevan, H., et al., *Working with the market to procure sustainable solutions*, The Smart SPP consortium, c/o ICLEI - Gobiernos locales a favor de la sostenibilidad, 2011.
5. Función Comercial del Gobierno del Reino Unido, *Market Management - Guidance Note*, Gobierno del Reino Unido, mayo de 2021.
6. Instituto Colegiado de Adquisiciones y Suministros, *Early Supplier Involvement: what are its advantages*, CIPS, <www.cips.org/intelligence-hub/supplier-relationship-management/early-supplier-involvement>.
7. Ministerio de Empresas, Innovación y Empleo, *Constructive Market Engagement: A guide to engaging effectively with suppliers*, Gobierno de Nueva Zelanda, agosto de 2015.
8. Ministerio de Medio Ambiente, Clima y Comunicaciones y Oficina de Contratación Pública del Gobierno de Irlanda, *Green Public Procurement Strategy and Action Plan 2024-2027*, Gobierno de Irlanda, 4 de abril de 2024.
9. Oficina de Contratación del Gobierno de Irlanda, *Preliminary Market Consultations*, Gobierno de Irlanda, 5 de marzo de 2024, <www.gov.ie/en/publication/d1010-preliminary-market-consultations>.
10. Oficina de Tecnología e Innovación de Londres, *Guide to Market Engagement: Pre-Procurement Engagement*, <<https://loti.london/toolkit/innovation-in-procurement-toolkit/guide-to-market-engagement/pre-procurement-engagement>>.
11. Oficina del Gabinete del Reino Unido, *Guidance: Preliminary Market Engagement*, Gobierno del Reino Unido, 14 de enero de 2025, <www.gov.uk/government/publications/procurement-act-2023-guidance-documents-define-phase/guidance-preliminary-market-engagement-html>.
12. Oficina del Gabinete y Función Comercial del Gobierno del Reino Unido, *The Sourcing Playbook*, Gobierno del Reino Unido, 20 de mayo de 2021.
13. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, *Procurement Strategy in Major Infrastructure Projects*, documento de política, OCDE, 9 de noviembre de 2021.
14. Procurement Capability - Embedding and Driving Innovation, *Market Consultation Roadmap as a Legal Tool to Stimulate Innovation*, PROCEDIN, septiembre de 2023.
15. Servicio Comercial de la Corona del Reino Unido, *How to Carry Out Early Market Engagement Successfully - Procurement Essentials*, Gobierno del Reino Unido, 30 de junio de 2022, <www.crowncommercial.gov.uk/news/how-to-carry-out-early-market-engagement-successfully-procurement-essentials>.
16. Watt, J., *Best Practice Report: Market Engagement*, ICLEI - Gobiernos locales a favor de la sostenibilidad y Secretaría Europea, marzo de 2018.

Marmorvej 51
2100 Copenhagen
(Dinamarca)
www.unops.org/es

**Siga a UNOPS en
las redes sociales**

