ORIENTACIONES PARA LICITAR CONTRATOS POR IMPACTO SOCIAL (CIS)

Guía sobre buenas prácticas de contratación

Octubre 2025



AGRADECIMIENTOS

Este proyecto ha sido liderado por UpSocial gracias al apoyo de la Fundación Juan Entrecanales de Azcárate.
Agradecemos a Inés Entrecanales y Cristina San Salvador por su apuesta por fortalecer la capacidad de los actores clave en el desarrollo de Contratos por Impacto Social, impulsando los talleres que motivaron esta guía.
Nuestro reconocimiento también a los asistentes en esos espacios de trabajo, compartiendo su conocimiento y experiencia para que los CIS sean una realidad en España.
A José Alberto Navarro Manich, del despacho Uría Menéndez, por su acompañamiento jurídico y su claridad en la interpretación normativa;
a los equipos de Bridges Outcomes Partnerships, BNP Paribas, Creas Valor Social y Open Value Foundation;
a los equipos de Hogar Sí y Arrabal-AID, entidades sociales con las que trabajamos codo a codo para trasladar a las administraciones una visión desde la práctica, el territorio y el impacto real;
al Interventor General de la Diputación de Málaga, por su liderazgo en el lanzamiento del primer Contrato por Impacto Social en España.
Sus aportes y espíritu colaborativo han sido fundamentales para la elaboración de esta guía y para avanzar hacia una contratación pública más innovadora, justa y orientada a resultados.
Finalmente agradecer a Fundación Marcelino Botín y al Consejo Asesor para la Inversión de Impacto, SpainNab por su colaboración como socios estratégicos de los talleres.

Autores
Guadalupe Fernández Maza
Upsocial
Miquel de Paladella
Upsocial

Este proyecto ha contado con el asesoramiento técnico de:
José Alberto Navarro Manich
Socio en Uría Menendez

Fecha: Octubre 2025

CC BY NC ND

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN	5
2. APARTADO CONCEPTUAL	7
3. LICITAR UN CIS	14
3.1 Fase estratégica preliminar	16
3.2 Fase licitación y adjudicación	20
3.3. Fase ejecución y evaluación	32
4. REFLEXIONES FINALES	38
5. FICHAS DE TRABAJO	40
6. BIBLIOGRAFÍA	42

INTRODUCCIOÓN

INTRODUCCIÓN

Los Contratos por Impacto Social como oportunidad para la contratación pública orientada a resultados

Los Contratos por Impacto Social (CIS) representan una nueva forma de colaboración público-privada que permite a las administraciones vincular la inversión pública con la mejora comprobable de los resultados sociales, transformando la manera tradicional de prestar servicios.

Desde su primera implementación en el Reino Unido en 2010, los CIS se han extendido a numerosos países y ámbitos de actuación —empleo, salud mental, infancia o reinserción social—, consolidándose como una herramienta eficaz para movilizar capital hacia la prevención y la innovación social.

En España, la experiencia pionera impulsada por la Diputación de Málaga, en octubre de 2024, demostró la viabilidad del modelo, evidenciando que la normativa ofrece flexibilidad suficiente para construir una práctica sólida y escalable.

La incorporación de los CIS en la contratación pública constituye una oportunidad estratégica para centrar el gasto público en mejoras comprobables, orientar los recursos hacia la prevención y fomentar alianzas duraderas entre actores con objetivos compartidos. Su implementación requiere tiempo, coordinación y capacidad institucional para trabajar con datos, articular estructuras de gobernanza colaborativa y garantizar evaluaciones independientes.

La experiencia del CIS Málaga nos permite hoy trasladar el modelo a la práctica y generar aprendizajes valiosos sobre su aplicación en el contexto español. En este sentido, es un gran primer paso que aporta una base sólida para perfeccionar el enfoque y adaptarlo a diferentes realidades territoriales y sociales.

El reto ya no es romper la inercia sino evolucionar hacia una práctica sostenida y madura.

Este documento busca ofrecer a las administraciones una guía práctica que facilite la incorporación de los CIS a la contratación pública ordinaria. No propone una receta única, sino un marco flexible para diseñar, licitar y ejecutar contratos orientados a resultados, alineando la innovación social con principios de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas que rigen la gestión pública.

APARTADO CONCEPTUAL

APARTADO CONCEPTUAL

DEFINICIÓN Y ELEMENTOS ESENCIALES

Los Contratos por Impacto Social (CIS) son una modalidad de contratación pública orientada a resultados, en la que la administración paga únicamente si se alcanzan objetivos sociales previamente definidos y verificados. Este modelo combina la lógica de la gestión pública por resultados con la colaboración de distintos actores —administraciones, entidades sociales, evaluadores e inversores de impacto— para afrontar problemas sociales complejos con mayor eficacia.

A diferencia de los contratos tradicionales, los CIS se centran en los resultados finales, no en las actividades o servicios intermedios. La administración define qué quiere lograr, y los proveedores, con el apoyo de inversión social, diseñan cómo hacerlo. De este modo, el riesgo financiero de la intervención recae en los inversores, que adelantan los recursos y solo recuperan su inversión si los resultados se cumplen.
Este enfoque introduce una triple innovación:

- De gestión, al orientar la contratación a resultados verificables y no solo a procesos.
- Financiera, al movilizar capital privado o filantrópico hacia fines públicos.
- De gobernanza, al establecer alianzas entre sectores que actúan como socios corresponsables.

POR QUÉ UTILIZAR UN CIS

Desde la perspectiva de la administración, la pregunta clave no es tanto qué es un Contrato por Impacto Social, sino por qué utilizarlo.

El CIS permite orientar el gasto público hacia resultados concretos y verificables, mejorando la eficacia, la rendición de cuentas y el uso estratégico de los recursos públicos.
El modelo combina la flexibilidad de la innovación con las garantías propias de la contratación pública, convirtiéndose en una herramienta especialmente útil para abordar retos sociales complejos que requieren coordinación entre múltiples actores.

Desde un punto de vista operativo, es especialmente útil:

- Cuando se busca financiar intervenciones que aún no han sido probadas, y se necesita un marco que permita experimentar sin comprometer gasto público hasta verificar resultados.
- Cuando se quiere escalar intervenciones de eficacia probada, pero cuyo crecimiento implica riesgos que la administración no está en condiciones de asumir directamente.
- Cuando se pretende mejorar el rendimiento de intervenciones existentes, introduciendo incentivos vinculados a resultados para aumentar su impacto y eficiencia.

Los CIS aportan valor en distintas dimensiones y su utilidad se entiende mejor en contraste con las limitaciones que la gestión pública suele enfrentar a la hora de innovar: rigidez normativa, ciclos presupuestarios cortos o dificultad para medir el impacto real de las políticas.

BARRERA		LOS CIS...
Fragmentación institucional La fragmentación de competencias y el trabajo en silos generan intervenciones parciales y sin una visión común de resultados, lo que limita la capacidad de las políticas públicas para dar respuestas integrales a problemas complejos.	>>>	Introducen colaboración estructurada entre actores públicos, privados y sociales.
Aversión al riesgo. La gestión pública suele priorizar la seguridad sobre la innovación. Esto genera resistencia a probar nuevas fórmulas o intervenciones preventivas, incluso cuando existen marcos legales que las permiten y su potencial de impacto es elevado.	>>>	Al trasladarse el riego de fracaso, permiten innovar y apostar por intervenciones preventivas.
Limitación temporal. Los ciclos y agendas políticas alineadas con el corto plazo reducen los incentivos para invertir en soluciones preventivas, privilegiando intervenciones de impacto inmediato, menos sostenibles y transformadoras.	>>>	Rompen la lógica temporal con contratos plurianuales orientados a resultados que trascienden los ciclos políticos.
Dificultad para medir el impacto. Medir el impacto es complejo porque los resultados dependen de múltiples factores difíciles de aislar. Sin sistemas de datos sólidos o evaluaciones rigurosas es dificil vincular pagos a resultados, lo que enfoca la rendición de cuentas en la justificación de actividades en lugar de demostrar valor social.	>>>	Se miden y verifican resultados desde el inicio, vinculando pagos con impacto comprobado y fortaleciendo la rendición de cuentas basada en evidencia.
Rigidez en la contratación. La propia contratación pública suele percibirse como barrera, lo que determina que los marcos normativos, diseñados para garantizar transparencia y concurrencia, se interpreten naturalmente de manera rígida y prescriptiva.	>>>	Aprovecha la flexibilidad que permite la regulación, utilizando procedimientos innovadores y colaborativos que permiten contratar por resultados sin perder transparencia ni concurrencia.

ACTORES INVOLUCRADOS

En un CIS intervienen distintos actores que cumplen funciones complementarias:

1.ENTIDAD CONTRATANTE

Marca la dirección estratégica del CIS, define la problemática a resolver y establece los resultados esperados. Además, crea las condiciones para la colaboración con inversores y entidades sociales, y asegura que los recursos públicos se destinen a intervenciones con impacto comprobado y relevancia a largo plazo.
Las administraciones públicas suelen asumir este rol, aunque también pueden hacerlo fundaciones filantrópicas, fondos de inversión de impacto u otras entidades privadas con fines sociales.

2.PRESTADOR DE SERVICIOS SOCIALES

Ejecuta la intervención y trabaja con las personas destinatarias. Su valor diferencial reside en la capacidad que tiene de generar impacto adicional, es decir, de conseguir cambios que no se obtendrían habitualmente y prestar el servicio de manera coste-eficiente, frente a otras alternativas existentes.
Este rol suele ser asumido por entidades del tercer sector, empresas sociales, cooperativas u operadores privados especializados.

3.INVERSOR SOCIAL

Aporta el capital inicial y asume el riesgo financiero de la operación. Suele aportar conocimiento y apoyo estratégico y evaluar la viabilidad del modelo financiero y la capacidad del proveedor para garantizar una ejecución sólida.
Este rol puede recaer en fondos de inversión de impacto, fundaciones, entidades financieras con líneas de financiación social, inversores institucionales o particulares.

4. ENTIDAD DE COORDINACIÓN

Articula las relaciones entre las partes, facilitar la comunicación y asegura la coherencia del proyecto. Es una figura especialmente relevante en contextos donde los CIS están en fases incipientes, ya que su participación refuerza las capacidades del resto de actores y aporta estabilidad al conjunto.
Esa función suele desempeñarla una consultora especializada, fundación o entidad sin ánimo de lucro con experiencia en innovación social y partenariados.

5. EVALUADOR INDEPENDIENTE

Mide el impacto del CIS, de lo cual depende no solo el pago por éxito, sino también la valoración global del proyecto. Entre sus funciones está estimar los costes de la intervención, analizar su eficacia y generar la evidencia necesaria para justificar, en su caso, la institucionalización del servicio.
Universidades, centros de investigación u organismos especializados en evaluación de políticas públicas suelen participar en este rol.



BENEFICIOS PARA QUIENES PARTICIPAN

El despliegue de un CIS no solo responde a retos estructurales de la contratación pública. También genera beneficios específicos en cada uno de los actores implicados al permitirles:

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Impulsar la inversión en prevención e innovación en los servicios sociales, ampliando su alcance a colectivos de difícil acceso.
- Emplear recursos solo ante resultados comprobados.
- Incorporar financiación complementaria a los mecanismos tradicionales.
- Generar ahorros futuros que permitan acceder a recursos adicionales con los que impulsar soluciones más eficientes.

PRESTADORES DE SERVICIOS

- Disponer de financiación desde el inicio, evitando la carga de buscar financiación constante, pudiendo concentrarse en trabajar con las personas.
- Recibir apoyo externo para fortalecer la organización: mejora de procesos, metodologías, competencias y capacidad de evaluación.
- Disponer de margen real para innovar y probar nuevas formas de trabajo, identificar qué funciona y escalar las soluciones efectivas.
- Atribuirse el impacto de su actividad tras evaluaciones rigurosas.

INVERSORES SOCIALES

- Invertir con propósito, vinculando el retorno económico a resultados sociales medibles.
- Fortalecer su rol en la innovación y la colaboración público-privada.
- Recuperar el capital para reinvertir, diversificando el portafolio.

PERSONAS DESTINATARIAS

- Acceder a servicios que normalmente no estarían disponibles para ellas y ver cómo el impacto no solo mejora su vida, sino también la de su familia y entorno cercano.

SOCIEDAD EN CONJUNTO

- Ver reducidos los costes asociados a problemas complejos.
- Que se movilice capital privado en contextos de limitación presupuestaria.
- Que los recursos se usen de manera optimizada.
- Se generen soluciones sostenibles que fortalezcan el sistema de protección social.

EL DESARROLLO DE LOS CIS EN ESPAÑA

Los CIS surgieron en el Reino Unido. En 2009, el Gobierno central anunció su compromiso de pilotar el mecanismo con el objetivo de ensayar soluciones a problemáticas especialmente complejas. Un año después se lanzó el primero a nivel a mundial conocido como Peterborough orientado a reducir la reincidencia de personas reclusas. Desde entonces, el modelo se ha extendido a más de 35 países y se han firmado más de 320 contratos activos en ámbitos tan diversos como el empleo protección de la infancia o salud.

En España el camino hacia su implementación no ha sido sencillo. Durante más de una década se exploró su factibilidad, se debatió su encuadre en la normativa de contratación pública y se impulsaron distintos estudios de viabilidad, en algunos casos financiados el Banco Europeo de Inversiones (BEI), principal impulsor de los contratos de pago por resultado en Europa.
Sin embargo, ninguno de estos intentos superó la fase de prospección. Pesaron la complejidad técnica de los diseños, la falta de confianza en un modelo poco conocido y, en ocasiones, la dificultad de alcanzar consensos políticos suficientes.

El punto de inflexión
El primer CIS en España se formalizó en octubre de 2024, con el lanzamiento del contrato “Málaga No Caduca” por parte de la Diputación de Málaga. Este hito puso fin al debate existente sobre la viabilidad jurídica del modelo en el marco de la normativa española de contratación pública.
El contrato, licitado como un contrato de servicios mediante procedimiento abierto, se estructuró en tres lotes, cada uno asociado a un reto social específico:

- Reducción de la inseguridad alimentaria de personas beneficiarias del Banco de Alimentos de la Costa del Sol (Bancosol), mediante la recuperación de excedentes del sector HORECA.
- Inserción sociolaboral de personas en riesgo de exclusión.
- Reducción de la soledad no deseada en personas mayores.



LOTE 2: INSERCIÓN SOCIOLABORAL

Aunque los tres lotes comparten una lógica común de orientación a resultados, el Lote 2 representa la aplicación plena del modelo de Contrato por Impacto Social, al incorporar inversión de impacto como fuente de financiación inicial.

ESPECIFICACIONES

Plazo de ejecución: 5 años
Importe: 1.000.000 €
Entidad adjudicataria: UpSocial Outcomes Partnership S.L
Proveedor de servicios sociales: Arrabal-AID
Inversores sociales: Bridges Foundation Limited, BNP Paribas, Fundación CREAS Valor Social y Fundación Open Value.

Métricas

- **Activación:** participación voluntaria en el programa.
- **Emancipación:** consecución de un contrato laboral con al menos el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) y una jornada mínima de 20 horas semanales, mantenido durante 3 o 6 meses.

EL RETO DEL DÍA DESPUÉS

El lanzamiento de “Málaga No Caduca” marcó un punto de inflexión al demostrar, que es posible licitar un Contrato por Impacto Social (CIS) dentro del marco de la normativa de contratación pública española. Este hito supuso un avance significativo que abre la puerta a nuevas formas de colaboración orientadas a resultados entre administraciones públicas, entidades sociales e inversión de impacto.

La experiencia de Málaga permitió trasladar el modelo a la práctica, generando valiosos aprendizajes sobre su aplicación. El reto ahora es evolucionar hacia una práctica sostenida y madura, que integre desde el inicio la voz y las capacidades de todos los agentes implicados.
El capítulo que sigue aborda precisamente cómo licitar un CIS en la práctica con el objetivo de ayudar a las administraciones a convertir la oportunidad del modelo en una práctica habitual.
Para ello propone un enfoque progresivo y flexible, orientado en la experiencia de Málaga y el desarrollo internacional del modelo
Avanzar en esta dirección permitirá dotar al modelo de mayor solidez técnica, reforzar la confianza institucional y aprovechar plenamente el potencial de los CIS como herramienta de innovación y eficacia en la gestión pública.



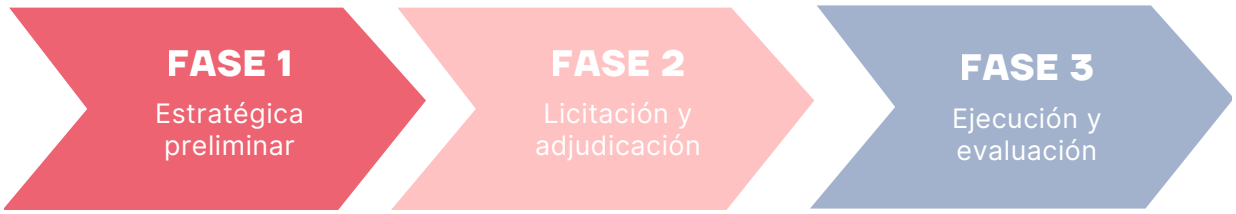
LICITAR UN CIS

LICITAR UN CIS

Una hoja de ruta en tres fases

Licitar un Contrato por Impacto Social (CIS) no consiste solo en aplicar un procedimiento innovador, sino en recorrer un proceso institucional de aprendizaje y coordinación.

A lo largo de este capítulo se propone una hoja de ruta dividida en tres fases, que reflejan el recorrido que debe realizar una administración desde la idea inicial hasta la ejecución efectiva del contrato.



Fase estratégica preliminar
Es el momento de definir el propósito del contrato, identificar el reto social y determinar si el CIS es el instrumento más adecuado para abordarlo. Incluye la elaboración del estudio de viabilidad, el análisis de costes y beneficios, la exploración del mercado y la reflexión sobre los estándares de evidencia y la propiedad intelectual.

Fase de licitación y adjudicación
Se traduce la lógica del CIS en el expediente de contratación. Aquí se decide el tipo de contrato y el procedimiento de la LCSP más adecuados, se redactan los pliegos con orientación a resultados y se fijan las métricas, precios por resultado, criterios de adjudicación y mecanismos de gobernanza.

Fase de ejecución y evaluación
Una vez adjudicado el contrato, el CIS pasa a la práctica. Esta fase abarca la movilización inicial, la implementación operativa, la verificación de resultados y la evaluación final, garantizando que el aprendizaje y la evidencia generada retroalimenten futuras políticas públicas.

FASE ESTRATÉGICA PRELIMINAR

IDENTIFICAR EL PROPÓSITO Y DISEÑAR EL CONTRATO

Cuando una administración decide licitar un Contrato por Impacto Social (CIS), la primera pregunta suele centrarse en cómo hacerlo. Sin embargo, la verdadera oportunidad de innovación no está en el procedimiento, sino en el propósito.

Antes del "cómo", resulta esencial definir el "qué": qué problema social se quiere abordar, qué resultados se esperan y por qué un CIS es el instrumento adecuado para lograrlo.
Esta reflexión no es un trámite previo, sino el punto de partida que da sentido y coherencia al proceso siguiente, desde la elección de la figura contractual hasta la definición de las métricas y los mecanismos de pago.

> Identificar un reto social relevante y viable es la condición de partida para que el modelo tenga sentido. Si esta definición no está bien trabajada, el riesgo es reproducir lo ya existente, en lugar de abrir espacio a soluciones nuevas y más efectivas.

Este análisis debe realizarse antes de la publicación del pliego, integrando la definición del propósito en el propio diseño del procedimiento. Ambos aspectos —el qué y el cómo— forman parte de un único recorrido que orienta toda la contratación hacia la generación de resultados verificables y de valor público.

La herramienta central de esta fase es el **estudio de viabilidad**, que ofrece una visión completa del reto y permite valorar si un CIS es el instrumento más adecuado para abordarlo. Su elaboración implica analizar el problema social, costes asociados, los resultados potenciales y la capacidad del ecosistema para sostener una intervención basada en el pago por resultados.

A partir de este análisis se concretan los elementos clave del proyecto, que servirán de base para estructurar la futura licitación y garantizar su coherencia con la lógica CIS. Entre ellos destacan:

Definir la metodología de intervención y el grupo objetivo.
Antes de establecer los resultados por los que pagará, la administración debe precisar a quién se dirige la intervención y cuál es su alcance. Esto requiere identificar el grupo objetivo de manera verificable y alineada con el propósito del contrato.
Un error habitual en el diseño de proyectos orientados a resultados es definir a los beneficiarios de forma genérica o ambigua, lo que dificulta tanto la medición del impacto como la comparación de costes y resultados entre distintos proveedores.
El grupo objetivo debe definirse a partir de datos administrativos y diagnósticos contrastables que permitan dimensionar el reto (por ejemplo, población afectada, niveles de vulnerabilidad o territorios) y estimar el potencial de mejora. Asimismo, conviene establecer criterios de elegibilidad y exclusión que eviten sesgos en la selección de participantes.

Explorar el mercado: ecosistema, proveedores e inversores.
En los CIS, la viabilidad del modelo depende del equilibrio entre el sector público, las entidades sociales y la inversión de impacto.
Antes de lanzar una licitación, la administración debe conocer el ecosistema: qué proveedores tienen la capacidad suficiente, qué inversores sociales podrían estar interesados y qué soluciones existen ya en el territorio.
Las consultas preliminares al mercado son una herramienta esencial en esta fase, ya que permiten comprender la madurez del sector, identificar innovaciones relevantes y mapear a otros actores con potencial para generar valor.

Presupuestar: costes de mercado y costes de transacción.
Puesto que los CIS suelen tener costes iniciales más altos que los contratos tradicionales, es importante calcular tanto los costes directos de la intervención, como los de transacción asociados al modelo: coordinación de múltiples actores, evaluación independiente, estructuración financiera y gobernanza.
La administración debe analizar los costes unitarios y compararlos con los costes de la situación actual (por ejemplo, el gasto público derivado de no intervenir). Este ejercicio permite construir la base del modelo de retorno social y justificar la inversión ante los órganos de control.
El presupuesto debe presentarse en términos de coste total del contrato y, cuando sea posible, en coste por resultado o por persona beneficiaria, para facilitar la evaluación, la transparencia y la replicabilidad del modelo.

Calcular el coste social y el posible retorno social (ahorros).
El argumento económico de un CIS se fundamenta en la relación entre el coste de la intervención y los ahorros o beneficios que genera. Estos pueden expresarse en términos de ahorro presupuestario directo o de retorno social amplio (mayor inserción laboral, bienestar o productividad).
Identificar correctamente los “costes evitados” es esencial para justificar la asignación de pagos por resultados. Para ello se requiere acceso a datos fiables, estimaciones de costes unitarios y supuestos transparentes sobre la duración y magnitud de los efectos.

Reflexionar sobre la gestión de la propiedad intelectual.
Un CIS genera conocimiento de alto valor público: metodologías, herramientas de medición, datos y aprendizajes que pueden mejorar la prestación de servicios sociales.
En coherencia con la lógica de la contratación pública orientada al interés general, este conocimiento debe poder ser aprovechado y compartido por la administración.
Sin embargo, imponer la cesión total de la propiedad intelectual puede convertirse en una barrera de entrada para entidades que disponen de metodologías propias o modelos validados, y que podrían ver comprometida la sostenibilidad o la protección de su innovación.
Una buena práctica consiste en equilibrar ambos intereses: garantizar que los resultados financiados con fondos públicos generen valor colectivo, sin desalentar la participación de entidades innovadoras.
Definir este equilibrio desde la fase de diseño contractual aporta transparencia, refuerza la confianza entre las partes y evita conflictos posteriores sobre la titularidad de metodologías o datos.

Reflexionar sobre los estándares de evidencia y definir la metodología de evaluación.
La contratación orientada a resultados se fundamenta en la evidencia. Definir con claridad los estándares de evidencia es una decisión que determina el éxito del contrato. No todos los CIS requieren el mismo nivel de complejidad metodológica; por ello, se deberá valorar, qué grado de rigor estadístico es razonable en función del tipo de intervención y de los recursos disponibles. La proporcionalidad es esencial: un estándar demasiado exigente puede hacer inviable el contrato, mientras que uno demasiado laxo puede restarle credibilidad.
En este análisis, no se deben omitir considerar la propia capacidad para aportar o compartir datos: el acceso a registros administrativos, la existencia de indicadores previos y la posibilidad de articular sistemas de información son condiciones para garantizar una verificación viable.

> Los CIS representan una oportunidad para mejorar la forma en que se diseñan y gestionan las políticas públicas. Incorporar una evaluación de desarrollo o aprendizaje continuo permite ajustar la intervención en tiempo real, identificar buenas prácticas y generar conocimiento transferible para futuras licitaciones.

Definir estos elementos desde el inicio evita exigencias desproporcionadas y asegura una rendición de cuentas ajustada a la realidad operativa.
Una vez determinado el nivel de evidencia, se debe definir una metodología de evaluación adecuada y eficiente, que permita medir los resultados con rigor, pero sin generar cargas administrativas excesivas ni interferir en la intervención. Conviene establecer, desde la fase de diseño, las funciones del evaluador independiente, la forma en que sus resultados activarán los pagos y los mecanismos de coordinación con el resto de actores del CIS.
La evaluación debe concebirse no solo como un instrumento de verificación de pagos, sino también como una herramienta de aprendizaje institucional.

Definir la estructura contractual del CIS.
Ello implica determinar qué partes firmarán el contrato principal, cómo se distribuyen los riesgos y cuál será la cadena de pagos y flujos financieros. Esta arquitectura es el núcleo operativo del modelo y condiciona su viabilidad técnica, jurídica y económica.

Existen distintos esquemas posibles:

- Contratos tripartitos entre la administración, el vehículo de inversión y el proveedor de servicios.
- Consorcios o sociedades vehiculares (SPV), liderados por una entidad de coordinación que actúa como adjudicataria formal, centraliza la relación con la administración y suscribe contratos secundarios con proveedores, inversores y evaluador. Este modelo es el más extendido internacionalmente, pues facilita la gestión integral y protege a los proveedores del riesgo financiero.
- Contratos directos con el proveedor, en los que la administración firma directamente con la entidad que ejecuta la intervención. En estos casos, la financiación inicial suele formalizarse mediante un acuerdo de préstamo o instrumento financiero específico con los inversores, lo que traslada parte del riesgo a la entidad ejecutora y requiere una gestión contable y jurídica más compleja.

Estructurar un sistema de gobernanza colaborativo.
Los CIS se basan en una lógica de colaboración que establece un marco compartido de decisión, coordinación y aprendizaje entre actores que actúan como socios estratégicos.
Este enfoque rompe con la verticalidad habitual de la contratación pública y exige una gobernanza capaz de sostener esa corresponsabilidad y de garantizar la coherencia del proyecto durante toda su ejecución.

Un buen sistema de gobernanza debe basarse en los siguientes principios:

- Colaboración y corresponsabilidad.
- Trazabilidad y transparencia.
- Autonomía y
- Agilidad y capacidad de adaptación.

En la práctica, esta gobernanza se articula mediante distintos espacios:

- Comité de gobernanza o dirección estratégica. Espacio conjunto de administración, adjudicataria, inversores y evaluador. Supervisa la ejecución, valida ajustes relevantes y asegura la coherencia del modelo con los resultados esperados.
- Comité técnico-operativo. Reúne a los equipos responsables de la implementación para coordinar el seguimiento de indicadores, flujos de derivación y aprendizajes sobre el terreno.
- Comité de evaluación y aprendizaje. Integra la visión del evaluador independiente, analiza los resultados verificados y sistematiza los aprendizajes para su uso en futuras licitaciones o políticas públicas.

FASE LICITACIÓN Y ADJUDICACIÓN

Una vez definida la estrategia y confirmado que el CIS es el instrumento adecuado, lao siguiente es trasladar esa lógica al procedimiento de contratación pública.
Esta etapa es crucial para convertir los elementos de diseño —propósito, resultados, métricas y gobernanza— en documentos contractuales claros, viables y conformes con la normativa. El proceso implica:

- Enmarcar el CIS en la normativa de contrataciones.
- Redactar los pliegos con enfoque a resultados.

ENCAJE EN LA NORMATIVA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Flexibilidad e innovación en la LCSP

La Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) contempla elementos que permiten introducir la lógica de un CIS en la contratación pública y facultan a las administraciones a explorar fórmulas innovadoras, siempre que se respeten las garantías de igualdad, transparencia, proporcionalidad y concurrencia establecidos en su articulo 1.

La habilitación de la norma no siempre resulta evidente. Ello, sumado a la cautela de las administraciones de trabajar con formulas con las que no está familiarizada, ha limitado la exploración de las posibilidades que la propia ley reconoce.

Identificar los mecanismos que dotan de flexibilidad al marco contractual permitirá aprovechar el potencial de la LCSP para fomentar la innovación orientada a resultados.

A continuación, se señalan los principales elementos de flexibilidad presentes a lo largo de la ley que permiten adaptar la contratación pública a este tipo de enfoques:

El valor social en los criterios de adjudicación (art. 145).
La definición de la oferta económicamente más ventajosa (OEVM) permite introducir criterios vinculados a la calidad, el impacto social o el respeto medioambiental, situando estos factores en el centro de las decisiones de adjudicación.
En el contexto de un Contrato por Impacto Social (CIS), este enfoque posibilita priorizar la capacidad técnica de los operadores por encima de los costes directos de ejecución, lo que supone un cambio respecto a la contratación tradicional, en la que el precio suele ser el principal criterio de decisión.

Conseguir determinados resultados sociales exige competencia técnica, métodos contrastados y una gestión basada en la evidencia, lo que justifica que la adjudicación se centre en la capacidad real de los operadores para alcanzar los resultados previstos.

Prescripciones técnicas funcionales o por desempeño
La ley admite que las prescripciones técnicas se formulen en términos funcionales o de desempeño, describiendo necesidades o resultados, sin imponer medios concretos para alcanzarlos.
Esta posibilidad es esencial en un CIS, donde el éxito no depende de actividades predeterminadas, sino de resultados logrados.
Definir el "qué" sin cerrar el "cómo" da espacio a que los licitadores propongan soluciones innovadoras, adaptadas a su experiencia y capacidad, manteniendo la responsabilidad por los resultados finales.

Admisión de variantes
La norma permite al órgano de contratación admitir variantes en las ofertas, siempre que estén vinculadas al objeto del contrato. En el contexto de un CIS, esta posibilidad habilita a los operadores a presentar modelos de intervención con distintos enfoques, fomentando la competencia de ideas y la innovación metodológica dentro de un marco de evaluación definido.
Además, permite incorporar conocimiento especializado desde la fase de licitación, lo que mejora el diseño del contrato y alinea las expectativas entre las partes. Definir sus límites y condiciones desde el inicio garantiza transparencia y seguridad jurídica, y previene conflictos posteriores sobre el uso o la titularidad de metodologías y datos.

Consulta preliminar al mercado
Lejos de ser un trámite formal, es una herramienta estratégica para preparar licitaciones más sólidas y ajustadas a la realidad. Permite a la administración conocer la capacidad del sector, identificar soluciones existentes, analizar costes y ajustar indicadores y fórmulas de pago.
En el contexto de un CIS adquiere especial relevancia porque facilita el diálogo temprano entre la administración, los operadores y los potenciales inversores, permitiendo identificar los resultados más relevantes, los mecanismos de medición disponibles y los modelos de financiación adecuados.
Su utilización contribuye a reducir el riesgo de impugnaciones o licitaciones desiertas, y a garantizar que los pliegos resulten técnicamente viables y atractivos para los distintos agentes del ecosistema.

Procedimientos que permiten el diálogo y negociación.
La LCSP reconoce que no siempre es posible definir de antemano todas las condiciones de un contrato, especialmente cuando se trata de retos complejos o de soluciones inexistentes. Para ello, habilita a las administraciones a trabajar con el mercado a través de procedimientos que permiten la colaboración desde el propio diseño del contrato.
En el contexto de los CIS, este tipo de procedimientos reflejan la idea de que no siempre se trata de comprar lo disponible, sino de construir lo necesario.

Régimen específico para los contratos de servicios sociales (Anexo LCSP).
El anexo IV de la ley establece un régimen más flexible para los contratos vinculados a sanidad, educación y servicios sociales.
Este marco reconoce las particularidades de sectores donde la calidad del servicio y la atención a las personas son prioritarias.

Elección del tipo de contrato y procedimiento de contratación.
Todo Contrato por Impacto Social debe construirse a partir del problema social que busca resolver y considerando las capacidades y expectativas de los actores implicados. Ello implica definir el objeto de la contratación, resultados esperados, metodología, lógica de pagos, entre otros.

Esta circunstancia no es menor: requiere tiempo, capacidad técnica y, en muchos casos, voluntad política para avanzar. Solo después de analizar rigurosamente la viabilidad del CIS debe decidirse su impulso, y únicamente entonces determinar qué tipo contractual y qué procedimiento de la LCSP resultan más adecuados para su licitación.

La elección de estas dos variables es una decisión estratégica, ya que puede condicionar la viabilidad del proyecto. No todos los procedimientos ofrecen el mismo grado de flexibilidad, capacidad de adaptación o espacio de diálogo que exige la innovación social.

Tipos de contratos

La normativa de contrataciones contempla dos figuras principales para estructurar un CIS. Ambas permiten que un operador externo gestione una prestación de interés público, pero difieren en aspectos clave relacionados con el riesgo, la duración y la forma de pago:

- **Contrato de servicios.** Es la modalidad de tramitación más sencilla, lo que facilita su implementación. En el contexto de un CIS, puede presentar limitaciones relacionadas con la menor capacidad para trasladar riesgos, o la limitación de plazos a 5 años. Si se la utiliza, la preparación de los pliegos requiere de un trabajo minucioso de adaptación que permita reflejar la lógica de pago por resultados.
- **Contrato de concesión.** A diferencia del anterior, permite la transferencia del riesgo operacional al contratista, de modo que el pago depende de que se que se consigan resultados previamente acordados. Ademas admite plazos más largos, lo que lo hace más adecuado para intervenciones que necesitan de tiempo para conseguir resultados. Esta figura se ajusta mejor a la lógica de los CIS, aunque demanda mayor esfuerzo de diseño y justificación.

La elección entre uno u otro tipo debe basarse en un análisis riguroso del reto social, la duración necesaria de la intervención y el grado de riesgo operativo y financiero que resulte razonable trasladar al operador. Solo así podrá seleccionarse el instrumento más coherente con los objetivos de impacto perseguidos.

Tipo de Procedimiento

En paralelo a la elección del tipo de contrato, se debe decidir qué procedimiento de adjudicación utilizar. Esta decisión es igualmente estratégica, ya que puede ampliar o limitar el grado de seguridad jurídica, concurrencia y capacidad de diálogo con los licitadores.

La LCSP prevé distintos procedimientos. Cada uno tiene ventajas y limitaciones según el grado de definición previa de la intervención, que se haya alcanzado:

- **Abierto** (arts 156 a 162). A nivel contrataciones es el más utilizado. Las ofertas se evalúan conforme a criterios predefinidos, sin margen de negociación posterior, lo que lo vuelve muy seguro desde el punto de vista jurídico. En el contexto de un CIS puede resultar demasiado rígido, ya que la lógica de pago por resultados y la necesidad de ajustar indicadores o fórmulas de evaluación suelen requerir cierto margen de diálogo con los licitadores. Aun así, puede emplearse si el diseño técnico está muy consolidado y los indicadores y precios por resultado han sido suficientemente testados durante el estudio de viabilidad o en una consulta preliminar al mercado.

Negociado con publicidad (art 167). Está previsto cuando la complejidad de la prestación impide fijar todas las condiciones desde el inicio y requiere un proceso de negociación con los licitadores. En los CIS, esta modalidad es especialmente útil porque permite intercambiar información técnica, ajustar indicadores y fórmulas de pago y mejorar la adecuación del contrato a los objetivos de impacto, manteniendo transparencia y competencia.

Diálogo Competitivo (art. 172 LCSP)
Este procedimiento resulta adecuado cuando se buscan soluciones para resolver retos complejos y no se pueden definir de antemano los medios técnicos, jurídicos o financieros para hacerlo.
En el marco de un CIS, donde lo esencial es vincular pagos a un impacto social concreto, ofrece la posibilidad de trabajar con distintos operadores para a identificar conjuntamente las fórmulas más efectivas de intervención y las métricas de impacto más adecuadas.

Asociación para la Innovación (art. 177 LCSP). Sirve para diseñar, validar y desplegar modelos integrando fases de prototipado, validación y ejecución. Su valor estratégico radica en habilitar una colaboración de largo plazo entre administración y operadores.
Es el instrumento más flexible para los casos en que la solución aún no existe en el mercado.

Negociado sin publicidad y anuncios de transparencia previa (art. 168 LCSP)
Previsto para casos excepcionales en que un operador puede ejecutar el contrato por razones técnicas o de exclusividad.
Una práctica recomendable es publicar un anuncio voluntario de transparencia previa, que informa de la intención de adjudicar directamente y abre un breve plazo para posibles impugnaciones. Si no se presentan objeciones, la adjudicación queda blindada frente a recursos posteriores.
Aunque puede aplicarse a CIS en contextos muy específicos (por ejemplo, pilotos derivados de proyectos previos con evidencia sólida), debe reservarse a supuestos debidamente justificados.

¿QUÉ PROCEDIMIENTO ELEGIR?

No existe un único camino válido. La elección dependerá del grado de madurez del mercado, la claridad de los resultados esperados y la necesidad de diálogo para ajustar el modelo.

- Si el resultado está bien definido, el mercado es maduro y existe seguridad sobre los costes, el **Procedimiento Abierto** podría utilizarse, siempre que se refuerce con criterios de adjudicación orientados a resultados.
- Si los resultados son claros, pero hay incertidumbre sobre cómo alcanzarlos, los **Procedimientos Negociado con publicidad** o **Diálogo Competitivo** permiten introducir flexibilidad, ajustar indicadores y aprovechar el conocimiento del mercado.
- Si la solución no existe aún, la **Asociación para la Innovación** se convierte en la vía más adecuada.
- Finalmente, en casos en los que solo un operador puede ejecutar el contrato, el **Procedimiento Negociado sin Publicidad,** acompañado de un anuncio de transparencia previa.

REDACCIÓN DE PLIEGOS CON LÓGICA CIS

Determinado el encaje jurídico, el paso siguiente será traducir la lógica del CIS al contenido de los pliegos. Esta fase es decisiva y donde se juega buena parte del éxito del modelo.
Los pliegos para la contratación de un CIS deben combinar rigor técnico, seguridad jurídica y flexibilidad operativa. Su redacción ha de incorporar una serie de elementos que permitan que el contrato funcione como instrumento de orientación, coordinación y aprendizaje continuo.
Es recomendable que los pliegos integren tres principios básicos:

- **Orientación a resultados.** Centrar el contrato en la consecución de logros verificables y medibles, más que en la ejecución de actividades predefinidas.
- **Colaboración multiactor**. Reconocer la interdependencia entre administración, proveedores, inversores y evaluadores, estableciendo canales claros de coordinación y gobernanza compartida.
- **Aprendizaje y adaptación.** Incorporar mecanismos que permitan ajustar las actuaciones en función de la evidencia generada durante la ejecución, garantizando una gestión dinámica orientada a la mejora continua.

A partir de estos principios, las recomendaciones que siguen orientan sobre cómo integrar en los pliegos los elementos esenciales de un Contrato por Impacto Social, de manera que su diseño sea coherente con la lógica del modelo:

Objeto del contrato

En un CIS el objeto del contrato debe reflejar su carácter innovador, orientado a resultados y basado en inversión de impacto como fuente de financiación anticipada.
Su redacción debe ser lo suficientemente amplia como para describir el propósito de la intervención sin restringir la estrategia de ejecución, preservando así la flexibilidad necesaria para fomentar la innovación.

Un objeto sólido deberá:

- Explicitar la finalidad de impacto social que se persigue (por ejemplo, mejorar la inserción laboral, reducir la soledad no deseada o prevenir la exclusión educativa).
- Hacer referencia al marco de colaboración multiactor, subrayando la coordinación entre administración, entidad adjudicataria, proveedores, inversores y evaluador.
- Reconocer que el contrato incorpora componentes de aprendizaje y evidencia para mejorar las políticas públicas.

Objetivos del contrato

Constituyen el propósito estratégico de la intervención y sirven como base para guiar su implementación, evaluar el impacto y valorar la replicabilidad.
En un CIS, los objetivos deben integrar distintos niveles de innovación interrelacionados que abarcan la práctica, la gestión y la política pública:

- A nivel de prestación de servicios sociales, prever el diseño e implementación de modelos de atención centrados en las personas, adaptables a las necesidades de la población objetivo y orientado a resultados medibles;
- a nivel colaboración público-privada, han de construir un esquema que alinee incentivos y comparta riesgos.
- a nivel política pública deben contemplar la evaluación del CIS como instrumento de generación de evidencia que sirva para mejorar las políticas sociales existentes.

Personas beneficiarias y alcance

La definición de las personas beneficiarias es un componente estructural del CIS, ya que determina tanto el alcance del programa como la validez de la evaluación. Debe formularse de manera objetiva, verificable y sin ambigüedades, para garantizar la trazabilidad de los resultados y evitar desigualdades en la selección de participantes.

El alcance por su parte, se refiere al número estimado de personas que participarán en la intervención, dato que permite dimensionar recursos, definir objetivos y establecer el esquema de pagos por resultados.

En la definición de la población objetivo es importante:

- Focalizar el servicio en la población de en situación de riesgo o vulnerabilidad definida.
- Prevenir sesgos de selección de participantes (*creaming o parking)* mediante criterios claros de elegibilidad y exclusión.
- Asegurar la trazabilidad y transparencia mediante registros administrativos o sistemas compartidos de información que permitan seguir el recorrido de las personas beneficiarias desde su incorporación al programa.

Metodología y prescripciones técnicas

En un Contrato por Impacto Social, la metodología de intervención debe formularse de manera abierta y orientada al desempeño, evitando descripciones cerradas o prescriptivas que limiten la innovación. El artículo 126 de la LCSP permite el uso de prescripciones funcionales, que definen los resultados que se esperan alcanzar y dejan libertad a los licitadores para proponer los medios más adecuados para lograrlos.

Este enfoque favorece la innovación y permite a los licitadores proponer soluciones basadas en evidencia y adaptadas al contexto local.

En este marco el pliego debiera detallar los principios de intervención y reflejar un proceso iterativo articulado en cuatro grandes momentos:

- Uno de diseño del modelo de colaboración y el marco teórico de intervención.
- Un periodo de movilización del contrato, entre la adjudicación y hasta que efectivamente se inicia la ejecución, destinado a alinear equipos, sistemas de información, flujos de derivación y condiciones operativas.
- el tercero, de ejecución directa de la intervención con las beneficiarias, acompañada de seguimiento continuo, verificación externa y posibilidad de ajustes basados en evidencia.
- y el cuarto y último, de evaluación general del modelo.

Asimismo, como buena práctica alineada con la lógica del CIS, se debería incorporar la admisión de variantes (art. 142 LCSP). Al permitir que los licitadores propongan diferentes modelos de intervención o esquemas de colaboración, se amplía el margen para la innovación y se fomenta la competencia de calidad.

Plazo de ejecución del contrato

Los CIS requieren horizontes temporales acordes con la complejidad de las intervenciones y el tiempo necesario para conseguir los resultados.

La experiencia indica que un plazo mínimo de tres años, permite desplegar intervenciones sostenidas, consolidar aprendizajes y medir impactos de forma fiable. Además favorece la madurez del modelo, dando margen para demostrar resultados y que la evaluación tenga valor estratégico.

Los pliegos deben definir un calendario realista, que contemple tiempos para:

- la fase de movilización inicial,
- la ejecución y seguimiento del programa, y
- la verificación final de resultados.

Resultados esperados y métricas de impacto

El núcleo de un CIS son los resultados y las métricas que los definen, ya que determinan tanto el éxito del contrato como el régimen de pagos.

Las métricas deben ser claras, objetivas y medibles, y conviene que combinen distintos niveles de logro:

- Resultados intermedios, que reconozcan progresos parciales y permitan efectuar pagos por hitos alcanzados. Este mecanismo aporta liquidez al contrato y reduce el riesgo de "todo o nada".
- Resultados finales, que reflejen el cumplimiento completo del objetivo social.

La definición de métricas debe realizarse en colaboración con todos los actores y cada resultado deberá:

- estar precisamente definido,
- contar con fuentes de verificación fiables (preferiblemente registros administrativos obases de datos públicas), y
- estar asociado a un valor económico, proporcional a su relevancia e intensidad de logro.

Una buena práctica es aprovechar la consulta al mercado para recoger información sobre la pertinencia y viabilidad de las métricas. También analizar experiencias comparadas de CIS con objetivos similares. El GO Lab Social Outcomes Dataset es una base de datos de la Universidad de Oxford que recopila información sobre CIS a nivel mundial y permite identificar métricas, indicadores y estructuras de pago empleadas en contextos análogos.

Evaluación y verificación.

La evaluación cumple tres funciones complementarias:

- Validar los resultados que activan los pagos;
- Generar evidencia sobre la efectividad del modelo y su impacto y;
- Extraer aprendizajes para mejorar la política pública.

Los pliegos deben prever una evaluación independiente, con una metodología proporcional al tamaño y complejidad del contrato, que asegure rigor técnico y transparencia. Es importante definir qué se evaluará, en qué momentos y con qué frecuencia de medición, así como establecer el proceso de validación de los datos.

La metodología de evaluación debe acordarse en una fase inicial entre la administración, la adjudicataria y el evaluador, garantizando independencia y coherencia con los objetivos del contrato.

Una buena práctica en los CIS es incorporar una evaluación de desarrollo o aprendizaje continuo, que permita identificar ajustes en tiempo real y refuerce el carácter experimental y de mejora progresiva del modelo.

Precio del contrato y sistema de pagos

El precio del contrato debe configurarse como un incentivo al éxito, no como una compensación por actividades.

Su cálculo parte del coste por resultado que la administración esté dispuesta a pagar, considerando el número de beneficiarias, el porcentaje de éxito esperado y los costes evitados por la mejora social generada.

La determinación del precio del éxito debe equilibrar tres intereses:

- ser asumible para la administración,
- atractivo para los proveedores y
- suficiente para movilizar inversión.

La Consulta al Mercado es ideal para conocer cuáles son los costes reales de la intervención, las expectativas de rentabilidad de los inversores y la capacidad operativa de los proveedores.

El **régimen de pagos** por su parte, traduce la orientación a resultados en una estructura financiera concreta.
Su diseño debe equilibrar rigor técnico, incentivos adecuados y sostenibilidad económica.
En un régimen de pagos sólido:

- Los pagos deben asociarse a indicadores claros y medibles, previamente definidos.
- Además de los pagos finales, se debe contemplar la posibilidad de hacer pagos vinculados a resultados parciales o indicadores de progreso.
  Establecerlos permite reducir costes financieros y destinar más recursos a la intervención directa.
- Cada resultado debe estar asociado a un valor económico (el "precio de la métrica"), calculado a partir del coste total del contrato y del número esperado de resultados a conseguir.
  Expresar este valor como coste por persona que logra el resultado facilita la comparación entre proyectos y la transparencia del modelo financiero.
- Se deben prever mecanismos de validación y ajustes, por ejemplo, ante cambios de contexto o incidencias operativas.

Anualidades y aplicaciones presupuestarias

En un CIS la ejecución presupuestaria no sigue un patrón lineal, y es habitual que se produzcan variaciones anuales en el volumen de actividad o en los niveles de éxito alcanzados.
Esto se debe a que la ejecución depende de cuestiones como la frecuencia y número de las derivaciones, la intensidad de la intervención o bien, el tiempo necesario para alcanzar resultados.
Fijar un límite rígido de gasto anual puede generar desequilibrios financieros:

- sobre-ejecución, en ejercicios con mayor número de resultados verificados, o
- infraejecución, si la intervención avanza más lentamente o requiere ajustes metodológicos.

Incorporar mecanismos que permitan traspasar presupuestos no ejecutados de un ejercicio a otro es un recurso útil para evitarlo. Para que ello ofrezca seguridad a los operadores, es importante indicar qué condiciones, plazos y procedimientos de autorización se prevé para materializarlo.

Disponer de un marco de flexibilidad presupuestaria permite:

- adaptar la ejecución financiera al ritmo real de los resultados,
- evitar tensiones de tesorería que perjudiquen la intervención, y
- dar certidumbre a los inversores y a la entidad adjudicataria para estructurar modelos financieros realistas y sostenibles.

Garantías

El artículo 107.1 de la LCSP permite eximir la constitución de garantías cuando el contrato tenga por objeto la prestación deservicios sociales o la inclusión de personas pertenecientes a colectivos en situación de especial vulnerabilidad.

En los CIS esta posibilidad tiene mucho sentido. El riesgo financiero de la operación recae en quienes adelantan el dinero para ejecutar la intervención, y asumen la posibilidad de no recuperar su inversión si los resultados no se alcanzan.

Exigir una garantía adicional en este contexto añadiría costes financieros innecesarios y podría desincentivar la participación de entidades sociales o vehículos de inversión de impacto, reduciendo la competencia y la viabilidad del modelo.

Entidad adjudicataria

La experiencia comparada muestra que, en muchos Contratos por Impacto Social la adjudicataria es una Entidad de propósito especial creada para coordinar la ejecución del contrato.
En el caso del CIS Málaga, por ejemplo, es la estructura que articula las relaciones del Lote 2 de inserción sociolaboral.
Contar con una figura de coordinación permite:

- Coordinar a los prestadores de servicios y gestionar el desempeño general del programa, protegiéndolos del riesgo financiero.
- Formalizar contratos directos entre la entidad vehicular y múltiples proveedores.
- Centralizar funciones clave, como la admisión de participantes y la coordinación general.
- Mejorar la capacidad de adaptación del sistema, al permitir ajustes sin alterar la estructura contractual principal.

En muchos casos, estas entidades son de nueva creación, constituidas específicamente para la gestión del contrato, lo que refuerza la necesidad de ajustar los requisitos de solvencia a esta realidad (ver apartado siguiente).

Solvencia

En los CIS resulta esencial introducir flexibilidad en los requisitos de solvencia, para garantizar la participación de entidades con capacidad técnica y experiencia en impacto social, aunque no dispongan del volumen económico o la estructura habitual exigida en la contratación pública.
Los pliegos han de adaptar los requisitos de solvencia a la naturaleza del proyecto, valorando elementos alternativos como:

- la experiencia acreditada en impacto social o gestión de programas similares,
- la capacidad de articulación y coordinación entre distintos actores, y
- la participación en alianzas o consorcios que garanticen la ejecución del contrato.

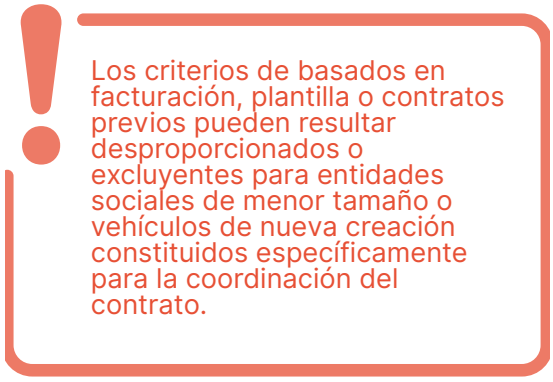
Del mismo modo, es importante introducir flexibilidad en la forma de acreditar la solvencia, especialmente cuando la entidad adjudicataria sea de nueva creación.
En estos casos, los pliegos deberán contemplar la admisión de documentos específicos, como declaraciones formales de los inversores que avalen la disponibilidad de recursos financieros y su compromiso de mantenerlos durante todo del contrato.

Criterios de adjudicación

En el contexto de un CIS deben reflejar la orientación a resultados y priorizar la calidad técnica y estratégica de la propuesta.
Más allá del precio, el análisis debe centrarse en la capacidad del modelo para generar impacto verificable, su solidez metodológica y la coherencia con los objetivos del contrato. Conviene evitar el uso de criterios habituales en la contratación tradicional, ya que pueden desplazar el foco del impacto hacia la actividad e introducir incentivos contraproducentes. Por ejemplo, valorar positivamente las ofertas que proponen atender a un número mayor de beneficiarias reduce la intensidad de la intervención y pone en riesgo la calidad de los resultados.
Del mismo modo, otorgar un peso excesivo al precio puede limitar la innovación y desalentar la participación de entidades con modelos de alto valor social.

Por el contrario, una evaluación técnica robusta permite identificar propuestas con mayor capacidad de aprendizaje, adaptación y gestión del riesgo, así como aquellas que integran mecanismos sólidos de seguimiento y gobernanza.
Entre los aspectos a incorporar para la valoración, se encuentran:

- La coherencia del modelo de intervención con el diagnóstico y los objetivos del contrato.
- La capacidad de innovación y adaptación ante cambios de contexto o resultados intermedios.
- Los mecanismos de coordinación y gobernanza entre los distintos actores.
- La calidad del sistema de seguimiento y medición de resultados, garantizando trazabilidad y transparencia.
- La propuesta de mejora continua, que explique cómo el modelo incorporará aprendizajes y ajustes basados en la evidencia generada.



Subcontratación

En el marco de un CIS, la subcontratación debe entenderse como una herramienta de colaboración, no como un mecanismo accesorio de ejecución.
Ha de permitir la amplia participación de entidades subcontratadas, favoreciendo estructuras flexibles y colaborativas que respondan mejor a la complejidad de los retos sociales.

La experiencia comparada muestra el valor de articular la prestación de servicios a través de un porfolio de múltiples operadores, lo que amplía la capacidad de respuesta del contrato y refuerza su coherencia operativa.
Ello permite:

- Aprovechar la experiencia y capilaridad del tejido social local, integrando entidades con conocimiento directo del territorio o del colectivo destinatario.
- Aumentar la capacidad operativa y la especialización técnica, manteniendo la coordinación general bajo la entidad adjudicataria.
- Favorecer la colaboración entre organizaciones de distinto tamaño, fortaleciendo el ecosistema y ampliando la base de innovación social.

Obligaciones específicas de la Administración en un CIS

La ejecución de un CIS depende en gran medida de que la Administración garantice una serie de condiciones necesarias para asegurar la viabilidad técnica y la correcta ejecución del contrato.
La ausencia de estas condiciones puede dificultar el cumplimiento de los resultados, generar incumplimientos no imputables a la adjudicataria y crear inseguridad jurídica para los distintos actores implicados.
Entre las obligaciones que conviene establecer en los pliegos destacan:

- Gestionar los flujos de derivación de las personas beneficiarias, asegurando su acceso en tiempo y forma.
- Facilitar el acceso a datos y registros administrativos, en cumplimiento de la normativa de protección de datos.
- Coordinar la actuación de los servicios públicos implicados, garantizando coherencia y continuidad en la atención.
- Participar en los espacios de gobernanza y seguimiento, contribuyendo activamente a la toma de decisiones estratégicas.

GESTIÓN DE RIESGOS Y VIABILIDAD DEL CONTRATO

El desarrollo de un CIS conlleva desafíos que afectan tanto a su viabilidad práctica como a su sostenibilidad económica.

Estos riesgos pueden agruparse en cinco categorías principales:

- **Riesgos jurídicos**, vinculados al cumplimiento de los principios y procedimientos establecidos en la LCSP.
- **Riesgos de mercado**, relacionados con la disponibilidad de operadores dispuestos a participar en el modelo.
- **Riesgos operativos y de diseño**, que surgen cuando el contrato no se ajusta a las condiciones reales de ejecución o no refleja la lógica de colaboración propia de un CIS.
- **Riesgos de gobernanza**, derivados de la falta de coordinación entre áreas, cambios de liderazgo o participación insuficiente de la administración en los espacios de seguimiento y toma de decisiones.
- **Riesgos de sostenibilidad**, vinculados a la disponibilidad presupuestaria plurianual, los plazos de verificación y pago o el equilibrio entre coste financiero e incentivos del modelo.

> Aunque la innovación en la contratación pública introduce un cierto margen de incertidumbre, la mayoría de estos riesgos pueden anticiparse y gestionarse desde la fase de diseño, garantizando coherencia, equilibrio y trazabilidad en todas las etapas del proceso.

CLAVES PARA REDUCIR LOS RIESGOS

Asegurar trazabilidad entre propósito y contratación

El contrato debe reflejar la relación entre el reto a resolver, los resultados esperados y los instrumentos jurídicos utilizados. El Estudio de Viabilidad es la herramienta esencial para garantizar esa coherencia.

Alinear diseño con las capacidades del mercado

La Consulta Preliminar al Mercado es clave para calibrar las capacidades de los operadores, anticipar fórmulas de pago, ajustar métricas y definir precios realistas por resultado. Realizada con rigor, evita asimetrías de información, reduce el riesgo de licitaciones desiertas y refuerza la concurrencia.

Equilibrar jurídico y viabilidad económica

Los CIS requieren un marco jurídico sólido, pero también deben resultar atractivos y ejecutables. Si las exigencias de solvencia, garantías o estructura financiera son desproporcionadas, los operadores pueden quedar excluidos. La flexibilidad prevista en la normativa —por ejemplo sobre medios alternativos de solvencia o exención de garantías en servicios sociales— debe aplicarse de forma estratégica para mantener el equilibrio entre seguridad y acceso.

Prever las condiciones operativas mínimas

El éxito de un CIS depende también del papel activo de la administración. Es esencial garantizar flujos de derivación estables, acceso a registros administrativos

disponibilidad de datos y tiempos adecuados de verificación.
La ausencia de estas condiciones puede bloquear la ejecución aun después de la adjudicación, generando incumplimientos no imputables a la entidad adjudicataria.

Garantizar coherencia interna en el expediente

Los distintos documentos —memoria justificativa, pliegos técnicos, criterios de adjudicación, etc— deben estar alineados.
No puede haber contradicciones entre los objetivos de impacto, los indicadores, la estructura financiera y el procedimiento elegido.
Toda la documentación debe reflejar el mismo propósito y estar anclada en los principios de la contratación pública: transparencia, igualdad, no discriminación y proporcionalidad.

Riesgo	Descripción	Mitigación
Impugnaciones jurídicas	Falta de coherencia con los principios de la LCSP o motivaciones insuficientes en el expediente.	Justificación detallada del encaje jurídico; trazabilidad con el estudio de viabilidad; revisión técnica y jurídica previa a la publicación.
Licitación desierta	Contrato poco atractivo o exigencias desproporcionadas para operadores o inversores.	Consulta al mercado (art. 115); ajuste de solvencia (art. 87.1.d); estructura de pagos equilibrada; flexibilidad en subcontratación.
Precio por resultado inadecuado	Incentivos insuficientes para el éxito o costes unitarios inasumibles para la administración.	Análisis de sensibilidad; validación con actores; uso de pagos mixtos (intermedios + final) y rangos de retorno (cap/floor).
Métricas no medibles o inadecuadas	Resultados imposibles de verificar o con efectos perversos (*creaming*).	Co-diseño con proveedores y evaluador; indicadores proporcionales; fuentes de verificación realistas; evaluación de desarrollo.
Falta de datos o derivaciones	Imposibilidad de ejecutar o medir resultados.	Obligaciones explícitas de la administración sobre derivaciones, acceso a registros y coordinación institucional.
Riesgo financiero y de liquidez	Desajuste entre ritmo de resultados y anualidades presupuestarias.	Techo global de gasto con reprogramación; pagos intermedios; fondo de contingencia o mecanismo de reequilibrio.
Gobernanza débil	Falta de coordinación o lentitud en la toma de decisiones.	Comité de gobernanza; protocolos de escalado; participación de la administración.

Cuadro 3: Riesgos más frecuentes y estrategias de mitigación.
Elaboración propia

FASE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

En esta fase, el CIS entra en su etapa operativa: el modelo diseñado se pone en marcha y comienza a generar resultados y se pone el foco en garantizar una implementación eficaz, asegurar la trazabilidad de los resultados y extraer aprendizajes que permitan mejorar futuras ediciones o políticas públicas.
El éxito de esta etapa depende tanto de la coordinación entre los actores como de la capacidad del sistema para adaptarse a la evidencia que se va generando sin perder la orientación a resultados.
La ejecución de un CIS puede estructurarse en cuatro momentos interrelacionados:

- Movilización y puesta en marcha.
- Ejecución e implementación operativa.
- Verificación y pagos por resultados.
- Evaluación final y aprendizaje institucional.

MOVILIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

A diferencia de los contratos convencionales, en un CIS la adjudicación no implica el inicio inmediato de la prestación.
Antes, se desarrolla una fase de movilización, generalmente de entre cuatro y seis meses, destinada a preparar la implementación.
Es una etapa crítica para asegurar la viabilidad técnica y financiera del contrato cuyos objetivos son:

- Consolidar la estructura operativa. La adjudicataria formaliza los acuerdos con proveedores, inversores y, en su caso, el evaluador independiente.
- Alinear a los actores en torno a los resultados. Se realizan sesiones conjuntas entre administración, adjudicataria y socios para asegurar una comprensión común de los indicadores y criterios de éxito.
- Validar la metodología operativa. Se presenta y aprueba el plan operativo definitivo, que concreta el cronograma, recursos y entregables dentro de los márgenes del pliego.
- Establecer la gobernanza y los sistemas de información. Se constituyen los comités y se definen los protocolos de intercambio de datos.
- Activar la financiación inicial. Los inversores realizan los desembolsos previstos, y la administración confirma la disponibilidad presupuestaria y los mecanismos necesarios para los pagos por resultados.

La fase concluye con una reunión de arranque (kick-off oficial) entre todas las partes, en la que se aprueba el plan operativo definitivo, se validan los indicadores de medición y se certifica el estado de preparación del contrato.

EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA

La fase de ejecución constituye el núcleo del CIS. Es el momento en que la intervención se pone en marcha y los actores trabajan coordinadamente.
Esta etapa exige una gestión basada en datos y orientada a resultados, que combine flexibilidad metodológica con disciplina en el seguimiento y control.
Su correcta implementación se apoya en una serie de principios operativos y mecanismos de seguimiento que garantizan coherencia, eficacia y aprendizaje continuo:

Principios de ejecución

- Gestión por resultados. La adjudicataria orienta toda su actividad a conseguir los resultados definidos en el contrato, priorizando la eficacia y la evidencia sobre el cumplimiento formal de tareas o calendarios. *El foco se desplaza de qué se hace a qué se logra*.
- Flexibilidad operativa. Los contextos sociales cambian y el modelo CIS debe permitir ajustes razonables que no alteren el objeto del contrato ni su proporcionalidad. La flexibilidad, regulada y justificada, es esencial para mantener la efectividad del modelo.
- Colaboración multiactor. La ejecución requiere coordinación constante entre administración, adjudicataria, proveedores, inversores y evaluador. La lógica del CIS se basa en alinear incentivos y responsabilidades.

Seguimiento técnico y financiero.
El seguimiento debe ser continuo, estructurado y documentado, combinando la verificación cuantitativa de resultados con el análisis cualitativo de los procesos.

- Seguimiento técnico. Centrado en el grado de cumplimiento de los indicadores de impacto, la calidad de los servicios prestados y la evolución del colectivo beneficiario.
- Seguimiento financiero. Se orienta a asegurar la trazabilidad de los desembolsos, el cumplimiento de los hitos y la preparación de la documentación necesaria para los pagos de la administración.

Gestión de ajustes.
Cualquier modificación en la metodología, los plazos o la estructura financiera debe someterse al comité de gobernanza, documentarse formalmente y justificarse por razones de eficacia, evidencia o contexto.

Gestión del desempeño y aprendizaje.
La gestión del desempeño no se limita a verificar indicadores, sino que busca identificar patrones, aprendizajes y factores que explican el éxito o las dificultades de la intervención.
Para ello, se deberá incorporar un componente de evaluación de desarrollo o aprendizaje continuo, que permita analizar en tiempo real los resultados intermedios; ajustar estrategias sin interrumpir la ejecución; y extraer conclusiones útiles para futuras licitaciones o réplicas.

Condiciones para una ejecución efectiva

- Flujo estable de derivaciones;
- Sistemas de información interoperables y accesibles;
- Gobernanza activa con reuniones regulares y capacidad real de decisión;
- Liquidez suficiente mediante pagos intermedios;
- Compromiso institucional sostenido.

Funciones y responsabilidades durante la ejecución del CIS

Actor	Funciones principales	Responsabilidades clave
Administración contratante	Supervisa el desarrollo del contrato y asegura la coherencia con los objetivos estratégicos y legales.	- Facilitar flujos de derivación y acceso a datos. - Participar activamente en los comités de seguimiento. - Garantizar transparencia, trazabilidad y coherencia institucional.
Entidad adjudicataria	Coordina la ejecución integral del programa y gestiona la relación con los distintos actores.	- Organizar y supervisar a los proveedores. - Mantener la comunicación con inversores y administración. - Garantizar la calidad técnica del servicio. - Cumplir los hitos de resultados y proveer información verificable.
Proveedores de servicios	Implementan las intervenciones directamente con las personas beneficiarias.	- Ejecutar las actividades conforme al modelo acordado. - Reportar datos fiables y completos - Contribuir al aprendizaje y mejora continua del programa.
Inversores sociales	Aportan la financiación inicial y asumen el riesgo financiero del contrato.	- Desembolsar los fondos conforme al calendario acordado. - Participar en la gobernanza del contrato. - Velar por la eficiencia del uso de los recursos y la orientación al impacto.
Evaluador independiente	Verifica los resultados alcanzados según la metodología aprobada.	- Mantener independencia técnica y transparencia. - Validar los indicadores y las fuentes de verificación. - Sustentar los pagos por resultados y generar evidencia útil para la política pública.

Cuadro 4. Roles y responsabilidades durante la ejecución del CIS
Elaboración propia

VERIFICACIÓN Y PAGO POR RESULTADOS

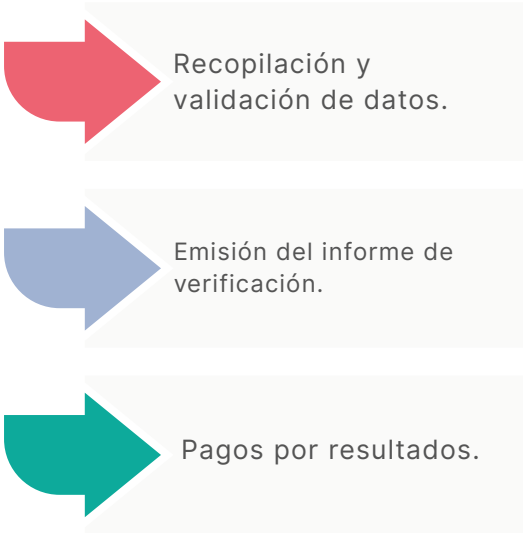
Verificación

Es el procedimiento a través del cual se comprueba si se han conseguido los resultados. Es un elemento central del CIS, ya que determina la activación de los pagos.

Es una etapa en que se deberán observar tres principios básicos:

- Rigor metodológico, para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados;
- transparencia, para que todos los actores comprendan y acepten cómo se miden los logros y
- proporcionalidad, para que el esfuerzo de verificación sea adecuado a la magnitud del contrato.

El proceso se articula en torno a tres pasos operativos:



Recopilación y validación de datos
La adjudicataria consolida los registros de seguimiento y presenta la información necesaria para medir los resultados.El evaluador revisa la calidad y coherencia de los datos, aplica la metodología acordada y determina el grado de cumplimiento de los indicadores.

Emisión del informe de verificación
De acuerdo con la evidencia, el evaluador elabora un informe que certifica los resultados alcanzados y, en su caso, los hitos intermedios.
Este documento se remite al comité de gobernanza o a la administración contratante, que valida los resultados para roceder al pago correspondiente.

Pagos por resultados
Verificados los logros, la administración autoriza los pagos según las condiciones y proporciones establecidas en el contrato.
El flujo financiero sigue la lógica del modelo: los inversores recuperan total o parcialmente su inversión y la adjudicataria percibe los incentivos asociados.

> La verificación requiere coordinación constante entre la adjudicataria, el evaluador y la administración, así como sistemas de información que garanticen trazabilidad, transparencia y tiempos adecuados de validación, evitando retrasos que puedan afectar la liquidez del contrato o la confianza entre las partes.

EVALUACIÓN FINAL Y APRENDIZAJE INSTITUCIONAL

La evaluación final de CIS cumple una doble función: por un lado, verificar el impacto alcanzado y la eficiencia del modelo; por otro, generar aprendizaje institucional para mejorar futuras contrataciones y políticas públicas.

En tal sentido debe responder a tres preguntas:

- **¿Qué se consiguió?** Cuantificar el impacto generado, verificando resultados alcanzados frente a los indicadores y niveles de logro previstos.
- **¿Cómo se consiguió?** Analizar los procesos operativos, las condiciones contextuales y los factores de éxito o de obstáculo durante la ejecución.
- **¿Qué se aprendió?** Identificar lecciones útiles sobre diseño, gobernanza y evaluación que puedan mejorar futuras experiencias o inspirar nuevas formas de contratación orientadas a resultados.

La evaluación final no debe entenderse como un trámite de cierre, sino como una herramienta de gestión del conocimiento, capaz de consolidar evidencia sobre la eficacia y eficiencia del modelo CIS y fortalecer una cultura pública basada en el aprendizaje y la mejora continua.

Validar los informes de evaluación y los resultados de verificación.

- Aprobar, cuando proceda, los pagos intermedios o finales.
- Garantizar que las decisiones sobre liberación de pagos se basan en evidencias verificadas y en los procedimientos pactados.

Además, la administración debe mantener un registro actualizado de los pagos efectuados y los resultados alcanzados, como parte de su deber de rendición de cuentas y de seguimiento de impacto social.

Una evaluación robusta debería abarcar al menos cuatro dimensiones interrelacionadas:

- Efectividad. Medir el grado de cumplimiento de los resultados y el impacto directo sobre la población beneficiaria.
- Eficiencia. Analizar la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, incluyendo la comparación con el coste público que habría tenido la prestación convencional.
- Sostenibilidad. Evaluar si los cambios logrados son duraderos y el potencial del modelo para mantenerse o escalarse.
- Valor público y aprendizaje. Examinar la contribución del CIS a la mejora de las políticas públicas, la colaboración interinstitucional y la innovación administrativa.

Uso de los resultados

Los hallazgos de la evaluación deben tener un uso práctico e institucional.
Más allá del cumplimiento contractual, la administración debería aprovechar los resultados para:

- Ajustar políticas y programas en función de los aprendizajes obtenidos.
- Definir criterios de replicabilidad que permitan escalar o adaptar el modelo a otros contextos.
- Fortalecer su capacidad para gestionar contratos orientados a resultados, integrando la experiencia en sus procesos de planificación, contratación y evaluación.
- Difundir el conocimiento generado, promoviendo la transparencia y el aprendizaje colectivo dentro del ecosistema de innovación pública y social.

FIN DEL CONTRATO Y LEGADO

El cierre de un CIS no debe entenderse únicamente como la finalización administrativa de un expediente, sino como la culminación de un ciclo de aprendizaje y generación de valor público.
Más allá de la liquidación económica y la verificación de resultados, esta etapa es una oportunidad para consolidar los logros alcanzados, difundir la evidencia generada y asegurar la sostenibilidad del impacto conseguido.

Formalización del cierre

Administración y adjudicataria deben verificar que se han cumplido las obligaciones contractuales, incluyendo la validación de resultados y pagos finales y la documentación justificativa de la ejecución.

Este proceso debería incorporar un informe de cierre que sintetice los resultados obtenidos, el uso de los recursos y las principales lecciones aprendidas, garantizando trazabilidad y transparencia.

Transferencia y sostenibilidad.

Concluido el contrato, los aprendizajes y herramientas desarrolladas —protocolos, sistemas de información, metodologías o alianzas— deberían integrarse en las estructuras permanentes de la administración o de las entidades participantes, fortaleciendo la capacidad institucional para diseñar e implementar políticas más eficaces.

Difusión y rendición de cuentas
El legado de un CIS también se construye compartiendo los resultados con otros actores del sistema.
Publicar los principales hallazgos, tanto positivos como negativos, contribuye a la rendición de cuentas, favorece la transparencia y amplía el aprendizaje colectivo.
La difusión puede adoptar distintos formatos: informes públicos, seminarios técnicos, repositorios de buenas prácticas o participación en redes de innovación pública y social.

Proyección y escalabilidad
Finalmente, el cierre del contrato es el momento de analizar la posibilidad de continuar o escalar el modelo.
Si la evaluación demuestra impacto y eficiencia, la administración puede optar por incorporar la intervención al sistema ordinario de servicios o lanzar una nueva licitación basada en los aprendizajes del CIS. De esta forma, el modelo evoluciona del carácter experimental a la política pública consolidada.

REFLEXIONES FINALES

REFLEXIONES FINALES

Licitar y ejecutar un CIS implica incorporar una manera distinta de trabajar desde la administración pública. Supone un cambio de paradigma: pasar de financiar actividades a invertir en resultados; de contratar servicios a construir soluciones; y de ejecutar programas aislados a generar aprendizaje colectivo y evidencia útil para las políticas públicas.

A lo largo de este documento se ha demostrado que poner en marcha un CIS requiere atravesar un recorrido técnico por fases, que plantean desafíos a la vez que oportunidades para fortalecer la capacidad institucional:

- En la fase estratégica, aprender a definir los resultados que realmente vale la pena conseguir.
- En la licitación, traducir esa visión en un marco coherente con la lógica de impacto.
- Y en la ejecución, convertir el contrato en un laboratorio de innovación pública donde se mide, se aprende y se mejora.

El reto de los próximos años será consolidar lo aprendido: ampliar el uso de los CIS a nuevas áreas de política pública, generar marcos de referencia estables y compartir aprendizajes entre territorios. Hacerlo permitirá pasar de experiencias pioneras a una práctica habitual de contratación pública inteligente, capaz de combinar rigor jurídico, innovación social y resultados tangibles para las personas.

Cada CIS que se diseñe y ejecute con éxito ampliará el margen de lo posible, demostrando que se puede gestionar con rigor, innovar con propósito y rendir cuentas con evidencia



HERRAMIENTAS

FICHA: ELEMENTOS ESENCIALES DEL CIS

Esta ficha sirve como guía práctica para el diseño de un CIS. Permite verificar que los elementos clave del modelo estén definidos antes de avanzar, identificar vacíos de información y asegurar decisiones basadas en evidencia, coordinación y resultados.

ELEMENTOS A DEFINIR 1/2

	Se dispone de información	
	SI/NO	Si se dispone, señalarla aquí
Reto social Problemática a resolver y relevancia.		
Objeto del contrato Enfoque o modelo basado en evidencia.		
Población objetivo Criterios de elegibilidad y exclusión.		
Horizonte temporal Plazo necesario para conseguir resultados.		
Métricas de éxito (potenciales)		1
		2
		3
		4
Metodología de intervención Enfoque o modelo basado en evidencia.		
Derivaciones Identificación y derivación de participantes. Acceso a datos y registros.		
Presupuesto. Análisis de costes directos y costes de transacción.		
Propiedad intelectual. Expectativa sobre titularidad.		

ELEMENTOS A DEFINIR 2/2		
	SI/NO	**Si se dispone, señalarla aquí**
Estándares de evidencia esperados. Identificar fuentes y su grado de validez.		
Metodología de evaluación. Referencia de cómo se medirá el éxito y rol previsto del evaluado.		
Precio y régimen de pago. Cálculo del precio del éxito, Temporalidad de medición de resultados.		
Mecanismos de verificación. Proceso de validación de métricas.		
Estructura contractual. ¿Con quién se firmará el contrato principal? Posibilidad de contemplar con una entidad de propósito específico?.		
Análisis del mercado. Capacidad en prestadores sociales, interés de inversores.		
Gobernanza colaborativa. Definir mecanismos de coordinación interinstitucional y con agentes externos		
Tipo de contrato. Identificación según el reto y metodología para abordarlo.		
Tipo de procedimiento. Identificación según el reto y metodología para abordarlo.		
Criterios de adjudicación Peso de los resultados, calidad técnica sobre precio.		
Garantías. ¿Imperativo establecerlas?		
Requisitos de solvencia y capacidad Necesaria flexibilidad.		
Subcontratación. Previsión amplia		
Mecanismos de aprendizaje y adaptación Sistemas para incorporar los hallazgos de la evaluación a la gestión del contrato y ajustar intervenciones		

IMPORTANTE: Las consultas preliminares al mercado son una herramienta clave en esta fase. Solo si la administración puede responder afirmativamente a todas las cuestiones planteadas en la ficha, podrá avanzar con seguridad hacia la siguiente fase del proceso de licitación.

En caso contrario, los vacíos de información detectados deberán servir para estructurar una consulta al mercado focalizada, orientada a obtener la evidencia o el conocimiento necesario para fundamentar la viabilidad técnica, jurídica y económica del futuro contrato (Ver Ficha Elementos Consulta Preliminar al Mercado)

FICHA: ELEMENTOS CONSULTA PÚBLICA AL MERCADO

Esta ficha sirve como guía práctica para estructurar una consulta preliminar al mercado en el marco de un Contrato por Impacto Social. Su objetivo es facilitar la preparación de este proceso, ayudando a identificar la información clave que debe recabarse, los agentes a involucrar y las formas más adecuadas de interacción.

El uso de esta herramienta es estratégico y altamente recomendable. Permite que la administración diseñe la licitación con base en evidencia, conocimiento del mercado y viabilidad técnica, asegurando que el futuro contrato se oriente de forma realista hacia resultados medibles e impacto social.

RETO Y OBJETIVO DEL CONTRATO	
Reto social Problemática a resolver y relevancia	
Población Objetivo	
Métricas de éxito (potenciales)	1
	2
	3
	4

INFORMACIÓN QUE SE BUSCA OBTENER DEL MERCADO	
Metodologías de intervención	
Costes unitarios y estructuras de financiación	
Indicadores disponibles y fuentes de verificación	
Viabilidad de medir resultados (acceso a datos)	
Capacidad operativa y alianzas territoriales	
Riesgos y barreras de implementación	

AGENTES A INVOLUCRAR	
Potenciales prestadores del servicio.	
Inversores de impacto o fundaciones financiadoras	
Evaluadores independientes / universidades	
Expertos sectoriales o técnicos públicos	
Entidades con capacidad de gestionar y coordinar procesos de innovación social	
Otros	

COMO SE UTILIZARÁ LA INFORMACIÓN	
Para definir los resultados e indicadores del CIS	
Para estimar la inversión y el valor de pago por resultados	
Para ajustar el tipo de contrato o procedimiento	
Para identificar socios potenciales del modelo	
Otros	

FORMATO Y ALCANCE DE LA CONSULTA	
Cuestionario abierto	
Mesa técnica o grupo focal	
Reuniones bilaterales o entrevistas	
Convocatoria pública de interés	
Otros	

EJEMPLOS DE MÉTRICAS DE REFERENCIA

Listado ilustrativo de métricas empleadas en distintos CIS a nivel nacional e internacional.
Agrupadas por reto social, permiten orientar la definición de indicadores de resultado y fuentes de verificación en proyectos basados en pago por resultados.

Prevenir la cronicidad del Sinhogarismo

Métrica	Descripción	Fuente verificación
Tiempo hasta consecución de alternativa residencial	Tiempo transcurrido desde la entrada al programa hasta la obtención de una solución habitacional estable.	Registro de seguimiento del proyecto / contrato de vivienda
Activación de servicios	Activación de recursos previstos por el proveedor como paso previo a la conexión con servicios normalizados.	Registro de participación en actividades / Plan Individualizado
Plan de Salida	Existencia de un plan de autonomía personalizado que establezca objetivos, apoyos y cronograma de salida del programa.	Documento del plan / informe técnico
Tiempo en el proyecto	Duración media de la participación hasta la salida autónoma.	Registro interno del programa
Salida autónoma del sistema	Consecución de una solución habitacional, sin riesgo de pérdida	Contrato de alquiler / carta del propietario
Mantenimiento de la vivienda	Mantenimiento de vivienda estable transcurrido un periodo determinado (6, 12 meses).	Contrato de alquiler / informe del propietario
Acceso a un empleo desde la vivienda	Obtención de empleo formal tras la estabilización residencial.	Contratos laborales / informes de empleo
Mejora de ingresos	Mejora en ingresos regulares y estables a 6 y 12 meses	Nóminas / registros sociales
Transición a contrato de alquiler permanente	Formalización de contrato de vivienda estable o indefinido.	Contrato / documentación oficial
Acceso a apoyo psicosocial o de salud mental	Incorporación a procesos de acompañamiento terapéutico o atención psicológica continuada.	Registros de servicios de salud o entidades sociales
Mejora en salud física, y mental, autonomía y seguridad	Mejora autopercibida o médica en el bienestar físico o mental	Encuestas / informes médicos
Mejora en la percepción de estabilidad y bienestar	Mejoras autopercibidas en estabilidad y calidad de vida	Encuestas pre/post / escalas de bienestar
Acceso normalizado a servicios disponibles para la ciudadanía	Integración en el uso regular de servicios sociales, sanitarios y de empleo en igualdad de condiciones.	Registros institucionales
Prevención del retorno al sinhogarismo	Mantenimiento de una situación habitacional estable sin volver a experimentar sinhogarismo durante el periodo de seguimiento.	Registro de seguimiento / informe técnico / verificación por servicios sociales
Duración media de estabilidad residencial	Promedio de meses en los que se mantiene la situación de vivienda estable tras la salida del programa.	Registros administrativos / comprobantes de vivienda

Facilitar la transición de alojamientos temporales hacia viviendas estables

Métrica	Descripción	Fuente de verificación
Transición a vivienda estable	Paso efectivo de recursos de alojamiento temporal a vivienda permanente	Contratos de alquiler / informes de realojo / actas de entrega
Acceso a ayudas al alquiler o vivienda social	Adjudicación de ayudas económicas o plazas en vivienda pública vinculadas al proceso de estabilización residencial.	Resoluciones administrativas / justificantes de ayuda o adjudicación
Estabilidad residencial	Mantenimientos de vivienda a los 6, 12 y 24 meses desde el inicio del contrato.	Registro de seguimiento / contratos alquiler /informes de continuidad
Mejora del bienestar y autonomía habitacional	Aumento del sentimiento de seguridad, estabilidad y control sobre la vida	Encuestas de bienestar / entrevistas semiestructuradas / escalas de autonomía
Acceso normalizado a servicios disponibles para la ciudadanía	Integración en el uso regular de servicios sociales, sanitarios y de empleo en igualdad de condiciones.	Registros institucionales

Éxito educativo en menores tutelados

Métrica	Descripción	Fuente verificación
Asistencia escolar /Absentismo	Tasa de asistencia a clase	Registros escolares
Mejora del rendimiento académico	Incremento del promedio de calificaciones o mejora en los resultados académicos (inicio/cierre del curso)	Boletines / certificados
Continuidad educativa postobligatoria	Continuación de la trayectoria educativa tras enseñanza obligatoria (matrícula en FP, bachillerato u otras formaciones regladas).	Registro educativo / matrícula
Logro de titulaciones	Obtención de titulación oficial (ESO, FP, Bachillerato o equivalente)	Registro educativo /certificado
Matriculación en estudios universitarios	Acceso y matrícula en titulaciones universitarias tras la finalización del bachillerato o ciclos formativos de grado superior.	Registros universitarios / certificados de matrícula
Medidas disciplinarias	Reducción del número de sanciones, expulsiones o incidencias disciplinarias registradas en el centro educativo.	Informes de convivencia escolar / registros de incidencias
Mejora del bienestar emocional escolar	Incremento de la autoestima, motivación y sentido de pertenencia al entorno educativo.	Escalas psicométricas / entrevistas
Acceso a un empleo	Inserción en empleo remunerado o prácticas formativas tras finalizar la etapa educativa.	Contratos laborales / informes de inserción / registros de programas de empleo
Retención del empleo	Mantenimiento del empleo o prácticas a los 6 y 12 meses desde la inserción.	Registros de seguimiento / contratos / informes de empleadores
Voluntariado o ciudadanía activa	Implicación en actividades comunitarias, de voluntariado o participación juvenil que favorecen la integración social.	Informes de entidades colaboradoras / certificados de participación

Prevenir el paro de larga duración en mayores de 50 años

Métrica	Descripción	Fuente de verificación
Tiempo medio hasta inserción laboral	Días promedio entre inicio de programa y acceso al empleo	Registro del programa / contrato
Inserción en empleo de calidad	Tasa de inserción en empleos con condiciones estables y adecuadas	Contratos laborales / nóminas / informes de empleadores
Mantenimiento del empleo	Mantenimiento del empleo a 6, 12 y 18 meses desde la inserción.	Registro laboral / nóminas
Mejora de competencias digitales	Incremento en el nivel de alfabetización digital y uso autónomo de herramientas tecnológicas.	Pruebas / autoevaluaciones / informes de tutores
Participación en programas de recualificación profesional	Finalización de acciones formativas, programas de mentoring o recualificación vinculados a la mejora de la empleabilidad.	Registro de formación
Mejora en bienestar y motivación laboral	Cambio en percepción de empleabilidad, autoestima y actitud positiva hacia la reincorporación al mercado de trabajo.	Encuestas / entrevistas pre y post intervención

Inserción social y laboral de jóvenes migrantes

Métrica	Descripción	Fuente de verificación
Acceso a formación profesional	Inscripción en formación profesional, cursos técnicos o programas de capacitación vinculados a la empleabilidad	Registro del programa
Inserción en empleo o prácticas	Acceso a empleo o prácticas remuneradas	Contrato / carta del empleador/ informes de inserción
Mantenimiento del empleo	Mantenimiento del empleo a 6, 12 y 18 meses desde la inserción.	Registro laboral / nóminas
Mejora del dominio del idioma local	Incremento del nivel de competencia lingüística	Pruebas o certificados oficiales
Integración social y comunitaria	Participación en actividades comunitarias, deportivas, culturales o de voluntariado	Registro de asistencia / entrevistas
Regularización documental	Obtención o renovación de documentación legal o permisos laborales.	Registro administrativo / documentación

Retrasar el acceso a la dependencia

Métrica	Descripción	Fuente verificación
Reducción de caídas	Disminución en la frecuencia de caídas registradas durante el período de intervención	Registros médicos / informes de seguimiento / cuestionarios de salud
Mejora de la movilidad y fuerza física	Incremento de la movilidad, equilibrio y fuerza muscular	Evaluaciones físicas / informes fisioterapéuticos / registros del programa
Mantenimiento de la independencia funcional	Conservación de la autonomía en las actividades básicas e instrumentales de la vida diaria (ABVD y AIVD)	Escalas de Barthel o Lawton-Brody / entrevistas / informes de seguimiento
Reducción de ingresos hospitalarios o visitas urgentes	Disminución en la frecuencia de hospitalizaciones o atenciones de urgencia por causas prevenibles.	Registros hospitalarios / informes de servicios sanitarios
Mejora del bienestar físico y mental	Incremento en los niveles autopercibidos o clínicamente evaluados de bienestar físico, emocional y cognitivo	Encuestas de bienestar / informes médicos / escalas psicométricas
Retraso en el cambio de nivel de dependencia declarado	Mantenimiento del nivel de autonomía sin progresión hacia grados superiores de dependencia reconocidos oficialmente.	Resoluciones administrativas / valoraciones de dependencia / escalas oficiales

Prevenir la tutela de menores y preservarlos en el entorno familiar

Métrica	Descripción	Fuente de verificación
Identificación temprana de situaciones de riesgo	Detección de casos con indicadores de riesgo familiar o social antes de la apertura de expediente de protección	Registros de servicios sociales / informes técnicos / bases de derivación
Intervenciones familiares activadas	Planes de intervención familiar puestos en marcha con seguimiento activo	Registros del programa /informes de caso
Permanencia en entorno familiar	Porcentaje de menores que, tras la intervención, permanecen en su familia de origen o red familiar ampliada	Registros de sistemas de protección a la infancia
Mejora en la capacidad parental	Incremento en las competencias de cuidado, gestión emocional y comunicación familiar	Escalas de competencias parentales / entrevistas / informes de seguimiento
Reducción de derivaciones a tutela o acogimiento	Disminución de expedientes que derivan en declaración de desamparo	Registros administrativos / resoluciones de protección
Mejora del bienestar infantil y familiar	Incremento en los indicadores de bienestar emocional y estabilidad del entorno familiar	Escalas psicométricas / entrevistas familiares / informes técnicos
Estabilidad residencial familiar	Mantenimiento o mejora de las condiciones de vivienda y entorno habitacional durante el periodo de intervención	Registros de vivienda / informes sociales / contratos de alquiler o ayudas

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Ian Dewae (2023) Social Impact bond: WIN 3. Brace form impact? Guideline for a Social Impact Bond. HOGENT, University of Applied Science Ghent
- COTEC y Spain Nab (2020) Toolkit para el desarrollo de Contratos de Impacto Social, CIS.
- Eleanor Carter, Clare Fitzgerald, Ruth Dixon, Christina Economy, Tanyah Hameed and Mara Airoldi (2018) Building the tools for public services to secure better outcomes: Collaboration, Prevention, Innovation, Government Outcomes Lab, University of Oxford, Blavatnik School of Government.
- Frank Villeneuve-Smith and Julian Blake (2016) the Art of the possigle in public procurement. HCT Group and Bates Wells.
- Government Outcomes Lab (2017) How to Guide. Procurement. A technical guide to Good procurement practice in outcome based commisioning.
- James Ronicle, Alec Fraser, Stefanie Tan and Catie Erskine (2017) The LOUD CISModel: The Four. Factors That Determine Whether a Social Impact Bond Is launched. London: Ecorys UK and the Policy Innovation Research Unit at the London School of Hygiene and Tropical Medicine
- Social Finance (2013) Guide to Social Impact Bond Development. Social Finance Ltd, Londres.
- Social Finance (2011) A Technical Guide to Developing Social Impacto Bonds. Social Finance Ltd, Londres.