



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**CONTRATOS DE IMPACTO SOCIAL COMO
ALTERNATIVA DE FINANCIACIÓN PARA LAS
EMPRESAS DE INSERCIÓN EN ESPAÑA:
ANÁLISIS CRÍTICO DESDE LA PRÁCTICA**

Autor: Lorena Pérez Ochoa
Director: Carlos Ballesteros García

MADRID | Junio 2025

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado examina la viabilidad de los Contratos de Impacto Social (CIS) como modelo de financiación alternativo para las empresas de inserción en España, frente a la dependencia estructural de subvenciones públicas. A partir de un enfoque cualitativo, se ha llevado a cabo una revisión documental y una investigación empírica basada en entrevistas a cuatro expertos del ámbito de la inversión de impacto y la economía social. El estudio analiza la estructura, beneficios y limitaciones de los CIS, así como las condiciones necesarias para su implementación efectiva en el contexto español.

El trabajo concluye que los CIS no constituyen una solución milagrosa, pero sí ofrecen oportunidades relevantes para profesionalizar el sector, alinear incentivos y financiar proyectos sociales bajo una lógica basada en resultados. La investigación pone de manifiesto que su aplicabilidad en España está condicionada por factores institucionales, técnicos y culturales, entre los que destacan la capacidad de medición del impacto, la disposición de las administraciones públicas a asumir nuevos marcos de gobernanza y la adaptación a las trayectorias no lineales de los colectivos más vulnerables. Asimismo, se identifican los principales riesgos del modelo, como la posible exclusión de entidades con menor capacidad operativa o la adopción de métricas inadecuadas que penalicen procesos de cambio social más complejos.

El estudio propone un modelo adaptado al contexto español y plantea recomendaciones dirigidas tanto al sector público como al inversor privado, destacando la necesidad de estructuras de acompañamiento, indicadores sensatos y un marco normativo favorable. Finalmente, se reconoce el carácter exploratorio de la investigación, las limitaciones derivadas del número de informantes, y se apuntan posibles líneas futuras para profundizar en el análisis y aplicación de este instrumento en España.

Lista de palabras clave: Contratos de Impacto Social (CIS), empresas de inserción, inversión de impacto, innovación social, medición del impacto, economía social.

Abstract

This Bachelor's Thesis examines the viability of Social Impact Bonds (SIBs) as an alternative financing model for work integration social enterprises (WISEs) in Spain, in contrast to their structural dependence on public subsidies. Using a qualitative approach, the study combines a review of the literature with empirical research based on interviews with four experts in impact investment and the social economy. The analysis explores the structure, benefits, and limitations of SIBs, as well as the necessary conditions for their effective implementation within the Spanish context.

The thesis concludes that SIBs are not a miracle solution, but they do offer meaningful opportunities to professionalize the sector, align incentives, and fund social projects under a results-oriented logic. The research highlights that their applicability in Spain is shaped by institutional, technical, and cultural factors — particularly the capacity to measure impact, the willingness of public administrations to adopt new governance frameworks, and the need to accommodate the non-linear trajectories of the most vulnerable populations. It also identifies key risks of the model, such as the potential exclusion of organizations with lower operational capacity or the use of inadequate metrics that penalize complex social transformation processes.

The study proposes a model adapted to the Spanish context and outlines recommendations for both public institutions and private investors, emphasizing the need for support structures, sensible indicators, and a favorable legal framework. Finally, it acknowledges the exploratory nature of the research, the limitations posed by the number of informants, and suggests possible future lines of inquiry to further analyze and apply this instrument in Spain.

List of keywords: Social Impact Bonds (SIBs), work integration social enterprises (WISEs), results-based financing, impact investing, social innovation, impact measurement, social economy.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO CONCEPTUAL	5
1.1. Objetivos del trabajo y metodología	5
1.2. Justificación del Estudio	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Colectivos Beneficiarios: ¿A Quién Van Dirigidas?	9
2.2. Modelo De Funcionamiento: Itinerarios De Inserción	11
2.3. Beneficio Social Y Económico	13
2.3.1. Dependencia de subvenciones y sus riesgos	13
2.3.2. Introducción a los Contratos de Impacto Social (CIS) como una alternativa poco explorada en España	14
2.3.3. Otras alternativas de financiación	16
2.4. Estado de la cuestión y brecha en la literatura	16
2.4.1. Brecha en la Literatura sobre Financiación y CIS	16
2.4.2 Regulación y evolución normativa de de las empresas de inserción	17
2.4.3. Impacto social y su medición	18
2.4.4. Retos de sostenibilidad y Competitividad	19
2.4.5. Modelos de financiación y alternativas a las subvenciones	20
2.4.6. Conclusión del Capítulo II: Hacia una alternativa de financiación sostenible	21
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTRATOS DE IMPACTO SOCIAL EN ESPAÑA	23
3.1. Metodología	23
3.2. Resultados del análisis temático de entrevistas	24
3.3.1. Percepción general sobre los Contratos de Impacto Social	24
3.3.2. Comparativa con el modelo tradicional de financiación	26
3.3.3. Barreras a su implementación en España	27
3.3.4. Condiciones necesarias para que funcionen	28
3.3.5. Indicadores clave para proyectos de inserción laboral	29
3.3.6. Rol de los actores involucrados	31
3.3.7. Lecciones aprendidas y recomendaciones finales	33
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	35
4.1. Necesidad de un nuevo modelo de financiación	35
4.2. Valor añadido de los Contratos de Impacto Social	36
4.3. Lecciones internacionales y adaptación al contexto español	37
4.4. Encaje normativo y rol de la Ley de Economía Social	38
4.5. Barreras para su implementación en España	39
4.6. Elementos clave para estructurar un CIS en España	40
4.7. Indicadores de medición de impacto	42
4.8. Recomendaciones a administraciones públicas e inversores	43
4.9. Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación	44
4.10. Conclusión final	46
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	51

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO CONCEPTUAL

1.1. Objetivos del trabajo y metodología

Las empresas de inserción en España enfrentan un desafío estructural en cuanto a su sostenibilidad financiera, ya que dependen en gran medida de subvenciones públicas y otros mecanismos de financiación tradicionales que pueden ser inestables a largo plazo. En este contexto, los Contratos de Impacto Social (CIS) han surgido en otros países como una alternativa innovadora, permitiendo atraer inversión privada para financiar programas sociales con una lógica basada en resultados. Sin embargo, en España, su aplicación sigue siendo poco explorada y su viabilidad aún no ha sido analizada en profundidad.

Por ello, el objetivo principal de este estudio es determinar hasta qué punto los CIS podrían convertirse en un modelo de financiación viable para las empresas de inserción en España, evaluando las condiciones necesarias para su implementación y los beneficios que podrían aportar en comparación con los esquemas actuales de financiación.

Para responder a esta cuestión central, el estudio se estructurará en torno a las siguientes preguntas de investigación:

❖ **¿Por qué es necesario un nuevo modelo de financiación para las empresas de inserción en España?**

Las empresas de inserción dependen en gran medida de subvenciones públicas y financiación tradicional, lo que puede limitar su crecimiento y sostenibilidad.

❖ **¿Qué ventajas ofrecerían los Contratos de Impacto Social (CIS) frente a los mecanismos de financiación tradicionales?**

Para proponer los CIS como una alternativa viable, es fundamental entender en qué aspectos mejoran los modelos de financiación existentes. Comparar ambos enfoques permitirá evaluar si los CIS pueden ofrecer mayor estabilidad, sostenibilidad y eficiencia a las empresas de inserción en España.

❖ **¿Qué factores han influido en el éxito o fracaso de los CIS en otros países y cómo pueden aplicarse estas lecciones al contexto español?**

Analizar experiencias previas permitirá identificar qué condiciones favorecen el funcionamiento de los CIS y qué errores deben evitarse. Esto es clave para adaptar el modelo a la realidad española, asegurando que su implementación tenga el mayor impacto posible.

❖ **¿Cómo afecta la Ley Integral de Impulso de la Economía Social a la posibilidad de implantar CIS en España?**

El marco normativo juega un papel crucial en la viabilidad de cualquier modelo de financiación. Comprender cómo esta ley influye en los BIS ayudará a determinar si España cuenta con el entorno legal adecuado o si es necesario impulsar cambios legislativos.

❖ **¿Qué barreras legales, económicas, culturales o administrativas existen para la implementación de CIS en España?**

Para que los CIS sean una solución efectiva, es necesario identificar los obstáculos que podrían frenar su desarrollo. Este análisis permitirá diseñar estrategias para superarlos y garantizar que el modelo pueda aplicarse con éxito en España.

❖ **¿Cómo podría estructurarse un modelo de CIS adaptado a la realidad española?**

No basta con demostrar que los CIS pueden funcionar en otros contextos; es esencial diseñar una estructura específica para España. Responder esta pregunta permitirá definir los elementos clave del modelo y garantizar su aplicabilidad en el país.

❖ **¿Qué indicadores de impacto social serían clave para medir su éxito?**

Si el objetivo de los CIS es mejorar el impacto social de las empresas de inserción, es fundamental establecer métricas que permitan evaluar su efectividad. Sin estos indicadores, no sería posible justificar su adopción ni atraer inversores al modelo.

❖ **¿Qué recomendaciones podrían hacerse al Gobierno o a inversores para facilitar su implementación?**

Para que los CIS se conviertan en una herramienta real de financiación en España, es necesario que tanto el sector público como el privado participen activamente. Esta pregunta busca identificar acciones concretas que ayuden a crear un ecosistema favorable para su desarrollo.

Para abordar estas preguntas, el estudio seguirá un enfoque cualitativo, basado en el análisis de experiencias previas y la recopilación de información mediante entrevistas a expertos del sector. Dado que los CIS son un modelo emergente y poco documentado en España, se opta por una metodología exploratoria que permita comprender en profundidad los retos y oportunidades que presenta su aplicación en el país.

Las principales fuentes de información serán:

1. Análisis documental: revisión de estudios previos sobre empresas de inserción, financiación alternativa y experiencias internacionales de CIS.
2. Entrevistas cualitativas: se entrevistará a actores clave en el ámbito de la financiación social.

A través de estas entrevistas, se buscará obtener una visión más precisa sobre la viabilidad de los CIS en España, sus posibles beneficios y las barreras a superar.

El estudio no se centrará en análisis cuantitativos ni en modelización financiera, sino en la identificación de tendencias, desafíos y estrategias para la implementación de los CIS en el contexto español.

1.2. Justificación del Estudio

Dado que la sostenibilidad financiera de las empresas de inserción sigue siendo un desafío clave y que los Contratos de Impacto Social (CIS) representan una alternativa prometedora pero poco explorada en España, esta investigación adquiere una relevancia tanto académica como práctica, además de una importancia personal que ha impulsado el desarrollo de este trabajo.

Importancia académica

A pesar del creciente interés en los CIS en otros países, la literatura sobre su aplicación en España es prácticamente inexistente. La mayoría de los estudios sobre empresas de inserción se han centrado en su impacto social o en su dependencia de subvenciones, pero no han analizado en profundidad cómo diversificar sus fuentes de financiación o qué modelos innovadores podrían aplicarse en el contexto español.

Este trabajo busca llenar este vacío en la literatura, proporcionando un análisis detallado sobre los CIS, su funcionamiento y su viabilidad en España. Además, al examinar experiencias internacionales y adaptarlas al contexto nacional, el estudio contribuirá a generar un conocimiento más profundo sobre las estrategias de financiación sostenible dentro de la economía social.

Relevancia práctica

Desde un punto de vista práctico, los resultados de esta investigación pueden ofrecer soluciones concretas para mejorar la estabilidad financiera de las empresas de inserción en España. La posibilidad de implementar los CIS podría reducir la dependencia de las subvenciones públicas, proporcionar mayor autonomía a estas entidades y atraer inversión privada hacia proyectos con impacto social.

Asimismo, el análisis de barreras y oportunidades permitirá identificar qué cambios son necesarios en el marco normativo y en las políticas públicas para facilitar la adopción de estos contratos. La investigación no solo evaluará la viabilidad de los CIS en términos financieros y jurídicos, sino que también propondrá un modelo adaptado a la realidad española, considerando tanto los incentivos para inversores como la sostenibilidad a largo plazo de las empresas de inserción.

Impacto potencial

Los hallazgos de este estudio pueden ser útiles para diferentes actores clave, entre ellos:

- Empresas de inserción, que podrían beneficiarse de un modelo de financiación más estable y menos dependiente de ayudas públicas.
- Inversores de impacto, que encontrarían en los CIS una forma atractiva de canalizar capital privado hacia proyectos con un retorno social claro.

- Administraciones públicas, que podrían optimizar el uso de los recursos destinados a políticas de inclusión laboral, asegurando que los fondos se asignen de manera eficiente y basada en resultados.

En última instancia, este trabajo busca no solo analizar la viabilidad de los CIS en España, sino también proponer medidas concretas para su implementación, facilitando un ecosistema en el que estos contratos puedan convertirse en una herramienta real para la financiación de la economía social.

Importancia personal

Más allá de su relevancia académica y práctica, este estudio también tiene un valor personal significativo. El interés en las empresas de inserción y los mecanismos de financiación social surge de una preocupación por la sostenibilidad de los modelos de inclusión laboral y la necesidad de encontrar soluciones innovadoras que permitan mejorar el impacto de estas entidades en la sociedad.

A lo largo de mi formación, he podido analizar cómo las estructuras tradicionales de financiación pueden limitar el crecimiento de proyectos con un claro propósito social. Esta investigación representa una oportunidad para explorar una alternativa viable y proponer soluciones concretas que puedan contribuir al fortalecimiento de la economía social en España. Además, la posibilidad de entrevistar a expertos en el sector permitirá obtener una visión más cercana y realista sobre las oportunidades y barreras para la implementación de los CIS en el país.

Este trabajo no solo pretende ser un análisis académico, sino también una propuesta práctica con implicaciones reales que ayude a abrir un debate sobre nuevas formas de sostenibilidad financiera para las empresas de inserción. La motivación personal detrás de este estudio radica en la convicción de que modelos como los CIS pueden jugar un papel clave en la transformación del sector social y en la generación de oportunidades laborales para colectivos en situación de vulnerabilidad.

La presente investigación no solo contribuirá a la comprensión académica de los Contratos de Impacto Social y su posible aplicación en España, sino que también tendrá implicaciones prácticas significativas para las empresas de inserción, los inversores y los formuladores de políticas públicas. Al analizar las barreras existentes, identificar oportunidades y diseñar un modelo adaptado al contexto español, este estudio busca aportar soluciones viables para fortalecer la sostenibilidad financiera de las empresas de inserción y mejorar su impacto social a largo plazo.

Desde una perspectiva personal, este trabajo representa la oportunidad de explorar y promover modelos de financiación innovadores que puedan transformar el futuro de la inclusión laboral en España, impulsando estrategias más sostenibles y eficaces para quienes más lo necesitan.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Las empresas de inserción (EI) son entidades de la economía social que combinan la actividad productiva con un claro objetivo social: la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión. Según la Ley 44/2007, se definen como sociedades mercantiles o cooperativas calificadas por los organismos autonómicos cuya finalidad es la integración y formación sociolaboral de colectivos vulnerables, actuando como puente hacia el empleo ordinario.

En España, las empresas de inserción forman parte de la estrategia de políticas activas de empleo y se han consolidado como un mecanismo efectivo en la lucha contra la exclusión social, proporcionando trabajo, formación y acompañamiento personalizado. Su importancia ha sido reconocida en distintos marcos normativos europeos y nacionales, aunque su sostenibilidad sigue siendo un reto importante.

Uno de los principales desafíos que enfrentan estas empresas es su modelo de financiación. Actualmente, dependen en gran medida de subvenciones públicas, lo que genera incertidumbre y dificulta su crecimiento a largo plazo. La falta de acceso a otras fuentes de financiación limita su capacidad de inversión en infraestructuras, formación y desarrollo de nuevos proyectos.

Ante esta problemática, los Contratos de Impacto Social (CIS) surgen como una posible solución. Este modelo innovador permite atraer inversión privada para financiar programas sociales, asegurando que los fondos solo sean desembolsados si se alcanzan objetivos concretos. Su implementación podría reducir la dependencia de ayudas públicas y dotar a las empresas de inserción de una mayor estabilidad financiera, alineando los incentivos de inversores, administraciones y entidades del tercer sector en un esquema de pago por resultados.

2.1. Colectivos Beneficiarios: ¿A Quién Van Dirigidas?

Estos colectivos suelen enfrentarse a graves dificultades de acceso al mercado laboral debido a barreras estructurales, falta de cualificación, estigmatización social o problemáticas personales que han limitado su trayectoria profesional. Las EI no solo ofrecen empleo, sino que también implementan itinerarios de inserción personalizados, proporcionando formación, acompañamiento y apoyo para la transición hacia el empleo ordinario.

Los grupos a los que están dirigidas son los siguientes:

1. Personas desempleadas de larga duración con dificultades de reincorporación al mercado laboral

Las personas que llevan más de un año en situación de desempleo (o más de seis meses en el caso de menores de 25 años) tienen una mayor dificultad para reincorporarse al mercado laboral debido a la pérdida de competencias profesionales, la falta de actualización en nuevas tecnologías o metodologías de trabajo y, en muchos casos, la desmotivación y el impacto psicológico de una búsqueda prolongada sin éxito.

Según estudios recientes, el 45% de las personas desempleadas de larga duración en España tienen más de 45 años, un grupo especialmente vulnerable debido a la discriminación por edad en los procesos de selección. Las empresas de inserción permiten a estos trabajadores recuperar hábitos laborales y mejorar su empleabilidad mediante formación práctica y acompañamiento especializado.

2. Personas con discapacidad

Este colectivo incluye tanto a personas con discapacidad física, sensorial e intelectual, como a aquellas con trastornos de salud mental o enfermedades crónicas que afectan su capacidad de integración en el mercado laboral. En muchos casos, las dificultades de acceso al empleo no solo se deben a la discapacidad en sí, sino también a la falta de ajustes razonables en los puestos de trabajo y a la persistencia de prejuicios en el ámbito empresarial.

Las EI ofrecen a estas personas una primera experiencia laboral adaptada a sus capacidades, facilitando su acceso a un empleo digno a través de programas de formación especializados, apoyo psicosocial y adaptación de las condiciones laborales. Esto es crucial, ya que en España la tasa de empleo de las personas con discapacidad no supera el 35%, muy por debajo de la media de la población activa.

3. Mujeres víctimas de violencia de género

En muchos casos, la precariedad económica y la dependencia de su agresor han impedido que desarrollen una trayectoria laboral estable, lo que agrava su situación de vulnerabilidad. Estas empresas ofrecen un entorno seguro y flexible, permitiendo que estas mujeres adquieran independencia económica y estabilidad emocional mientras reconstruyen su vida.

4. Jóvenes extutelados

Los jóvenes que han estado bajo tutela de los Servicios de Protección a la Infancia y alcanzan la mayoría de edad sin apoyo familiar enfrentan un riesgo elevado de exclusión social. Estos jóvenes suelen carecer de redes de apoyo, estabilidad económica y acceso a oportunidades educativas y laborales, lo que los coloca en una situación de vulnerabilidad extrema. Gracias a este tipo de empresas, pueden alcanzar la independencia por medio de una primera experiencia laboral en un entorno protegido, donde podrán formarse en competencias profesionales y habilidades para la vida autónoma. Esto les permite romper el ciclo de exclusión y construir un futuro con mayor estabilidad.

5. Personas ex-reclusas o con medidas alternativas a la privación de libertad

Las personas que han cumplido condenas en prisión o que se encuentran en regímenes de libertad condicional enfrentan enormes dificultades para su reinserción social y laboral debido al estigma social y la desconfianza por parte de los empleadores.

Programas de formación y acompañamiento les permiten reconstruir su vida, reducir el riesgo de reincidencia y recuperar su autonomía.

6. Drogodependientes en proceso de rehabilitación

Enfrentan una doble barrera en su acceso al empleo: por un lado, la falta de estabilidad personal y laboral, y por otro, la discriminación social que dificulta su reintegración.

Las empresas de inserción trabajan en colaboración con centros de rehabilitación para ofrecerles un entorno estructurado donde puedan recuperar hábitos laborales, mejorar su autoestima y adquirir habilidades para la vida autónoma. La posibilidad de acceder a un empleo estable es clave para evitar recaídas y consolidar su proceso de recuperación.

7. Inmigrantes en situación de vulnerabilidad o exclusión

El acceso al empleo es uno de los principales retos para muchas personas inmigrantes, especialmente aquellas en situación administrativa irregular, con bajo nivel educativo o sin redes de apoyo en el país de acogida. La falta de reconocimiento de títulos académicos obtenidos en el extranjero, las barreras lingüísticas y la discriminación en el mercado laboral agravan su exclusión social.

Las empresas de inserción ofrecen formación específica en competencias laborales, asesoramiento en trámites administrativos y oportunidades de empleo adaptadas a su perfil, permitiéndoles integrarse en el mercado laboral y alcanzar una mayor estabilidad económica. Además, este tipo de iniciativas contribuye a reducir la precariedad y la explotación laboral que afectan a muchos trabajadores migrantes.

2.2. Modelo De Funcionamiento: Itinerarios De Inserción

No se limitan a proporcionar un puesto de trabajo, sino que implementan un modelo integral de intervención, cuyo objetivo principal es que las personas en riesgo de exclusión social adquieran las competencias y la estabilidad necesarias para acceder a un empleo ordinario.

Este proceso se estructura en torno a itinerarios personalizados de inserción socio-laboral, que incluyen selección, contratación, formación, acompañamiento y transición al empleo ordinario. Las principales fases de este modelo son:

1. Selección del trabajador

El proceso de selección tiene en cuenta tanto la situación de vulnerabilidad del candidato como su motivación para incorporarse al itinerario de inserción. La idea no es solo ofrecer empleo, sino garantizar que la persona se encuentra en un momento idóneo para iniciar un proceso de integración socio-laboral. Esta selección se lleva a cabo a través de distintos canales, como:

- Servicios Sociales municipales y autonómicos, que derivan a personas en riesgo de exclusión.
- Entidades del tercer sector, como asociaciones y ONG especializadas en la atención a colectivos vulnerables.

- Centros penitenciarios y programas de reinserción para ex-reclusos.
- Centros de rehabilitación para personas con problemas de drogodependencia.
- Centros de acogida para víctimas de violencia de género o jóvenes extutelados.

2. Contratación temporal y estructura laboral

Los trabajadores son contratados bajo un régimen especial de empresas de inserción, durante este tiempo, el trabajador recibe formación y experiencia laboral en condiciones reales, preparándose para su futura inserción en el mercado ordinario.

Las características de los contratos suelen incluir:

- Duración inicial de 12 meses, renovable hasta un máximo de 3 años.
- Acompañamiento constante de un técnico de inserción, que supervisa el desempeño y la adaptación al puesto de trabajo.
- Proporción de trabajadores en inserción: La ley exige que al menos un 50% de la plantilla esté formada por personas en proceso de inserción.
- Salarios y condiciones laborales acordes al convenio colectivo del sector, asegurando derechos y protección social.

3. Formación en el puesto de trabajo

Se lleva a cabo de manera práctica y adaptada a las capacidades y necesidades del trabajador, combinando aprendizaje teórico con experiencia real en el entorno laboral. Los programas formativos incluyen:

- Competencias técnicas: conocimientos específicos del sector en el que opera la empresa (hostelería, reciclaje, servicios, construcción, etc.).
 - Habilidades transversales: gestión del tiempo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.
 - Formación en derechos laborales y seguridad en el trabajo, para garantizar que los trabajadores conocen sus derechos y obligaciones en el entorno laboral.
- Eficiencia en empresas

Además, muchas empresas de inserción colaboran con centros de formación y programas de educación para adultos, permitiendo a los trabajadores complementar su experiencia laboral con formación reglada (cursos de FP, certificados de profesionalidad, etc.)

4. Acompañamiento y tutoría

El acompañamiento incluye evaluaciones periódicas del desempeño y ajuste del itinerario formativo según las necesidades del trabajador. Además cuentan con asesoramiento social y psicológico, especialmente en casos de vulnerabilidad extrema como son los casos de violencia de género, ex-reclusos o drogodependientes. Mediante este proceso y de la mano de sus tutores y acompañantes, los trabajadores logran el desarrollo de habilidades socioemocionales, fundamentales para garantizar la estabilidad en un empleo futuro. Este

apoyo es esencial para evitar desistimientos o fracasos en el proceso de inserción, asegurando que el trabajador avance en su itinerario de manera efectiva y sin recaídas.

5. Transición al empleo ordinario

El éxito de una empresa de inserción no se mide solo en términos económicos, sino en su capacidad para lograr que los trabajadores den el salto al empleo ordinario una vez finalizado su proceso de inserción.

Para ello, se trabaja en redes de colaboración con el sector privado, promoviendo la contratación de trabajadores formados en empresas de inserción. Las estrategias más utilizadas incluyen:

- Acuerdos con empresas convencionales, que reciben incentivos por contratar a trabajadores en proceso de inserción.
- Bolsa de empleo y networking con el sector privado, facilitando entrevistas y procesos de selección.
- Acompañamiento post-inserción, ofreciendo seguimiento durante los primeros meses en el nuevo empleo para evitar abandonos y fomentar la estabilidad.

Muchas empresas de inserción también participan en programas de responsabilidad social corporativa, convenciendo a empresas privadas de la importancia de incorporar en sus plantillas a personas en situación de vulnerabilidad.

2.3. Beneficio Social Y Económico

Las empresas de inserción generan un impacto significativo en la sociedad desde tres ámbitos principales: la inclusión social, la economía y el desarrollo territorial. La transición que hacen al final de su modelo de funcionamiento hacia el mercado laboral ordinario no solo beneficia a los trabajadores, sino que también supone un ahorro para el Estado, estimándose que cada inserción exitosa genera un retorno de más de 6.000 euros anuales en cotizaciones y reducción de gasto público. Además, estas empresas forman parte de la economía social y solidaria, promoviendo modelos empresariales sostenibles y éticos. Su presencia impulsa la economía local, especialmente en sectores como el reciclaje, la agricultura ecológica y los servicios comunitarios, fortaleciendo la cohesión social e integrando a los trabajadores en redes productivas que favorecen la estabilidad y el crecimiento económico en su entorno. Su impacto no se mide sólo en términos financieros, sino en la transformación real de la vida de las personas y en la consolidación de un modelo de desarrollo más justo e inclusivo.

2.3.1. Dependencia de subvenciones y sus riesgos

Este tipo de empresas han sido tradicionalmente dependientes de subvenciones y ayudas públicas para financiar su actividad, ya que su modelo de negocio no solo persigue la rentabilidad económica, sino que también asume un sobrecoste derivado de la formación, el acompañamiento y la menor productividad inicial de los trabajadores en inserción. Este apoyo financiero suele provenir de fondos estatales, autonómicos o europeos, destinados a

fomentar la empleabilidad de colectivos en situación de exclusión social. Sin embargo, esta dependencia de recursos externos plantea una serie de riesgos que afectan la estabilidad y el desarrollo de estas entidades a largo plazo.

Uno de los principales problemas es la incertidumbre financiera derivada de la naturaleza temporal de las subvenciones. Estas ayudas suelen estar sujetas a cambios en las políticas gubernamentales y a la disponibilidad presupuestaria, lo que hace que las empresas de inserción no puedan garantizar una planificación estable ni diseñar estrategias de crecimiento sostenibles. Además, el acceso a estos fondos implica procesos administrativos complejos y burocráticos, que en muchos casos requieren justificaciones detalladas, auditorías constantes y una carga documental que supone un obstáculo para muchas entidades, especialmente para aquellas de menor tamaño.

Otro aspecto preocupante es que la dependencia de subvenciones limita la autonomía de estas empresas. Al estar condicionadas por las prioridades políticas del momento, su viabilidad queda expuesta a posibles recortes o reestructuraciones de los fondos destinados a la inserción laboral. Esto puede afectar directamente a los beneficiarios, dificultando la continuidad de sus procesos de formación y empleo y reduciendo el impacto positivo de estas entidades en la sociedad.

Esto implica explorar nuevas vías de ingresos, fomentar la colaboración con el sector privado y aprovechar instrumentos financieros innovadores que permitan reforzar su autonomía económica.

2.3.2. Introducción a los Contratos de Impacto Social (CIS) como una alternativa poco explorada en España

Ante esta problemática, los Contratos de Impacto Social (CIS) han surgido como una alternativa viable para garantizar una mayor autonomía financiera de las empresas de inserción. Los Contratos de Impacto Social (CIS) son un mecanismo innovador de financiación público-privada diseñado para movilizar inversión privada hacia la resolución de problemas sociales, asegurando al mismo tiempo un uso más eficiente de los recursos públicos. Bajo este modelo, inversores privados financian programas sociales específicos, y la administración pública se compromete a reembolsar la inversión sólo si los objetivos acordados se cumplen.

En esencia, los CIS funcionan como un sistema basado en resultados:

1. Un gobierno o entidad pública identifica un problema social y define metas medibles.
2. Inversores privados (fondos de impacto, fundaciones, bancos o empresas) adelantan el capital necesario para implementar el proyecto.
3. Una entidad ejecutora (como una ONG, empresa de inserción o una fundación) se encarga de desarrollar el programa, aplicando estrategias y metodologías innovadoras.
4. Un evaluador independiente mide los resultados, verificando si los objetivos han sido alcanzados.

5. Si el programa demuestra su efectividad, el gobierno reembolsa la inversión con un posible retorno financiero para los inversores. Si no se alcanzan los objetivos, los inversores asumen la pérdida total o parcial de su inversión, lo que incentiva el diseño de programas eficientes y orientados a resultados.

Beneficios clave de los CIS

1. Mayor eficiencia en el uso de los fondos públicos

Con los CIS, el pago está condicionado al éxito del programa, lo que evita el desperdicio de fondos en iniciativas ineficientes. Este modelo genera incentivos para que las organizaciones implementen estrategias basadas en datos y evidencia, mejorando el retorno social de la inversión pública.

2. Reducción de la dependencia de subvenciones tradicionales

Los CIS permiten diversificar las fuentes de financiación, ya que facilitan la captación de capital privado para financiar proyectos sociales. Esto no solo les proporciona estabilidad financiera, sino que también les da mayor autonomía en su gestión y planificación a largo plazo.

3. Impulso a la innovación y mejora continua

En lugar de operar bajo un esquema rígido basado en la ejecución de actividades predefinidas, las entidades pueden ajustar sus metodologías en función de los resultados obtenidos, promoviendo el aprendizaje continuo y la optimización de recursos.

Este enfoque ha permitido que en otros países los CIS sean utilizados para abordar desafíos sociales complejos, como la reducción del desempleo juvenil, la reincidencia delictiva o la mejora de la atención a personas sin hogar.

4. Movilización de capital privado hacia el sector social

Uno de los mayores retos del sector social es atraer inversión privada para financiar programas que no generan beneficios económicos inmediatos.

Los CIS permiten que bancos, fondos de inversión, fundaciones y empresas participen en la financiación de proyectos sociales, con la posibilidad de obtener un retorno financiero si el programa tiene éxito. Esto crea un nuevo tipo de inversor: el inversor de impacto, que busca combinar la rentabilidad económica con un impacto social positivo.

Este modelo también facilita la colaboración entre el sector público y privado, alineando los intereses de ambos para maximizar el impacto social. Estos contratos han sido implementados con éxito en países como Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, donde han demostrado su capacidad para atraer inversión privada hacia la financiación de proyectos sociales con impacto medible. En estos países, los CIS han sido utilizados para financiar programas de

reducción de la reincidencia delictiva, reinserción laboral de colectivos vulnerables y mejora de la educación y la salud, proporcionando soluciones sostenibles sin comprometer el gasto público.

A pesar de su efectividad en otros contextos, en España la implementación de los CIS ha sido hasta ahora limitada. Sin embargo, recientemente se ha firmado el primer CIS en Málaga, bajo el nombre *Málaga no caduca*, cuyo objetivo es combatir la pobreza alimentaria mediante la redistribución de excedentes alimentarios. Este proyecto marca un precedente en el país y abre la puerta a la expansión de los CIS en otros sectores como la inserción laboral, la educación y la salud.

2.3.3. Otras alternativas de financiación

Además de los CIS, otras estrategias incluyen la colaboración con empresas convencionales, estableciendo acuerdos que faciliten la contratación de trabajadores en inserción o la externalización de determinados servicios hacia estas entidades. Esto no solo ayudaría a diversificar sus ingresos, sino que también consolidaría la relación entre la economía social y el sector privado, generando mayores oportunidades de empleo estable para los beneficiarios.

Otra vía prometedora es el acceso a financiación a través de inversores de impacto, un modelo cada vez más extendido en países como Reino Unido y Estados Unidos. Estos inversores buscan obtener rentabilidad social y económica, financiando proyectos que generen un beneficio para la sociedad. En este sentido, las empresas de inserción podrían captar fondos mediante bonos sociales o fondos de inversión éticos, destinados a respaldar iniciativas con un claro impacto positivo en la empleabilidad y la inclusión social.

Asimismo, sería clave que las administraciones públicas promovieran incentivos fiscales y beneficios para las empresas que colaboren con la inserción laboral, como reducciones en las cotizaciones a la Seguridad Social, deducciones fiscales o ventajas en la contratación pública para aquellas compañías que subcontraten servicios con empresas de inserción. Este tipo de medidas estimularía la colaboración entre distintos actores y reduciría la carga financiera sobre las EI, permitiéndoles consolidar su actividad sin depender exclusivamente de las ayudas gubernamentales.

2.4. Estado de la cuestión y brecha en la literatura

2.4.1. Brecha en la Literatura sobre Financiación y CIS

A pesar de la creciente importancia de las empresas de inserción dentro de la economía social, la literatura especializada apenas ha abordado en profundidad la diversificación de sus fuentes de financiación. La mayoría de los estudios se han centrado en su impacto social o en su marco normativo, pero existen pocas investigaciones sobre estrategias alternativas que reduzcan su dependencia de subvenciones públicas.

Aunque algunos estudios mencionan la necesidad de impulsar mecanismos de autofinanciación así como modelos de financiación híbridos que combinen recursos públicos y privados, no se han desarrollado análisis sistemáticos sobre cómo lograrlo de manera efectiva y la falta de estudios empíricos dificulta su implementación en la práctica. Solórzano et al. (2018) destacan que, mientras que en países como Reino Unido y Estados Unidos los CIS han permitido canalizar inversión privada hacia proyectos de inserción laboral, en España su aplicación ha sido casi inexistente hasta la reciente implementación del primer CIS en Málaga.

Montiel Vargas (2022) señala que la falta de regulación específica y el desconocimiento sobre estos instrumentos entre administraciones públicas y empresas de inserción han dificultado su desarrollo. En este sentido, la Guía de Impacto EVPA-AEF (2015) plantea que los CIS podrían convertirse en una solución viable para fortalecer la financiación de las empresas de inserción, siempre que se desarrollen mecanismos claros de evaluación de impacto y participación de inversores.

Además, el desconocimiento general sobre este mecanismo entre empresas de inserción, inversores y administraciones públicas es una barrera significativa. Sin formación y difusión adecuadas, los CIS difícilmente podrán consolidarse como una alternativa viable de financiación para las empresas de inserción en España.

Para superar estas brechas, sería necesario impulsar investigaciones que analicen estrategias de financiación sostenible, evalúen la aplicabilidad de los CIS en España y propongan reformas normativas que faciliten su implementación. En este sentido, el futuro de la financiación de las empresas de inserción pasa por ampliar el conocimiento sobre modelos híbridos de financiación, incentivar la inversión privada en impacto social y generar experiencias piloto que permitan validar la viabilidad de los CIS en el contexto español. Sin estos avances, estas entidades seguirán dependiendo en exceso de subvenciones públicas, con los riesgos que esto conlleva para su estabilidad y crecimiento a largo plazo.

2.4.2 Regulación y evolución normativa de las empresas de inserción

Las empresas de inserción (EI) surgen dentro del marco de la economía social como una herramienta clave para la inclusión laboral de colectivos en situación de vulnerabilidad. Su origen en España está ligado a los movimientos de economía solidaria y cooperativismo, con referencias normativas previas en algunas comunidades autónomas antes de su reconocimiento formal a nivel estatal.

Según Álvarez Vega (1999), el reconocimiento normativo de estas empresas se consolidó con la Ley 44/2007, que establece su definición, requisitos y funcionamiento. Esta ley define a las EI como estructuras empresariales que, además de realizar actividades económicas, tienen como objetivo la integración socio-laboral de personas en riesgo de exclusión. La legislación establece que estas empresas deben garantizar un porcentaje mínimo de trabajadores en inserción dentro de su plantilla y contar con programas de acompañamiento para mejorar la empleabilidad de sus beneficiarios.

Sin embargo, Montiel Vargas (2024) señala que, a pesar de contar con un marco regulador estatal, persisten desigualdades entre comunidades autónomas en cuanto a las condiciones de acceso a subvenciones y la aplicación de incentivos fiscales. Esto se debe a que las competencias en economía social están parcialmente descentralizadas, lo que ha generado variaciones en la implementación de medidas de apoyo según la región. Mientras que en comunidades como el País Vasco o Cataluña existen programas específicos de apoyo financiero y de capacitación para las EI, en otras regiones las ayudas son más limitadas o dependen de fondos estatales sujetos a disponibilidad presupuestaria.

Además, CIRIEC (2022) resalta la falta de mecanismos normativos específicos que faciliten la autosuficiencia financiera de estas empresas. La legislación actual pone un fuerte énfasis en la función social de las EI, pero no ha desarrollado incentivos adecuados para fomentar su sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, Defourney y Nyssens (2013) comparan la situación en España con la de otros países europeos donde las empresas de inserción cuentan con estructuras de apoyo más diversificadas, incluyendo beneficios fiscales más amplios, acceso a financiación preferencial y esquemas de contratación pública más efectivos.

En países como Francia e Italia, por ejemplo, las EI reciben un tratamiento fiscal más favorable y pueden acceder a financiación específica a través de bancos sociales y fondos de inversión de impacto. En España, aunque existen ayudas públicas para la contratación de personas en inserción, no hay mecanismos financieros de largo plazo que permitan a estas empresas consolidarse sin depender excesivamente de subvenciones públicas. Además, la fragmentación normativa entre comunidades autónomas ha dificultado la creación de un ecosistema homogéneo de apoyo a las EI.

Un aspecto clave en la evolución normativa ha sido la incorporación de cláusulas sociales en la contratación pública como herramienta para favorecer a las EI en los procesos de licitación. Estas cláusulas permiten que las administraciones públicas valoren positivamente la contratación de personas en riesgo de exclusión, promoviendo así la inserción laboral. No obstante, la aplicación de estas medidas sigue siendo desigual y en muchos casos las EI compiten en desventaja con empresas convencionales en las licitaciones.

Otro elemento relevante es el debate sobre la necesidad de actualizar la Ley 44/2007 para adaptarla a los nuevos retos del sector. Algunos expertos, como Montiel Vargas (2024), han propuesto una reforma legal que amplíe los incentivos fiscales y financieros para las EI, favorezca su acceso a financiación de impacto y facilite la contratación pública de estas entidades mediante mecanismos más ágiles y efectivos.

2.4.3. Impacto social y su medición

Uno de los aspectos más relevantes en el estudio de las empresas de inserción es su impacto social. Ayuso Siart (2023) enfatiza la necesidad de mejorar las metodologías de medición del impacto social, argumentando que los enfoques tradicionales de coste-beneficio no reflejan adecuadamente los beneficios intangibles, como la mejora en la autoestima y la cohesión comunitaria.

Para abordar esta limitación, algunos estudios han desarrollado metodologías alternativas. El Informe SROI CEE (2013) propone la aplicación de la metodología SROI (Retorno Social de la Inversión) como una herramienta para cuantificar los beneficios económicos y sociales generados por estas empresas. Esta metodología se basa en medir los retornos económicos que genera la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad en términos de reducción del gasto público en ayudas, mayor actividad económica y disminución del desempleo estructural.

Asimismo, el Informe de Valor Social de AMICA (2020) destaca que cada trabajador integrado en una empresa de inserción genera un impacto positivo no sólo en términos de empleabilidad, sino también en la reducción del gasto público en subsidios y ayudas. Este informe subraya la importancia de medir el impacto en múltiples dimensiones, incluyendo la autonomía económica de los trabajadores, su salud mental y la percepción social de su integración laboral.

Además, la Guía de Impacto EVPA-AEF (2015) resalta la importancia de definir indicadores de impacto más sofisticados, que incluyan métricas cualitativas y no solo cuantitativas. Entre estos indicadores destacan:

- Nivel individual: mejora en habilidades, autoestima y estabilidad económica de los trabajadores.
- Nivel organizacional: capacidad de sostenibilidad y crecimiento de la empresa de inserción.
- Nivel comunitario: reducción de la exclusión social y mejora en la cohesión social en el entorno.

No obstante, persisten dificultades en la medición estandarizada del impacto social. Una de las barreras es la falta de metodologías homogéneas aceptadas a nivel institucional. Mientras que algunas empresas de inserción aplican métricas detalladas de impacto, otras aún carecen de herramientas para evaluar su efectividad más allá de indicadores económicos básicos.

En este sentido, el reto para la investigación y la política pública es establecer estándares claros para la evaluación del impacto social de las empresas de inserción, permitiendo no solo mejorar su gestión interna, sino también fortalecer su acceso a financiación alternativa, como los Contratos de Impacto Social (CIS), que requieren una medición precisa del retorno generado por estas iniciativas.

2.4.4. Retos de sostenibilidad y Competitividad

A pesar de su impacto positivo, las empresas de inserción enfrentan importantes desafíos en términos de sostenibilidad. Retolaza, Ruiz y Araujo (2007) identifican tres grandes riesgos para la estabilidad de estas empresas:

- Dependencia de subvenciones, lo que las hace vulnerables a cambios en la política pública.

- Dificultades en la fidelización de clientes, debido a la percepción de menor eficiencia respecto a empresas convencionales.
- Gestión de la productividad, dado que los trabajadores en inserción requieren procesos formativos que pueden ralentizar el desempeño.

El estudio de eficiencia en Empresas de Inserción realizado por Montiel Vargas (2022) refuerza esta idea, destacando la dificultad de competir en el mercado ordinario sin contar con incentivos que nivelen las condiciones con las empresas convencionales. En este sentido, CIRIEC subraya que el desarrollo de mercados tutelados y el fomento de cláusulas sociales en la contratación pública pueden contribuir significativamente a mejorar la sostenibilidad de estas entidades.

Asimismo, la falta de estrategias comerciales, la escasa digitalización y la dependencia de contratos públicos reducen su capacidad para expandirse y consolidarse en el mercado. Para superar estos retos, se debe fortalecer la colaboración con el sector privado mediante la subcontratación de servicios y mejorar el acceso a financiación alternativa a través de fondos de inversión de impacto y Contratos de Impacto Social (CIS).

Entre las estrategias recomendadas para garantizar su viabilidad a largo plazo se incluyen:

- Desarrollo de planes de negocio adaptados a la realidad de las empresas de inserción.
- Diversificación de fuentes de ingresos, combinando financiación pública con capital privado.
- Mayor inversión en formación y capacitación para mejorar la empleabilidad de los trabajadores.
- Uso de nuevas tecnologías y digitalización para optimizar procesos y mejorar su competitividad en el mercado.

En definitiva, las empresas de inserción tienen un fuerte impacto social, pero su sostenibilidad dependerá de la modernización de sus estructuras operativas, el fortalecimiento de su modelo de negocio y una mayor integración con el ecosistema empresarial y financiero.

2.4.5. Modelos de financiación y alternativas a las subvenciones

La literatura sobre financiación en empresas de inserción ha identificado la necesidad de diversificar sus fuentes de ingresos. La Guía de Impacto EVPA-AEF (2015) plantea que la inversión de impacto es una herramienta clave para movilizar capital privado hacia proyectos sociales. En esta misma línea, el Informe sobre Bonos de Impacto Social (2020) analiza la viabilidad de estos instrumentos en el contexto español y su aplicabilidad en empresas de inserción.

CIRIEC (2022) aporta una perspectiva más amplia, explorando modelos de financiación dentro de la economía social y su potencial para reducir la dependencia de ayudas estatales. Entre las opciones propuestas, se destacan:

- Fondos de inversión éticos, que buscan rentabilidad social y permiten captar capital privado comprometido con el impacto social.
- Colaboración con empresas privadas, facilitando la externalización de servicios y estableciendo acuerdos de contratación preferente con empresas del sector privado.
- Contratos de Impacto Social (CIS), un mecanismo innovador en el que inversores privados financian programas de inserción y solo reciben retorno si se cumplen los objetivos acordados.
- Bonos sociales y financiación híbrida, combinando inversión pública y privada para generar modelos más sostenibles de financiación.

Además, algunos estudios sugieren que la incorporación de incentivos fiscales para empresas que colaboren con EI podría fomentar un ecosistema más propicio para su desarrollo. En este sentido, la experiencia internacional demuestra que las empresas de inserción pueden lograr sostenibilidad financiera si cuentan con un acceso estructurado a financiación diversificada, combinando fuentes públicas y privadas de manera estratégica.

2.4.6. Conclusión del Capítulo II: Hacia una alternativa de financiación sostenible

El análisis realizado hasta ahora ha evidenciado que las empresas de inserción juegan un papel fundamental en la integración socio-laboral de colectivos vulnerables en España. Sin embargo, su modelo de financiación sigue dependiendo en gran medida de subvenciones públicas, lo que plantea serias limitaciones en términos de sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. La falta de mecanismos de financiación diversificados y la escasez de incentivos para atraer inversión privada han sido identificados como barreras clave para su estabilidad económica.

A lo largo del capítulo, se ha revisado el marco normativo que regula estas empresas, así como su impacto social y económico. También se han analizado los retos que enfrentan en términos de competitividad y sostenibilidad, destacando la necesidad de reducir su dependencia de fondos públicos. Asimismo, se han explorado distintos modelos de financiación alternativa, entre ellos los Contratos de Impacto Social (CIS), los cuales han demostrado ser una herramienta eficaz en otros países para movilizar capital privado en proyectos con alto impacto social.

En este sentido, surge una cuestión clave: ¿podrían los Contratos de Impacto Social convertirse en una alternativa viable y sostenible para la financiación de las empresas de inserción en España? Esta pregunta de investigación guiará el desarrollo del siguiente capítulo, donde se examinará en profundidad la implementación de los CIS en otros países, se analizará su potencial adaptación al contexto español y se evaluarán los desafíos y oportunidades para su implantación.

A medida que avanzamos en esta investigación, el objetivo será no solo comprender el funcionamiento de estos contratos en entornos internacionales, sino también intentar responder a las preguntas de investigación planteadas en el Capítulo I. En particular, se explorará por qué es necesario un nuevo modelo de financiación para las empresas de

inserción en España, qué ventajas ofrecerían los CIS frente a los mecanismos tradicionales, qué barreras podrían dificultar su implementación y qué indicadores de impacto serían clave para evaluar su éxito. Para ello, se estudiarán e identificarán los factores que han determinado su éxito o fracaso en otros países y se analizarán las condiciones específicas del contexto español. Así, el Capítulo III abordará en detalle cómo los CIS podrían transformar el panorama financiero de las empresas de inserción, ofreciendo una vía innovadora y sostenible para fortalecer su impacto social sin comprometer su estabilidad económica.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTRATOS DE IMPACTO SOCIAL EN ESPAÑA

Tras el desarrollo del marco teórico en los capítulos anteriores, este capítulo tiene como objetivo analizar empíricamente la viabilidad de los Contratos de Impacto Social (CIS) como mecanismo de financiación para las empresas de inserción en España. Para ello, se ha optado por un enfoque cualitativo basado en entrevistas a profesionales con experiencia en innovación social, financiación por impacto y proyectos vinculados a la inserción sociolaboral.

La elección de este método responde a la necesidad de contrastar los planteamientos previos con la realidad práctica del sector. Dado que los CIS todavía no están implantados de forma generalizada en España, resulta especialmente relevante conocer la visión de actores que han participado en intentos de implementación, han colaborado con administraciones públicas o trabajan desde dentro de entidades sociales o fondos de impacto.

En este capítulo se presentan los resultados agrupados por bloques temáticos: percepción general del modelo, comparación con la financiación tradicional, barreras a su implementación, condiciones necesarias para su desarrollo, indicadores adecuados para medir impacto, y recomendaciones clave. Este análisis constituye la base para valorar en qué medida los CIS podrían ser una opción viable en el contexto actual y qué condiciones deberían cumplirse para favorecer su adopción.

3.1. Metodología

Para contrastar la hipótesis planteada sobre la viabilidad de los CIS en España, se ha empleado una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas. Este enfoque permite explorar en profundidad las percepciones, valoraciones y experiencias de distintos actores implicados en el diseño, financiación y ejecución de proyectos sociales vinculados a este modelo.

Las entrevistas se han elaborado a partir de una estructura común de preguntas, adaptadas según el perfil del entrevistado con el fin de obtener perspectivas complementarias. Los criterios de selección han priorizado la diversidad institucional, el conocimiento operativo del instrumento y la experiencia directa en el ámbito de la inserción laboral, la economía social, la inversión de impacto y la interlocución con administraciones públicas.

El trabajo de campo ha incluido cuatro entrevistas en profundidad a profesionales con trayectorias contrastadas. Tomás Kidd, socio de UpSocial, aporta una visión técnica desde su experiencia en la estructuración de varios CIS en España, con énfasis en los mecanismos de colaboración público-privada. Alfonso Quecuty, director de la Unidad de Economía Social en HOGAR SÍ, ofrece una lectura desde el tercer sector, centrada en los retos de financiación y sostenibilidad en proyectos de inclusión social. José Miguel Bautista, director del Área Social de HispaLED, contribuye con la perspectiva de una empresa de inserción que opera en el mercado, combinando objetivos sociales y viabilidad económica. Finalmente, Icíar Ania,

directora ejecutiva de Bridges Outcomes Partnerships en Reino Unido, incorpora la dimensión internacional del análisis, con experiencia en el diseño y ejecución de múltiples CIS en Europa, Asia y África.

La información obtenida se ha tratado mediante un análisis temático, agrupando las contribuciones en bloques conceptuales que permiten identificar patrones comunes, tensiones operativas y condiciones para el desarrollo efectivo de los CIS en el contexto español.

A continuación, se presenta una tabla resumen con los perfiles entrevistados:

Nombre	Cargo	Entidad	Formato
Alfonso Quecuty	Director de la Unidad de Economía Social	HOGAR SÍ	What's App
Tomás Kidd	Socio	UpSocial	Reunión de Teams
José Miguel Bautista	Director del Área Social	HispaLED	Reunión de Teams
Icíar Ania	Executive Director, Outcomes Partnerships	Bridges Outcomes Partnerships (UK)	Reunión de Teams

3.2. Resultados del análisis temático de entrevistas

La presente sección recoge y analiza los principales hallazgos derivados del trabajo de campo realizado a través de entrevistas en profundidad con cuatro profesionales con experiencia directa en el diseño, implementación o evaluación de CIS, tanto en el ámbito nacional como internacional. A través de sus aportaciones, se identifican percepciones compartidas, tensiones estructurales y propuestas concretas sobre el uso y las posibilidades de este instrumento como alternativa al modelo tradicional de financiación social.

El objetivo de este bloque no es solo sistematizar la información recogida, sino aportar una lectura transversal y fundamentada que permita evaluar, con base práctica, la viabilidad, utilidad y límites de los CIS como mecanismo de política pública orientada a resultados.

3.3.1. Percepción general sobre los Contratos de Impacto Social

Los Contratos de Impacto Social se entienden como un instrumento que puede transformar el enfoque de las políticas sociales, pero no por su estructura jurídica, sino por lo que exige a cada actor implicado: foco en resultados, evaluación rigurosa y corresponsabilidad. Su valor no está en el contrato, sino en el cambio cultural que implica: sustituir la lógica de “pagar por hacer” por una de “pagar por lograr”.

El modelo desplaza el centro de gravedad hacia el impacto medible, y con ello obliga a las entidades sociales a repensar su forma de intervenir. Esto puede suponer una oportunidad para profesionalizar el sector y centrar las intervenciones en lo que realmente funciona, pero también implica riesgos: si no existe autonomía para rediseñar los procesos y adaptarse sobre la marcha, la presión por los resultados puede volverse en contra. Como advierte Iciar Ania, directora ejecutiva de Bridges Outcomes Partnerships (BOP), *“si pones pago por resultados pero luego especificaciones rígidas, no dejas que el servicio evolucione ni que se inventen maneras nuevas de alcanzar los resultados”*. La innovación sólo es posible si el marco contractual no ahoga a quienes deben implementarla.

Esta exigencia también puede tensionar a organizaciones pequeñas o con estructuras menos ágiles, especialmente si trabajan con colectivos de alta vulnerabilidad. En esos contextos, la relación entre intervención e impacto no es inmediata ni lineal, y los indicadores mal planteados pueden generar frustración o excluir realidades complejas. No obstante, la mayoría de los entrevistados coinciden en que el modelo, bien aplicado, fuerza aprendizajes valiosos. Para Tomás Kidd, socio de UpSocial, lo que define a una entidad adecuada para este tipo de contrato es su *“capacidad de aprendizaje en tiempo real y de adaptar la intervención sobre la marcha”*, más que su tamaño o tipología.

Otro cambio relevante que introducen los CIS es en las relaciones entre actores. El modelo obliga a una nueva distribución del poder en el diseño e implementación de políticas sociales, que solo funciona si hay implicación real por parte de todos: administración, inversores y entidades ejecutoras. Esto es, precisamente, lo que suele fallar. Las entrevistas reflejan una barrera institucional persistente: administraciones que quieren resultados pero no renuncian al control; inversores dispuestos pero sin proyectos estructurados; y entidades sociales con compromiso, pero sin herramientas suficientes. La fragmentación de competencias, la falta de marcos legales claros y la aversión al riesgo siguen siendo los principales frenos.

En empresas sociales con actividad productiva en el mercado, como HispaLED, la compatibilidad del modelo CIS plantea dudas adicionales. En estos casos, el impacto se genera a través del propio modelo de negocio, no de una intervención concreta. La pregunta no es si hay impacto, sino si puede aislarse, medirse y vincularse a un contrato de pago por resultados sin desnaturalizar el proyecto. No es una incompatibilidad, pero sí un límite que obliga a pensar en diseños más híbridos y flexibles.

En definitiva, los CIS no son una solución mágica ni un modelo replicable sin ajustes. Funcionan cuando logran equilibrar exigencia y autonomía, cuando no sustituyen la intervención social, sino que la reorientan hacia resultados sostenibles. Su éxito no depende del contrato en sí, sino del ecosistema institucional en el que se insertan. Bien diseñados, pueden actuar como catalizadores de innovación y eficiencia; mal planteados, corren el riesgo de reforzar rigideces bajo un lenguaje de impacto.

3.3.2. Comparativa con el modelo tradicional de financiación

La comparación entre los CIS y el modelo tradicional de subvenciones revela una fractura profunda en los principios que rigen cada enfoque. Mientras que la financiación convencional se estructura a través de convocatorias públicas fragmentadas, centradas en el control del gasto y la ejecución de actividades, los CIS introducen una lógica contractual basada en la consecución de resultados y la responsabilidad compartida.

Uno de los principales déficits del modelo tradicional es su rigidez. La relación entre administración y entidad ejecutora se articula sobre reglas uniformes, especificaciones cerradas y justificaciones ex post de los recursos empleados. Esto no solo reduce el margen de maniobra de las organizaciones sociales, sino que también condiciona negativamente su capacidad para innovar o responder a dinámicas cambiantes. La dependencia de convocatorias anuales y la carga burocrática asociada fragmentan la intervención, erosionan su coherencia y fomentan un funcionamiento a corto plazo que impide consolidar procesos efectivos.

Los CIS, en cambio, permiten configurar contratos plurianuales con objetivos claros, donde el diseño y la adaptación de la intervención quedan en manos de quien la ejecuta. La consecuencia inmediata es una mayor autonomía técnica y una presión efectiva para lograr impacto real. No obstante, esta lógica no es neutra ni necesariamente beneficiosa para todos los actores. La exigencia de resultados cuantificables puede excluir ciertas intervenciones difíciles de medir o inducir efectos adversos si los incentivos no están bien calibrados.

En el contexto español, las entidades entrevistadas coinciden en señalar que el modelo tradicional sigue siendo, a día de hoy, la vía predominante, aunque con efectos limitantes. Alfonso Quecuty lo expresa con claridad al afirmar que *“la financiación está muy atomizada; tenemos que contar con muchos agentes públicos para financiar un solo programa, lo cual causa inestabilidad y una necesidad de ir parcheando los proyectos”*. Esta fragmentación no es una disfunción puntual, sino una característica estructural que condiciona la sostenibilidad del sector.

Desde el enfoque empresarial, la comparación adopta matices distintos. En empresas de inserción como HispaLED, cuya actividad se desarrolla en el mercado, la financiación pública no se vincula directamente al impacto, sino a la compensación de costes derivados de la baja productividad inicial de los trabajadores en proceso de inserción. En ese escenario, el CIS podría sustituir parcialmente las subvenciones específicas asociadas a objetivos concretos, pero no reemplazar el conjunto del modelo. El valor diferencial que aporta el contrato por impacto —la orientación a resultados— se ve tensionado por la naturaleza híbrida de estas organizaciones, cuya lógica económica no se adapta fácilmente a un marco centrado en indicadores externos.

Tampoco es evidente que el CIS corrija por sí solo los problemas estructurales de la financiación tradicional. Exige competencias técnicas avanzadas, capacidad de interlocución con múltiples actores y recursos para sostener procesos largos de preparación. A diferencia de

las subvenciones, no garantiza financiación segura desde el inicio, y el éxito depende de una cadena de confianza y colaboración que debe construirse previamente.

Por tanto, la comparación entre ambos modelos no puede resolverse en términos de sustitución. La financiación tradicional presenta déficits estructurales que los CIS abordan con mayor coherencia y exigencia, pero no necesariamente con mayor accesibilidad o equidad. Lo que emerge de las entrevistas no es la superioridad de un sistema sobre otro, sino la necesidad de diferenciarlos por su adecuación a distintos perfiles de intervención. La cuestión no es cuál es mejor, sino para qué, para quién y en qué condiciones institucionales puede operar cada uno.

3.3.3. Barreras a su implementación en España

La implementación de CIS en España no se encuentra limitada por la ausencia de capital disponible ni por la falta de interés por parte de las entidades sociales. Las entrevistas realizadas apuntan, de forma consistente, a la existencia de barreras estructurales y culturales profundamente arraigadas en el funcionamiento de la administración pública, que condicionan la viabilidad y escalabilidad del modelo.

La primera de ellas es la resistencia institucional al cambio. La administración opera con lógicas procedimentales orientadas al control formal y no al logro de resultados. Esto dificulta que los CIS, que requieren flexibilidad en la ejecución y foco en el impacto, puedan ser asumidos como una herramienta legítima. La idea de pagar por un resultado aún no alcanzado o de dejar margen operativo al proveedor choca con marcos normativos concebidos para minimizar riesgos, no para maximizar eficacia. Esta tensión se traduce en inseguridad jurídica, dilación en los procesos y falta de referentes claros para su aplicación.

A ello se suma la falta de competencias técnicas dentro de la propia administración. Diseñar un CIS implica definir resultados verificables, estructurar una cadena de incentivos, evaluar riesgos y prever mecanismos de medición independientes. Ninguna de estas tareas forma parte de la práctica habitual en el sector público, y la experiencia recogida en las entrevistas sugiere que esta complejidad técnica genera una dependencia estructural de consultoras o actores externos. En ausencia de capacidades internas, los procesos tienden a paralizarse o a asumir formas contractuales que desvirtúan el modelo original.

También existen barreras asociadas al propio sector social. Aunque muchas entidades reconocen las ventajas del modelo, no todas disponen de los recursos, la estructura o la cultura organizativa necesarias para asumir la lógica de medición y rendición de cuentas que exige un CIS. La apuesta por resultados implica aceptar incertidumbre, modificar metodologías de intervención, e integrar evaluaciones continuas, algo que no todas están dispuestas o preparadas para hacer.

La dimensión política representa otra barrera relevante. La lógica electoral de corto plazo es difícilmente compatible con la naturaleza progresiva y experimental de los CIS. Ninguna administración encuentra incentivos claros para iniciar procesos largos, complejos y sin

garantías inmediatas de éxito. Esto se traduce en un desajuste entre los tiempos del ciclo político y los que requiere el diseño e implementación de un contrato basado en impacto. En contextos donde la rotación institucional es alta, esto supone un obstáculo decisivo.

Por último, la ausencia de una estrategia nacional o de una arquitectura institucional que dé soporte al desarrollo de los CIS impide consolidar aprendizajes y reproducir experiencias exitosas. Cada piloto parte de cero, sin marcos legales adaptados ni modelos contractuales homologados. Esta falta de estandarización reduce la eficiencia, eleva los costes iniciales y frena la voluntad de las partes implicadas.

La posibilidad de extender los CIS en España no depende tanto de su validez técnica como de la capacidad institucional para repensar las reglas del juego. Mientras se mantenga una cultura administrativa centrada en la trazabilidad del gasto y no en la evaluación de resultados, este tipo de instrumentos quedará limitado a experiencias marginales, sostenidas por esfuerzos individuales más que por voluntad pública estructurada. El desafío no reside en ajustar el contrato, sino en transformar el marco que lo hace posible. Y en ese punto, el déficit es aún más profundo.

3.3.4. Condiciones necesarias para que funcionen

El diseño e implementación de un Contrato de Impacto Social requiere mucho más que voluntad política o financiación disponible. Las entrevistas realizadas coinciden en señalar que el éxito de este tipo de instrumentos depende de una arquitectura compleja, en la que deben alinearse elementos técnicos, institucionales y relacionales. No basta con replicar un modelo previamente testado: cada CIS debe adaptarse al contexto concreto, a los actores implicados y al problema que busca abordar.

El primer requisito es la existencia de un problema social claramente definido, que pueda traducirse en objetivos operativos verificables. Sin esa claridad, no es posible estructurar indicadores que permitan evaluar el éxito de la intervención ni establecer una lógica de pago por resultados coherente. Esta definición, sin embargo, no puede imponerse unilateralmente desde la administración o el financiador; debe surgir de un proceso colaborativo en el que participen todos los agentes implicados, incluyendo las propias personas beneficiarias. Icíar Ania, lo resume así: *“Siempre involucramos en el diseño a personas que hayan tenido la experiencia real y que hayan visto todo el proceso para lograr un diseño lo más efectivo posible”*.

En segundo lugar, se requiere una entidad ejecutora con capacidad de adaptación, orientación a resultados y apertura al aprendizaje. Esto implica no sólo recursos técnicos, sino una cultura organizativa que asuma la evaluación como parte central del proceso. No todas las organizaciones sociales están en condiciones de responder a estas exigencias, y forzarlas a hacerlo puede poner en riesgo tanto la intervención como la integridad del modelo. La selección del operador, por tanto, no puede hacerse sólo en función del historial o del perfil jurídico, sino del encaje con la lógica del contrato.

La administración pública también debe desempeñar un rol específico, distinto del que adopta en la contratación tradicional. Le corresponde establecer el problema, consensuar los resultados, y garantizar que el entorno normativo permita la ejecución del contrato sin interferencias indebidas. Pero sobre todo, debe estar dispuesta a asumir su parte del riesgo, no solo financiero, sino reputacional y político. Los CIS no funcionan si la administración permanece en una posición pasiva o actúa únicamente como pagador final. Su implicación temprana en el diseño y su compromiso con la evaluación son condiciones indispensables para generar legitimidad y sostenibilidad.

Además, el contrato exige un sistema de medición robusto, independiente y adaptado al tipo de intervención. Esto no significa sofisticación técnica innecesaria, sino pertinencia: indicadores que reflejen el cambio buscado, plazos que respeten el tiempo de los procesos sociales, y mecanismos de verificación que generen confianza sin añadir carga administrativa excesiva. La medición no puede convertirse en un fin en sí mismo; debe ser una herramienta útil para la mejora continua y la toma de decisiones informada.

Por último, es imprescindible una relación de confianza entre los actores, articulada sobre reglas claras, transparencia en la información y mecanismos de gobernanza compartida. El éxito de un CIS no depende solo del cumplimiento de los resultados, sino de la capacidad de los participantes para coordinarse, adaptarse y resolver tensiones en un entorno de corresponsabilidad. En este sentido, las experiencias recogidas muestran que los contratos mejor valorados no son necesariamente los que han generado más retorno financiero, sino los que han conseguido consolidar un modelo operativo que puede ser replicado y ampliado.

El éxito de un Contrato de Impacto Social no es una cuestión de diseño técnico, sino de condiciones sistémicas. Solo cuando los incentivos están alineados, los actores actúan desde el compromiso y el entorno institucional permite operar con margen y seguridad, el modelo despliega todo su potencial. La evidencia práctica no ofrece recetas, pero sí un principio claro: sin un ecosistema preparado, ningún contrato aislado puede transformar la lógica del sistema. Y donde ese ecosistema empieza a construirse, los resultados —económicos, sociales y organizativos— tienden a multiplicarse más allá del objeto inicial del contrato.

3.3.5. Indicadores clave para proyectos de inserción laboral

Los proyectos de inserción laboral presentan particularidades que condicionan de forma sustancial el diseño de indicadores en un Contrato de Impacto Social. A diferencia de otras intervenciones sociales, aquí el resultado esperado no es únicamente la mejora en la situación de vida de la persona beneficiaria, sino su incorporación efectiva, estable y sostenible al mercado de trabajo. Esto exige construir sistemas de medición que capten no solo el acceso al empleo, sino también la calidad, duración y adecuación del puesto obtenido.

Uno de los errores más frecuentes en la estructuración de indicadores en este tipo de proyectos es la simplificación del éxito a la firma de un contrato laboral. Esta métrica, aunque objetivable y fácilmente verificable, no es suficiente para reflejar el impacto real del proceso de inserción. Las entrevistas muestran consenso en la necesidad de establecer indicadores que

incorporen dimensiones adicionales como la duración del empleo, su vinculación con el itinerario formativo previo, la progresión salarial o el mantenimiento del empleo tras un periodo mínimo. Estos elementos permiten evaluar si la inserción ha sido meramente instrumental o si ha supuesto un cambio estructural en la situación del participante.

Otro aspecto crítico es la distinción entre inserciones netas y colocaciones repetidas. Un contrato de impacto bien estructurado no puede premiar exclusivamente el volumen de colocaciones, sino que debe evaluar la unicidad y estabilidad de los casos. La repetición de contratos temporales o encadenamiento de empleos precarios no equivale a una inserción real. Esto obliga a incorporar métricas cualitativas o escalas de progresión, capaces de reflejar avances intermedios en contextos donde el acceso directo a un empleo estable no es inmediato.

En este sentido, algunas experiencias internacionales han demostrado que es posible articular mecanismos de evaluación más sofisticados sin perder viabilidad operativa. En el contrato aplicado a jóvenes extutelados en Reino Unido, por ejemplo, se definió un sistema de “*rate card*” con pagos vinculados a distintos niveles de logro: desde la mejora del bienestar personal hasta el mantenimiento de un empleo durante doce meses consecutivos, pasando por fases intermedias como completar un curso de formación o mantener la estabilidad habitacional (Bridges Outcomes Partnerships, comunicación personal, 14 de marzo de 2023). Esta estructura permite capturar procesos graduales de inclusión sin exigir resultados inmediatos que excluyan a los perfiles más vulnerables.

Las entrevistas también revelan la importancia de ajustar los indicadores al perfil de los colectivos atendidos. Cuando se trabaja con personas en situación de vulnerabilidad alta —por ejemplo, con trayectorias de sinhogarismo o exclusión prolongada—, la medición debe ser más sensible al proceso que al resultado inmediato. Alfonso Quecuty advierte que “*hay que medir cosas que sean viables en función del perfil de la persona y del tiempo que necesita*”, lo cual implica establecer marcos flexibles que permitan capturar avances significativos, aunque no culminen en una inserción formal inmediata.

La experiencia internacional, y en particular la de BOP en Reino Unido, ha revelado también los límites de vincular los pagos exclusivamente a la duración del empleo. Icíar Ania propone redefinir los incentivos en términos de salario como una forma más adecuada de medir el valor real de la inserción: “*Lo que nosotros proponemos como alternativa es que los resultados, en vez de medirse en función de la duración del empleo, se midan en función al nivel de salario, para incentivar que las personas y proveedores de servicios sociales se centren no sólo en que una persona consiga un empleo y lo mantenga en el tiempo, sino en que le paguen más y que le asciendan durante el periodo de intervención*”. Esta aproximación no solo promueve la calidad del empleo, sino que evita distorsiones como el desincentivo a la movilidad laboral ascendente por parte de los operadores.

A nivel operativo, esta redefinición exige un sistema de verificación eficaz y poco intrusivo. Para evitar depender de los empleadores —frecuentemente reticentes a emitir documentación— o de los propios participantes —a menudo reacios a revelar su historial

personal—, algunas entidades como BOP han implementado mecanismos automáticos mediante conexión con la autoridad tributaria. Según Ania, este sistema permite recibir periódicamente información sobre el salario de las personas participantes, lo que ahorra tiempo a los técnicos de inserción y evita la pérdida de resultados por falta de evidencia documental. Aunque su aplicación requiere negociación con las autoridades fiscales y adaptación a las leyes de protección de datos, su impacto en términos de eficiencia y fiabilidad es sustancial.

Además, en el caso de empresas de inserción productivas, como HispaLED, los indicadores deben adaptarse a una lógica dual. Por un lado, miden el proceso formativo y laboral del trabajador en inserción; por otro, deben contemplar la sostenibilidad económica del modelo, ya que la inserción se produce dentro de una actividad empresarial real. Esto requiere incorporar variables como ratio de permanencia, empleabilidad futura o progresión dentro de la empresa, combinadas con medidas de rendimiento económico mínimo que garanticen la viabilidad del modelo.

Los indicadores clave en proyectos de inserción laboral deben, por tanto, reflejar un equilibrio entre exigencia y realismo. Si son demasiado laxos, pierden capacidad de discriminación; si son excesivamente rígidos, excluyen a los colectivos que más los necesitan. El desafío es construir un sistema que valore el esfuerzo sostenido, reconozca avances progresivos y no penalice contextos estructurales adversos. Esa calibración fina, basada en la experiencia directa de quienes operan en el terreno, es lo que determina la utilidad real del contrato.

3.3.6. Rol de los actores involucrados

El funcionamiento de un Contrato de Impacto Social depende de un reparto funcional claro y operativo entre los actores implicados: la administración pública, las entidades ejecutoras, los inversores sociales y, en algunos casos, los intermediarios técnicos. La literatura ha subrayado esta arquitectura colaborativa como una de las fortalezas del modelo, pero la experiencia práctica demuestra que su éxito no reside en la simple presencia de todos, sino en el tipo de rol que cada uno adopta y en cómo interactúan dentro del marco contractual.

Uno de los errores más frecuentes en los pilotos desarrollados en España ha sido replicar las dinámicas del modelo tradicional de financiación dentro de un formato supuestamente innovador. Esto ocurre, por ejemplo, cuando la administración intenta mantener el control sobre la ejecución de la intervención o se desentiende del proceso hasta la validación de resultados, sin participar en el diseño ni en el seguimiento operativo. En ambos casos, el contrato pierde sentido. Un CIS exige que la administración no actúe como mera financiadora, sino como coprotagonista del proceso: define el problema, valida los indicadores, respalda el contrato jurídicamente y se compromete políticamente con su desarrollo.

El papel de la entidad ejecutora también se transforma. Ya no es una receptora pasiva de fondos públicos, sino una organización que diseña una solución propia, asume riesgos y rinde

cuentas en función de resultados. Este cambio exige capacidad técnica, solvencia organizativa y una cultura abierta al aprendizaje. Como recuerda Tomás Kidd, *“no todas las entidades están preparadas para asumir un CIS. Se necesita una musculatura interna que no todas tienen”*. No se trata de excluir a las entidades pequeñas, sino de entender que este modelo impone exigencias que deben ser tenidas en cuenta desde el inicio.

En cuanto al inversor social, su función va más allá de aportar capital. Su implicación condiciona la arquitectura del contrato, ya que introduce una lógica financiera que debe convivir con los objetivos sociales del proyecto. Esta tensión sólo es productiva si existe transparencia en los términos del retorno, criterios compartidos de riesgo y una gobernanza que permita resolver los conflictos de forma cooperativa. La experiencia internacional sugiere que, cuando el inversor actúa con una lógica meramente financiera, el contrato se vuelve inestable o deriva en una presión excesiva sobre los indicadores.

Los intermediarios técnicos desempeñan un rol clave en contextos donde ninguna de las partes dispone de experiencia previa. Su intervención puede facilitar el diseño, la negociación y el seguimiento del contrato, pero también puede introducir dinámicas de dependencia o tecnificación excesiva si no se define con claridad el alcance de su participación. En los proyectos analizados, su utilidad está asociada a la capacidad para traducir intereses diversos en un marco común operativo, sin sustituir la toma de decisiones de los actores principales.

El equilibrio entre los actores no se garantiza por el número de reuniones o por el consenso inicial, sino por el diseño de un sistema de gobernanza que distribuya funciones, establezca canales formales de coordinación y regule los mecanismos de adaptación del contrato. Cuando este diseño es débil o inexistente, el CIS queda a merced de relaciones informales, dependencia personal o improvisación.

La experiencia internacional muestra que la confianza institucionalizada es un activo crítico para la sostenibilidad del modelo. Como subraya Icíar Ania, la confianza entre actores se construye sobre *“transparencia total, compartir lo que funciona y lo que no funciona, y tratar a la administración como aliada”*. Esta lógica de corresponsabilidad exige superar el formato jerárquico habitual y establecer canales horizontales de apoyo mutuo. *“Si tenemos problemas a nivel operativo, les pedimos ayuda”*, añade, subrayando la importancia de una colaboración basada en soluciones prácticas, no en la asignación rígida de responsabilidades.

La clave no es solo quién participa, sino cómo lo hace y desde qué lugar. Una arquitectura contractual coherente es aquella que convierte la diversidad de actores en una red funcional con reglas explícitas, incentivos alineados y capacidad para sostener el proyecto en el tiempo. La colaboración no puede ser un ideal normativo: debe estar institucionalizada en el propio diseño del contrato.

3.3.7. Lecciones aprendidas y recomendaciones finales

Los pilotos desarrollados hasta la fecha han generado aprendizajes valiosos que permiten identificar tanto los límites actuales del modelo como las condiciones necesarias para avanzar hacia su consolidación en el contexto español. Las entrevistas muestran una visión crítica, pero también propositiva: el CIS no se percibe como una solución universal, sino como un instrumento útil cuando se emplea con criterio, responsabilidad institucional y sentido estratégico.

Una primera lección clara es la necesidad de dotar al modelo de un marco institucional de referencia. Hasta ahora, cada CIS se ha desarrollado de forma aislada, sin normas específicas ni apoyos estructurales. Esta fragmentación ha generado ineficiencias, altos costes de transacción y una excesiva dependencia de perfiles individuales. La ausencia de un ecosistema que respalde técnica y jurídicamente los procesos obliga a rehacer cada contrato desde cero, lo que ralentiza su extensión y desincentiva la participación de actores clave. En países como Reino Unido, la creación de una unidad de innovación dentro del gobierno, el uso sistemático de contratos marco y la estandarización de procedimientos permitieron escalar más de 80 CIS en menos de una década (Bridges Outcomes Partnerships, comunicación personal, 14 de marzo de 2023). Este tipo de arquitectura institucional no solo agiliza el diseño, sino que reduce barreras de entrada para actores nuevos y favorece la profesionalización del modelo.

Otra recomendación compartida es la urgencia de invertir en capacidad técnica, tanto en la administración como en las entidades sociales. Un CIS exige dominar herramientas jurídicas, financieras, evaluativas y relacionales que no forman parte del repertorio habitual de ninguno de los actores. Sin ese conocimiento, el modelo se reduce a una etiqueta sin contenido o, peor aún, se transforma en una estructura formalmente innovadora pero operativamente regresiva. La formación especializada, el acompañamiento técnico independiente y la generación de materiales de referencia se perfilan como medidas necesarias para profesionalizar el uso de este instrumento. El desarrollo de los CIS debe centrarse en problemas sociales donde exista una intervención consolidada, una hipótesis de cambio plausible y una posibilidad real de medición. No todo problema público es susceptible de abordarse con esta herramienta, ni todas las políticas sociales requieren vincular financiación a resultados. La selección de los ámbitos de aplicación no puede hacerse en función de criterios políticos coyunturales, sino con base en análisis rigurosos de viabilidad y pertinencia. Este criterio de focalización es clave para evitar la banalización del modelo.

Un aspecto adicional que se destaca es la necesidad de asegurar que el CIS no erosione la equidad en el acceso a recursos. Si solo pueden participar entidades con alta capacidad técnica o respaldo financiero, el modelo corre el riesgo de generar exclusión dentro del propio tercer sector. Para evitarlo, debe garantizarse la existencia de mecanismos de apoyo, consorcios horizontales o fórmulas cooperativas que permitan que organizaciones pequeñas o con trayectoria local puedan acceder al esquema sin quedar desplazadas.

Por último, se subraya la importancia de tratar el CIS no como una moda contractual, sino como parte de una política pública transformadora. Su integración real en el sistema de financiación social requiere liderazgo político, visión estratégica y voluntad de reformar estructuras administrativas anquilosadas. Mientras se utilice de forma marginal o como piloto puntual, su impacto será limitado y su potencial quedará desaprovechado.

Lo que se extrae de la experiencia acumulada no es una receta cerrada, sino un conjunto de condiciones sin las cuales el modelo no puede desplegar su función. Profesionalización, institucionalización, enfoque selectivo y equilibrio entre exigencia y accesibilidad. Estas condiciones no deben entenderse como requisitos opcionales, sino como pilares interdependientes sobre los que se asienta toda posibilidad de escalar este modelo con impacto real.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

Tras el análisis desarrollado en el capítulo anterior, este capítulo tiene como finalidad extraer las principales conclusiones del estudio y evaluar en qué medida se han respondido las preguntas de investigación formuladas al inicio del trabajo. Partiendo de la evidencia empírica recogida a través de entrevistas cualitativas a profesionales con experiencia directa o indirecta en la implementación de CIS, se sintetizan aquí los aprendizajes clave sobre su viabilidad, utilidad y aplicabilidad en el contexto español, con especial atención a su posible uso como mecanismo de financiación para empresas de inserción.

Lejos de ofrecer una valoración definitiva, las conclusiones que siguen pretenden ordenar los hallazgos del trabajo en torno a los principales interrogantes planteados, poniendo el foco en los factores estructurales, normativos y operativos que condicionan el desarrollo de este tipo de instrumentos en España. El capítulo se estructura, por tanto, como una reflexión crítica y sistemática sobre los límites y las posibilidades de los CIS como alternativa real a los modelos de financiación tradicionales.

4.1. Necesidad de un nuevo modelo de financiación

La necesidad de explorar modelos de financiación alternativos para las empresas de inserción en España se hace evidente al observar las limitaciones estructurales del sistema actual. Como se ha puesto de manifiesto a lo largo del trabajo, la dependencia casi exclusiva de subvenciones públicas condiciona no solo la estabilidad financiera de estas entidades, sino también su capacidad de innovación, planificación y autonomía operativa.

El modelo tradicional, basado en convocatorias anuales, lógicas de gasto y justificación contable, dificulta la consolidación de proyectos sostenibles a largo plazo. Además, introduce un marco de incertidumbre presupuestaria que penaliza a aquellas entidades que trabajan con colectivos especialmente vulnerables, cuyos procesos de inserción requieren tiempos más largos y una intervención más personalizada. Esta realidad fue compartida por varios de los entrevistados, que coinciden en señalar que la financiación pública actual premia la actividad y el cumplimiento formal, pero no necesariamente los resultados sociales reales.

A esta limitación se suma un problema de incentivos: en el modelo actual, las entidades tienen pocos estímulos para medir su impacto, corregir sus metodologías o experimentar con nuevas fórmulas de intervención. En contextos donde los recursos son escasos y los procedimientos administrativos complejos, la lógica de cumplimiento sustituye a la lógica de mejora. En este sentido, el modelo de Contratos de Impacto Social se presenta como una alternativa que alinea financiación y resultados, promoviendo una cultura de evaluación más exigente, pero también más coherente con los fines últimos de la intervención social.

No se trata de afirmar que los CIS deban sustituir de forma generalizada al sistema vigente, sino de reconocer que las empresas de inserción necesitan ampliar su margen de sostenibilidad financiera a través de fórmulas que les permitan diversificar ingresos, planificar a medio plazo y reducir su dependencia de decisiones político-administrativas. En

este contexto, los CIS pueden funcionar como un instrumento útil para determinadas iniciativas, especialmente aquellas que cuenten con una intervención madura, con evidencia previa de impacto y capacidad de medición.

En definitiva, el actual esquema de financiación pública resulta insuficiente para consolidar un ecosistema robusto de empresas de inserción en España. La búsqueda de modelos complementarios, como los CIS, responde a una necesidad real de transformar la lógica de financiación del sector hacia una más orientada al impacto, con mayor previsibilidad y exigencia, pero también con mayores posibilidades de crecimiento e innovación.

4.2. Valor añadido de los Contratos de Impacto Social

Los Contratos de Impacto Social (CIS) introducen una lógica de financiación distinta a la que predomina en el tercer sector español. Frente a la subvención tradicional, que financia actividades sobre la base de gasto ejecutado, los CIS proponen una financiación ex post, condicionada al logro de resultados previamente definidos y verificados. Esta diferencia no es solo técnica: supone una transformación en la forma de planificar, ejecutar y evaluar las intervenciones sociales.

Uno de los principales valores añadidos del CIS es que obliga a todas las partes implicadas —administración, entidad ejecutora e inversor— a definir con claridad qué resultados se esperan, cómo se medirán y qué nivel de riesgo está dispuesto a asumir cada actor. Esta claridad puede generar entornos de mayor corresponsabilidad, reducir el cortoplacismo institucional y reforzar la orientación a impacto. Además, al incorporar a un inversor que asume el riesgo financiero inicial, se liberan recursos públicos hasta que se verifica el éxito de la intervención, lo que puede mejorar la eficiencia del gasto.

Otro elemento diferencial es la posibilidad de generar aprendizaje organizativo dentro de las entidades ejecutoras. Como se evidenció en las entrevistas, la presión del CIS puede convertirse en un incentivo para revisar metodologías, establecer procesos de mejora continua y adoptar herramientas más rigurosas de medición del impacto. En este sentido, el contrato actúa no solo como un mecanismo de financiación, sino como una palanca de transformación institucional. Esta dinámica, sin embargo, requiere que la entidad cuente con recursos técnicos y una cultura organizativa orientada al cambio, lo que no siempre está presente en las empresas de inserción de menor tamaño.

El modelo también presenta beneficios desde la perspectiva de los usuarios finales. Al centrarse en resultados tangibles, los CIS pueden contribuir a que los programas se diseñen con mayor foco en el cambio real que se busca generar, y no solo en el cumplimiento de actividades. Esto no implica que todos los efectos positivos sean automáticos: sin una arquitectura contractual adecuada, el modelo puede provocar efectos adversos, como la selección de perfiles más empleables o la simplificación de los procesos de inserción para cumplir con los indicadores pactados.

Pese a estas ventajas, el consenso entre los entrevistados es claro: el CIS no debe entenderse como un sustituto de la financiación tradicional, sino como un complemento útil en determinados casos. Su aplicación tiene sentido cuando existe evidencia previa del impacto de la intervención, capacidad de medición y voluntad de colaboración entre actores. En ausencia de estas condiciones, el modelo puede ser contraproducente, trasladando una presión desproporcionada a las entidades sociales.

En síntesis, los CIS ofrecen un valor añadido relevante respecto a los modelos tradicionales, pero su efectividad depende de su correcta implementación. Su capacidad para mejorar la eficiencia, fomentar la evaluación y generar innovación institucional es real, pero solo se materializa si el contrato se adapta a la complejidad del problema social abordado y a las capacidades reales de las entidades implicadas.

4.3. Lecciones internacionales y adaptación al contexto español

El análisis de experiencias internacionales en la implementación de Contratos de Impacto Social (CIS) aporta claves valiosas para entender tanto su potencial como sus limitaciones. Países como Reino Unido, Portugal o Finlandia han avanzado en la consolidación de estos instrumentos, acumulando aprendizajes que pueden guiar una eventual adaptación al contexto español. La evaluación de estas experiencias demuestra que el éxito del modelo no depende exclusivamente del diseño contractual, sino del ecosistema institucional y financiero en el que se inserta.

Uno de los factores más repetidos en los casos de éxito internacionales es la existencia de un marco político estable, con voluntad expresa de promover la innovación en la financiación de servicios sociales. Esta voluntad se traduce en la creación de unidades técnicas especializadas dentro de la administración, en la asignación de recursos específicos para estructurar contratos y en la disposición a introducir cambios regulatorios que den cobertura legal a estos modelos. La experiencia de Iciar Ania, desde Bridges Outcomes Partnerships, muestra que allí donde se ha invertido en crear capacidades institucionales para gestionar financiación por resultados, el modelo ha logrado escalar y consolidarse.

Otro aprendizaje central es la necesidad de estructuras de apoyo técnico durante todo el ciclo del contrato. En países donde los CIS han prosperado, ha sido habitual contar con entidades intermediarias que acompañan a las partes, garantizando una traducción efectiva entre objetivos sociales, métricas de impacto y estructuras financieras. Esta figura, que ya ha sido incorporada en algunos pilotos en España, como los promovidos por UpSocial, ha demostrado ser esencial para evitar desequilibrios de poder entre los actores implicados y facilitar el alineamiento de intereses.

El informe elaborado por Bridges Outcome Partnerships sobre el desarrollo de los CIS en España confirma esta tendencia. En él se subraya que los modelos internacionales más exitosos han sido posibles gracias a la existencia de un entorno institucional favorable, con *“capacidad técnica, normativa clara y voluntad de asumir modelos innovadores”* (Bridges Outcomes Partnerships, comunicación personal, 14 de marzo de 2023). Asimismo, advierte

que la falta de estos elementos puede dar lugar a experiencias fallidas o bloqueadas por resistencias internas de la administración.

En contraposición, muchas experiencias internacionales también evidencian los riesgos de aplicar este modelo de forma acrítica. Uno de los más frecuentes es la tendencia a seleccionar únicamente intervenciones con alto grado de predictibilidad, lo que puede dejar fuera a colectivos con trayectorias más complejas o a entidades con menor capacidad técnica. Además, se ha observado que una definición excesivamente rígida de los indicadores puede desincentivar enfoques innovadores y promover intervenciones centradas en los resultados más fácilmente medibles, en lugar de en el impacto social más significativo.

La adaptación del modelo al contexto español no puede limitarse a replicar esquemas importados. El sistema de financiación pública en España, altamente descentralizado y sujeto a fuertes condicionantes normativos, plantea obstáculos específicos que deben ser considerados desde el inicio. A ello se suma la diversidad del tercer sector y las desigualdades entre comunidades autónomas en términos de capacidad institucional, cultura de evaluación y apertura a fórmulas innovadoras.

Lo que puede extraerse como conclusión es que las experiencias internacionales ofrecen guías útiles, pero también alertas. Para que el CIS tenga recorrido en España, no basta con importar su arquitectura general: es imprescindible contextualizar cada uno de sus componentes, fortalecer las capacidades técnicas del ecosistema y garantizar que su aplicación no excluya a las organizaciones que trabajan con colectivos de mayor vulnerabilidad. Solo bajo estas condiciones puede pensarse en una implementación escalable y socialmente justa del modelo.

4.4. Encaje normativo y rol de la Ley de Economía Social

El marco jurídico juega un papel fundamental en la viabilidad de los Contratos de Impacto Social (CIS) en España. Si bien el modelo no requiere una ley específica para su aplicación, su puesta en marcha exige un entorno legal que proporcione seguridad jurídica, flexibilidad contractual y respaldo institucional a los actores implicados, especialmente a las administraciones públicas que deben liderar los procesos de contratación.

En este contexto, la Ley 5/2011, de Economía Social, y en particular su reforma a través de la Ley Integral de Impulso de la Economía Social (en tramitación parlamentaria en el momento de cierre de este trabajo), representa una oportunidad para introducir mejoras estructurales que favorezcan la adopción de modelos innovadores como los CIS. Esta reforma reconoce expresamente la necesidad de promover nuevos instrumentos de financiación orientados a resultados y menciona los contratos por impacto como una de las vías a explorar, lo que supone un primer paso relevante hacia su institucionalización.

Sin embargo, el reconocimiento legal del modelo no basta si no se acompaña de instrumentos normativos más específicos. Como señalaron varios entrevistados, uno de los principales obstáculos actuales es la falta de instrucciones claras en materia de contratación pública que

permitan a los órganos responsables —en especial a los interventores y secretarios de los ayuntamientos o comunidades autónomas— validar este tipo de fórmulas sin temor a incurrir en ilegalidades. Esta inseguridad jurídica ha bloqueado o ralentizado experiencias concretas ya iniciadas en algunas regiones, pese a contar con respaldo político y técnico.

Desde la perspectiva comparada, los países que han logrado consolidar este modelo han desarrollado marcos regulatorios que dan cobertura expresa al contrato por impacto, aunque sea de forma indirecta. El informe de BOP sugiere que, en el caso español, sería necesario incorporar instrucciones técnicas o guías operativas dentro del marco general de la Ley de Contratos del Sector Público, con el fin de ofrecer a los operadores jurídicos herramientas claras para estructurar y ejecutar estos contratos (Bridges Outcomes Partnerships, comunicación personal, 14 de marzo de 2023).

La Ley Integral de Impulso de la Economía Social podría actuar como catalizador si su desarrollo reglamentario incorpora estos elementos de forma específica, garantizando que los CIS sean una posibilidad jurídicamente viable para cualquier administración interesada. Además, el propio impulso legislativo podría enviar una señal política clara a los distintos niveles de gobierno, incentivando la adopción de modelos que integren inversión de impacto y resultados sociales verificados.

En resumen, aunque el ordenamiento jurídico español no impide de forma expresa la puesta en marcha de CIS, la ausencia de marcos interpretativos claros y la resistencia de ciertos órganos técnicos constituyen un freno evidente. El desarrollo normativo derivado de la Ley de Economía Social puede corregir esta situación si se orienta a eliminar ambigüedades, proteger la legalidad de los procesos y dotar de herramientas técnicas a quienes deben ejecutarlos. Sin ese respaldo legal específico, la expansión de los CIS seguirá limitada a experiencias piloto con fuerte liderazgo político y apoyo externo, en lugar de convertirse en una opción estructural dentro del sistema de financiación social.

4.5. Barreras para su implementación en España

A pesar del creciente interés por los Contratos de Impacto Social (CIS) como mecanismo de financiación orientado a resultados, su implantación en España enfrenta múltiples barreras de carácter jurídico, técnico, institucional y cultural. Estas limitaciones explican por qué, más allá de algunos proyectos piloto impulsados por entidades concretas, el modelo no ha conseguido consolidarse como una alternativa estructural dentro del sistema de contratación pública o de financiación del tercer sector.

Uno de los principales obstáculos identificados es la resistencia institucional dentro de la administración pública, especialmente por parte de los órganos de control económico y jurídico. Tal como quedó reflejado en las entrevistas, los equipos de intervención y contratación tienden a mostrar una actitud conservadora ante fórmulas que no encajan de forma explícita en los procedimientos habituales. La ausencia de instrucciones normativas claras sobre los CIS y el desconocimiento generalizado sobre su funcionamiento generan una

fuerte aversión al riesgo jurídico, lo que bloquea su aplicación incluso en contextos políticamente favorables.

Esta falta de seguridad jurídica se agrava por la inexistencia de un lenguaje común entre los actores implicados. La administración, las entidades sociales y los inversores operan con lógicas distintas —legales, sociales y financieras, respectivamente—, lo que complica la estructuración de contratos equilibrados. En este sentido, el informe de BOP destaca que uno de los retos centrales para el despliegue del modelo es la *“asimetría de conocimiento entre actores”* y la falta de capacidades técnicas para negociar e implementar este tipo de instrumentos (Bridges Outcomes Partnerships, comunicación personal, 14 de marzo de 2023).

En el ámbito del tercer sector, también emergen barreras significativas. Muchas entidades sociales —y en particular las empresas de inserción de menor tamaño— no cuentan con la estructura financiera, los recursos técnicos ni la cultura organizativa necesarias para participar en procesos tan exigentes. Este desajuste puede provocar que solo participen aquellas entidades más profesionalizadas, generando un efecto de elitización del acceso al modelo y debilitando su potencial inclusivo.

Además, el diseño de los contratos puede introducir tensiones operativas importantes. El establecimiento de indicadores demasiado ambiciosos o descontextualizados puede desincentivar la participación de entidades con experiencia real en el acompañamiento a colectivos vulnerables, cuyos procesos de inserción no son fácilmente reducibles a métricas cerradas o resultados inmediatos. Este riesgo fue señalado de forma recurrente en las entrevistas, donde se advirtió que el modelo puede volverse contraproducente si se imponen estándares de éxito incompatibles con la complejidad de los perfiles atendidos.

Por último, debe señalarse una barrera de carácter cultural: la debilidad de la cultura de evaluación en buena parte del sector público y social. Aunque los CIS requieren una orientación clara a resultados y una voluntad de medición rigurosa, muchas administraciones aún funcionan bajo lógicas de cumplimiento normativo y ejecución presupuestaria, sin mecanismos efectivos para valorar el impacto de sus intervenciones. Esta inercia limita la capacidad institucional para asumir contratos que implican asumir riesgos, compartir responsabilidades y trabajar bajo esquemas de innovación controlada.

En conjunto, estas barreras explican por qué la implantación de los CIS en España continúa siendo excepcional y altamente dependiente del impulso de actores individuales. Superarlas requiere una combinación de medidas legales, técnicas y formativas que no solo clarifiquen el marco jurídico, sino que preparen al ecosistema para operar en condiciones de corresponsabilidad, evaluación y orientación real al impacto.

4.6. Elementos clave para estructurar un CIS en España

La viabilidad de los Contratos de Impacto Social (CIS) en España no solo depende de su encaje normativo o de la voluntad política de las administraciones, sino también del diseño concreto de su estructura. La evidencia recogida en este trabajo señala que para que el

modelo funcione como una alternativa realista para las empresas de inserción, debe adaptarse a las particularidades institucionales, operativas y culturales del contexto español. Esto implica definir con precisión los componentes básicos del contrato, pero también los mecanismos que garanticen su equilibrio, gobernanza y sostenibilidad.

Uno de los primeros elementos a considerar es la selección del problema social que se desea abordar. Para aumentar las probabilidades de éxito, el CIS debe centrarse en intervenciones donde exista cierta evidencia previa sobre la eficacia de la metodología aplicada, y en las que se puedan definir resultados observables y medibles. Como destacaron varios entrevistados, este modelo no es adecuado para entornos excesivamente experimentales, sino para programas que ya han demostrado impacto, y cuya ampliación o mejora requiere financiación adicional.

El segundo componente esencial es el diseño de indicadores realistas y negociados, que reflejen el proceso de inserción laboral sin simplificarlo en exceso. Los contratos deben contemplar distintas fases del itinerario —como acceso a formación, prácticas laborales, empleabilidad sostenida— y evitar centrar la evaluación exclusivamente en el número de contratos firmados o la duración del empleo. Una estructura escalonada de resultados, como la implementada en algunos proyectos piloto en Málaga y otras regiones, puede ser más adecuada para reflejar la complejidad de estos procesos.

El informe de BOP refuerza esta idea, destacando que los indicadores deben ser “técnicamente sólidos, verificables y adaptados al colectivo atendido”, y que su definición debe realizarse con la participación activa de todas las partes, incluyendo las entidades ejecutoras (Bridges Outcomes Partnerships, comunicación personal, 14 de marzo de 2023).

Otro aspecto central es la gobernanza del contrato, que debe alejarse de esquemas jerárquicos clásicos y apostar por un modelo de corresponsabilidad. La administración pública no puede limitarse a pagar en caso de éxito: debe estar involucrada en la definición de los objetivos, en el seguimiento del contrato y en la toma de decisiones durante su ejecución. La participación activa de una entidad intermediaria o facilitadora, que actúe como puente técnico entre los actores y garantice la coherencia del proceso, se ha revelado como un elemento clave en los casos de éxito analizados.

Por último, el contrato debe prever mecanismos de ajuste o renegociación, especialmente si se detecta que los indicadores iniciales no capturan adecuadamente los avances logrados o si las condiciones del entorno cambian. Esta flexibilidad es particularmente importante cuando se trabaja con colectivos de alta vulnerabilidad, donde el proceso de inserción no siempre es lineal. Algunos entrevistados insistieron en que la posibilidad de adaptar el contrato durante su ejecución, sin penalizar a las entidades, es lo que permite mantener la integridad del modelo sin poner en riesgo a los participantes ni a los resultados.

En síntesis, un CIS adaptado a la realidad española debe combinar ambición y realismo. Debe exigir resultados, pero también respetar la complejidad del trabajo social. Su diseño requiere tiempo, diálogo y acompañamiento técnico, y no puede abordarse como una mera operación

financiera. Solo así podrá consolidarse como una herramienta útil, sostenible y justa para el ecosistema de empresas de inserción.

4.7. Indicadores de medición de impacto

La definición de indicadores de impacto es uno de los elementos más sensibles —y determinantes— en la estructuración de un Contrato de Impacto Social (CIS). En un modelo donde la financiación está condicionada a la consecución de resultados, lo que se mide y cómo se mide afecta directamente a la viabilidad del contrato, a la distribución de riesgos entre los actores implicados y a la propia lógica de intervención sobre el colectivo atendido. Por tanto, la selección de indicadores no puede ser una decisión técnica aislada, sino el reflejo de una negociación informada y contextualizada entre administración, inversores y entidades ejecutoras.

En el caso de los CIS orientados a la inserción laboral, los indicadores más habituales se centran en variables como el número de personas empleadas, la duración del contrato, el porcentaje de inserción sostenida o el coste por resultado alcanzado. Sin embargo, estos indicadores —si se aplican de forma rígida— pueden distorsionar el enfoque de intervención, incentivando la selección de perfiles más empleables o la simplificación de procesos complejos para cumplir con metas cuantificables. Varios entrevistados coincidieron en advertir sobre este riesgo, especialmente cuando se trabaja con colectivos en situación de exclusión severa, donde los procesos de inserción son graduales, discontinuos y no siempre culminan en un contrato formal.

Por ello, resulta fundamental incorporar indicadores intermedios o de proceso, que permitan valorar avances parciales pero significativos. Estos pueden incluir la participación en itinerarios formativos, la mejora en competencias laborales, la estabilidad en la red de apoyo o la progresiva autonomía en la búsqueda de empleo. El uso de indicadores escalonados, con metas adaptadas al perfil del colectivo atendido, ha demostrado ser más realista y eficaz en algunos contratos ya ejecutados en España.

Desde una perspectiva metodológica, los indicadores deben reunir cuatro condiciones básicas: claridad, verificabilidad, relevancia social y viabilidad de medición. El informe de BOP insiste en que no deben imponerse desde la lógica del inversor ni responder únicamente a criterios de eficiencia financiera, sino que deben tener valor público y ser contruados de forma participativa. Esta perspectiva es compartida también por los entrevistados, que coinciden en que los indicadores mal definidos no sólo ponen en riesgo el contrato, sino que pueden perjudicar la intervención misma, al forzar prácticas alejadas del acompañamiento social de calidad.

Además, es importante que los indicadores no se limiten al corto plazo. Evaluar únicamente si una persona mantiene un empleo durante seis meses puede resultar insuficiente para valorar el impacto real del programa. Es necesario combinar resultados inmediatos con variables de sostenibilidad, como la capacidad de mantener el empleo a medio plazo, el nivel de satisfacción laboral o la reducción de situaciones de vulnerabilidad asociadas.

En conclusión, el diseño de indicadores en los CIS no puede concebirse como un ejercicio técnico cerrado. Requiere una lectura profunda del contexto, una comprensión de los procesos sociales implicados y un compromiso compartido con el impacto real. Solo así se puede garantizar que la medición del éxito no se convierta en una trampa estadística, sino en una herramienta de mejora continua y de rendición de cuentas con sentido.

4.8. Recomendaciones a administraciones públicas e inversores

Para que los Contratos de Impacto Social (CIS) puedan consolidarse como una herramienta viable dentro del ecosistema de financiación de empresas de inserción en España, es necesario que tanto las administraciones públicas como los inversores asuman un rol proactivo y transformador. Los hallazgos del estudio permiten extraer una serie de recomendaciones dirigidas a ambos actores, orientadas a desbloquear barreras existentes y favorecer un entorno favorable para el desarrollo de estos instrumentos.

a) A las administraciones públicas

El primer paso indispensable es dotar de seguridad jurídica y respaldo técnico a los equipos responsables de estructurar y autorizar estos contratos. Esto requiere la elaboración de instrucciones operativas claras, el desarrollo de guías de contratación adaptadas a los CIS y la formación específica de los órganos de intervención y contratación. Como se ha evidenciado en varios proyectos piloto, la falta de certezas normativas y la aversión al riesgo han sido factores clave en el bloqueo de iniciativas, incluso cuando contaban con apoyo político.

Asimismo, se recomienda que las administraciones participen activamente en todas las fases del contrato, desde el diseño inicial hasta la evaluación final, y no se limiten al rol de financiador. Este acompañamiento institucional es esencial para garantizar la coherencia del contrato con las políticas públicas, supervisar la calidad de los resultados y generar aprendizaje institucional transferible.

Por otro lado, es imprescindible adaptar los procesos administrativos al enfoque de los CIS, incorporando criterios de flexibilidad y herramientas que permitan la renegociación de objetivos e indicadores cuando sea necesario. La innovación social requiere espacio para el ajuste y la mejora in itinere, algo que debe reflejarse también en los pliegos de contratación.

Finalmente, las administraciones deben fomentar un enfoque de colaboración horizontal con las entidades sociales, reconociendo su experiencia en el terreno y garantizando que sus capacidades operativas se respetan en el diseño del contrato. La corresponsabilidad no puede traducirse en asimetría de poder o en presión desmedida sobre los ejecutores.

b) A los inversores de impacto

Para los inversores, el primer desafío es ajustar sus expectativas de rentabilidad al tipo de intervención social que se financia. Como advirtió uno de los entrevistados, el riesgo de fracaso es alto en los primeros CIS, y los márgenes deben contemplar esta incertidumbre. Un inversor que participa en este modelo debe priorizar el valor social generado, aceptando que

parte del retorno esperado puede venir en forma de aprendizaje, reputación o contribución a un ecosistema más robusto.

Además, los inversores deben implicarse en la mejora de las capacidades de las entidades sociales con las que colaboran. En el caso de Arrabal en Málaga, por ejemplo, la disposición del inversor a acompañar a la entidad durante todo el proceso resultó determinante para fortalecer su intervención y adaptar sus prácticas. Esta implicación no puede confundirse con injerencia operativa, sino que debe traducirse en un acompañamiento que respete la autonomía y fomente la mejora.

También se recomienda que los inversores participen en el diseño de los indicadores y acepten la inclusión de métricas de impacto cualitativo o de proceso, no solo resultados finales. Esto permitirá reflejar con mayor fidelidad la complejidad de las intervenciones sociales y evitará sesgos que desincentiven el trabajo con colectivos más vulnerables.

c) Recomendaciones transversales

Tanto para administraciones como para inversores, el trabajo conjunto con intermediarios técnicos especializados puede facilitar la construcción de contratos más equilibrados y viables. Entidades con experiencia en estructurar CIS —como las que han participado en los proyectos piloto analizados— cumplen un papel fundamental al traducir necesidades sociales en estructuras financieras comprensibles, medibles y justas.

Finalmente, el desarrollo de un ecosistema sólido requiere generar evidencia pública sobre los resultados de los CIS. Para ello, se recomienda documentar y difundir sistemáticamente los aprendizajes de cada contrato, promoviendo así una cultura de transparencia y mejora continua.

4.9. Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación

Si bien este trabajo ha permitido explorar con profundidad el potencial de los Contratos de Impacto Social (CIS) como alternativa de financiación para las empresas de inserción en España, es importante señalar algunas limitaciones que condicionan el alcance de sus conclusiones.

En primer lugar, la investigación se ha basado en una metodología cualitativa con un número reducido de entrevistas (cuatro en total), lo que implica que los resultados tienen un carácter exploratorio y no pueden generalizarse a todo el sector. Aunque se ha procurado seleccionar perfiles diversos —desde estructuradores de CIS hasta responsables de empresas de inserción y fondos internacionales de impacto—, el conjunto de voces recogidas es necesariamente parcial. Esta limitación es especialmente relevante si se considera la heterogeneidad del ecosistema de la economía social en España, donde coexisten modelos muy distintos de organización, financiación e intervención.

En segundo lugar, el análisis se ha centrado en la viabilidad de los CIS desde una perspectiva práctica e institucional, sin abordar en profundidad aspectos financieros o jurídicos

específicos que también condicionan su desarrollo. La complejidad técnica de estos contratos, así como su encaje normativo en el ordenamiento jurídico español, merecerían estudios complementarios más detallados.

Por último, el carácter incipiente de los CIS en España dificulta el análisis de casos concretos. La mayoría de los aprendizajes proceden de experiencias internacionales o de pilotos muy recientes, por lo que la evidencia empírica disponible aún es limitada. Esto obliga a interpretar las conclusiones con cautela y a entenderlas como hipótesis fundadas más que como afirmaciones cerradas.

A partir de estas limitaciones, se identifican varias líneas futuras de investigación que podrían ampliar y profundizar el conocimiento sobre este instrumento:

- **Análisis jurídico comparado** entre el marco normativo español y el de otros países donde los CIS han sido implementados con éxito, con el fin de identificar reformas legales necesarias.
- **Evaluaciones de impacto ex post** de contratos piloto ya en marcha en España (como el de Málaga), que permitan validar su eficacia real y extraer aprendizajes transferibles.
- **Estudios cuantitativos** que analicen la disposición de las empresas de inserción a adoptar este modelo, sus capacidades organizativas, barreras percibidas y necesidades específicas.
- **Investigación sobre inversores de impacto** y sus criterios de decisión, para comprender mejor qué tipo de proyectos sociales resultan atractivos para la inversión privada en España.
- **Modelos híbridos de financiación**, que combinen elementos de los CIS con otras formas de colaboración público-privada, y que podrían adaptarse mejor a la diversidad del tejido social español.

Explorar estas líneas permitiría avanzar en el diseño de soluciones más ajustadas a la realidad de las empresas de inserción y contribuir a consolidar una arquitectura de financiación más innovadora, sostenible y orientada al impacto.

A la luz de todo lo anterior, es posible plantear ahora una reflexión final que sintetice los principales hallazgos del trabajo y tome posición sobre el lugar que los CIS pueden —y deben— ocupar en el ecosistema español.

4.10. Conclusión final

La pregunta que originó este trabajo fue directa: ¿pueden los Contratos de Impacto Social (CIS) convertirse en una vía de financiación viable para las empresas de inserción en España? A lo largo del estudio, la respuesta ha ido tomando forma desde una mirada práctica, informada y profundamente conectada con la realidad del sector. Hoy, después del análisis, la respuesta es sí, pero con matices, condiciones y una advertencia clara: no es un modelo milagro, ni para todos, ni para todo.

El principal valor del CIS no reside en su arquitectura financiera ni en su novedad contractual, sino en el cambio de lógica que propone: financiar impacto, no actividad. Esta alteración —aparentemente técnica— tiene implicaciones estructurales. Obliga a planificar mejor, medir con honestidad y repensar el papel de cada actor en la cadena de valor social. Puede servir para profesionalizar el sector, dignificar la intervención social y visibilizar que el impacto también tiene valor económico. Pero aplicar esta lógica sin contexto es ingenuo y, en ocasiones, contraproducente.

Durante la investigación he podido hablar con profesionales que han estado dentro del modelo, que lo han negociado, implementado, sufrido y reformulado. Gracias a ellos, este trabajo no ha sido un ejercicio teórico, sino una inmersión práctica en los bordes del sistema. Lo que se desprende de sus testimonios no es ni entusiasmo ciego ni rechazo frontal, sino algo mucho más valioso: una mirada crítica desde la experiencia, que señala con precisión tanto las posibilidades como los límites del modelo.

Los CIS, bien diseñados, pueden ofrecer a las empresas de inserción un marco de financiación más estable, centrado en resultados y menos condicionado por la lógica cortoplacista de las subvenciones. Pero exigir resultados sin acompañar capacidades puede acabar penalizando a quienes más lo necesitan. Y ese es uno de los mayores riesgos identificados: que el modelo, si no se cuida, excluya precisamente a las entidades que trabajan con los colectivos más vulnerables, por no poder cumplir con métricas de éxito que no entienden de trayectorias complejas ni de procesos largos.

Este riesgo cobra aún más relevancia si se consideran las limitaciones del estudio. El enfoque cualitativo, basado en un número reducido de entrevistas, ofrece una mirada parcial y contextualizada, no generalizable. Sin embargo, también pone de relieve el enorme valor de seguir investigando: profundizar en los marcos normativos, medir el impacto real de los pilotos existentes y analizar con mayor detalle la disposición del ecosistema español a asumir este modelo.

Como autora, y como estudiante de Derecho y ADE, esta investigación me ha enseñado que la innovación social no depende solo de ideas nuevas, sino de estructuras que permitan que esas ideas maduren sin romperse. España no carece de talento, ni de voluntad, ni de problemas que resolver. Lo que necesita es tiempo político, seguridad jurídica y una cultura pública menos aversa al riesgo. Porque innovar en lo social exige aceptar que puede haber error, y que de ese error también se aprende.

Este trabajo no pretende cerrar el debate sobre los CIS. Al contrario, quiere abrirlo desde la práctica y con los pies en la tierra. Las empresas de inserción necesitan nuevos caminos, y los CIS pueden ser uno de ellos, si se construyen desde el diálogo, con indicadores justos, estructuras equilibradas y respeto por la complejidad social. No se trata de sustituir lo que existe, sino de ampliarlo. De dar espacio a fórmulas nuevas que —bien acompañadas— pueden transformar no solo cómo se financian los proyectos, sino cómo entendemos el éxito en la política social.

Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativas en el Trabajo de Fin de Grado

Por la presente, yo, Lorena Pérez Ochoa, estudiante de Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas (E3) al presentar mi Trabajo de Fin de Grado titulado “Contratos De Impacto Social como alternativa de financiación para las empresas de inserción en España: Análisis crítico desde la práctica”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Explicación de conceptos:** He empleado ChatGPT como apoyo para comprender ideas complejas relacionadas con el análisis de datos del CIS y metodologías de investigación social, facilitando la interpretación de teorías y enfoques metodológicos que inicialmente resultaban difíciles de entender.
2. **Corrección de lenguaje:** Utilicé la herramienta para mejorar la redacción, claridad y cohesión del texto, asegurándome de que mis argumentos y análisis estuvieran bien estructurados y expresados de manera coherente.
3. **Síntesis de literatura académica:** Fue utilizado para resumir y comprender artículos académicos y estudios relevantes en el ámbito de las ciencias sociales, permitiéndome extraer las ideas principales y aplicarlas adecuadamente en mi trabajo.
4. **Revisión del trabajo:** Solicité sugerencias a la herramienta sobre cómo mejorar y perfeccionar el contenido del TFG, incluyendo recomendaciones para una mejor articulación entre secciones y una presentación más fluida de los argumentos.
5. **Traducción de textos:** Empleado para traducir ciertos documentos y referencias bibliográficas del inglés al español, asegurando una comprensión precisa y una integración adecuada en el contexto de mi investigación.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes.

Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 04/06/2025.

Firma: Lorena Pérez Ochoa

BIBLIOGRAFÍA

1. Abay Analistas Económicos. (2015, mayo). *Las empresas de la economía social como palanca de creación de empleo para las personas con discapacidad: Resumen ejecutivo*. Fundación ONCE.
https://base.socioeco.org/docs/las_empresas_de_la_economia_social_como_palanca_de_creacion_de_empleo_para_las_personas_con_discapacidad_-_resumen_ejecutivo_2015_.pdf
2. Álvarez Vega, M. I. (1999). *Las empresas de inserción social como nueva forma de organización empresarial: Especial referencia a su régimen jurídico*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (31), 47–84.
<https://www.ciriec.es/revista/>
3. Amica. (2021, junio). *Monetización del valor social: Ejercicio 2020*.
<https://amica.es/es/wp-content/uploads/2022/02/2020-2019-Informe-Valor-Social-AMICA-2-1.pdf>
4. Bolsa Social Impacto Sociedad de Responsabilidad Limitada. (2020). *Fondo Bolsa Social: Informe de impacto 2020*.
<https://www.bolsasocial.fund/wp-content/uploads/2021/07/Fondo-Bolsa-Social-Informe-de-Impacto-2020.pdf>
5. Bridges Outcomes Partnerships, comunicación personal, 14 de marzo de 2023
6. Crespo, M., & Zamora, J. (2013). *Informe SROI: Centros Especiales de Empleo. Midiendo el valor social de los CEE*. Fundación ONCE.
https://www.ecodes.org/phocadownload/Informe_SROI_CEE_2013.pdf
7. Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). La economía social en el mundo: una aproximación general. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 77, 7–30.
https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_7501_Defourny_y_Nyssens.pdf
8. EVPA & Asociación Española de Fundaciones (2015). *Guía práctica para la medición y gestión del impacto*.
https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Guia_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf
9. Lantegi Batuak. (2019). *Metodología para la cuantificación del valor social generado por una organización: El caso de Lantegi Batuak*.
https://www.lantegibatuak.eus/wp-content/uploads/2019/11/metodologia_para_la_cuantificacion_del_valor_social_generado_por_una_organizacion_el_caso_de_lantegi_batuak.pdf

10. Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. *Boletín Oficial del Estado*, 299, 14 de diciembre de 2007, pp. 51540-51548. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-21492>
11. López-Aranguren, L. M. (1999). *Las empresas de inserción, un nuevo y eficaz recurso en la lucha contra la exclusión*. *Intervención Psicosocial*, 8(3), 299–306. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2012215>
12. Montiel Vargas, A. (2022). *Las empresas de inserción. Un análisis de su régimen legal y del sector en la era post-COVID*. 33º Congreso Internacional del CIRIEC, Valencia, 13–15 de junio de 2022. CIRIEC-España. <https://ciriec.es/valencia2022/wp-content/uploads/COMUN-186.pdf>
13. Montiel Vargas, A. (2024). *Las empresas de inserción. Análisis de su régimen jurídico ante una posible reforma de la Ley 44/2007*. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 146(1), 1–24. <https://doi.org/10.5209/REVE.95354>
14. PLANA, E., DÍAZ, M. & BERNAD, C. (2025): “Las Cooperativas de Iniciativa Social en España: contexto y características en 2022”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 113, 131-160. DOI: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/international%20business/CIRIEC_113_05_Plana_et_al.pdf
15. Retolaza, J. L., San-Jose, L., & Araujo, A. (2007). *La eficiencia como reto de las empresas de inserción*. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, (115), 159–185. https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2014.v115.45276
16. Solórzano García, M., Guzmán Alfonso, C., Savall Morera, T., & Villajos Girona, E. (2018). *Identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (92), 155–182. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.9236>
17. Sousa Santos, S.; Gelashvili, V. & Camacho Miñano, M.M. (2024). ¿Son sostenibles económicamente los centros especiales de empleo en España?: Análisis empírico. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 147(1), 1-15. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.95987>
18. Tasubinsa, Grupo Gureak & ACEMNA. (2013, abril). *Análisis del retorno social de la inversión pública en un Centro Especial de Empleo de iniciativa social mediante la aplicación de la metodología SROI*. https://www.ecodes.org/phocadownload/Informe_SROI_CEE_2013.pdf

ANEXOS

Anexo 1: respuesta a las preguntas de las entrevistas

<https://docs.google.com/document/d/11nB3325jx1TP75UEf9mLJviauXEiG13FDNkq-HibxEY/edit?usp=sharing>