



*Mejorar la formación profesional para promover el  
impacto social: Implementar procesos de  
contratación pública social*

## Módulo 8 – Representación de intereses e influencia política

**Influir en las estrategias políticas, promover las empresas  
sociales y cooperar con las instituciones públicas.**



EUROPEAN CENTER  
FOR SOCIAL FINANCE



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



MALTA VOCATIONAL



CHAMBER OF COMMERCE  
AND INDUSTRY VRATSA



**Co-funded by  
the European Union**

Deal4Good está financiado por la Unión Europea. Sin embargo, las opiniones expresadas son exclusivamente las del autor o autores y no reflejan necesariamente las de la Unión Europea ni las de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen responsables de ellas. Número de proyecto: 2024-1-DE02-KA220-VET-000244401

La contratación pública social no se desarrolla por sí sola. Solo cambia cuando las partes interesadas comprenden cómo pueden influir en las medidas y decisiones políticas.

- La contratación pública refleja las prioridades políticas e institucionales.
- Los objetivos sociales requieren apoyo y participación activos.
- La defensa de los derechos ayuda a integrar las necesidades sociales en las decisiones políticas.
- Las empresas sociales y los grupos de interés pueden desempeñar un papel importante.

Este módulo enseña la capacidad de influir en las políticas y prácticas de contratación pública social.

Al finalizar este módulo, los participantes podrán:

- comprender cómo se formulan las directrices de SPP
- Utilización de estrategias de promoción para apoyar objetivos sociales.
- Incluir consultas públicas y a las autoridades locales.
- Utilizan sus habilidades para representar intereses en un contexto profesional.

## SPP más allá de los procedimientos

La contratación pública social no debe considerarse simplemente un proceso técnico regido por normas de cumplimiento. Más bien, funciona como un instrumento estratégico del sector público, que permite a las autoridades asignar recursos en consonancia con las prioridades sociales más amplias. Las decisiones sobre qué se contrata, en qué condiciones y según qué criterios de evaluación reflejan convicciones políticas en materia de inclusión, igualdad, sostenibilidad y el bien común a largo plazo.

La contratación pública influye en los mercados y determina qué actores tienen acceso a los contratos públicos. La consideración de criterios sociales en la contratación es el resultado de una estrategia política deliberada y no de una casualidad administrativa.

Fuente: OCDE (2019); Comisión Europea (2021)

## La contratación pública en un contexto político

La contratación pública se integra en un ecosistema político más amplio que abarca la política social, la regulación del mercado laboral, las estrategias de sostenibilidad y los programas de desarrollo regional. Estas áreas políticas influyen en las prioridades de contratación tanto de forma explícita, a través de documentos y directrices estratégicas, como de forma implícita, mediante discursos políticos y asignaciones presupuestarias.

El apoyo a la contratación pública socialmente responsable depende no solo de los marcos jurídicos, sino también de la voluntad política, las capacidades institucionales y la participación de las partes interesadas en este contexto de gobernanza más amplio.

[Fuente: Comisión Europea – Marco SRPP \(2021\); estudio del Parlamento Europeo \(2023\)](#)

## El ciclo político

Las medidas políticas no surgen como conceptos completamente desarrollados, sino que evolucionan en fases comúnmente conocidas como ciclo político. Estas fases incluyen:

- 1. Definición de la agenda:** Identificación de temas y prioridades
- 2. Formulación de políticas:** Desarrollo de opciones y enfoques
- 3. Adopción:** Tomar decisiones o aprobar políticas.
- 4. Implementación:** Traduciendo las decisiones a la práctica.
- 5. Evaluación:** Análisis de los resultados y perspectivas de futuro.

Comprender estas fases permite a las partes interesadas identificar oportunidades para influir en las decisiones. Por ejemplo, la participación en debates durante la fase de formulación o en los procesos de evaluación puede influir en la interpretación y aplicación de los criterios sociales.

## Ejercicio 1: Discusión en grupo

Analice un ejemplo de contratación pública en su zona. Reflexione sobre las prioridades políticas generales que han influido en su diseño.

¿En qué etapa del ciclo político se establecieron estas prioridades? ¿Qué actores institucionales influyeron en el resultado? Identifique posibles oportunidades para promover objetivos sociales.

El objetivo de este ejercicio es comprender la contratación pública como un espacio político dinámico en el que se negocian e institucionalizan las prioridades.

## Comprender la representación de intereses en la contratación pública social

La promoción de la contratación pública socialmente responsable se refiere a los esfuerzos estructurados y basados en evidencia que buscan influir en las estrategias públicas y las prácticas institucionales para promover la integración de los objetivos sociales en los sistemas de contratación. Incluye el análisis de los procesos de toma de decisiones, la identificación de puntos clave de influencia y la colaboración estratégica con los responsables políticos y los actores administrativos.

En lugar de reaccionar solo después de que se aprueban las regulaciones, el grupo de defensa participa desde el principio en el proceso político. Su objetivo es garantizar que las consideraciones de valor social se integren en el diseño, la implementación y la evaluación de los procesos de contratación pública.

[OCDE \(2021\) – Cabildeo e influencia en la toma de decisiones públicas; Comisión Europea – Directrices para la mejora de la legislación](#)



## Estrategias de promoción estratégica

Las estrategias de incidencia varían según el contexto. Los enfoques cooperativos integran a las instituciones mediante el diálogo, los grupos de trabajo y las consultas estructuradas. Las estrategias más enérgicas pueden incluir la formación de coaliciones, el posicionamiento público o la presión colectiva.

El cabildeo estratégico requiere un profundo conocimiento de los desequilibrios de poder, la identificación de los responsables de la toma de decisiones y los guardianes del poder, y el reconocimiento de las "ventanas de oportunidad política" en las que cambian las prioridades políticas y las reformas se vuelven viables. Los cabilderos exitosos alinean sus mensajes con las agendas institucionales y formulan objetivos sociales que armonizan con los objetivos de las políticas públicas.

Tras ver el vídeo,  
identifique la fase  
institucional que parezca  
más susceptible a la  
influencia y explique los  
motivos.



## **Grupo de defensa para la promoción de empresas sociales**

**Las empresas sociales suelen enfrentarse a barreras estructurales para acceder a contratos públicos. La labor de incidencia política les permite identificar estos desafíos y proponer ajustes en las políticas que tengan en cuenta el impacto social, la gestión orientada a la misión y la creación de valor sostenible.**

**Al integrar conocimientos prácticos, coordinarse con redes y participar en el diálogo institucional, las empresas sociales pueden ayudar a desarrollar marcos de contratación pública más inclusivos y mejor alineados con los principios de la economía social.**

**[Comisión Europea – Plan de Acción para la Economía Social \(2021\)](#)**

**[Comité Económico y Social Europeo – La función de la economía social](#)**



## **Diseñar medidas eficaces para la promoción.**

Desarrollar una iniciativa de incidencia política implica definir el objetivo político, identificar a los responsables de la toma de decisiones y a los líderes de opinión, formular mensajes basados en evidencia y seleccionar los canales de comunicación adecuados. Una incidencia política eficaz combina objetivos ambiciosos con realismo y considera los marcos institucionales y la viabilidad política.

En el ámbito de la contratación pública socialmente responsable, las medidas para representar intereses pueden incluir contribuciones estructuradas a consultas, documentos de posición, participación en grupos de trabajo, acuerdos de coalición o diálogos institucionales específicos.

[CIVICUS – Kit de herramientas para la defensa de intereses](#)

[Comisión Europea – Tu opinión importa \(Portal de Consultas Públicas\)](#)



Co-funded by  
the European Union

## Ejercicio 2 – Análisis de una posibilidad de representación de intereses

Identifique un desafío en materia de adquisiciones en su entorno donde se puedan promover objetivos sociales.

Definir:

- La fase política en la que se puede ejercer influencia.
- Los responsables de la toma de decisiones
- El objetivo de la defensa de derechos.
- La estrategia de participación adecuada

Analice cómo el momento oportuno, las alianzas y las prioridades institucionales pueden influir en el éxito de sus esfuerzos de promoción.

## Grupos de interés en la contratación pública social

La contratación pública social abarca una compleja red de actores en diversos niveles institucionales. Entre ellos se incluyen responsables políticos, autoridades contratantes, funcionarios de contratación, órganos consultivos, empresas sociales, proveedores privados, organizaciones de la sociedad civil y organismos reguladores. Cada uno de estos actores tiene el potencial de influir en la política de contratación tanto de forma directa como indirecta.

Para garantizar una defensa eficaz, es fundamental comprender la autoridad formal, la implementación técnica y la influencia en el debate público. Los distintos grupos de interés ejercen diversos grados de influencia, y sus intereses pueden coincidir o entrar en conflicto según las prioridades políticas y los incentivos institucionales.

[OCDE – Participación de los grupos de interés en las políticas públicas](#)

[Comisión Europea – Instrumentos para mejorar la legislación](#)



## Poder, influencia y dinámicas de toma de decisiones

El análisis de las partes interesadas requiere más que simplemente enumerar a los actores; exige una comprensión profunda de las dinámicas de poder. El poder puede derivar de la autoridad formal, la experiencia técnica, el control de los recursos, la legitimidad política o la capacidad de movilizar la opinión pública.

En el ámbito de la contratación pública socialmente responsable, la influencia puede ejercerse a través de mecanismos regulatorios formales o redes informales. Identificar a los responsables de la toma de decisiones, los poderes de veto y quienes marcan la agenda permite a las partes interesadas priorizar sus esfuerzos y desplegar los recursos estratégicamente.

## El mapeo de partes interesadas como herramienta estratégica

El análisis de las partes interesadas es un método sistemático para evaluar a los actores en función de su influencia e interés en un área política específica. Un marco ampliamente utilizado clasifica a las partes interesadas según dos dimensiones: poder (la capacidad de influir en los resultados) e interés (el grado de preocupación por el tema).

Este mapeo permite diferenciar entre los principales responsables de la toma de decisiones, los aliados potenciales, los actores neutrales y los posibles opositores al cambio. En el contexto de la contratación pública socialmente responsable, este análisis ofrece información valiosa para las estrategias de promoción, al destacar dónde se debe priorizar el diálogo, la creación de coaliciones o la persuasión.

[PNUD – Herramientas para la participación y el análisis de las partes interesadas](#)



## Construyendo alianzas y coaliciones

La defensa de intereses en el ámbito político rara vez resulta eficaz cuando se lleva a cabo de forma aislada. La formación de coaliciones aumenta la legitimidad, amplía la experiencia y fortalece el poder de negociación. En el ámbito de la contratación pública social, las alianzas entre empresas sociales, redes de la sociedad civil, instituciones de investigación y actores públicos de apoyo pueden amplificar la voz colectiva.

Las coaliciones desempeñan un papel crucial para superar los obstáculos sistémicos en los sistemas de contratación pública, ya que los cambios institucionales a menudo requieren un compromiso coordinado y sostenido, en lugar de intervenciones aisladas.

## **Desde la elaboración de mapas hasta el desarrollo de estrategias.**

El análisis de las partes interesadas solo cobra sentido cuando se traduce en medidas concretas. Tras identificar a los actores y las dinámicas de poder, las partes interesadas deben definir estrategias de participación adecuadas: diálogo estructurado, propuestas políticas conjuntas, participación en consultas o relaciones públicas estratégicas.

En el ámbito de la contratación pública social, la aplicación de la analítica en las estrategias puede incluir la priorización de las relaciones con los clientes, la participación de los responsables políticos en las fases de diseño o la cooperación con redes para presentar contribuciones coordinadas durante los procesos de consulta.

Según el vídeo, ¿qué actores parecen tener autoridad formal y qué influencia informal?



Better Regulation principles: at the heart of the EU's decision-making process

European Commission

## Ejercicio 3: Análisis de las partes interesadas en la práctica

Elija un problema de política de adquisiciones de su entorno.

Identifique a las partes interesadas clave y clasifíquelas según los siguientes criterios:

- Grado de influencia
- Interés
- Posible alineación con los objetivos sociales

Analice qué actores son aliados estratégicos, cuáles requieren una intervención específica y cuáles podrían resistirse al cambio. Considere cómo puede adaptar su estrategia de incidencia a estas dinámicas.

## Las consultas públicas como instrumentos de política estructurados

Las consultas públicas son mecanismos formales mediante los cuales las autoridades públicas solicitan la opinión de las partes interesadas durante el desarrollo, la revisión o la evaluación de políticas. No son ejercicios simbólicos, sino elementos estructurados de los marcos de formulación de políticas basados en la evidencia.

En el marco de la contratación pública socialmente responsable, las consultas pueden referirse a directrices de contratación, directrices estratégicas, programas de financiación o marcos de implementación. La participación en esta etapa permite a las partes interesadas influir en las políticas antes de que sean vinculantes o entren en vigor.

## **En qué punto del ciclo político caben las consultas.**

Las consultas públicas suelen tener lugar durante las fases de formulación y evaluación de políticas del ciclo político. Durante estas fases, se publican borradores de políticas para recabar comentarios y se realizan evaluaciones de impacto.

Es fundamental comprender el papel de una consulta dentro del contexto político general. Las consultas en etapas iniciales ofrecen la oportunidad de influir en la agenda, mientras que las de etapas posteriores pueden centrarse en detalles técnicos. Para una defensa eficaz, las contribuciones deben adaptarse a la etapa específica del desarrollo político.

## Estructuración de una plantilla de consulta eficaz

La participación efectiva en las consultas requiere más que simplemente expresar opiniones. Una contribución persuasiva generalmente incluye:

- Una descripción precisa del problema político.
- Argumentación basada en la evidencia
- Propuestas o ajustes específicos
- Acuerdo con los objetivos de las políticas públicas.
- Consideración de la viabilidad y el impacto

En el ámbito de la contratación pública social, esto podría significar, por ejemplo, demostrar cómo las empresas sociales contribuyen a un beneficio público cuantificable, identificar obstáculos en los procedimientos de contratación y proponer ajustes realistas basados en la experiencia práctica.

[OCDE – Asesoramiento político y desarrollo de políticas basadas en la evidencia](#)

[Transparencia Internacional – Participación en los procesos de toma de decisiones públicas](#)



## Diálogo institucional más allá de las consultas formales

No toda la influencia en las decisiones políticas se ejerce a través de consultas formales. El diálogo institucional abarca la colaboración continua con las autoridades locales, los departamentos de adquisiciones, los órganos consultivos y los departamentos especializados. Estas interacciones pueden adoptar la forma de grupos de trabajo, reuniones bilaterales, audiencias públicas o intercambios informales.

En la contratación pública con orientación social, las autoridades locales suelen tener un margen de maniobra considerable en su implementación. El diálogo continuo genera confianza, fomenta el entendimiento mutuo y permite la integración gradual de los objetivos sociales en las prácticas de contratación.

[Consejo de Europa – Gobernanza participativa a nivel local OCDE – Confianza en la administración pública](#)



Co-funded by  
the European Union

## Posicionamiento estratégico dentro del marco institucional

Para colaborar eficazmente con las instituciones públicas, el conocimiento institucional es fundamental. Esto incluye comprender las jerarquías administrativas, identificar a quienes elaboran los documentos, reconocer los roles de liderazgo político y distinguir entre las áreas de toma de decisiones técnicas y políticas.

En el ámbito de la contratación pública social, ejercer influencia puede depender de la participación de funcionarios de contratación, asesores legales, gestores de programas o cargos electos en distintas etapas. El posicionamiento estratégico exige adaptar el estilo de comunicación, la argumentación y el momento oportuno al contexto institucional.

Identifica qué hace que una contribución parezca creíble en el contexto del vídeo.

¿QUÉ ELEMENTOS LE GUSTARÍA INCLUIR EN SU PROPUESTA?



Building an economy that works for people: an action plan for the social economy

## Ejercicio 4 – Creación de una contribución para la consulta

Imaginemos que una autoridad pública inicia una consulta sobre optimización.

Aspectos sociales de la contratación pública. Por favor, prepare un esquema conciso que contenga la siguiente información:

- El problema político que desea abordar.
- Pruebas que respaldan tu argumento
- Una propuesta precisa y realista.
- Una explicación de cómo su propuesta se alinea con los objetivos del interés público.

Explique en qué se diferenciaría su solicitud si estuviera dirigida a una autoridad local o a un responsable político nacional.

## Del análisis a la implementación

La defensa de intereses se vuelve efectiva cuando pasa del análisis a la acción concreta. En consonancia con la comprensión del entorno político, la dinámica de los grupos de interés y los procesos institucionales, el siguiente paso es formular una estrategia de intervención coherente.

En el contexto de la contratación pública socialmente responsable, esto implica formular un objetivo político claro, identificar puntos de influencia dentro de las estructuras de contratación y seleccionar los instrumentos adecuados para la promoción. Sin una planificación estratégica, existe el riesgo de que la promoción actúe de forma reactiva o fragmentada.

## Elementos clave de una estrategia de representación de intereses

Una estrategia de cabildeo eficaz en un contexto político generalmente consta de cinco componentes interconectados:

- Un objetivo político claramente definido
- Identificación de los responsables de la toma de decisiones y las personas influyentes.
- Comunicación basada en la evidencia y coordinada institucionalmente
- Selección de canales de comunicación (formales e informales)
- Anticipación de las limitaciones institucionales y la viabilidad política.

En el ámbito de la contratación pública socialmente responsable, las estrategias de promoción deben armonizar los argumentos a favor del beneficio social con los objetivos de eficiencia pública, rendición de cuentas y sostenibilidad, con el fin de aumentar la aceptación institucional.

## Marco y orientación institucional

La influencia política no se limita al contenido de las propuestas, sino que también abarca su formulación. Una defensa eficaz traduce los objetivos sociales a un lenguaje que se alinee con las prioridades institucionales, como la rentabilidad, el cumplimiento normativo, la innovación y el bien común a largo plazo.

La elección de las palabras puede influir decisivamente en si las propuestas se perciben como exigencias ideológicas o como soluciones prácticas. En el ámbito de la contratación pública socialmente responsable, presentar las cláusulas sociales como instrumentos para fortalecer la resiliencia, el desarrollo económico local o la calidad del servicio puede aumentar la aceptación entre las autoridades contratantes.

## Selección de instrumentos para la representación de intereses

Las medidas de promoción pueden adoptar diferentes formas según el contexto y el momento. Estas incluyen, por ejemplo:

- Documentos de posición y estrategia
- Contribuciones de consulta coordinadas
- Participación en consejos asesores
- Reuniones institucionales estructuradas
- Declaraciones de la coalición
- Comunicación pública estratégica

La elección del instrumento adecuado requiere comprender los procesos institucionales, los plazos para la toma de decisiones y el nivel de transparencia dentro de las estructuras de gobernanza.

## Cómo afrontar los riesgos y las limitaciones

Al representar intereses en la contratación pública, es fundamental tener en cuenta los marcos institucionales y políticos. Los sistemas de contratación están sujetos a requisitos legales, limitaciones presupuestarias y capacidades administrativas restringidas. Las propuestas excesivamente ambiciosas o poco realistas pueden comprometer la credibilidad.

Por lo tanto, la promoción estratégica combina objetivos ambiciosos con la viabilidad e identifica reformas graduales que pueden ganar impulso con el tiempo. El compromiso continuo y la creación de credibilidad suelen ser más eficaces que las tácticas de presión puntuales.

## Ejercicio 5 – Desarrollo de una medida de representación de intereses

Desarrolle una propuesta concisa para una carta de defensa que aborde un problema de contratación social en su contexto. Se deben considerar los siguientes puntos:

- El objetivo político
- Responsables de la toma de decisiones del grupo objetivo
- Mensaje clave y marco de referencia
- Instrumento seleccionado de representación de intereses
- Restricciones previstas y medidas para abordarlas

Analice cómo se adaptaría su plan si cambiaran las prioridades políticas o surgiera resistencia institucional.

## La defensa como capacidad sostenible

La defensa de causas y la influencia política no son actividades puntuales, sino habilidades a largo plazo que se desarrollan mediante la experiencia, la reflexión y la participación continua. En el contexto de la contratación pública social, influir en las políticas suele requerir paciencia, perseverancia y la capacidad de adaptar las estrategias con el tiempo.

Comprender que la promoción es un proceso continuo permite a las organizaciones y a los profesionales reconocer que incluso las acciones pequeñas, si se coordinan y se implementan de manera constante, pueden contribuir a un cambio significativo y sostenible en las prácticas de contratación pública.

## **Del aprendizaje a la acción.**

El valor de las habilidades de incidencia política reside en su aplicación en contextos profesionales y territoriales reales. Poner en práctica lo aprendido requiere identificar situaciones específicas donde se pueda ejercer influencia política, así como adaptar las estrategias de incidencia a las condiciones institucionales locales.

En el ámbito de la contratación pública socialmente responsable, esto puede incluir la colaboración con las autoridades locales, la participación en consultas, la cooperación con otros actores o la aportación de la experiencia práctica al debate político. Fundamentalmente, el conocimiento debe vincularse de forma realista y contextualizada con la acción práctica.

## Ejercicio 6: Reflexión personal

Desarrolle una estrategia de incidencia política o promoción que pueda implementarse de manera realista en su entorno profesional. Considere los recursos, las alianzas y las habilidades necesarias, así como los posibles desafíos. Piense en qué pequeño primer paso podría dar para pasar de la intención a la acción.

Esta reflexión tiene como objetivo reconocer las competencias adquiridas durante el módulo como habilidades personales.

## Conclusión y pasos futuros

La promoción y la influencia política son cruciales para desarrollar prácticas de contratación pública inclusivas y socialmente responsables. Al comprender los procesos políticos, colaborar con las partes interesadas y desarrollar medidas de promoción estructuradas, las empresas sociales y los profesionales pueden contribuir a un uso más eficaz y equitativo de los fondos públicos.

Las habilidades adquiridas en este módulo constituyen la base para una participación continua más allá del contexto de la formación y motivan a los participantes a seguir contribuyendo activamente al desarrollo de políticas en el ámbito de la contratación pública social.

## **Conclusión y pasos futuros**

**Mensaje clave:** La representación de intereses y la influencia política son procesos continuos.

### **Aplica lo que has aprendido.**

- Mantente motivado
- forjando alianzas
- Supervisar y ajustar las estrategias.



# ¡Gracias!



**Co-funded by  
the European Union**



EUROPEAN CENTER  
FOR SOCIAL FINANCE



**EXEOLAB**  
CREATING SYNERGIES



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



MALTA Vocational®



CHAMBER OF COMMERCE  
AND INDUSTRY VRATSA



TPCT  
Consulting & Events