



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

Gestión de contratos y seguimiento de los impactos sociales.

Módulo número 5

Malta Vocacional
Programa de formación



EUROPEAN CENTER
FOR SOCIAL FINANCE



EXEOLAB
CREATING SYNERGIES



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



CON
VALORES
INCUBADORA



MALTA VOCATIONAL



iB Institutul
Bucovina



CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY VRATSA



TPCT
Consulting & Events



Co-funded by
the European Union

Deal4Good recibe financiación de la Unión Europea. Sin embargo, las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva de los autores y no reflejan necesariamente las de la Unión Europea ni las de la Agencia Ejecutiva de la Unión Europea para la Educación y la Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se responsabilizan de ellas. Número de proyecto: 2024-1-DE02-KA220-VET-000244401

Unidad 5.1: Introducción al ciclo de vida del contrato y la gestión de las partes interesadas

Unidad 5.2: Gestión financiera y desarrollo de indicadores clave de rendimiento (KPI)

Unidad 5.3: Medición y evaluación de los impactos sociales

Unidad 5.4: Resolución de conflictos y solución de controversias

Unidad 5.5: Integración –

Resumen

Descripción general del módulo (introducción de 5 minutos)

Objetivos de aprendizaje:

- Cumplimiento de las directivas de contratación pública de la UE (Directiva 2014/24/UE)
- Gestión profesional de contratos de acuerdo con estándares reconocidos; medición del impacto social en cumplimiento del Reglamento

General de Protección de Datos (RGPD).

- Resolver conflictos mediante enfoques basados en la evidencia.
- Posiciónate como un experto reconocido en contratación social.

Duración: 9 lecciones en 5 unidades = ~6,75 horas **Formato:** Interactivo, basado en estudios de caso, orientado a la UE **Concepto central:** La gestión de contratos abarca no solo la prestación de servicios, sino que incluye la gestión activa de las relaciones, el seguimiento profesional y la resolución estratégica de problemas.

Fuentes: Plan de Acción de la UE para la Economía Social (2021); Directiva 2014/24/UE; ejemplos de buenas prácticas de la OCDE.



Documentos esenciales:

- Directiva 2014/24/UE – *Derecho de la contratación pública de la UE (artículos 67 a 76 sobre cláusulas sociales)*
- Plan de Acción de la UE para la Economía Social (2021): *La formación de emprendedores sociales se considera una prioridad.*
- RGPD 2016/679 – *Protección de datos en el marco de la evaluación de impacto*
- Directiva 2013/11/UE – *Resolución alternativa de litigios*
- Recomendación de la OCDE sobre contratación pública (2023)

UNIDAD 5.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Introducción al ciclo de vida de los contratos y la gestión de las partes interesadas.

Objetivos de aprendizaje:

- *Describa las seis fases del ciclo de vida de un contrato.*
- *Identificar a las partes interesadas clave y sus funciones.*
- *Comprender el alcance del contrato y los requisitos técnicos*
- *Identificar los principales riesgos contractuales*

Duración de la unidad: 90 minutos (2 lecciones de 45 minutos)

Lecciones:

- **5.1.1 Descripción general del ciclo de vida**
- **5.1.2 Partes interesadas y riesgo Marco legal:** Directiva 2014/24/UE, artículos 18, 67-76

Unidad 5.1: Introducción al ciclo de vida del contrato y la gestión de las partes interesadas.

Ciclo de vida del contrato: De la planificación al aprendizaje

1 Planificación y delimitación (semanas 1-4)

Evaluación de capacidad, análisis de la demanda, revisión de debida diligencia

2 Redacción y negociación (semanas 4-8):

Preparación de la oferta, revisión del contrato, revisión legal, firma y formalización (semana 8).

3 Aprobaciones, reunión inicial, configuración del sistema

Rendimiento y seguimiento (semanas 9-52)

4 Prestación de servicios, seguimiento e informes.

Cierre/Extensión (Semanas 50 a 52)

5 Resultados finales, conclusión financiera, evaluación

Reflexiones (semanas 52 en adelante)

6 Informe posterior, documentación, almacenamiento de conocimientos

CUADRO DE CONCEPTOS CLAVE:

Los contratos no son estáticos – evolucionan a través de seis fases interconectadas, las cuales cada una de ellas requieren gestión activa



¿Quiénes participan? Funciones y responsabilidades de los participantes.



Copyright © 2025, Deal4Good Consortium, All rights reserved.

Principales partes interesadas:

-  **Cliente:** define los requisitos, supervisa y realiza los pagos.
-  **Beneficiarios:** reciben los beneficios y proporcionan comentarios.
-  **Monitor/auditor externo:** verifica el cumplimiento de las regulaciones y recopila datos.
-  **Institución financiadora:** supervisión política, presentación de informes
-  **Subcontratistas/Socios:** proporcionan servicios y coordinan
-  **Empleados en contacto directo con el cliente:** prestan servicios y recopilan datos.
-  **Departamento de Finanzas:** seguimiento de costes, procesamiento de pagos

Los contratos exitosos establecen una clara división de roles e Intercambio regular con las partes interesadas.

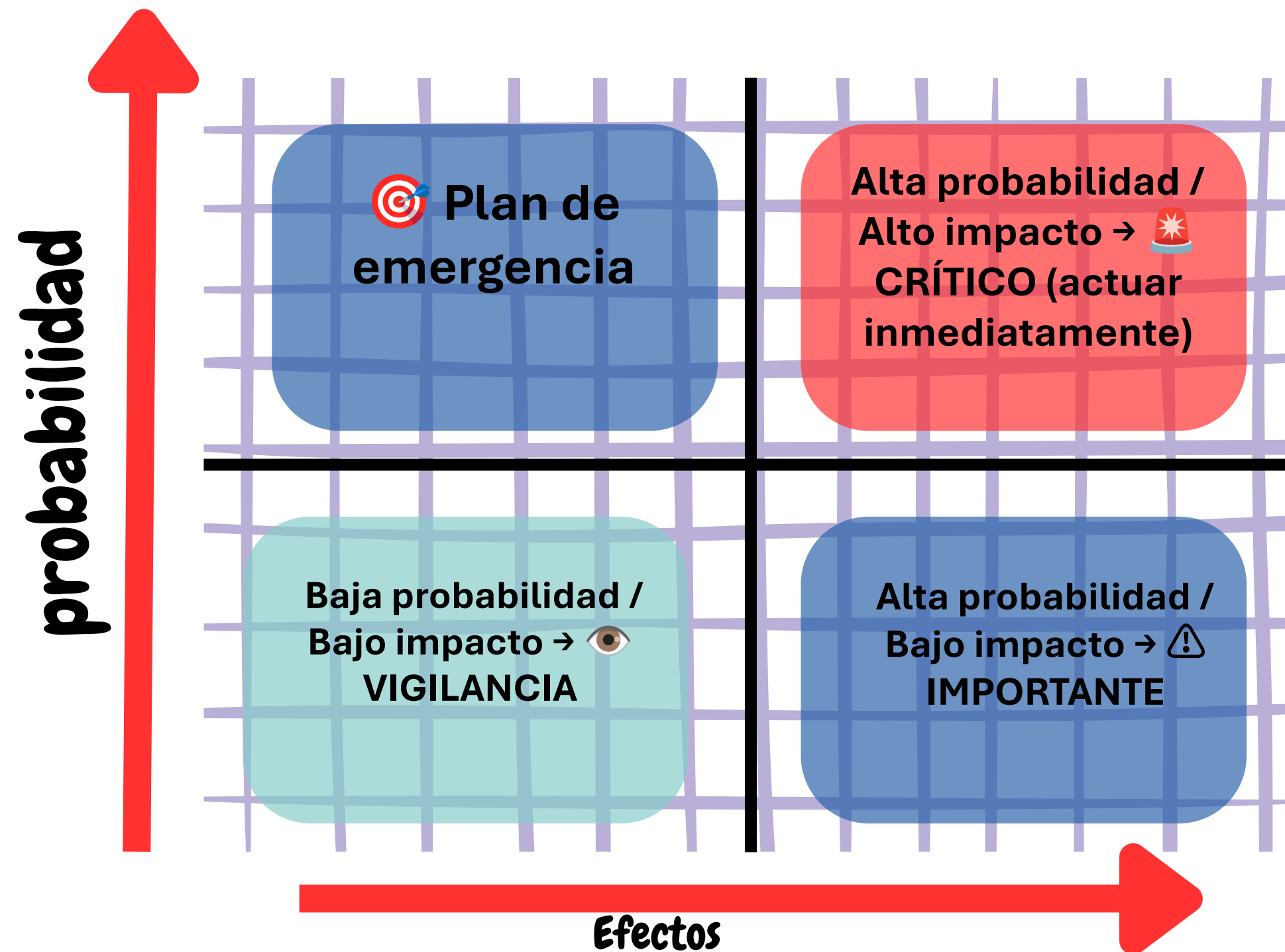
¿Qué contiene un contrato? Comprender su alcance y requisitos.

Elementos esenciales que todo contrato debe definir:

- ✓ Descripción de los servicios y objetivos (cuando proceda, teniendo en cuenta las cláusulas sociales de la UE)
- ✓ Grupo destinatario y alcance de la formación (p. ej., «se formará a 100 personas desempleadas»)
- ✓ Normas de calidad y especificaciones técnicas (Directiva 2014/24/UE, artículo 18)
- ✓ Calendario e hitos
- ✓ Presupuesto y condiciones de pago
- ✓ Indicadores clave de rendimiento (KPI)
- ✓ Requisitos sociales y medioambientales (cuando exista un acuerdo de reserva de conformidad con el artículo 67)
- ✓ Protección de datos y cumplimiento del RGPD

Un objeto contractual claramente definido evita malentendidos y permite una supervisión eficaz.

Sistema de alerta temprana: Identificación de los riesgos contractuales más significativos



RIESGOS COMUNES EN LOS CONTRATOS:

- Rotación de personal o cuellos de botella en la capacidad
- Retrasos en los pagos
- Deficiencias en la captación de beneficiarios de ayudas
- Restricciones presupuestarias
- Cambios en el mercado que afectan a la prestación de servicios
- Conflictos de interés relevantes

La identificación y mitigación proactiva de los riesgos garantiza que los problemas menores no se conviertan en crisis.

Ciclo de vida del contrato: información importante que debe conocer.

CONTENIDO (Marca de verificación + Pregunta de reflexión)

PRINCIPALES CONCLUSIONES:

- ✓ Los contratos constan de seis fases que requieren una gestión activa.
- ✓ El éxito depende de una clara división de funciones y de la comunicación entre las partes implicadas.
- ✓ El alcance del contrato debe ser específico, cuantificable y conforme a la normativa de la UE.
- ✓ La identificación temprana de riesgos previene crisis.
- ✓ La gestión profesional de contratos es un requisito legal (Directiva 2014/24/UE).

REFLEXIONES FRAGE:

¿Qué fase del contrato supone el mayor reto para su empresa?

Gestión financiera y desarrollo de indicadores clave de rendimiento (KPI).

El dinero juega un papel crucial. Aprende el arte de la gestión presupuestaria y mide el rendimiento como un profesional.

Objetivos de aprendizaje:

- **Objetivo de aprendizaje 2.1:** Elaborar presupuestos realistas que se correspondan con el valor del contrato.
- **Objetivo de aprendizaje 2.2:** Definir KPI SMART para el seguimiento financiero y del rendimiento
- **Objetivo de aprendizaje 2.3:** Desarrollar y analizar paneles de control de KPI
- **Objetivo de aprendizaje 2.4:** Comprender las obligaciones de información financiera

Detalles sobre la unidad:

Duración: 90 minutos (2 lecciones de 45 minutos)

Lecciones: 5.2.1 Planificación presupuestaria | 5.2.2 Definición de KPI y panel de control

Marco jurídico: Marco de los Fondos Estructurales de la UE; Principio 4 de la OCDE; Directiva 2014/24/UE, artículo 86

Elaboración de un presupuesto contractual sólido

Estructura presupuestaria



Costes de personal

Salarios, beneficios, desarrollo profesional



Costes operativos

Alquiler, gastos operativos, comunicación



Costos del programa

Proveedores de materiales, equipos y servicios



Administración

Gestión, Cumplimiento, Auditoría



contingencia

5-10% para gastos imprevistos

Fundamentos del flujo de caja



Momento de los gastos en comparación con ingresos



Planes de pago disponibles de la autoridad



Necesidades de capital de trabajo

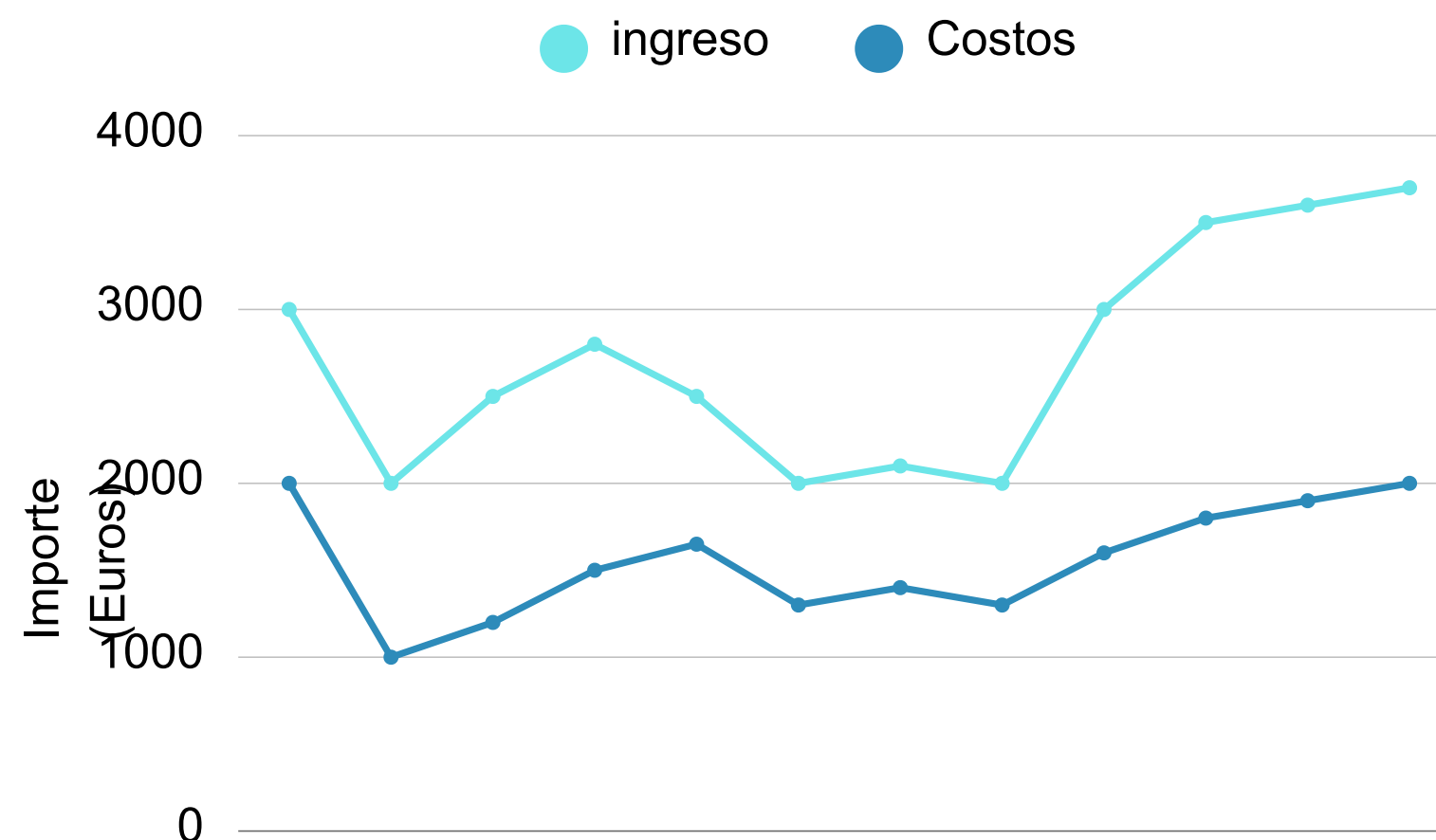


Previsiones de flujo de caja (mensuales, gtrimestrales)

Principio básico: Los presupuestos deben ser realistas, transparentes y estar en consonancia con los servicios acordados contractualmente.

Gestión del dinero: cuándo gastar y cuándo ganar dinero

Gráfico de flujo de caja de 12 meses para comparar ingresos y gastos.



● Problema común: La agencia realiza pagos trimestrales, mientras que a los empleados se les debe pagar mensualmente.

✓ Solución:

- Reservar capital de trabajo •
- Establecer una línea de crédito •
- Solicitar pagos por adelantado

Consejos prácticos: Solicitar pagos por adelantado • Organizar la facturación • Reservar fondos para gastos imprevistos • Comunicarse con la autoridad competente con suficiente antelación



La gestión del flujo de caja es esencial para la supervivencia de las organizaciones durante la vigencia del contrato.



Co-funded by
the European Union

Indicadores clave de rendimiento: El modelo SMART

S – ESPECÍFICO

Definición clara, sin ambigüedad.

M – MEDIBLE

Medible con los datos disponibles

A – ACCESIBLE

Realista en el contexto del alcance del proyecto y los recursos disponibles.

R – RELEVANTE

Adjunto a Objetivos del programa

T – TEMPORAL

Plazo límite claro para medición

✗ DÉBIL: "Optimizar los resultados para los participantes"

✓ SMART: "El 80% de los 100 participantes capacitados encuentran empleo en un plazo de 6 meses."

✗ DÉBIL: "Reducción de costes"

✓ SMART: Seguimiento de costes de 2.500 € por aprendiz $\pm 5\%$ de desviación

Mensaje clave: Los indicadores clave de rendimiento poco claros son ineficaces. Los SMART KPI guían la gestión profesional de contratos.

Indicadores clave de rendimiento (KPI) de producción frente a indicadores clave de rendimiento (KPI) de resultados: ¿conoce la diferencia?

Indicadores clave de rendimiento (KPI) de resultados (Lo que usted proporciona: fácilmente medible) 📊	Indicadores clave de rendimiento (KPI) de resultados (cambio en los participantes: más difíciles de medir) ✨
Número de participantes capacitados: 100	Porcentaje de participantes con habilidades profesionales avanzadas: 70%
Horas de formación completadas: 64	Porcentaje de participantes que encontraron empleo en los seis meses posteriores a la formación: 60%
Tasa de finalización: 85%	Incremento medio de los ingresos: 5.000 €/año
Coste por persona: 2.500 €	Satisfacción de los participantes: 4,2/5,0

Los clientes exigen cada vez más indicadores clave de rendimiento (KPI) orientados a resultados, no solo a la producción. Esto demuestra el verdadero impacto.

VISUALIZACIÓN DEL RENDIMIENTO – EL PANEL DE CONTROL

KPI	Objetivo	Actual	Tendencia	Estado
Participantes formados	100	55	55%	
Tasa de completitud	85%	92%	↑	
Tasa colocación	60%	52%	87%	
Puntuación de satisfacción	4,5/5,0	4,2/5,0	→	

NOMBRE Y DEFINICIÓN DEL KPI
¿Qué estás midiendo?

OBJETIVO
¿A qué te has comprometido?

ACTUAL
Rendimiento actual en relación con el objetivo

TENDENCIA
↑ Mejora | → Estabilidad | ↓ Declive

ESTADO
 En camino ; En peligro; Desviado

Concepto clave: Un panel de control eficaz permite visualizar el estado del contrato de un vistazo. Las revisiones mensuales son una práctica habitual en la UE.

MANTENER UNA VISIÓN GENERAL: SUPERVISAR EL CRONOGRAMA Y LOS INFORMES

FRECUENCIA DE MONITOREO



MENSUAL

Actualizaciones internas del panel de control para tu equipo



TRIMESTRAL

Informe formal al Departamento de Contratos
Autoridad con información de respaldo



ANUAL

Evaluación y análisis exhaustivos estados financieros anuales

QUÉ SE DEBE SUPERVISAR:

✓ **Indicadores financieros:** gastos en relación con el presupuesto, costo por unidad

✓ **Indicadores de producción:** volumen, calidad, plazos de entrega

✓ **Indicadores operativos:** personal, equipos, sistemas

✓ **Indicadores de riesgo:** señales de alerta temprana

La idea básica es que la supervisión regular permite intervenir a tiempo si algo no sale según lo previsto.

INFORME DE PRESENTACIÓN:

1. RESUMEN (1 página)

Cifras clave, estado, medidas

2. DATOS DETALLADOS

Tablas y gráficos

3. EXPLICACIÓN NARRATIVA

Desviaciones, conocimientos adquiridos

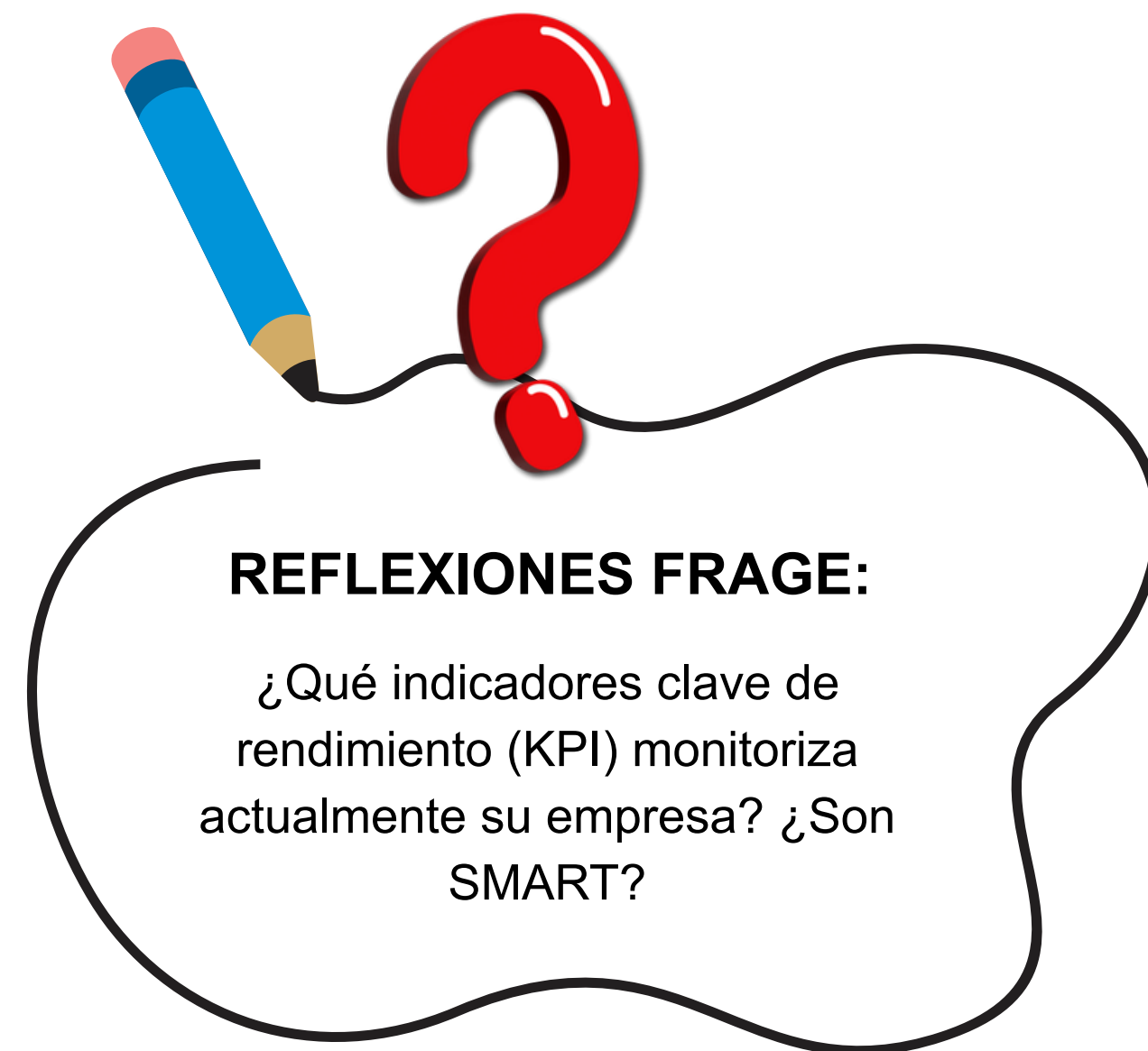
4. DOCUMENTOS ADJUNTOS

Recibos, comprobantes y demás documentos justificativos

GESTIÓN FINANCIERA – PRINCIPALES CONCLUSIONES

PRINCIPALES CONCLUSIONES:

- ✓ Presupuestos realistas adaptados al alcance del
- ✓ contrato. La planificación del flujo de caja previene crisis
- ✓ financieras. Los KPI SMART permiten una
- ✓ monitorización profesional. Los KPI de resultados
- ✓ ilustran el impacto real. La monitorización periódica
- ✓ (mensual/trimestral) es fundamental. Los paneles de control ofrecen un análisis visual y rápido del estado.



REFLEXIONES FRAGE:

¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPI) monitoriza actualmente su empresa? ¿Son SMART?

Unidad 5.3: Registro y evaluación de los impactos sociales

RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

- ✓ LO 3.1: Crear una lógica de impacto para las actividades contractuales
- ✓ LO 3.2: Desarrollar indicadores de resultados e impacto que se alineen con los ODS
- ✓ LO 3.3: Planificar métodos de recopilación de datos en cumplimiento con el RGPD
- ✓ LO 3.4: Aplicar marcos de medición de impacto (SROI, IRIS, ToC)

DETALLES DE LA UNIDAD:

Duración: 90 minutos

Lecciones: 5.3.1 Teoría del cambio | 5.3.2 Recopilación de datos y marco de referencia



Demuestra tu impacto. Aprende a medir el cambio social de forma profesional.



Los tres niveles de cambio: Reconocer la diferencia



GASTO

¿Qué ofrecen?

100 especialistas capacitados | 50
empleos creados | 10 mentores
dedicados

Plazo: Inmediato

Medición: **Sin complicaciones** ✓



RESULTADOS

¿Cómo cambian las personas?

70 % de mejora en las
habilidades | 80 % de aumento en
la autoconfianza

Plazo: 3–6 meses

Medición: **Promedio** ✓✓



EFECTOS

Cambio comunitario

Menor desempleo | Reducción
de la pobreza

Plazo: 1–3 años

Medición: **Difícil** ✓✓✓

Mensaje clave: Los tres niveles son importantes. Si los resultados son insuficientes, no se alcanzarán los objetivos deseados. Si los resultados no son sostenibles, no se lograrán los efectos deseados.

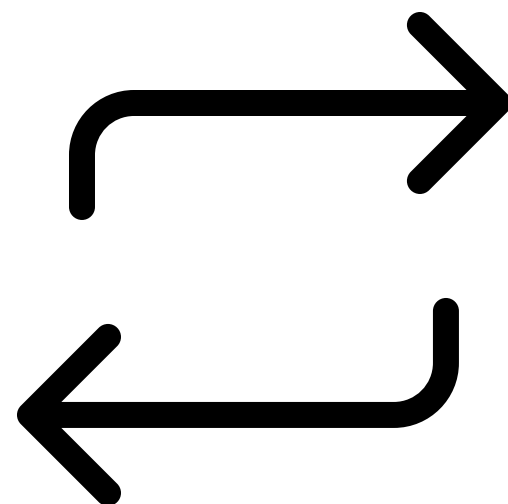


Su plan de acción para generar impacto: Teoría del cambio

Teoría de la fórmula del cambio

CUANDO realizamos estas **ACTIVIDADES**
→ **Entonces** los participantes logran estos **RESULTADOS**
→ que conducen a estas **CONSECUENCIAS**
→ basadas en estas **SUPOSICIONES**

Concepto clave: Una teoría sólida del cambio es verificable. Es posible identificar supuestos erróneos y modificarlos en consecuencia.



Ejemplo: Programa de formación laboral

Actividades: 40 horas de formación + 8 horas de acompañamiento laboral
Resultados: 100 personas formadas | 80 que completan el programa | 50 colocadas
Efectos: Aumento de los ingresos de 5.000 € | Mayor confianza
Impactos: Menor desempleo | Resiliencia de la comunidad
Supuestos: Hay puestos de trabajo disponibles | Los empleadores contratan | Los salarios mejoran bienestar

Cuantificar el impacto: De la visión a los indicadores clave de rendimiento

Indicador de impacto: Un indicador específico y cuantificable que ilustra el progreso hacia el impacto deseado.

Proceso

1. Define tu visión del impacto que esperas lograr
2. Desglósala en resultados medibles
3. Selecciona indicadores alineados con los ODS
4. Especifica el punto de referencia, el objetivo y el método

La idea básica es que los indicadores de impacto eficaces se basan en marcos internacionales (ODS), lo que permite comparar su impacto entre organizaciones y países.

EJEMPLO – FORMACIÓN PROFESIONAL:

EFFECTO ESPERADO:

Reducir el desempleo en la comunidad y fortalecer la economía.

RESULTADOS CLAVE:

Los participantes adquieren habilidades profesionales.

- A los participantes se les ofrecerá empleo.

Los participantes generan ingresos sostenibles.

INDICADORES DE IMPACTO (según el ODS 8 – Trabajo decente):

- **ODS 8.5.1:** Ingreso promedio de los participantes en programas de capacitación en comparación con los no participantes.
- **ODS 8.8.1:** Tasa de empleo de los egresados del programa (meta: 60%)
- **ODS 1.1.1:** Porcentaje de participantes que salen de la pobreza (Meta: 40%)

Requisito legal: Protección de datos y privacidad (RGPD)

RGPD (Reglamento General de Protección de Datos, UE 2016/679): la ley para la protección de datos personales en Europa.

POR QUÉ ESTO ES IMPORTANTE.

Al recopilar datos de encuestas, entrevistar a participantes o realizar un seguimiento de los resultados de empleo, se están recopilando datos personales. El cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) es fundamental.

BASE LEGAL **(Artículo 6)**

Necesitas permiso para recopilar datos:

- Aprobación
- Contrato
- Obligación legal

TRANSPARENCIA (Artículo 13)

Usted está obligado a informar a los participantes sobre lo siguiente:

- Qué datos recopila • Por qué recopila estos datos
- Cómo lo utilizarás
- ¿Cuánto tiempo lo conservarás?
- Sus derechos (derecho de acceso, derecho de supresión)

SEGURIDAD (Artículo 32)

Usted está obligado a proteger los datos:

- Almacenamiento cifrado
- Acceso restringido (contraseñas)
- Métodos de eliminación segura

Instrumentos para medir el valor social: SROI, IRIS, Teoría del Cambio.

aspecto	SROI (Retorno Social de la Inversión)	IRIS (Indicadores Estandarizados)	Teoría del cambio (modelo lógico)
Lo que mide	Valor financiero de los resultados sociales	Progreso hacia los objetivos sociales y ambientales	Si su modelo lógico fue exitoso
Fórmula o estructura típica	El total de beneficios dividido por los costes del programa da como resultado el índice SROI.	Menú con más de 100 indicadores ,por ejemplo, empleo, educación) .(salud, medio ambiente	Seguimiento de actividades → Resultados → Desenlaces; Prueba de hipótesis
Indicador de ejemplo	500.000 € ÷ 100.000 € = proporción 5:1 (Por cada euro invertido, se crean 5 € de valor social; el 5 % de los empleados recibe un salario digno).	% de personas trabajadoras que perciben un salario digno	¿Han encontrado empleo los participantes que completaron con éxito la formación?
Mejor área de aplicación	Prueba de viabilidad económica para los prestamistas	Las empresas sociales se esfuerzan por cifras clave comparables	Comprender POR QUÉ ocurrieron o no ocurrieron ciertos efectos.
Datos y complejidad	Recursos (requiere monetización de (los resultados	Medios (estandarizados, pero adaptables)	Nivel medio a alto (requiere datos (cualitativos y cuantitativos

Métodos y herramientas para recopilar datos de impacto

Método 1 – Cuantitativo

Encuestas pre y post-programa:

Cuestionarios administrados al inicio y al final del programa.

Datos administrativos: Registro de empleo e ingresos según los registros existentes.

Grupos de comparación: Análisis de participantes en comparación con no participantes.

Encuestas de seguimiento: Contacto con los participantes seis meses después de la finalización del programa.

MÉTODO 2 – CUALITATIVO

Entrevistas: Entrevistas

individuales con los participantes;

Grupos focales: Debates grupales con 6 a 8 participantes;

Estudios de caso: Informe detallado sobre el progreso de un participante;

Observación: Experimentar el programa en acción.

MÉTODO 3 – ENFOQUE

MIXTO (combinación de ambos, el más efectivo):

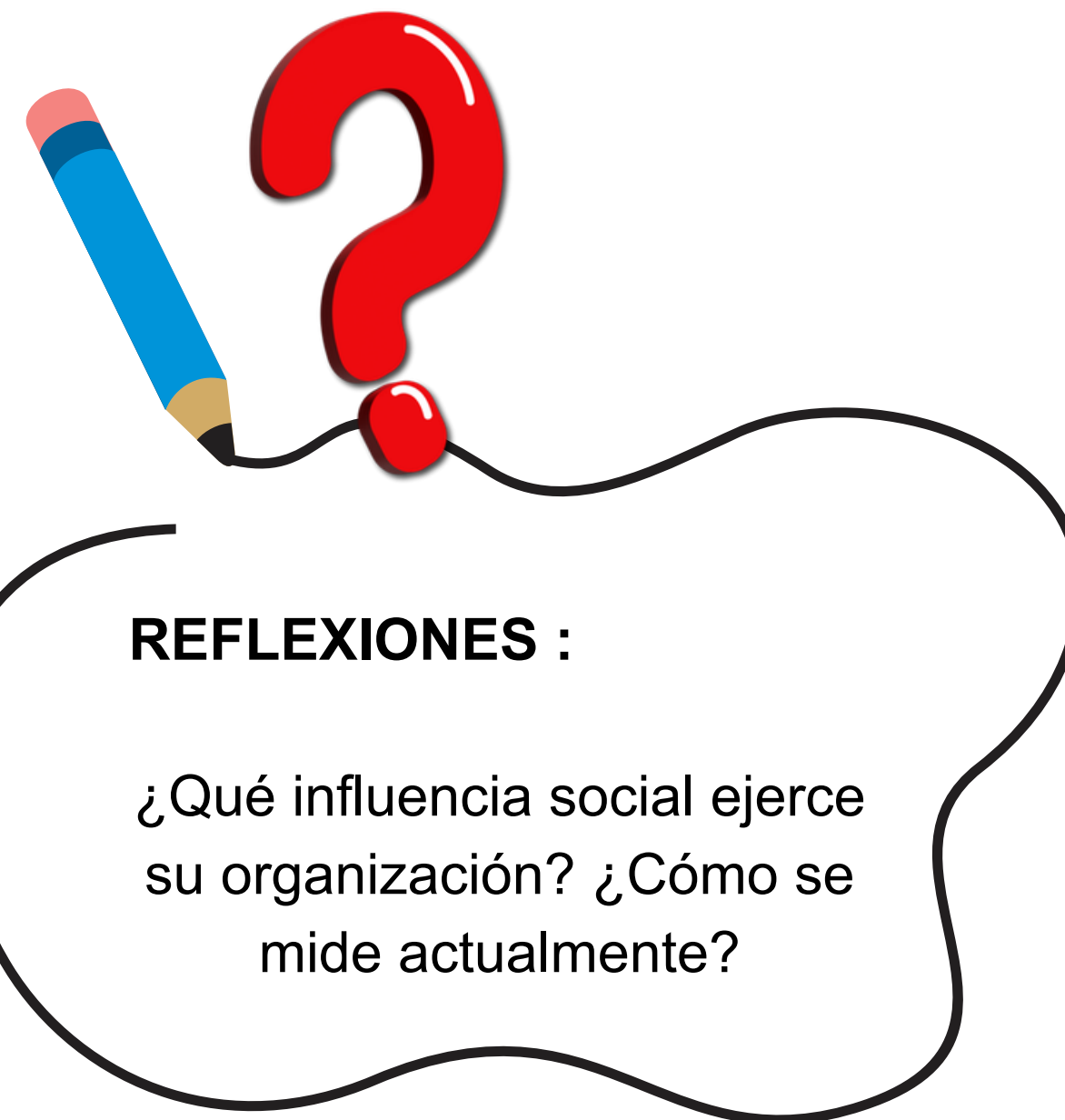
Tasa de empleo del 60 %
(cuantitativa)

+ testimonio en vídeo de un
participante (cualitativo)
= evidencia convincente

Medición del impacto social: Información clave que necesita

PRINCIPALES CONCLUSIONES:

✓ Diferencie entre resultados, impactos y efectos: no son idénticos. ✓ La lógica de impacto representa su modelo lógico de actividades que generan impactos. ✓ El cumplimiento del RGPD es obligatorio al recopilar datos personales. ✓ Elija un modelo de medición que se ajuste a su público objetivo: SROI para financiadores, lógica de impacto para procesos de aprendizaje. ✓ Combine datos cuantitativos y cualitativos para obtener evidencia significativa. ✓ Integre la evaluación en el programa desde el principio. ✓ Alinee los indicadores con el Marco de Sostenibilidad de la UE para garantizar la comparabilidad.





Unidad 5.4: Gestión de conflictos y resolución profesional de conflictos

RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

- ✓ LO 4.1: Identificar señales de conflicto y opciones para una intervención temprana
- ✓ LO 4.2: Diferenciar posiciones e intereses
- ✓ LO 4.3: Implementar estrategias de negociación y mediación basadas en intereses
- ✓ LO 4.4: Aplicar procedimientos formales de resolución de conflictos de conformidad con la legislación de la UE

DETALLES DE LA UNIDAD:

Duración: 90 minutos.

Lecciones: 5.4.1 Prevención de conflictos e intervención temprana |
5.4.2 Negociación y resolución alternativa de conflictos.



Los conflictos surgen. Lo importante es la rapidez y la profesionalidad con que se abordan.

Los conflictos son normales: causas comunes e intervención temprana.

CAUSAS COMUNES DE DISPUTAS CONTRACTUALES:

● Ampliación del alcance

Los requisitos cambian a lo largo del contrato sin que se produzca ningún ajuste presupuestario.

● retrasos en los pagos

El cliente está retrasando el pago; el proveedor se enfrenta a una crisis de liquidez.

● brechas de rendimiento

El servicio no cumple con los estándares de calidad o cantidad acordados.

● Malentendidos entre las partes involucradas

Los diferentes grupos tienen diferentes expectativas.

● limitaciones de recursos

Cambios en los equipos, recortes presupuestarios, crisis externas

● Gestión del cambio

Nuevas regulaciones, cambios en la dirección política, circunstancias imprevistas

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA MEDIDAS MILITARES TEMPRANAS:

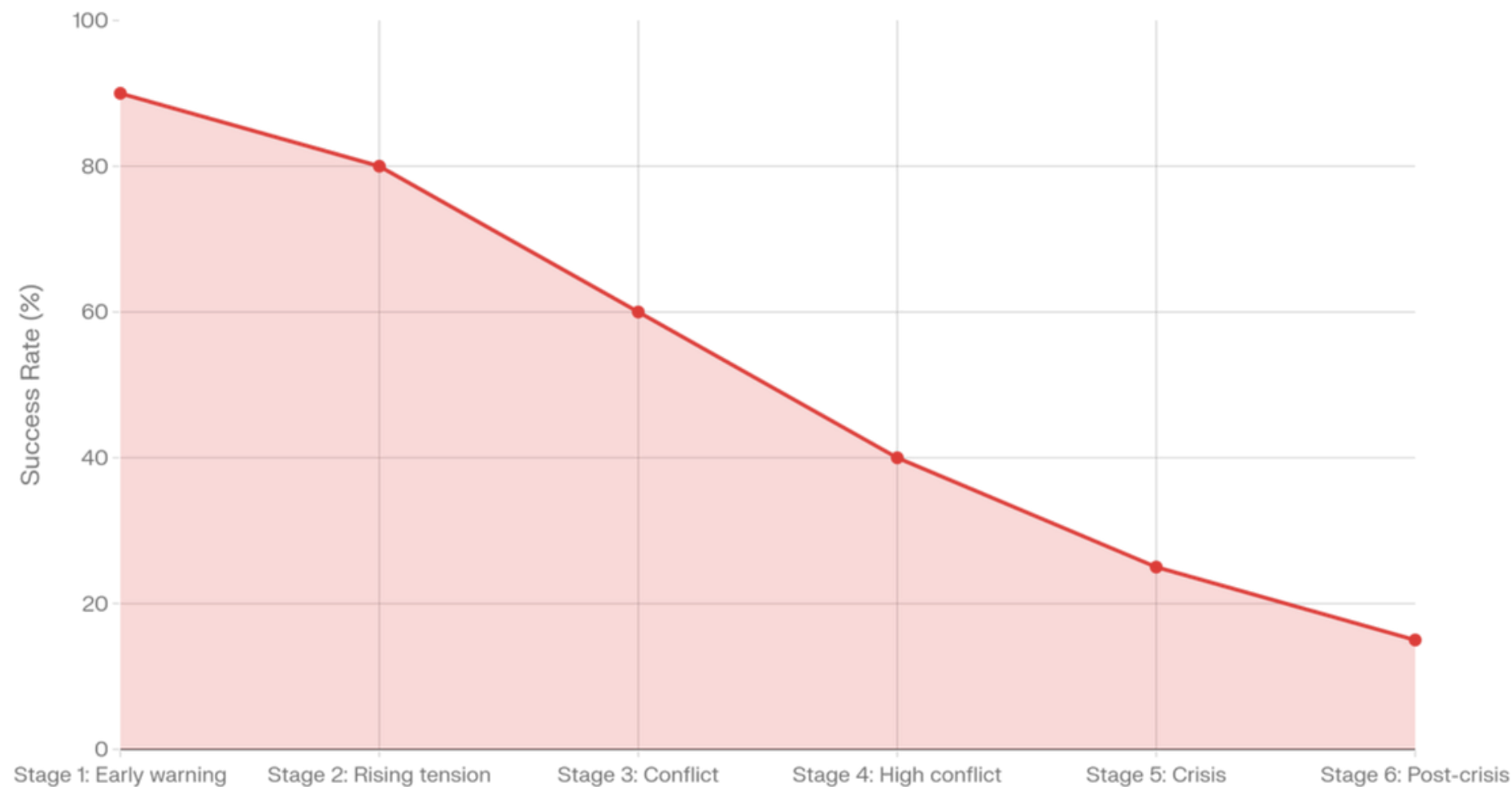
- ✓ Documente el problema (resumen del correo electrónico).
- ✓ Concertar una reunión personal con un representante destacado de los grupos de interés.
- ✓ Escucha primero, luego explica.
- ✓ Sugiera de 2 a 3 soluciones concretas.
- ✓ Acuerdo sobre los próximos pasos y el plazo
- ✓ seguimiento escrito

La idea básica es que la mayoría de los conflictos surgen en situaciones pequeñas. Una conversación temprana e informal puede evitar que la situación se agrave.

Curva de escalada de conflictos: Tasas de éxito de las intervenciones

6-Stage Escalation Curve: Success Rates

Early intervention critical as resolution probability drops 83%



FASE 1 – TOMA DE CONCIENCIA (Índice de éxito: 90 %)

Se detecta el problema, pero aún no se ha abordado

→ Conversación informal, aclaración

FASE 2 – DIÁLOGO (Índice de éxito: 80 %)

Las partes dialogan, pero aún no han formalizado la reclamación

→ Diálogo estructurado, resolución de problemas

FASE 3 – DESACUERDO (Índice de éxito: 60 %)

Las partes han expresado por escrito posiciones contradictorias

→ Mediación, negociación basada en intereses

FASE 4 – ESCALACIÓN (Índice de éxito: 40 %)

El asunto se remite al nivel directivo o jurídico

→ Negociación formal, ADR (resolución alternativa de conflictos)

FASE 5 – ACCIÓN JUDICIAL (Índice de éxito: 20 %)

Se presenta una reclamación formal; aumentan los costes legales

→ Litigio, arbitraje

FASE 6 – RUPTURA (Índice de éxito: 5 %)

La relación se ve perjudicada; el contrato puede rescindirse

→ Cláusula de rescisión, sanciones

Negociación basada en intereses: Posición vs. Interés

5 PASOS PARA UNA NEGOCIACIÓN ORIENTADA A LOS INTERESES:

ESCUCHA Y ACLARA

Pregunta: “¿Qué es lo más importante para ti?” “¿Por qué?”

IDENTIFICAR INTERESES COMUNES

Busca similitudes: "Ambos nos esforzamos por alcanzar el éxito".

SEPARAR A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA

Céntrate en el problema, no en la persona: "Busquemos una solución juntos".

CREAR OPCIONES

"Desarrollemos juntos entre 3 y 5 posibles soluciones."

ACUERDO SOBRE RESULTADOS MEDIBLES

Respete sus acuerdos y el calendario de revisiones.

POSICIÓN COMPARADA CON EL INTERÉS:

POSICIÓN (Lo que uno dice):

"No aceptamos trabajos incompletos."

INTERÉS (Por qué es esencial para ellos):

Garantía de calidad | Protección del presupuesto | Confianza en el proveedor

INTERÉS (Lo que realmente necesitan):

Estándares de calidad claros | Informes transparentes | Sistema de alerta temprana ante retrasos

SOLUCIÓN BASADA EN INTERESES:

"Establezcamos hitos de calidad medibles e informes de progreso semanales para identificar los problemas a tiempo."



La idea básica es esta: detrás de cada postura hay un interés. Si reconoces ese interés, también encontrarás la solución.

Mediación y resolución alternativa de conflictos (RAC)

Mediación: Un tercero neutral ayuda a dos partes a desarrollar una solución mutuamente aceptable.



CUÁNDO DEBE UTILIZARSE LA MEDIACIÓN:

- Las relaciones son importantes (continuarás trabajando juntos)
- Ambas partes están dispuestas a cooperar.
- El problema es multifacético y afecta a numerosas perspectivas
- Quieren mantener la relación.
- Una de las partes no muestra ninguna voluntad de negociar.
- Se ha producido una posible infracción legal (Arbitraje/Jurisdicción)

ROL DEL MEDIADOR:

- ✓ Escucha a ambas partes imparcialmente
- ✓ Aclara posiciones e intereses
- ✓ Propone soluciones innovadoras
- ✓ Promueve el intercambio
- ✓ Apoya la redacción de un acuerdo
- ⚠ NO decide quién tiene razón o quién está equivocado

Aspecto	Métodos alternativos de resolución de conflictos / Mediación	disputas legales
Costos	500–2.000 €	5.000–50.000 €+
Tiempo	1–3 meses	1–3 años
Relación	A menudo se recibe	Dañado con frecuencia
Confidencialidad	Privada	Pública
Control	Las partes deciden	El juez decide
Resultado	Es posible lograr una situación en la que todos ganen.	Un ganador, un perdedor

La idea básica es que la mediación requiere inicialmente recursos financieros, pero ahorra miles de euros en honorarios legales y preserva las relaciones.

Protocolo de conflicto: Cuatro pasos desde la prevención hasta la resolución.

PASO 1 – PREVENCIÓN (Semanas 1–4, inicio del contrato)

Medidas:

- ✓ Definir claramente las funciones y responsabilidades en el contrato
- ✓ Crear un plan de comunicación (reuniones semanales)
- ✓ Definir estándares de desempeño e indicadores de calidad claros
- ✓ Identificar riesgos potenciales y estrategias de mitigación de riesgos

PASO 2 – INTERVENCIÓN TEMPRANA (semanas 4-8, si surge algún problema)

Medidas:

- ✓ Concertar una reunión personal con la persona afectada
- ✓ Documentar el problema por correo electrónico
- ✓ Sugerir dos o tres soluciones
- ✓ Crear un plan de acción y un cronograma
- ✓ Programar una reunión de seguimiento

PASO 3 – ESCALADA (Semanas 8-12, si no se resuelve)

Medidas:

- ✓ Programar una reunión formal con la gerencia + mediación
- ✓ Revisar los términos y obligaciones del contrato
- ✓ Reevaluar los intereses (no solo las posiciones)
- ✓ Si es necesario, recurrir a un mediador externo
- ✓ Documentar el acuerdo

PASO 4 – TOMA DE DECISIONES FORMAL (Semana 12+, si aún no se ha resuelto)

Medidas:

- ✓ Resolución formal de disputas
- ✓ Resolución alternativa de disputas (RAD) o arbitraje
- ✓ Revisión legal, si fuera necesario
- ✓ Documentación para posibles procedimientos judiciales

Principio básico: documentarlo todo. La intervención temprana resuelve el 80% de los conflictos antes de que se agraven.

PLANTILLA – INFORME DE CONFLICTO:

Fecha: [__]

Problema: [__]

Involucrados: [__]

Acciones tomadas: [__]

Fecha de resolución prevista: [__]

Estado: ● Completado | ● En progreso | ● Intensificado

Gestión de conflictos: Información importante que debes saber

PRINCIPALES CONCLUSIONES:

✓ La mayoría de los conflictos pueden evitarse mediante una comunicación clara y una documentación cuidadosa. ✓ La intervención temprana (en pocas semanas) tiene una tasa de éxito del 80-90%. ✓ Escuche activamente para comprender los intereses, no solo las posiciones. ✓ Las negociaciones basadas en intereses suelen conducir a soluciones beneficiosas para ambas partes. ✓ La mediación es más rentable y rápida que el litigio. ✓ Un protocolo formal de conflictos garantiza una respuesta sistemática y profesional. ✓ La Directiva 2013/11/UE exige la consideración de procedimientos alternativos de resolución de conflictos en numerosos litigios.

PREGUNTA DE REFLEXIÓN: Describe un conflicto que hayas experimentado.
lo he experimentado.

Experiencia en redacción de contratos.
¿Cómo se resolvió el problema? ¿Qué aprendiste de ello?



Tu base: Módulos 1 a 5 completados con éxito

Has adquirido habilidades técnicas fundamentales en contratos, finanzas y análisis de impacto. Ahora estás listo para aplicar estas habilidades de manera integral, a través de alianzas estratégicas que amplíen tu alcance.

Un viaje en ocho módulos

✓ Lo que has creado

Mód. 1: Conceptos básicos de SPP

Mód. 2: Reglamentos legales

Mód. 3: Necesidades empresariales

Mód. 4: Preparación de la oferta

Mód. 5: Los contratos y sus efectos

FASE INICIAL



FASE DE INFLUENCIA



CAMBIO
SISTÉMICO

→ ¿Qué sigue?

Módulo 6: Asociaciones

Módulo 7: Evaluación del impacto social

Módulo 8: Defensa de causas

Resumen del Módulo 5 – Descripción general completa

UNIDAD 5.1 – CICLO DE VIDA DEL CONTRATO Y GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Has aprendido las seis fases, las funciones de las partes interesadas, el alcance del contrato y la gestión de riesgos.

→ Ahora puedes gestionar contratos de forma profesional de principio a fin.

UNIDAD 5.2 – GESTIÓN FINANCIERA Y DESARROLLO DE INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Has aprendido a elaborar presupuestos, planificar el flujo de caja, definir indicadores clave de rendimiento SMART y crear cuadros de mando.

→ Ahora puedes hacer un seguimiento del rendimiento financiero y prevenir crisis.

UNIDAD 5.3 – MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

Has aprendido sobre la teoría del cambio, los indicadores de resultados e impacto y el cumplimiento del RGPD.

→ Ahora puedes demostrar el valor social que generan tus programas.

UNIDAD 5.4 – GESTIÓN DE CONFLICTOS Y RESOLUCIÓN PROFESIONAL

Has aprendido sobre la prevención de conflictos, la negociación basada en intereses y las estrategias de resolución alternativa de conflictos (ADR).

→ Ahora eres capaz de resolver disputas de forma profesional sin dañar las relaciones.



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN :

1. ¿Cuál de las cuatro competencias destaca más en usted? ¿Cuál necesita desarrollarse más?
2. ¿Qué medidas concretas tomará durante el próximo mes para aplicar los conocimientos adquiridos en el Módulo 5?

Punto de control: ¿Estás listo para el Módulo 6?

Autorreflexión para la autoevaluación

✓ **Gestión de contratos:**

¿Podría describir el ciclo de vida de un contrato en seis fases?

✓ **Responsabilidad financiera:**

¿Podrías desarrollar un panel de control con indicadores clave de rendimiento (KPI) SMART?

✓ **Medición del impacto:**

¿Podría explicar las diferencias entre productos, resultados e impactos?

✓ **Resolución de conflictos:**

¿Se pueden aplicar las negociaciones basadas en intereses?

El módulo 6 cambia el enfoque de la gestión de contratos a **CONSTRUYENDO ALIANZAS**. Aprenderás:

- Identificar modelos de cooperación intersectorial
- Desarrollar relaciones sostenibles y a largo plazo
- Aplicar técnicas de gestión colaborativa
- Generar confianza más allá de las fronteras institucionales.