

ESTUDIO DE CASO

Aprendizaje entre pares en el Programa de vehículos de bajas emisiones

El Programa de vehículos de bajas emisiones (LEVP, por sus siglas en inglés) se puso en marcha en abril de 2022, y brindó apoyo a los órganos de contratación para promover y proteger los derechos de las personas que trabajan en sus cadenas de suministro de vehículos de bajas emisiones. El programa fortaleció su capacidad para implementar la contratación responsable, y proporcionó un monitoreo impulsado por los trabajadores en la cadena de suministro para orientar la mitigación de riesgos y la reparación.

Las organizaciones que participaban en el Programa de vehículos de bajas emisiones de Electronics Watch se reunían trimestralmente para revisar los avances en las actividades de contratación responsable y compartir las novedades. También debatían las prioridades, las oportunidades y los retos relacionados con el abastecimiento responsable de vehículos. Las reuniones del grupo de trabajo del LEVP ofrecían una plataforma para el intercambio de lecciones aprendidas y apoyaban el desarrollo de mejores prácticas.



Este estudio de caso explica cómo el aprendizaje de pares contribuyó a fortalecer la capacidad organizacional de tres participantes de este programa: el Ayuntamiento de Ámsterdam, la Greater London Authority (la Autoridad del Gran Londres) y Hamburger Hochbahn. El estudio se basa en las entrevistas que se llevaron a cabo con las siguientes representantes de estas organizaciones.

- Hannah Deelstra, asesora política del equipo de Contratación y Compras Sostenibles (CSR) del Ayuntamiento de Ámsterdam. El Ayuntamiento de Ámsterdam se unió al LEVP en diciembre de 2024.
- Martina Trusgnach, directora de Contratación Responsable del Grupo Greater London Authority (GLA). El Grupo GLA está formado por la GLA y sus organismos funcionales, entre los cuales Transport for London, la Brigada de Bomberos de Londres y la Policía Metropolitana. El Grupo GLA se unió al LEVP cuando se puso en marcha el programa, en abril de 2022.
- Nienke Berger, Responsable de derechos humanos y Especialista en sostenibilidad de Hamburger Hochbahn. Hamburger Hochbahn se unió al LEVP en noviembre de 2022.

ESTUDIO DE CASO

Aprendizaje entre pares en el Programa de vehículos de bajas emisiones

A continuación se describen las experiencias de las entrevistadas como participantes del programa LEVP, y cómo los debates dentro del grupo de trabajo del LEVP influyeron en sus respectivos acercamientos a la Contratación Pública Socialmente Responsable (CPSR).

Las ventajas del aprendizaje entre partes

Durante las reuniones del grupo de trabajo del LEVP, las presentaciones de los participantes proporcionaron ejemplos concretos sobre cómo poner en práctica los conceptos de la CPSR. Por ejemplo, Hamburger Hochbahn compartió los (en aquel entonces) nuevos criterios sociales que había introducido en una reciente adquisición de autobuses eléctricos, así como las preguntas y preocupaciones que habían surgido durante la preparación y la evaluación de la licitación. Estas presentaciones ayudaron a otros participantes a anticipar consultas similares en sus propias organizaciones y a pensar en cómo se podrían abordar de forma proactiva. En términos generales, el espacio de intercambio que ofrecía el grupo de trabajo permitió que los participantes del LEVP se beneficiaran de los conocimientos y las experiencias de los demás. “El entorno del grupo te ayuda a tener presentes las lecciones aprendidas para no repetir esfuerzos pasados ni cometer los mismos errores”, dijo Martina.

Las reuniones crearon un espacio que permitía tanto destacar los logros (tales como los hitos alcanzados para aumentar la transparencia en la cadena de suministro) como identificar y abordar las brechas de conocimiento y capacidad no resueltas. Por ejemplo, muchos participantes eran conscientes de la necesidad de reforzar la implicación de sus proveedores en cuestiones relacionadas con los derechos humanos. Los ejemplos compartidos entre participantes del programa demostraron cómo podían estructurar mejor dicho diálogo, mejorar el seguimiento en cuestiones sistémicas en materia de derechos

humanos y plantear preguntas más concretas. “Nos ha sido muy útil ver el tipo de preguntas que usan otras empresas de transporte público cuando se implican con sus proveedores, y cómo escalan los problemas cuando obtienen respuestas adecuadas”, comentó Nienke.

Las entrevistadas valoraron especialmente la oportunidad de debatir casos concretos (incluida la evidencia recogida a través de las investigaciones de Electronics Watch), así como la manera de utilizar los hallazgos en las conversaciones con los proveedores. “Estos aprendizajes han influido en nuestra visión sobre la importancia de la diligencia debida, y nos han ayudado a iniciar el diálogo con proveedores clave sobre cuestiones concretas”, dijo Hannah. A pesar de que los hallazgos del monitoreo se compartían con los participantes trimestralmente en informes escritos, el hecho de tener la oportunidad de debatirlos con una persona de Electronics Watch y otros participantes del LEVP hizo que la información fuera más accesible y ayudó a contextualizar los avances. Estas conversaciones permitieron a los participantes del LEVP comprender cuándo y cómo usar su poder de influencia en la cadena de suministro, tanto individualmente como en grupo, para mitigar los riesgos en la cadena de suministro y para apoyar el acceso a la reparación.

Ya fuera centrándose en partes concretas del proceso de contratación (como la licitación o la gestión de contratos), en cómo incorporar requisitos sociales más eficaces o en enfoques generales de la CPSR en la categoría de vehículos de bajas emisiones, el intercambio entre pares empoderó a los participantes del LEVP. Cuando Ámsterdam se unió por primera vez al LEVP, explicó Hannah, el apoyo individualizado de Electronics Watch fue lo que aportó más valor. Tras haber integrado parte de esas orientaciones en sus contrataciones, la utilidad de las discusiones del grupo de trabajo aumentó. “Me sentí mejor preparada para contribuir y para beneficiarme de las experiencias de los demás”, afirmó.

ESTUDIO DE CASO

Aprendizaje entre pares en el Programa de vehículos de bajas emisiones

El foro que proporcionó el grupo de trabajo evidenció el desarrollo organizativo que está llevando a cabo cada participante del LEVP para lograr una CPSR. Las experiencias de los participantes también pusieron de manifiesto el tiempo que transcurre antes de que las nuevas prácticas generen resultados. Ser conscientes de este proceso y de la inversión de tiempo que requiere ayudó a los participantes a abogar por los recursos necesarios dentro de sus propias organizaciones, y por políticas y prácticas más eficaces. “Hamburger Hochbahn ya ha avanzado bastante en su trabajo, pero poder señalar lo que otros están haciendo y han conseguido, hace que sea más fácil defender dentro de la empresa la necesidad de seguir avanzando”, reflexionó Nienke.

Fortalecer el liderazgo en materia de CPSR

La CPSR es un área de práctica muy especializada. Está condicionada por numerosos requisitos legales y dinámicas económicas, políticas y organizativas. Diseñar un enfoque eficaz de CPSR, por lo tanto, requiere tener acceso a una amplia gama de experiencia y conocimientos especializados y de información. Además, para poder implementar este enfoque, las autoridades públicas deben llevar a la práctica conceptos jurídicos y teóricos complejos y, a menudo, vagos.

Para convertirse en referentes en CPSR, las autoridades públicas deben emprender un proceso de desarrollo organizativo. Esto requiere tiempo, compromiso y la voluntad de ir más allá del status quo. El aprendizaje entre pares apoya este proceso, ya que acelera el proceso de aprendizaje. Ayuda a los participantes a aprovechar lo que ha funcionado y a evitar lo que no, y proporciona acceso a un conjunto más amplio de conocimientos y experiencias que, de otra manera, solo estaría disponible para las organizaciones a nivel individual. El intercambio entre pares facilita una toma de decisiones mejor fundamentada, y crea un

entorno propicio para el tipo de innovación que se necesita para impulsar cambios positivos.

Dada la complejidad de muchas cadenas de suministro públicas de alto riesgo, mitigar los riesgos para los derechos humanos y apoyar el acceso a la reparación es más eficaz cuando se realiza en coordinación con otros. Esto significa que el liderazgo en CPSR es un ejercicio intrínsecamente colaborativo. El grupo de trabajo del LEVP permitió la implicación coordinada de proveedores comunes para abordar cuestiones sistémicas de derechos humanos. Poder remitirse a las mismas evidencias (procedentes del monitoreo impulsado por los trabajadores) y a las experiencias de miembros del grupo aumentó la credibilidad de los participantes frente a sus contratistas. Tal y como dijo Martina: “Saber que no somos el único organismo público que solicita información a nuestros proveedores refuerza nuestras peticiones. Cuando encontramos resistencia, podemos apuntar al hecho de que otros en el mercado ya están cumpliendo, y que no estamos pidiendo nada fuera de lo normal”. La coordinación entre autoridades públicas en materia de CPSR complementa la coordinación que existe dentro de cada una, entre departamentos y funciones pertinentes. Tanto la coordinación interna como la externa son fundamentales para integrar las prácticas de la CPSR en las estructuras organizativas y los sistemas de gestión.

El Programa de vehículos de bajas emisiones finalizó en diciembre de 2025. Dando continuidad a su éxito, Electronics Watch ahora incluye a los vehículos de bajas emisiones en el ámbito de su afiliación estándar. Las reuniones del grupo de trabajo y los intercambios de aprendizaje entre pares continúan teniendo lugar en la actualidad con las organizaciones que se han afiliado para sus adquisiciones de vehículos de bajas emisiones.

ESTUDIO DE CASO

Aprendizaje entre pares en el Programa de vehículos de bajas emisiones

Mirar hacia el futuro: recomendaciones

Las percepciones de las personas entrevistadas proporcionan orientaciones prácticas a otros órganos de contratación que quieran usar el aprendizaje entre pares para fortalecer su práctica de CPSR. A continuación encontraréis un resumen de las lecciones aprendidas, incluidos algunos temas y las características de los intercambios entre pares efectivos. Recomendamos:

- ▶ **Establecer el alcance y el cronograma del intercambio entre pares.**
 - Definir la frecuencia con la que se quiere reunir el grupo y los temas que se quieren tratar.
- ▶ **Compartir información sobre enfoques de CPSR a nivel de políticas y operativo, y pedir comentarios y opiniones a las entidades homólogas al respecto.**
 - Proporcionar ejemplos de redacción de políticas que pongan de relieve la prioridad de la responsabilidad social y que proporcionen un entorno propicio para su implementación.
 - Compartir ejemplos de éxitos y contratiempos en la implementación de nuevas políticas, incluidos sobre la manera en la que se podría adaptar el enfoque para incorporar las lecciones aprendidas.
 - Promover los logros de las entidades homólogas entre vuestros/as colegas y dentro de las redes pertinentes.
- ▶ **Identificar las herramientas y los recursos que utiliza vuestra organización para respaldar sus prácticas de CPSR.**
 - Describir cuándo, cómo y quién las utiliza en el proceso de contratación.
 - Compartir ideas sobre cómo se podrían mejorar aún más estas herramientas y recursos, incluidos comentarios de los usuarios (por ejemplo, partes internas, proveedores y partes interesadas).
- ▶ **Explicar cómo y por qué implicáis a los proveedores, y solicitar comentarios sobre esta práctica.**
 - Describir el objetivo y el formato de diferentes iniciativas de implicación.
 - Explicar cómo los logros conseguidos hasta la fecha contribuyen a los resultados deseados, y qué aspectos han resultado difíciles o no han tenido éxito.
 - Para iniciativas de implicación centradas en cuestiones específicas, compartir las preguntas que habéis planteado a vuestros proveedores y cómo evaluáis la calidad de sus respuestas, incluida la evidencia para verificar las reclamaciones.
 - Debater las oportunidades de implicar conjuntamente a proveedores comunes, ya sea en casos específicos o en cuestiones sistémicas.
- ▶ **Describir la experiencia y conocimientos especializados que tenéis vosotros/as y vuestros colegas, y las brechas de información y de capacidad que existen en vuestra organización.**
 - Evaluar cómo los participantes del intercambio entre pares pueden apoyarse mutuamente para abordar las brechas de conocimiento y capacidad, y/o indicarles recursos que les puedan ser útiles para esto.