

## CASOS

Londres, Reino Unido

### Compras públicas responsables de Madera: Juegos olímpicos en Londres 2012\*

#### Antecedentes:

Cuando Londres aplicó para albergar las Olimpiadas y Paraolimpiadas de 2012, se comprometieron a establecer nuevos estándares para el desarrollo sostenible. Uno de los objetivos de la Autoridad Pública Olímpica (APO) era que toda la madera utilizada proviniera de fuentes legales y sostenibles.

Esto surgió de la política de mejores prácticas en la compra de madera para el sector público, esbozado por el Punto central de experiencia en el abastecimiento de madera (CPET por sus siglas en inglés).

Después de consultar con la industria, la APO llevó a cabo metodologías y procesos innovadores para asegurar el cumplimiento de este objetivo.



© directlinestructures.co.uk

#### Medidas aplicadas:

- **Establecimiento de un “Panel de Suministro de Madera”** como marco de suministro fiable para proveer de madera legal y sostenible. El panel consistió de 16 empresas elegidas a través de un proceso de licitación que cuestionaron las políticas de sostenibilidad y medioambientales de los candidatos. El panel era lo suficientemente amplio como para proporcionar una competencia de precios efectiva.
- **Creación de controles, sobre todo reflejado en un Sistema de gestión de resultados.** Esto ayudó a asegurar que únicamente los miembros del Panel de Suministro de Madera proveyeran de madera al parque. También permitió una revisión completa de la Cadena de Custodia, con revisiones diarias llevándose a cabo. Se avisaba, en tiempo real, cuándo alguna entrega debía ser hecha y ocurría alguna incidencia respecto a la certificación, o cualquier otra situación que no se hubiera cumplido.
- **Se educó a grupos de interés clave y a toda la Cadena de Custodia,** asegurándose así que cada contratista entendía el proceso. Ese conocimiento se replicó hacia sus socios y equipos.

- **Actuando como un sistema de seguimiento**, con una capacidad de respuesta rápida y efectiva para resolver cualquier inconformidad. En una ocasión, un producto fue ordenado a un proveedor de un miembro del Panel, pero no directamente a través del Panel. El producto llegó con certificación FSC pero había sido comprado y vendido por una organización que no estaba certificada y por lo tanto en ese punto la Cadena de Custodia se había roto. Por lo tanto, el producto se sacó y fue sustituido por otro con certificación de Cadena de Custodia.
- **Identificación de un solo contacto** de la APO para los proveedores que buscaban guía respecto a la madera.
- **Se trabajó con dos esquemas distintos de certificación de Cadena de Custodia (FSC y PEFC)** para aprobar un solo marco de trabajo. Esto se hizo con la intención de minimizar confusión acerca de los esquemas de certificación de madera y simplificar la compra de madera sostenible en futuros proyectos.

### Verificación

Las certificaciones de *Forest Stewardship Council* (FSC) y el Programa de Reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal (PEFC por sus siglas en inglés) fueron aprobados para definir la madera “legal” y “sostenible”. En aquellos casos en los que se pudiera demostrar que no era posible proveer de complementos de madera con certificación FSC o PEFC, entonces los productos de madera que podían verificarse respecto su origen y legalidad eran aceptados.

### Criterios de adjudicación

Los licitadores eran evaluados de acuerdo a un “Cuadro de Mando Integral (balanced scorecard)” que también fue utilizado en cada etapa de la compra para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la APO en cuanto valores y calidad por parte de la empresa. Además del coste, entrega a tiempo y especificaciones técnicas, el Cuadro de Mando Integral puede incluir otras cuestiones como seguridad, calidad, funcionalidad, sostenibilidad, legalidad y equidad.

### Medidas adicionales/complementarias

- **Dar formación continua a los grupos de interés y proveedores.** Primero se tuvo una reunión inicial de inserción entre contratistas y proveedores. Después hubo una serie de eventos (grupos de discusión, sesiones informativas y formaciones), y dos documentos-guía detallados fueron hechos. Se tuvieron reuniones y talleres para formar a la cadena de



suministros y grupos de interés. El proyecto ha provocado que los negocios revisen, renueven y re-escriban sus políticas de compra sostenible de madera.

- **Promover la reutilización temporal de la madera.** La madera utilizada para la construcción de las paredes de concreto del Centro Acuático fueron donadas a proyectos de la comunidad para su reutilización.

#### Retos encontrados:

- Cualquier fallo en comprar madera de fuentes sostenibles tenía el riesgo potencial de dañar la reputación de este proyecto de alto perfil.
- La madera se utilizó extensamente en todo el sitio, y a través de muchas formas distintas. Desde el pino siberiano para las pistas del velódromo hasta el louro preto para el techo del Centro Acuático. Muchas agencias y organizaciones estuvieron involucradas, por lo que fue difícil implementar controles.
- Hay muchos esquemas diferentes de certificación de Cadena de Custodia. Los dos esquemas principales son aquellos operados por *Forest Stewardship Council* (FSC) y el Programa de Reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal (PEFC). Aunque los dos esquemas trabajan para el mismo objetivo, operan de forma independiente y tienen distintos marcos de trabajo.
- Mantener la Cadena de Custodia resultó retador ya que la cadena de suministros implicaba a numerosas personas. Los contratistas se basaron en que la Cadena de Custodia estaba siendo gestionada por las contrataciones a través del Panel de Suministro de Madera.
- El Sistema de Gestión de Entrega mostró ser muy efectivo marcando aquella madera que no cumplía cuando era entregada como madera aserrada o bienes maderables. Pero era menos eficiente cuando la madera venía incrustada en alguna unidad prefabricada y dicha unidad no venía identificada en el sistema como “madera”.

#### Resultados alcanzados:

- Las certificaciones de madera FSC y PEFC trabajaron juntos, dejando un precedente para un enfoque unificado. Esta cooperación fue un cambio para la industria.
- El Panel de Suministro de Madera evitó el riesgo para los contratistas de utilizar madera ilegal o que no fuera de origen sostenible, lo que hubiera provocado una pérdida de contrato, expulsarlos del proyecto y una pérdida de



reputación. La labor de este Panel se vio reconocida con un premio especial, el llamado “Logros en la sostenibilidad”, en los premios 2009 de *Timber Trades Journal*.

- El Panel de Suministro de Madera ayudó a mitigar riesgos, principalmente en dos escenarios: primero cuando el contratista no entendía los requerimientos del cliente, y segundo, cuando los proveedores no contaban con conocimientos acerca de la madera certificada y no querían involucrarse.
- Un legado importante para los contratistas de Nivel Uno es su plena comprensión de la Cadena de Suministro y las rutas de entrega para el proyecto y de cómo garantizar que los cambios de diseño son registrados y monitoreados a medida que cambia la cadena de suministro.
- Una revisión llevada a cabo por la Federación de Compra de la Madera indicó que los productos de madera certificada en el mercado inglés ascendió del 65% en el 2005 al 85% en el 2009, y continúa ascendiendo. La influencia de los juegos olímpicos es parte de esta historia de éxito.
- En las etapas iniciales del proyecto había una brecha entre lo que el cliente estaba pidiendo y lo que la industria creía que se necesitaba. Esto hizo entender que la industria de la madera no estaba acostumbrada a licitar en proyectos de gran escala con un amplio rango de factores a considerar. La industria de la madera ha mejorado directamente como resultado del proyecto y continuará haciéndolo ganando experiencia en futuras licitaciones de proyectos de gran envergadura.

### **Lecciones aprendidas**

Al principio fue difícil persuadir a algunos contratistas que el Panel de Suministro de Madera era necesario, ya que estos contratistas consideraban que podían entregar la madera de forma satisfactoria a través de canales ya existentes. Finalmente, los contratistas de Nivel Uno reconocieron los beneficios del proceso, señalando que:

- Hizo más sencillo para los contratistas cumplir con el compromiso de la APO
- Desvió el riesgo de fallo de cumplimiento de los contratistas a los proveedores
- Permitió a los contratistas proveer de información completa para la APO
- Se crearon nuevas relaciones de negocios

Algunos de los proveedores no entendían bien lo que implicaba la Cadena de Custodia y como resultado de esto, había un riesgo latente de que podía romperse conforme la madera pasaba por el proceso de fabricación. Un punto clave de aprendizaje fue que el tema de Cadena de Custodia debió mostrarse desde antes y debió haberse ligado con las formaciones y promociones que hacía el Panel de Suministro de Madera.

### **Recomendaciones para futuros proyectos:**

El cliente y sus contratistas deberán establecer una estrategia clara para la madera legal y sostenible.

Se les anima al gobierno y Administraciones a adoptar políticas sostenibles en línea con CPET. La Regulación de la madera tomando efecto en Europa en 2012 hará que el comercio de madera ilegal sea un acto ilegal en sí mismo.

El proyecto ha incrementado el conocimiento y entendimiento de la madera certificada a través de la cadena de suministro. Este conocimiento ha sido replicado a través de los contratistas y sub-contratistas. Los proveedores entienden totalmente los esquemas de certificación, las oportunidades disponibles, y de igual manera las consecuencias en caso de no cumplir. Algunos proveedores han manifestado que su involucramiento con la APO ha sido la primera vez que habían discutido abiertamente sobre la legalidad y sostenibilidad de la madera y la cadena de suministros. Este foro abierto necesita continuar aún después de los Juegos Olímpicos y debe ser adoptado por alguna organización de la industria de la madera.

\* Toda la información se encuentra disponible en “*Learning legacy: lessons learned from the London 2012 Games Construction Project*” escrito por Dr. Ed Suttie de BRE y publicado por IHS BRE

(<http://learninglegacy.independent.gov.uk/documents/pdfs/sustainability/20-timber-management-plan-sust.pdf>), publicado en octubre de 2011.

Para más información visitar [london2012.com/learninglegacy](http://london2012.com/learninglegacy).