



Forest Stewardship Council®

Plan Estratégico Global 2015-2020

Trabajando en pos de tener
Bosques para Todos
para Siempre

Un FSC® más contundente, más fuerte y más eficaz

Del Director General del FSC

Alcanzar el máximo potencial del FSC

El FSC se encuentra en un momento decisivo de su historia. Hemos creado un sistema de certificación que moviliza las fuerzas del mercado al ofrecer a las personas una forma de crear un impacto positivo en los bosques¹ y en las comunidades mediante sus decisiones de compra. A través de nuestro modelo de gobernanza único, hemos configurado un diálogo global para definir el manejo forestal responsable² sobre la base de un conjunto verdaderamente equilibrado de perspectivas. Esto ha dado lugar a un cambio a gran escala en el sector y a resultados positivos para los bosques y las personas que dependen de ellos.

Lamentablemente, gran parte del mundo aún enfrenta desafíos forestales importantes: deforestación en los trópicos y expansión agrícola, emisiones de carbono forestal no sostenibles y pérdida de biodiversidad, contaminación y escasez de agua, trato injusto hacia los Pueblos Indígenas³ y otros grupos, y tala ilegal, entre muchos otros. La importancia y la urgencia de brindar soluciones perdurables no han cesado de aumentar desde la fundación de nuestra organización, lo cual ha planteado nuevos desafíos a la misión del FSC. Por consiguiente, *debemos ser más contundentes, más fuertes y perceptiblemente más eficaces.*

“ Debemos ser más contundentes, más fuertes y perceptiblemente más eficaces.”

Este Plan Estratégico Global 2015-2020 clarifica la identidad y el papel del FSC en el sistema forestal mundial para asegurar que nuestro rumbo esté a la altura de los desafíos que enfrentan los bosques y los actores sociales en ellos a nivel mundial.

“ El FSC es un convocante único que congrega a grupos diversos en la búsqueda de soluciones conducentes a logros positivos y de relevancia local en beneficio de los bosques y la gente.”

La estrategia se construye sobre la concreción de dos elementos fundamentales de la identidad del FSC: somos un modelo de gobernanza que empodera a los actores y grupos de interés para crear soluciones perdurables, y somos un sistema basado en el mercado que genera beneficios sociales, ambientales y económicos a través de la movilización de las fuerzas del mercado. Esta concreción es fundamental para identificar el problema central que queremos ayudar a resolver: *en muchas partes del mundo, la gobernanza forestal y los sistemas económicos ofrecen más incentivos para la deforestación, la degradación forestal y las consecuentes desigualdades sociales, que para el manejo forestal responsable.*

¹ Las referencias a los “bosques” en el Plan Estratégico implican toda la variedad de tipos de bosques, desde bosques naturales hasta plantaciones.

² Para los fines de este documento, se han usado las siguientes definiciones para manejo forestal “responsable”, “sostenible” y “mejorado”. “Responsable” hace referencia a obtener resultados sociales, ambientales y económicos de manera equilibrada en el contexto global actual, según la definición del FSC. “Sostenible” se refiere a un ideal futuro que la sociedad se esfuerza por lograr, pero que, en el contexto global actual, no se comprende a cabalidad ni se ha logrado de forma plena. “Mejorado” tiene que ver con mejorar los resultados sociales, ambientales y económicos del manejo forestal.

³ Para los fines de este documento, el término “Pueblos Indígenas” incluye a los pueblos tradicionales, según las definiciones expuestas en los Principios y Criterios del FSC (FSC-STD-01-001 V5-2).

“ Este Plan Estratégico Global 2015-2020 clarifica la identidad y el papel del FSC en el sistema forestal mundial para asegurar que nuestro rumbo esté a la altura de los desafíos que enfrentan los bosques y los actores sociales en ellos a nivel mundial.”

El Plan Estratégico conjuga el compromiso de mejorar el sistema de certificación FSC y la aspiración de usar nuestro poder de convocatoria único, bajo nuevas formas que nos permitan cumplir con nuestra misión. Si bien la certificación ha demostrado ser una herramienta eficaz para el cambio, veinte años de experiencia nos han enseñado que debemos seguir mejorándola y considerar otras herramientas que puedan complementarla. Esto se aplica principalmente a regiones como los trópicos, donde la causa de la mayor parte de la pérdida y degradación forestal son las presiones que van más allá de los bosques. Además, la certificación, en su aplicación tradicional, a menudo no coincide plenamente con las capacidades o las perspectivas culturales

de actores sociales importantes, como los pequeños propietarios, las comunidades locales y los Pueblos Indígenas.

Este abordaje bidimensional -en el que se refuerza la certificación y se utilizan nuestras fortalezas esenciales para promover aún más el manejo forestal responsable- refleja el hecho de que, si bien el FSC es líder en materia de certificación forestal, es también algo más profundo y extenso. *El FSC es un convocante único que congrega a grupos diversos en la búsqueda de soluciones conducentes a logros positivos y de relevancia local en beneficio de los bosques y la gente.* La certificación es el eje de nuestro servicio, pero nuestro poder de convocatoria nos confiere la capacidad única de crear herramientas nuevas para complementar la certificación y hacer frente a los desafíos de los bosques a nivel mundial de una forma más plena.

Para alcanzar nuestra meta de “*Bosques para Todos para Siempre*”, será necesario hacer un cambio radical en los impulsores políticos y económicos del manejo forestal en todo el mundo, de manera que se promuevan verdaderamente las prácticas responsables. Empoderar a los actores sociales y movilizar los mercados en pos de un manejo forestal responsable puede generar dicho cambio, y el FSC tiene la intención de ejercer todo su poder de influencia para lograrlo.

Para ser en verdad eficaces, debemos ser precisos en nuestros propósitos y contundentes en nuestras acciones. Debemos observarnos y observar nuestro entorno operativo desde una perspectiva totalmente nueva. Debemos aportar nuestras mejores ideas y la mayor creatividad e ir tras alianzas más sólidas con quienes comparten nuestros valores y nuestras metas. Y nunca debemos olvidar que el FSC es una plataforma vital para asegurar que los bosques del mundo puedan aportar seguridad, prosperidad y belleza a nuestros hijos y nietos, y a las muchas generaciones por venir.



Kim Carstensen, Director General, FSC AC



Descripción general de la estrategia global



MISIÓN

Bosques para todos para siempre

El FSC promoverá un manejo ambientalmente adecuado, socialmente beneficioso y económicamente viable de los bosques del mundo.

En muchas partes del mundo, la estructura de gobierno forestal y los sistemas económicos ofrecen más incentivos para la deforestación, la degradación forestal y las relativas desigualdades sociales que para el manejo forestal responsable.

¡DESAFÍO CENTRAL!



2050 FARO

Un nuevo paradigma para los bosques hecho realidad

El verdadero valor de los bosques es reconocido e incorporado plenamente por la sociedad en todo el mundo.

Aspiración: Cambiar el rumbo

El FSC es la principal fuerza catalizadora y definitoria para mejorar el manejo forestal y la transformación del mercado, cambiando la tendencia global de los bosques hacia el uso sostenible, la conservación, la restauración y el respeto por todos.

Objetivo:

20 PARA 2020

En aras de esta aspiración, la participación del FSC en el comercio forestal global es del 20%.

4

COMPROMISOS:

Mayor concentración en los resultados: El FSC tendrá un impacto significativo, comunicará los resultados y utilizará la información para perfeccionar el sistema.

Empoderamiento de los actores: A través de nuestras acciones, el FSC empoderará a los pequeños propietarios, a las mujeres, a las comunidades, a los trabajadores, a los Pueblos Indígenas y a demás grupos minoritarios.

Avance en la misión a través de alianzas: El FSC logrará mayor impacto al trabajar más estrechamente con organizaciones aliadas y complementarias.

Orientación hacia el usuario: El FSC infundirá un espíritu empresarial renovado y cambiará los procesos para hacer hincapié en las necesidades de los usuarios del sistema.

Estrategia 1

Fortalecer la gobernanza y el esquema FSC

Optimizar los estándares, aumentar la uniformidad, mejorar la estructura de gobierno y desarrollar nuevas soluciones forestales.

Estrategia 2

Aumentar el valor de mercado del FSC

Expandir rápidamente la preferencia del consumidor, sortear obstáculos que impone el mercado y crear nuevas oportunidades de mercado.

Estrategia 3

Transformar la manera en la que trabajamos

Alinear las funciones mundialmente, prestar un servicio de primer nivel y promover el conocimiento institucional.

Índice

Del director general del FSC: Alcanzar el máximo potencial del FSC	2
Descripción general de la estrategia global	4
Cronograma para la implementación de la estrategia	7

Plan estratégico global del FSC 2015-2020

Misión	8
Principios rectores del FSC	9
Un nuevo paradigma para los bosques y la gente	10
La esencia de la estrategia del FSC	12

Estrategias del FSC para 2015-2020

Estrategia 1: Fortalecer la gobernanza y el esquema FSC	15
Estrategia 2: Aumentar el valor de mercado del FSC	20
Estrategia 3: Transformar la manera en la que trabajamos: un único FSC	24

Anexo 1 - Filtros estratégicos	28
Anexo 2 - Glosario	29
Agradecimientos	30





Cronograma para la implementación de la estrategia

Este Plan Estratégico guiará la transformación de las operaciones del FSC y será adaptado por el Consejo Directivo paralelamente con otros procesos de alto nivel, como la revisión de la gobernanza que se dictó en la Asamblea General del FSC de 2014 (moción 42). Como tal, el Plan Estratégico debería considerarse un documento “vivo” y adaptativo, que evoluciona con el FSC y con nuestro contexto operativo.

El Plan Estratégico definirá las líneas de trabajo del FSC a través de un plan de implementación que será construido bajo la guía del Secretariado hasta mediados de 2016. Los elementos, las tareas y el rumbo que no se ajusten naturalmente a una o más de las estrategias individuales no tendrán el aval para avanzar, a menos que sean aprobados por el Consejo Directivo o por una moción específica de la Asamblea General del FSC.

	<p>➤ Fase de instrumentación Análisis más detallado del Plan Estratégico en lo relativo a su armonización con la capacidad de la organización en la preparación para la implementación. Revisión de la gobernanza en aquellos aspectos relativos a la estrategia de acuerdo al mandato de la moción 42 (2014). Análisis de las mociones aprobadas y otros procesos importantes.⁴</p>	Abr - Dic 2015
	<p>➤ Plan de implementación global Desarrollo del plan de implementación global.</p>	Agosto 2015 - Abril 2016
	<p>➤ 72.^a Reunión del Consejo Directivo del FSC Internacional Revisión final del plan de implementación global.</p>	Junio 2016
	<p>➤ Revisión de la estrategia y de la gobernanza Antes de la Asamblea General de 2017: Informe sobre el progreso del Plan Estratégico a medio plazo y consulta con los miembros. Revisión de la gobernanza, indicando a los miembros, de manera sucinta, las recomendaciones sobre los cambios.</p>	Dic 2016 - Jun 2017
	<p>➤ Asamblea General 2017 Debate sobre el Plan Estratégico entre los miembros.</p>	Mediados 2017
	<p>➤ Desarrollo de la estrategia 2021-26 Revisión y desarrollo del nuevo Plan Estratégico para el siguiente ciclo de seis años.</p>	Enero 2019 - Mediados 2020
	<p>➤ Asamblea General 2020 Consulta sobre el Plan Estratégico Global 2021-26</p>	Mediados 2020

⁴ Además de la referencia al Plan Estratégico en sí, la fase de instrumentación incorporará una serie de “filtros estratégicos” para medir la importancia y la prioridad relativas de las actividades actuales y planificadas. Consulte el Anexo 1 para ver una lista de los filtros estratégicos y las preguntas asociadas con su aplicación.

Plan estratégico global del FSC 2015-2020

Misión

El Forest Stewardship Council A.C. (FSC) deberá promover un manejo ambientalmente adecuado, socialmente beneficioso y económicamente viable de los bosques del mundo⁵.

La puesta en práctica de esta misión por parte del FSC ha estado arraigada en una serie de Principios Rectores, que definen los valores y las aspiraciones esenciales para nuestras prácticas. Estos principios se aplicarán en toda la organización. El Consejo Directivo del FSC ofrece esta primera versión de los Principios Rectores que acompañan al Plan Estratégico, y se ha comprometido a llevar a cabo en el futuro un proceso de consulta con los miembros para seguir refinándolos.



Principios rectores del FSC

Como organización impulsada por su misión y sus miembros, el FSC está comprometido con los siguientes principios, que regirán tanto nuestros valores organizativos como nuestras prácticas. Al integrarse totalmente en nuestras operaciones, estos principios serán la lente con la que evaluaremos nuestras acciones, desde nuestra planificación interna y la ejecución del programa hasta la forma en la que manejamos nuestras relaciones.

Valores

- **Respeto por la diversidad** - El FSC creará un ambiente inclusivo, de tolerancia, justicia, equidad y confianza mutua. Esto abarca el reconocimiento de que los pueblos del mundo viven de acuerdo con culturas y paradigmas diferentes en relación con el manejo forestal, y todos ellos merecen comprensión e inclusión.
- **Conservación de la naturaleza** - El FSC asegura que nuestras actividades sirvan para proteger y restaurar de forma holística los procesos naturales, manteniendo y mejorando las funciones ecológicas y la capacidad productiva de los ecosistemas.
- **Empoderamiento de los actores** - El FSC promueve la participación equitativa en la toma de decisiones y el empoderamiento de los trabajadores, los Pueblos Indígenas, las comunidades, los pequeños propietarios, las mujeres y demás grupos minoritarios.
- **Ejercicio de los derechos** - El FSC defiende y promueve la protección y el ejercicio pleno de los derechos de las personas y las comunidades reconocidos a nivel internacional, entre ellos, los derechos de los Pueblos Indígenas, de las mujeres y de los trabajadores. Esto constituye la esencia de nuestra diferencia y singularidad.

Prácticas

- **Búsqueda de la excelencia** - El FSC guía con el ejemplo cultivando una cultura organizativa de mejora, innovación y eficiencia continuas.
- **Demostración del impacto** - El FSC supervisa y comunica el grado en que nuestro trabajo se traduce en resultados positivos in situ con relación a nuestros objetivos.
- **Promoción de los bosques** - El FSC educa e inspira a las personas para que comprendan su dependencia de los bosques y las motiva para actuar positivamente a fin de lograr un cambio significativo.
- **Ser ejemplo de credibilidad** - El FSC implementa métodos confiables y transparentes de validación de prácticas responsables, impulsados por la integridad, que es la esencia de nuestra promesa.
- **Uso sostenible** - El FSC promueve el uso responsable de los bosques, de los productos forestales y de los servicios del ecosistema sobre la base de la mejora continua y de los conocimientos científicos más confiables, para guiar a la sociedad en pos del objetivo de la sostenibilidad forestal.
- **Superar las normas** - El FSC ofrece soluciones que van más allá del status quo y de las condiciones básicas de las políticas en el ámbito de los bosques, del sector forestal y del mercado de productos forestales.

Un nuevo paradigma para los bosques y la gente

El FSC imagina un futuro en el que la mayor parte de las personas reconozcan que la salud de la humanidad y la salud de los bosques están profunda e íntimamente conectadas, y actúen con plena conciencia de ello en su forma de vivir. Esto se refleja en el *Faro 2050* presentado a continuación, que define nuestra mayor ambición y sugiere el nivel de cambio necesario para los próximos 35 años. Consideramos que el FSC tiene una función esencial como contribuyente a este cambio de paradigma en todas las culturas para ayudar a cumplir con los derechos y las necesidades en materia social, ambiental y económica de la generación actual sin comprometer aquellos de las generaciones futuras.

2050
Faro

Un nuevo paradigma para los bosques hecho realidad

El verdadero valor de los bosques es reconocido e incorporado plenamente por la sociedad en todo el mundo.

Para avanzar hacia este objetivo, el FSC debe construir nuevas coaliciones y ofrecer beneficios compartidos que resulten del trabajo conjunto con sus numerosos socios para ayudar a revertir la tendencia hacia la deforestación y la degradación forestal. También debemos continuar forjando una presencia de liderazgo en el mercado dentro de la economía global, que es una fuerza inmensamente poderosa que afecta a los bosques y a la gente que depende de ellos. Estas necesidades impulsadas por nuestra misión se reflejan en la *Aspiración 2020* y el *Objetivo 2020* enunciados a continuación, que representan los objetivos descriptivos y conmensurables del FSC, respectivamente.

2020
Aspiración

Cambiar el rumbo

El FSC es la principal fuerza catalizadora y definitoria para mejorar el manejo forestal y la transformación del mercado, cambiando la tendencia global de los bosques hacia el uso sostenible, la conservación, la restauración y el respeto por todos.

2020
Objetivo

20 para 2020

En aras de esta aspiración, la participación del FSC en el comercio forestal global es del 20%.

Al centrarnos en la totalidad de la actividad económica de todas las industrias de productos forestales y servicios del ecosistema, este objetivo plasmado en pocas palabras es un indicador representativo del éxito del Plan Estratégico en su conjunto. Es deliberadamente amplio en sus implicaciones e insta a formular preguntas importantes y a aplicar el enfoque necesario a medida que se implementa el Plan Estratégico.

La frase “participación del FSC” en el mercado implica la creación de toda la gama de beneficios sociales, económicos y ambientales que representa el sistema de certificación FSC, pero también puede incorporar innovaciones fuera de la certificación FSC. El objetivo también reconoce que el FSC, en cuanto sistema basado en el mercado, requiere el éxito continuo en este ámbito como requisito de vital importancia para alcanzar tales metas, al tiempo que mantiene los niveles más altos de integridad y credibilidad.

Si bien el objetivo requerirá más que duplicar el efecto del FSC en el mercado en los próximos cinco años, lograrlo cambiará para siempre la relación entre la sociedad y los bosques, y servirá como un “punto de inflexión” para avanzar directamente hacia el Faro 2050. A diario, es posible que miles de millones de personas actúen para mejorar el impacto del comercio, lo que representará un paso significativo en pos de nuestro objetivo a largo plazo de influenciar la relación de la sociedad con los bosques.

La esencia de la estrategia del FSC

Cuatro conceptos centrales atraviesan este Plan Estratégico y representan un conjunto de compromisos fundamentales de parte del FSC. Estas acciones transversales se construyen sobre nuestro legado de éxito, al tiempo que reconocen que podemos desempeñar mejor nuestra labor si nos centramos en lo más importante. Estos compromisos deberían considerarse los cimientos sobre los que se construyen todas nuestras estrategias.

Cuatro compromisos

1

Mayor concentración en los resultados - Lo importante para los bosques y la gente es el cambio que el FSC logra en el terreno y en el mercado. Nos comprometemos a lograr un impacto significativo, a comunicar los resultados y a utilizar esa información para perfeccionar aún más el sistema.

2

Empoderamiento de los actores - A través de nuestra plataforma de diálogo, en las consultas con los grupos de interés y mediante el reconocimiento de las diversas necesidades relativas a las herramientas que llevamos al mercado, el FSC cuenta con un legado de 20 años de dar voz a quienes han tenido una representación minoritaria en la toma de decisiones relativas al manejo forestal. Nos comprometemos a realizar acciones que empoderen a los pequeños propietarios, a las comunidades, a los trabajadores, a las mujeres, a los Pueblos Indígenas y demás grupos minoritarios.

3

Avance en la misión a través de alianzas - Cambiar el rumbo hacia un mejor manejo forestal requerirá nuevas soluciones y una cultura de la innovación por parte del FSC y de quienes comparten nuestra misión. Nos comprometemos a incrementar el impacto del FSC construyendo sobre nuestra plataforma para promover la participación de los actores sociales, a fin de acercar el FSC a las organizaciones y a las instituciones clave que puedan ayudar a sortear obstáculos y aumentar nuestra capacidad de innovación.

4

Orientación hacia el usuario - Con cada decisión que tome, el FSC debe responder a las necesidades de los usuarios del sistema, desde sus miembros hasta los administradores forestales y los consumidores. Nos comprometemos a escuchar e implementar procesos de cambio que den prioridad a las necesidades de los usuarios del sistema, incluidos los miembros, los administradores forestales, los titulares de certificados de cadena de custodia, los titulares de licencias de marcas registradas y los consumidores.



Estrategias del FSC para 2015-2020

La idea central de este Plan Estratégico es construir a partir del modelo de múltiples actores del FSC y aumentar nuestra influencia en el mercado mediante la armonización de nuestra gobernanza, nuestra estructura organizativa y nuestras actividades de creación de valor para cumplir mejor aún lo expresado en nuestra misión. Nos aseguraremos de desempeñar nuestras actividades en la escala necesaria y en función de resultados cruciales para la misión, y de aprovechar las lecciones aprendidas de nuestra propia historia y la vasta experiencia y sabiduría de nuestros miembros y socios.

El FSC debe aumentar su relevancia y su impacto en todos los puntos del sistema de productos forestales a nivel mundial, proporcionando valor económico, ambiental y social y el más alto nivel de credibilidad a sus grupos de interés. Para asegurar esto, reconocemos dos funciones muy distintas, aunque interactivas, que son necesarias dentro del sistema FSC. Dichas funciones se reflejan en el contenido de las dos primeras estrategias enunciadas a continuación.

La primera función desarrolla la propiedad intelectual del FSC que se ofrece como herramientas de garantía a la industria forestal, tales y como son, por ejemplo, los Principios y Criterios para el manejo responsable, las políticas y los estándares. Esta función responde a los miembros del FSC y define el punto de referencia global para el manejo responsable de los bosques y las cadenas de suministro. Es nuestro motor de innovación y procura asegurar que los productos del FSC reflejen un liderazgo viable y atiendan las necesidades de todos los actores del ámbito forestal. Esta función asegura que el FSC empodere y beneficie a los trabajadores, a los Pueblos Indígenas, a los pequeños propietarios, a las comunidades y a otros grupos que tienen dificultades para ejercer sus derechos y el respeto dentro de las estructuras de gobierno y de mercado. Asimismo, asegura que se proteja la biodiversidad, que los bosques y las plantaciones estén debidamente manejados, que se maximice el reciclaje, que se conserve el agua y que se preserven los lugares de belleza exótica y valor cultural para las generaciones futuras.

La segunda función es la de prestador de servicios para un sistema voluntario, basado en el mercado y diseñado para permitir que la gente de toda la sociedad tome decisiones de compra responsables. Se centra en la comercialización en el sentido más amplio de la palabra, asegurando un intercambio de valor entre productores y consumidores que ayuda a materializar el verdadero valor de los bosques. El resultado es que los beneficios vuelven a los bosques y a las personas que dependen de ellos. Prioriza las necesidades y la satisfacción de los clientes, y se extiende más allá de la comercialización destinada al consumidor para buscar el crecimiento de la oferta, el desarrollo del mercado, la concienciación pública y la defensa de las prácticas responsables. Se centra exclusivamente en el éxito y el crecimiento del mercado en un comercio responsable para asegurar que todos reciban beneficios: los bosques, la gente y las empresas. Es el “motor” comercial que impulsa a la primera función.

El valor que hace único al FSC se materializa cuando se armonizan estas dos funciones. Gracias a las herramientas de garantía, las fuerzas del mercado generan efectos positivos en los bosques, en las comunidades, en el sector forestal y en la comprensión colectiva y la ética de las sociedades. Estos resultados se describen en nuestra *Aspiración 2020* y nuestro *Objetivo 2020*, y serán los que finalmente conducirán a un cambio de paradigma en la relación de la sociedad con los bosques. Sin embargo, estas dos funciones son muy diferentes en carácter, puesto que requieren diferentes conjuntos de habilidades, recursos, motivaciones y perspectivas para alcanzar el éxito. Cada una debe llevarse a cabo de la mejor manera posible de forma individual y, lo que quizás sea más importante, en mutua relación para asegurar que la organización se mantenga en equilibrio. Para ser realmente eficaces, debemos tratarlas como dos partes de un conjunto estratégico único, ejecutado por nuestra red global de organizaciones FSC nacionales, regionales e internacionales.



Estrategia

1

Estrategia 1:

Fortalecer la gobernanza y el esquema FSC

El FSC desarrollará aún más su fortaleza esencial en lo que respecta a la definición de soluciones que permitan alcanzar un manejo forestal responsable. Construiremos a partir de nuestra plataforma de diálogo entre múltiples actores a nivel internacional, regional y local para asegurar que todos los grupos de interés en los bosques tengan la oportunidad de contribuir de manera equitativa al progreso del modelo FSC.

Así como este Plan Estratégico es un documento “vivo” y adaptativo que evoluciona con el FSC, también nuestra gobernanza debe tener capacidad de respuesta suficiente para adaptarse al rumbo estratégico de la organización, estableciendo las condiciones apropiadas para asegurar el éxito de conformidad con nuestros objetivos.

De cara al futuro, mejoraremos la asignación de prioridades y la coordinación entre nuestras actividades de desarrollo de estándares para ser una organización cada vez más ágil y orientada a resultados, con un mayor énfasis en la integridad, la transparencia y la credibilidad del sistema. Esto exige la reconsideración de procesos importantes que actualmente están en curso, como la transferencia nacional de los indicadores genéricos internacionales y las modificaciones a los estándares de cadena de custodia, madera controlada y marcas registradas. Utilizaremos nuestra principal fortaleza, el diálogo impulsado por los miembros, para innovar en torno a estas cuestiones y a otras fundamentales que requieren nuevos abordajes, cruciales para nuestra misión.

Área de resultados clave 1.1 - **Simplificar el marco normativo**

El FSC mejorará la adopción, el costo-eficacia y los resultados de la certificación mediante la estabilización y la simplificación de las políticas, los estándares y los procedimientos FSC, al tiempo que mantendrá la integridad, la transparencia y la credibilidad del sistema.

Objetivo 1.1.: *Para mediados de 2017, el FSC habrá propuesto un enfoque para un marco normativo simplificado y orientado a los resultados. Este enfoque se basará en las consultas a los miembros y a otros grupos de interés, así como en el aprendizaje basado en la acción, al aplicar estos conceptos al proceso de transferencia nacional de los indicadores genéricos internacionales y la modificación del estándar de cadena de custodia.*

Criterios de éxito 1.1

- 1.1.1 Las políticas y los estándares están alineados con la estrategia, están orientados al resultado y basados en el riesgo; incorporan las repercusiones del mercado y están sujetos a análisis para evaluar las repercusiones en los costos, al tiempo que mantienen o mejoran los resultados sociales, ambientales y económicos.
- 1.1.2 Todos los procedimientos, incluidos la administración de grupos de trabajo, se manejan con gran experticia y están integrados para minimizar los obstáculos, asegurar un equilibrio de las perspectivas y lograr los mejores resultados posibles.

-
- 1.1.3 Las políticas y los estándares se redactan en un lenguaje sencillo, se organizan de manera amigable y se disponen de modo que los usuarios puedan comprenderlos de forma fácil y uniforme.
 - 1.1.4 Después de la aceptación de un enfoque para un marco normativo simplificado y orientado a resultados en la Asamblea General de 2017, se revisan y modifican los estándares, las políticas y los cronogramas de procesos asociados para asegurar la armonización con la estrategia.
 - 1.1.5 En cada Asamblea General del FSC, se presenta un análisis estratégico de los resultados alcanzados con el marco normativo. En tal ocasión, los miembros pueden debatir y dar recomendaciones sobre cuestiones estratégicas de la política que deben abordarse en ciclos de revisión posteriores.
 - 1.1.6 A fin de responder a la demanda global creciente de productos forestales y servicios del ecosistema, el FSC continúa siendo importante y eficaz en materia de definición y aplicación de estándares para toda la variedad de tipos de bosques, incluidas las plantaciones, como elementos de paisajes sostenibles.

Área de resultados clave 1.2 - **Aumentar la calidad y la homogeneidad en la práctica**

El FSC mejorará los procesos de certificación para incrementar la calidad y homogeneidad en la aplicación de estándares y políticas, tanto internamente como a través de las entidades de evaluación de certificación acreditadas.

Objetivo 1.2 - Para finales de 2017, el FSC habrá optimizado sus sistemas a fin de garantizar homogeneidad, previsibilidad y disponibilidad de interpretaciones precisas y de alta calidad de la política en las prácticas de evaluación.

Criterios de éxito 1.2

- 1.2.1 Las políticas y los estándares contribuyen a la relevancia local dentro de un contexto más amplio de homogeneidad y credibilidad.
- 1.2.2 Las cuestiones de mayor preocupación se abordan con mejores metodologías de auditoría y verificación, que al mismo tiempo disminuyen los riesgos al sistema, dan respuesta rápida y completa a las quejas e incrementan la homogeneidad de las evaluaciones de certificación.
- 1.2.3 Todos los organismos de evaluación de certificación utilizan un currículo semejante de capacitación para auditores y plantillas comunes de informes estandarizados para garantizar la homogeneidad.
- 1.2.4 El FSC y Accreditation Services International establecen un protocolo para supervisar y evaluar la calidad y la homogeneidad del certificador, y proporcionan los métodos de mitigación que se requieran.
- 1.2.5 Para finales de 2016, una estrategia de madera controlada es aprobada y el estándar de marcas registradas se habrá modificado para asegurar una interpretación clara y transparente de la etiqueta FSC Mixto.

Área de resultados clave 1.3 - **Afianzar la gobernanza y el involucramiento**

La gobernanza del FSC debe tener la capacidad de adaptarse para afrontar los desafíos de nuestra organización global, tales como los mercados de cambio rápido, la política forestal en constante evolución y los escenarios de paisajes naturales permanentemente cambiantes. Al mismo tiempo, el FSC debe mantener de modo incondicional los elementos centrales de la gobernanza que han forjado una merecida credibilidad, tales como la representación equilibrada y la participación abierta y transparente. A su vez, el FSC debe tener la capacidad de cumplir de forma oportuna con los objetivos contemplados en este Plan Estratégico.

El FSC cultivará su fortaleza esencial – una plataforma para el diálogo- y se basará en ella, definiendo más explícitamente las necesidades emergentes relativas a la gobernanza. Esto se iniciará con el proceso de revisión de la gobernanza puesto en marcha por la moción 42 (2014), pero no se limitará únicamente a ello. Prestaremos especial atención a las funciones de los miembros, motivando su participación en los procesos del FSC a través de una mayor concentración en sus necesidades e intereses como propietarios del sistema del FSC.

Objetivo 1.3 - Para finales de 2019, tras una serie de encuestas anuales, el 70 % de los miembros de cada una de las seis subcámaras del FSC informará estar satisfecho o muy satisfecho tanto con el mejoramiento de la gobernanza del FSC como con su propio involucramiento en el FSC.

Criterios de éxito 1.3

- 1.3.1 Las mejoras de la gobernanza del FSC están en consonancia con la consecución de la misión y la dirección estratégica de la organización.
- 1.3.2 Se incorpora una gobernanza adaptativa como componente intrínseco de la cultura institucional del FSC.
- 1.3.3 El FSC destina recursos específicos para explorar nuevos métodos y áreas temáticas para la participación de los miembros, así como para asegurar que la participación de las subcámaras sea lo más equilibrada posible.
- 1.3.4 Se conforman grupos de trabajo y comités técnicos que incluyen experiencia esencial, y reciben más prioridad, fondos y facilitación a fin de producir resultados que sean eficientes y los mejores posibles, y a la vez disminuir la carga laboral que recae en los participantes.
- 1.3.5 Se incorporan nuevos miembros de regiones geográficas o subcámaras que actualmente tienen una representación insuficiente o que revisten importancia estratégica para el crecimiento y la misión del FSC.
- 1.3.6 Aumenta la cantidad y la diversidad de los miembros que participan en procesos clave.
- 1.3.7 Se establece un mecanismo permanente para recoger e incorporar las opiniones de los titulares de certificados, incluyendo un mecanismo específico para los titulares de certificados de manejo forestal.

Área de resultados clave 1.4 - Implementar soluciones nuevas

El FSC explorará el modo de alcanzar el éxito en cuestiones cruciales para la misión, examinará a fondo el contexto del sistema y desarrollará e implementará nuevas soluciones basadas en esas ideas. Las soluciones nuevas integrarán el mayor espectro posible de programas, tendrán un impacto mensurable, priorizarán los mandatos de las mociones aprobadas en la Asamblea General del FSC y se centrarán en ampliar la participación y el impacto del FSC en áreas forestales críticas del mundo.

Objetivo 1.4 - Para finales de 2020, al menos tres nuevas soluciones habrán alcanzado la prueba de concepto y estarán posicionadas para ser implementadas plenamente, con potencial de crecimiento sustancial en las áreas forestales críticas del mundo.

Criterios de éxito 1.4

- 1.4.1 Se desarrollan herramientas nuevas para empoderar a las personas y defender y respetar los derechos de quienes más dependen de los bosques, incluidos Pueblos Indígenas, pequeños propietarios, comunidades que habitan en los bosques, mujeres y trabajadores del sector forestal.
- 1.4.2 Para asegurar que las cuestiones de igualdad de género se entiendan y se aborden, el FSC implementa una estrategia de igualdad de género en todo el sistema, con lo que crea una cultura institucional y un marco normativo que favorece la sensibilidad de género dentro del sistema.
- 1.4.3 Para conservar los paisajes forestales críticos, las nuevas herramientas dan prioridad a un mejor manejo forestal en los trópicos, a la restauración de las zonas boscosas degradadas, al mantenimiento de los paisajes forestales intactos y a la mitigación del cambio climático.
- 1.4.4 El FSC mantiene diálogos de alto nivel tendientes a informar sobre nuestra posición en temas emergentes, incluidos los enfoques relativos al paisaje, la intensificación, el uso eficiente de recursos y la adaptación al cambio climático.





Estrategia

2

Estrategia 2:

Aumentar el valor de mercado del FSC

Un mercado FSC sólido y en crecimiento asegura que los beneficios vuelvan a los bosques y a las personas que dependen de ellos. Cuando la certificación FSC es totalmente funcional, proporcionando una garantía desde los bosques hasta el consumidor, mejora las economías, aumenta el empoderamiento social y mejora la calidad ambiental en el bosque, al tiempo que satisface una necesidad de la sociedad. Por ser un sistema basado en el mercado, la certificación FSC influye y mejora los bosques del mundo en la medida en que podamos conectar a las personas que mejoran el bosque con las que buscan productos más responsables en el mercado. El paso más importante y fundamental en pos del aumento del valor de mercado del FSC es definir y promover los beneficios tangibles que reciben los bosques y las comunidades al comprar decenas de miles de productos de uso cotidiano certificados FSC en circulación actualmente, facilitándole a la gente la comprensión de ese valor y el acceso a él. Las actitudes sociales respecto de la sostenibilidad están cambiando rápidamente, en especial entre los jóvenes, y, si bien la mayoría de las personas creen que los bosques son importantes, no son conscientes de que las herramientas del FSC pueden darles el poder para mejorar su manejo. Debemos aprovechar estas oportunidades y convertir al FSC en una marca de elección global. Las personas, desde los ciudadanos hasta los profesionales del área de compras y los responsables del desarrollo de políticas, desean apoyar un cambio positivo con sus actividades diarias y constituyen una fuerza tremendamente poderosa que aún no se ha aprovechado en la mayor parte del mundo.

Sin embargo, la creación del mercado para los productos certificados FSC sigue siendo un desafío. Requiere análisis de mercado más detallados, conclusiones estratégicas direccionadas con base en tales análisis e intervenciones nuevas y más eficaces en el mercado. El FSC se compromete a explorar exhaustivamente el modo en que el sistema proporciona valor económico, ambiental y social, la razón por la que aún prevalecen obstáculos específicos y el modo de sortearlos, para hacer uso de las oportunidades más eficaces con el fin de permitir el crecimiento de las áreas certificadas y el aumento de la participación en el mercado.

Partiendo de nuestras iniciativas para analizar, definir y facilitar el acceso a los valores de mercado del FSC, también aportaremos incentivos nuevos al mercado en aras de nuestro objetivo a largo plazo de incorporar plenamente el verdadero valor de los bosques en las sociedades. Usaremos nuestra capacidad de promoción, nuestras alianzas y nuestro poder de convocatoria para aportar nuevas soluciones desde el concepto hasta la adopción en el mercado.

Área de resultados clave 2.1 - Rápido aumento de la demanda del consumidor

El FSC aumentará considerablemente el énfasis en la promoción del FSC como una marca de consumo, inspirando colaboraciones con socios que logren un empoderamiento significativo de las personas y resultados en materia de conservación forestal, al tiempo que generen beneficios que lleguen a todas las cadenas de suministro hasta regresar a los bosques.

Objetivo 2.1 - Para finales de 2020, el 20% de las personas encuestadas de entre 18 y 25 años citarán al FSC como un factor que influye positivamente en sus decisiones de compra⁶.

Criterios de éxito 2.1

- 2.1.1 Cada vez son más las empresas, organizaciones no gubernamentales, sindicatos de trabajadores, Pueblos Indígenas, asociaciones, gobiernos y otros defensores que se asocian con el FSC para ofrecer un marketing al consumidor que resulta mutuamente beneficioso, dando a conocer el FSC dentro del contexto de sus propias marcas y base de clientes.
- 2.1.2 El FSC y las plataformas manejadas por los socios permiten a los consumidores ubicar y comprar fácilmente productos certificados FSC.
- 2.1.3 Los socios de marketing y promoción del FSC pueden colaborar con el FSC en torno a la producción de mensajes claros y convincentes que promueven al FSC como una solución clave en foros nacionales e internacionales⁷.
- 2.1.4 Incentivos de mercado específicos recompensan a las empresas que venden productos obtenidos de pequeños propietarios, comunidades y Pueblos Indígenas.

Área de resultados clave 2.2 - Sortear los obstáculos para la certificación

El FSC identificará los obstáculos que impidan la ampliación del área certificada y la participación en el mercado. Para ello, se centrará en los puntos clave de intervención, buscando el crecimiento en todas las partes del sistema. Estos puntos de intervención y estos obstáculos pueden ser internos o externos, o bien de relevancia local, regional o mundial. Actuar sobre ellos implicará, necesariamente, establecer alianzas con una amplia gama de socios del FSC.

Objetivo 2.2 - Para finales de 2017, la gestión del FSC avanzará activamente para crear un conjunto prioritario de intervenciones estratégicas tendientes a ampliar de forma rápida tanto el área certificada como la participación en mercados y sectores clave⁸.

Criterios de éxito 2.2

- 2.2.1 Los beneficios sociales, económicos y ambientales del FSC para varios sectores se analizan periódicamente, están claramente articulados y son de fácil acceso. Los resultados de estos análisis se promueven ampliamente, el público los comprende bien y se ha comprobado que son positivos.
- 2.2.2 El FSC ha evaluado en su totalidad los puntos de intervención y los obstáculos más significativos que impiden la adopción de la certificación de manejo forestal, de la certificación de la cadena de custodia y del etiquetado de productos para sectores y mercados clave, incluidos los impulsores de la oferta regional y nacional de madera certificada FSC y de la demanda de productos forestales.

⁶ Quiere decir que el FSC alcanzará puntuaciones de intención de compra expresadas por “compraría definitivamente” o “probablemente compraría” en el grupo etario objetivo, a menudo denominado “milénicos” (millennials).

⁷ Tales mensajes incluyen lo siguiente: posicionar al FSC como una medida de mitigación contra el cambio climático; una de las pocas estrategias ya elaboradas para asegurar cadenas de suministro sin deforestación; un mecanismo de garantía de aprovechamiento legal; un sistema de monitoreo sólido de derechos y salvaguardias sociales, como el Consentimiento Libre, Previo e Informado; una herramienta para combatir la degradación forestal; una herramienta de salvaguardia y de gestión de la calidad a la hora de intensificar la producción o establecer plantaciones; una estrategia para garantizar la seguridad en los suministros; una respuesta a las solicitudes de índices de sostenibilidad y de divulgación de información de inversionistas; y un paso fundamental en el camino hacia un modelo comercial restaurativo.

⁸ Los mercados y los sectores clave se determinarán en la planificación de la implementación guiada por el Secretariado.

-
- 2.2.3 Las empresas, los gobiernos, las asociaciones, los sindicatos de trabajadores y las ONG que persiguen objetivos de sostenibilidad forestal buscan activamente el aporte y las perspectivas del FSC, y adoptan y ejecutan políticas que incluyen la preferencia por el FSC.
 - 2.2.4 Foros empresariales centrados en la sostenibilidad promueven al FSC como una garantía de la integridad de la cadena de suministro, una herramienta para cumplir con los compromisos de manejo forestal responsable y un motor de crecimiento de las ventas orientadas a la sostenibilidad.
 - 2.2.5 Las organizaciones de gobernanza nacional y las jurisdicciones subnacionales utilizan cada vez más los Principios y Criterios del FSC para influir en las normas forestales, en las políticas fiscales, en el ordenamiento territorial, en la toma de decisiones inherentes al paisaje y en incentivos para los propietarios de tierras.
 - 2.2.6 Otros sistemas de certificación, verificación y evaluación del desempeño incorporan cada vez más al FSC como preferencia para las compras de productos relacionados con los bosques.
 - 2.2.7 Los beneficios sociales, ambientales y económicos asociados con la certificación FSC, y el acceso a estos beneficios, siguen creciendo con el tiempo, mayormente en sectores y regiones cruciales para la misión del FSC.
-

Área de resultados clave 2.3 - Empoderar a los actores para que accedan a nuevos mercados y los desarrollen

El FSC actuará como un vehículo para interactuar con los propietarios forestales, los productores, los minoristas y otros actores, para juntos conectarse con nuevos mercados y acceder a otros incentivos que reflejen con mayor exactitud el valor genuino de los ecosistemas forestales.

Objetivo 2.3 - Para finales de 2018, el FSC cuenta con la prueba de concepto y el conocimiento, y con las respectivas estructuras para ofrecer dos herramientas forestales nuevas que premien el manejo forestal responsable y estén basadas en resultados cruciales para la misión del FSC.

Criterios de éxito 2.3

- 2.3.1 El FSC ofrece nuevas herramientas a los titulares de certificados para acceder a los mercados emergentes de servicios del ecosistema, y los propietarios forestales informan un aumento de los ingresos netos como resultado.
- 2.3.2 Los inversionistas privados, institucionales e intergubernamentales muestran preferencia por el FSC por su capacidad para manejar el riesgo y ofrecer beneficios financieros, en especial con referencia al Sur global y, específicamente, en los bosques tropicales⁹.
- 2.3.3 El FSC desarrolla nuevas herramientas que empoderan y proporcionan mayores beneficios económicos a los pequeños propietarios, a las comunidades, a los Pueblos Indígenas y a los trabajadores, tanto en los mercados como ayudándolos a mejorar su desempeño a través del aumento de la productividad, de la eficiencia y de la efectividad de las prácticas de manejo forestal.



Estrategia

3

Estrategia 3:

Transformar la manera en la que trabajamos: *Un único FSC*

Los programas de inclusión de los grupos de interés del FSC y los servicios del mercado se brindan a través de más de 40 organizaciones afiliadas y representantes de todo el mundo: nuestros “Socios de la Red”. Los Socios de la Red aportan relevancia local y consistencia regional. Además, son un medio fundamental para la prestación de los servicios donde se requieren, en los idiomas adecuados y con los conocimientos sociales y culturales necesarios. Los Socios de la Red también tienen una perspectiva única sobre las realidades respecto del modo en que se aplican las políticas y los estándares del FSC en el ámbito local, y proporcionan un circuito de retroalimentación fundamental para el desarrollo de las funciones de la Oficina Internacional del FSC. En países o subregiones en los que no hay socios de la red, la tarea de prestar los servicios requeridos recae sobre la Oficina Internacional del FSC.

Para cumplir nuestro Objetivo 2020 del 20% de participación en el mercado en 2020, el FSC transformará su metodología de trabajo, incorporando plenamente a Socios de la Red en las operaciones globales en apoyo del Plan Estratégico y asegurando la disponibilidad de los servicios y las funciones esenciales donde sean necesarios. Este Plan Estratégico constituirá la base del fortalecimiento de la coordinación global y, al mismo tiempo, mantendrá los beneficios de la credibilidad y relevancia locales que ofrecen los Socios de la Red. Esta iniciativa se conoce como “*Un único FSC*”. Forjar “*Un único FSC*” implicará la armonización en la implementación de la estrategia, un compromiso con la excelencia en la prestación de servicios y el desarrollo de la infraestructura necesaria para garantizar que la información y los recursos del FSC fluyan libremente entre sus organizaciones.

Área de resultados clave 3.1 - Armonizar las funciones a nivel global

Para lograr la coordinación global y la relevancia local que permita el crecimiento, el FSC armonizará plenamente sus estructuras, sus funciones y sus sistemas en todas las operaciones de nuestra Red Global.

Objetivo 3.1 - Para mediados de 2016, se completará un plan de implementación global que incorporará estrategias que habilitarán mundialmente todas las funciones operativas clave.

Criterios de éxito 3.1

- 3.1.1 Todas las organizaciones FSC operan como un todo uniforme. En este sentido, los resultados de la revisión de la gobernanza en virtud de la moción 42 (2014) definen claramente el modo en que se cumplirá con las funciones y las responsabilidades de conformidad con el Plan Estratégico.

- 3.1.2 El proceso de manejo del cambio interno asegura la planificación estratégica, la planificación del trabajo y todas las demás actividades de manejo esenciales se coordinan y se armonizan a través de todas las organizaciones FSC a nivel mundial.
- 3.1.3 El modelo operativo del FSC cuenta con un sistema de asignación de recursos y de generación de ingresos claro y eficaz, que asegura que los recursos de personal y de infraestructura estén disponibles donde se requieran en proporción relativa a las prioridades impuestas por la misión, a las prioridades locales, a las necesidades de prestación de servicios, a los riesgos del sistema, a las oportunidades de crecimiento, a las tendencias emergentes y a las capacidades.
- 3.1.4 Los vínculos entre las funciones de desarrollo de políticas y estándares y las de desarrollo de negocios del FSC están totalmente trazados, supervisados y comunicados, y las implicaciones de estos vínculos se manejan de forma sistemática y proactiva.

Área de resultados clave 3.2 - Excelencia en la prestación del servicio

Las organizaciones FSC deben ofrecer una prestación de servicios de primer nivel, atractivos y uniformes a nivel nacional, regional y global, que demuestre un énfasis en la misión, los valores de marketing, la orientación al cliente y la cultura de servicio. Esto se aplica a todos los grupos de interés de nuestra organización.

Objetivo 3.2 - Para finales de 2018, el 70% de cada grupo principal de usuarios del FSC informará estar satisfecho o muy satisfecho con el cumplimiento de la misión y la prestación de servicios de las organizaciones FSC.

Criterios de éxito 3.2

- 3.2.1 La implementación de un sistema de gestión de calidad mejora la capacidad del FSC de aportar un mejoramiento continuo, prácticas eficaces y eficientes, estructuras de rendición de cuentas y disciplina organizacional.
- 3.2.2 Los usuarios del sistema FSC pueden acceder fácilmente a un conjunto uniforme de servicios esenciales donde sea que los necesiten, y cada uno de estos les aportará un valor definido.
- 3.2.3 Las mejoras en los servicios y el contexto operativo para los titulares de certificados redundan en altas tasas de retención y propician el crecimiento por encima de niveles históricos de la certificación de manejo forestal, de la certificación de cadena de custodia, de la certificación de servicios del ecosistema y de la adopción de la licencia de las marcas registradas del FSC.
- 3.2.4 Las organizaciones FSC atraen y retienen a las personas con la experiencia y la aptitud necesarias para cumplir con la dirección estratégica.
- 3.2.5 Todas las organizaciones FSC dan cuenta de prácticas de sostenibilidad y de responsabilidad social líderes en sus operaciones.
- 3.2.6 Todo el personal del FSC en el mundo ha recibido capacitación suficiente y homogénea para cumplir con sus responsabilidades.

Área de resultados clave 3.3 - Desencadenar el poder del conocimiento

El FSC forjará las relaciones, construirá la infraestructura y cultivará la capacidad y la cultura para simplificar el acceso, el seguimiento y la evaluación de la información relacionada con nuestro desempeño interno y externo y sus efectos. Seremos un proveedor líder de información para la acción, dotando a los usuarios internos y externos del poder para informar la toma de decisiones y las comunicaciones impulsadas por ideas estratégicas.

Objetivo 3.3 - Para finales de 2018, el FSC será capaz de informar exhaustivamente sobre los beneficios e impactos económicos, sociales y ambientales del FSC.

Criterios de éxito 3.3

- 3.3.1 Toda la información del FSC se coordina de manera centralizada, con el acceso adecuado para todo el personal y los socios a nivel global.
- 3.3.2 Los servicios informáticos del FSC y su administración se implementan de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.
- 3.3.3 La implementación de un sistema de gestión de la seguridad de la información mejora la capacidad del FSC de manejar los riesgos de los datos y de demostrar la conformidad con los requisitos legales.
- 3.3.4 Los sistemas de información y administración del conocimiento son capaces de informar a los usuarios externos sobre experiencias, actividades y productos del FSC.
- 3.3.5 Los impactos sociales, ambientales y económicos del FSC se monitorean, se evalúan, se informan, se comunican ampliamente y se utilizan para informar la toma de decisiones.
- 3.3.6 Las medidas esenciales relacionadas con las estrategias globales, nacionales y programáticas se monitorean y se ponen a disposición de los miembros, las entidades de evaluación de la certificación, los titulares de certificados y otras partes interesadas.





Anexo 1 - Filtros estratégicos

El FSC tiene numerosos programas y proyectos que pueden socavar nuestra capacidad si no se priorizan adecuadamente. Para asegurarnos de que estamos trabajando dentro de nuestras posibilidades, estableciendo las prioridades correctas, acelerando el trabajo esencial y suspendiendo o deteniendo aquello que no es esencial, comenzaremos a utilizar una serie de filtros estratégicos para evaluar y priorizar el valor de determinados resultados y acciones deseados. Esto incluye el análisis de las áreas de resultados clave dentro de esta estrategia, los principales procesos que están en marcha o planificados, y los elementos de nuestra estructura operativa global. Los filtros descritos a continuación se basan en una serie de preguntas que pueden formularse para medir el valor estratégico de acciones específicas y, si bien no todos se usan para todas las aplicaciones, si sirven como herramienta de evaluación adaptativa y basada en la lógica:

- *Relevante para el futuro* - ¿Tiene en cuenta la acción propuesta las tendencias futuras de los mercados, los datos demográficos, el desarrollo económico, la tecnología y otros factores clave? ¿Mantendrá o mejorará la relevancia del FSC? ¿Es capaz de cambiar el paradigma?
- *Basada en la ciencia* - ¿Tiene la acción propuesta una base sólida en la bibliografía científica? ¿Cuenta con el respaldo de socios académicos?
- *Realizable* - ¿Es realista la acción propuesta dadas nuestras capacidades? ¿Puede realizarse en un plazo de tiempo significativo? ¿Puede llevarse a la práctica en muchas culturas que hablen muchos idiomas diferentes?
- *Financieramente sensata* - ¿Puede permitirse el FSC la inversión en relación con todas las otras prioridades financieras de la organización? ¿Es probable que sea una carga o un beneficio constante para la organización? ¿Cuál es el rendimiento de la inversión en el ámbito social, ambiental o económico?
- *Generadora de valor* - ¿Genera la acción propuesta un valor social, ambiental o económico? ¿Están equilibrados los beneficios entre los grupos de interés?
- *Innovadora* - ¿Ofrece la acción propuesta algo nuevo e impactante para el sistema forestal mundial?
- *Consensuada* - ¿Es probable que la acción propuesta obtenga un apoyo con equilibrio cameral por parte de los miembros, así como el apoyo de los Socios de la Red, de los titulares de certificados, de las entidades de certificación y del personal? ¿Genera conflicto con algún grupo de interés en particular?
- *Generadora de sinergias* - ¿Se basa la acción en nuestras otras tareas o en las tareas de los socios clave, o las refuerza? ¿Se superpone con otras acciones internas o externas?
- *Fácilmente comunicada* - ¿Es posible comunicar fácilmente los propósitos y el impacto de esta acción a las partes interesadas del FSC?
- *Directa* - ¿Es la acción propuesta fácil de implementar o excesivamente compleja? ¿Puede simplificarse?
- *Adaptable* - ¿Puede aplicarse la acción propuesta en otros contextos?

Anexo 2 - Glosario

- *Áreas de resultados clave* - Los resultados de alto nivel a los que damos prioridad para lograr el Objetivo 2020.
- *Basado en el riesgo* - Métodos de verificación que calibran la intensidad de la auditoría frente al riesgo real de no conformidad.
- *Criterios de éxito* - Los resultados específicos de acciones específicas que el FSC necesita para alcanzar el éxito y se utilizarán para juzgar el Plan Estratégico.
- *Estrategias* - Conjunto uniforme de acciones de alto nivel diseñado para propiciar el Objetivo 2020.
- *Fase de instrumentación* - Proceso de análisis interno que sigue a la planificación estratégica y precede a la planificación de la implementación. Este proceso garantiza que el Plan Estratégico pueda llevarse a cabo y define qué condiciones son necesarias para su implementación.
- *Marco normativo* - Las políticas, estándares, procedimientos, directivas y notas aclaratorias en relación a la certificación FSC.
- *Misión* - Nuestra razón de ser, que debe impregnar todo lo que la organización haga.
- *Objetivo* - Indicador medible y acotado en el tiempo del progreso hacia una meta en particular.
- *Personal global* - Todo el personal del FSC de todas las organizaciones FSC.
- *Plan de implementación* - Los pasos detallados de cómo el grupo de organizaciones FSC implementará los diversos componentes del Plan Estratégico.
- *Principios rectores* - Conjunto compartido de valores éticos que rigen el comportamiento del personal del FSC y que se institucionalizarán dentro de nuestros sistemas de manejo.
- *Red Global* - Todo el conjunto de organizaciones FSC, donde están incluidos la oficina internacional del FSC, las oficinas regionales y los Socios de la Red.
- *Socio de la Red* - Organización o individuo afiliado que representa al FSC en el ámbito nacional. Se incluyen las oficinas nacionales, los representantes nacionales y los puntos focales nacionales.
- *Socios* - Los aliados del FSC en la dirección, construcción e implementación colectivas de programas y sistemas que ayudan a lograr la misión del FSC.
- *Soluciones* - Término genérico para toda estrategia, herramienta, producto, programa o enfoque que actúe en apoyo de la estrategia global.

Agradecimientos

Este documento no hubiera sido posible sin el aporte de los miembros y el personal global del FSC, incluidos Socios de la Red, quienes trabajaron conjuntamente en la definición de este Plan Estratégico. Estos grupos han contribuido a elaborar la estrategia que hoy tenemos a la vista, respondiendo a encuestas, participando en docenas de webinarios y reuniones o enviando comentarios directos. Por todo esto, deseamos expresarles nuestro profundo agradecimiento.

Además, un grupo de personas desempeñaron un papel más exhaustivo en la construcción de la estrategia, y deseamos agradecerles específicamente sus contribuciones. Como representantes de los miembros, el Consejo Directivo del FSC ha asumido un papel de liderazgo en la construcción del Plan Estratégico, bajo la conducción de un Comité de Planificación Estratégica. El Consejo Directivo contó con el apoyo de un grupo del personal en representación del Equipo de Dirección Senior, la Oficina del Director, personal de programas, directores regionales y representantes de la Red de cada región del FSC. También estamos agradecidos por la asistencia brindada por nuestros consultores, entre ellos, ForumfortheFuture, LEVELheaded y Marshall Perry.



FSC es...



Ambientalmente Adecuado

El manejo forestal ambientalmente apropiado garantiza que la forma en que se realice la recolección de madera y productos no maderables contribuya a mantener la biodiversidad, la productividad y los procesos ecológicos del bosque.



Socialmente Beneficioso

El manejo forestal socialmente beneficioso contribuye a que tanto las poblaciones locales como la sociedad en su conjunto, disfruten de los beneficios a largo plazo, a la vez que proporciona grandes incentivos para que las comunidades manejen los recursos locales y se involucren en los planes de manejo a largo plazo.



Económicamente Viable

El manejo forestal económicamente viable significa que las operaciones forestales se estructuren y manejen de modo que sean lo suficientemente rentables, sin que generen ganancias económicas a expensas del recurso forestal, del ecosistema o de las comunidades afectadas.

FSC International
Charles de Gaulle Straße 5
53113 Bonn
Germany

T +49 (0) 228 367 660
F +49 (0) 228 367 66 30
Mail: fsc@fsc.org
www.fsc.org

