



Garantizar  
**Bosques para todos,  
por siempre**

---

Un FSC más Audaz, más Fuerte, más Innovador  
Descubriendo Nuestro Potencial

## Contenido

Acknowledgements	3
Introduction	3
Turning the strategic plan into action	6
Strategy development process	7
<b>FSC 2015-2020 global strategic plan</b>	<b>8</b>
Objectives & strategies	12
<b>Global priority 1: Stabilize &amp; strengthen FSC certification</b>	<b>12</b>
Objective 1.1 – Create value	13
Objective 1.2 – Clarify & streamline certification	14
Objective 1.3 – Integrate global operations	17
Objective 1.4 – Change behavior	18
<b>Global priority 2: Fulfil FSC's potential</b>	<b>20</b>
Objective 2.1 – Creating space for innovation	20
Objective 2.2 – Building alliances & leadership	21
Objective 2.3 – New solutions to global challenges	22
<b>Global priority 3 : Mobilize information to create change</b>	<b>25</b>
Objective 3.1 – Advance knowledge management	25
Objective 3.2 – Compelling communications	26
Appendix 1 – Glossary of terms	28



## Agradecimientos

Este documento no hubiera sido posible sin el trabajo conjunto de los miembros, la red de los socios y el personal global del FSC para definir e integrar este plan estratégico. Desde contestar las encuestas, participar en los eventos de la estrategia en la Asamblea General de 2014 o enviar comentarios directos, estos grupos han contribuido a integrar la estrategia como está hoy en día, y por esto estamos extremadamente agradecidos.

Un grupo de personas ha tomado un rol más profundo en el desarrollo de la estrategia y les reconocemos sus contribuciones. Como representantes elegidos de la membresía, el Consejo Directivo del FSC ha tomado un rol de liderazgo en este proceso. Ellos han sido asistidos por un grupo del personal representando por los Ejecutivos de Alto Nivel, la Oficina del Director, el personal de Programas, los Directores Regionales y Representantes de la Red de cada región. También estamos agradecidos por la asistencia brindada de los consultores de Forum for the Future y LEVELheaded.

## Introducción

FSC está en un momento definitorio. Después de 20 años de crecimiento y éxito a la vanguardia, nos encontramos en la mayoría de edad de nuestro ciclo de vida con la necesidad de una identidad clara y un sentido de dirección para los años por venir. A través de nuestro modelo único de gobierno, hemos creado un diálogo global sobre la gestión responsable de los bosques. Nuestro sistema de certificación ha ofrecido una forma completamente nueva de crear un impacto positivo a través de sus decisiones de compras y esto ha dado lugar a la acción sobre el terreno y tener resultados positivos en todo el mundo.

Pero las realidades de hoy demandan que lo hagamos mejor el día de mañana. Nosotros no podemos estar restringidos por nuestra propia estructura o limitados en nuestro pensamiento. Necesitamos ser más fuertes, mucho mejores, más audaces y más responsivos. Este plan estratégico ofrece la oportunidad de redefinir la organización y nuestro papel en la gestión forestal, la conservación y forma el núcleo de nuestra re-inención.

El Consejo Directivo del FSC, con el apoyo de la oficina global y los representantes de la red, se ha embarcado en crear un nuevo plan estratégico por varias razones. En primer lugar y ante todo, el sistema global forestal continua sufriendo de injusticia y de degradación ambiental: pérdida de bosques, gestión forestal pobre, profundas inequidades sociales y los riesgos asociados a la cadena de suministro, entre muchos otros. Con la “bio-economía” ganando impulso y la proyección de crecimiento al doble de la demanda de los productos forestales en tan solo 15 años, la importancia de ofrecer soluciones duraderas solo se ha incrementado con urgencia desde nuestra fundación.

Con estas tendencias y la ambiciones propias del FSC, el Consejo reconoció que nuestras formas actuales de operar simplemente no nos llevarían a lograr un progreso suficiente hacia la estabilización del sistema global forestal. Nosotros sabemos que podemos hacer más – mejor y más rápido y en nuevas áreas de trabajo – si somos claros al respecto de nuestro

propósito y tenemos los recursos apropiados y los esfuerzos enfocados en los retos correctos. Los grupos de interés de cada una de las tres cámaras del FSC, también lo tienen claro en su retroalimentación colectiva, expresando fuertemente la necesidad de una nueva dirección estratégica que impulse el poder de los activos existentes del FSC ya sea para los pequeños propietarios, marcas globales o campos innovadores de nuevo trabajo. La membresía del FSC también creó un mandato claro para un nuevo plan estratégico con la votación casi unánime de la Moción 84 en la Asamblea General 2014. Los requerimientos establecidos en esta moción están muy bien alineados con las intenciones del Consejo, creando seguridad sobre lo que debemos de hacer.

En este borrador de la estrategia, usted encontrará un compromiso para mejorar el sistema de certificación FSC, así como una aspiración de usar nuestras fortalezas únicas en nuevas formas para cumplir con nuestro propósito central. Esta claridad de identidad es crítico para comprender: FSC no es simplemente un sistema de certificación. Es una plataforma democrática y colaborativa que reúne intereses diversos de todo el mundo para desarrollar soluciones que llevan impactos positivos para los bosques y la gente. Ahora es el tiempo de asegurar esa plataforma, incrementar su rol en el mundo e innovar a partir de ahí.

Alcanzar nuestra visión requerirá de un cambio de paradigma de las practicas actuales de gestión forestal en gran parte del mundo. Nuestro reto más grande es ayudar a las personas a entender mejor sus impactos sobre y en relación con los bosques e inspirarlos a actuar en consecuencia. Esto no es una pequeña hazaña.

Para seguir adelante debemos ser a la vez que precisos en nuestra intención, valientes y audaces en nuestras acciones. Debemos mirar el futuro y nuestro entorno operativo con ojos frescos. Debemos generar nuestro mejor pensamiento y creatividad en estas tareas y buscar alianzas más profundas con aquellos que comparten nuestros valores y metas. Y debemos de recordar siempre que los valores y las metas que la comunidad FSC representa son importantes para la humanidad, ofreciendo un foro vital para asegurar que los bosques del mundo puedan ofrecer seguridad y prosperidad para nuestros hij@s y niet@s.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kim Carstensen', written in a cursive style.

Kim Carstensen, Director General, FSC A.C.

15 de diciembre de 2014.



## Convirtiendo el plan estratégico en acción

Este documento es el resultado clave de la definición de 'dirección' de la fase de ajuste de la planeación estratégica que está siendo liderada por el Consejo Directivo. Este documento establece los objetivos para la organización global, la primera y más importante es estabilizar y fortalecer el sistema de certificación FSC.

La definición de la dirección será dirigida por una oficina global- de liderazgo para la fase de "habilitación" durante el curso de 2015 la cual definirá cómo las operaciones serán transformadas, qué capacidades se necesitan construir, en qué prioridades actuar, y los pasos a seguir de última instancia necesarios para lograr las operaciones estratégicas.

El Plan Estratégico Global ofrecerá un marco para los planes estratégicos de los socios de la red y estrategias basadas en el nivel de programas para "encajar" dentro, al tiempo que se mantiene la flexibilidad para las necesidades únicas de cada país individual y programas. Los planes de trabajo serán reestructurados para alinearse con el Plan Estratégico Global así como la infraestructura de datos, los sistemas de administración de proyectos, y los indicadores clave de desempeño del personal de la organización. La meta de esta "escalera de conectividad" es asegurar que las acciones de cualquier miembro del personal de cualquier día estén en última instancia al servicio de los objetivos estratégicos y, por lo tanto, conectadas a los impactos deseados específicos y resultados.

La fase de habilitación también tendrá una importante función en términos de "probar" si los objetivos estratégicos son realistas. El Consejo pretende iniciar esta fase de habilitación a principios de 2015 y aprobar la dirección estratégica definida en este documento en marzo de 2015 en la reunión del Consejo (RC68). La aprobación significará que el plan estratégico ha sido totalmente activado. Durante el curso de 2015, la fase de habilitación permitirá un análisis más profundo de las percepciones atrás de la estrategia y la funcionalidad de la implementación, con una revisión y re- aprobación del Consejo planeada para finales de 2015.

Una segunda fase de revisión también precederá la Asamblea General 2017, permitiendo ajustar a tiempo múltiples puntos para cualquier deficiencia o responder a las nuevas tendencias e información.

Finalmente, la fase de habilitación operará simultáneamente con el primer año de la revisión de la estructura de gobierno que manda la Moción 42 de la Asamblea General 2014. Este proceso se enfocará en los elementos que son críticos a la implementación del plan estratégico en su primer año.

## Cronograma



15 de diciembre de 2014

# Plan estratégico global FSC 2015-2020

## Borrador para consulta

### Visión<sup>1</sup>

Los bosques del mundo satisfacen los derechos y necesidades sociales, ecológicas y económicas de las generaciones presentes sin comprometer las de las futuras generaciones.

### Misión

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

### Propósito central

Bosques para todos, por siempre

### Fortaleza central

Reunir diversos intereses de todo el mundo para encontrar soluciones que creen impactos positivos para los bosques y la gente.

### Principios rectores

Siendo una organización que se orienta en su misión y sus miembros, FSC está comprometido a los siguientes principios tanto en nuestros valores organizativos como en nuestro desempeño. Estos principios sirven como lentes para evaluar nuestras acciones, desde nuestras prácticas internas a nuestro programa de entrega de servicio en nuestras relaciones. Al mantener nuestra integridad individual y como organización, nos mantenemos a nosotros mismos responsables de lo siguiente:

### Valores

- **Respeto por la diversidad** – FSC deberá promover un ambiente inclusivo, de tolerancia, de justicia, equidad y generosidad que reconoce que entender las perspectivas de otros es clave para aumentar la conciencia global, siendo localmente relevante y cumpliendo con nuestra misión.
- **Empoderamiento** - FSC deberá promover una participación equitativa en los procesos de toma de decisiones y el empoderamiento de los trabajadores, pueblos indígenas, comunidades, pequeños propietarios, mujeres y otros grupos en desventaja.
- **Soluciones compartidas** - FSC garantizará que las soluciones a los retos de los bosques tienen el apoyo total del espectro de los grupos de interés que están comprometidos en promover la gestión forestal sustentable.

## Desempeño

- **Búsqueda de la excelencia** – FSC liderará con el ejemplo, esforzándose por una mejora continua, innovación y eficiencia que ofrezca resultados positivos en el terreno.
- **Impacto colectivo** – FSC ayudará a crear alianzas innovadoras, aprovechando el poder de la acción colectiva para lograr metas compartidas a nombre de los bosques y la gente que depende de ellos.
- **Cambio transformador** – FSC guiará con educación e inspiración para ayudar a la gente a entender sus relaciones con los bosques e incrementar su motivación para tomar acciones positivas que lleven a un cambio significativo.
- **Credibilidad** – FSC creará métodos confiables, transparentes para validar prácticas responsables, con un enfoque en la integridad, declaraciones auténticas, y la creación balanceada de valor social, ambiental y económico.

## Línea de ambición más elevada

Para 2020, las soluciones de FSC para la gestión, conservación y reforestación están generando valor esencial y demostrable a aquellos más cercanos a los bosques, en las regiones en donde más se necesitan, y en una escala en la que la actual tendencia global de destrucción forestal se cambia.

# FSC

no es simplemente un sistema de certificación. Es una plataforma democrática y colaborativa que reúne intereses diversos de todo el mundo para desarrollar soluciones que llevan impactos positivos para los bosques y la gente.



Para 2020, las soluciones de FSC para la gestión, conservación y reforestación están generando valor esencial y demostrable a aquellos más cercanos a los bosques, en las regiones en donde más se necesitan, y en una escala en la que la actual tendencia global de destrucción forestal se cambia.



## 1 Estabilizar & fortalecer

Estabilizar y fortalecer la certificación FSC

- Crear valor
- Clarificar & simplificar la certificación
- Integrar las operaciones globales
- Cambio de comportamiento

## 2 Alcanzar el potencial del FSC

Nuevas soluciones a los retos globales

- Creando espacio para la innovación
- Construyendo alianzas & liderazgo
- Nuevas soluciones a los retos globales

## 3 Mobilizar información para crear cambio

Mobilizar información para crear cambio

- Gestión del conocimiento avanzado
- Comunicaciones convincentes



## Objetivos & estrategias

Los objetivos y las estrategias abajo definen el trabajo que la red global de FSC llevará a cabo de 2015 a 2020. El marco estratégico está diseñado para conformar directamente las estrategias en el nivel de programa, regionales y nacionales, lo que a su vez ofrece marcos de trabajo para los planes internacionales, regionales y nacionales, así como los correspondientes sistemas de administración de proyectos y los indicadores de desempeño individuales del personal que labora en FSC. Aunque no todos los elementos serán universalmente requeridos para todas las organizaciones, colectivamente las actividades de todas las partes de la red global del FSC están destinadas a escalar para ofrecer resultados globales alineados a esta estrategia.

Al desarrollar estos objetivos, el Consejo Directivo del FSC ha utilizado el marco 'Five Capitals<sup>2</sup>' de Forum for the Future como base para responder a la pregunta: "¿Cuáles son las características de un verdadero sistema forestal global sustentable?" El marco de trabajo busca el balance entre varios activos (capital) tangibles e intangibles para asegurar que ninguno está siendo mermado por nuestras actividades. Estas cinco categorías son capital natural, humano, social, manufacturado y financiero. El análisis también calibra si nuestra estructura, programas y recursos ayudan a mitigar el desbalance masivo actual en la gestión forestal, donde a menudo se exterioriza la pérdida de capital natural, humano y social.

Por favor, tome en cuenta que algunos objetivos contienen 'áreas de resultados críticos' (ARC) adicionales que destacan asuntos claves que son subconjuntos de un objetivo particular. Los ARCs han sido añadidos para dar claridad sobre las prioridades organizativas y tener uno o más indicadores asociados para asegurar responsabilidad en nuestro trabajo de planeación y desempeño.

# 1

## Estabilizar & fortalecer

### Prioridad global 1:

#### Estabilizar y fortalecer la certificación FSC

La comunidad FSC no puede asumir que nuestro éxito pasado es una garantía de éxito futuro. Muchos indicadores apuntan a la necesidad para reestructurar, así como la necesidad de un sistema de certificación FSC que se adapte a las realidades cambiantes de nuestros grupos de interés. Integrar operaciones globales, mejorar la estabilidad y la credibilidad de nuestros estándares, generar más valor para nuestros grupos de interés y conectar el sistema a la demanda latente de la sociedad por productos producidos responsablemente, son prioridades inmediatas que permitirán al FSC estabilizar y fortalecer nuestra fundación para un futuro crecimiento. Esto a su vez ofrecerá un espacio para lograr nuestros objetivos más amplios y cumplir nuestra misión más efectivamente en el futuro.

<sup>2</sup> Le sugerimos leer el pequeño resumen en el sitio de Forum for the Future para entender este marco efectivo y fácil de entender.

## Objetivo 1.1 – **Crear valor**

### **Estrategia**

Definir y construir valor social, económico y ambiental.

### **Criterios de éxito**

- Las proposiciones de valor para todos los grupos de interés más grandes son claramente articuladas, fácilmente accesibles, ampliamente promovidas, bien entendidas y demostrablemente positivas.
- FSC, miembros y nuestros socios están trabajando activamente para construir y equilibrar la creación de valor a través de las redes de suministro.
- Las soluciones del FSC están incorporadas como declaraciones para las empresas y otras organizaciones para medir y reportar en relación a sus dependencias de capital humano, natural y social e impactos relacionados con los bosques.

### **Objetivo**

FSC puede cuantificar y expresar valor social, económico y ambiental de manera integral a final de 2016 y puede documentar la creación de mayor valor a sus grupos de interés para el año 2018.

### **Indicadores Clave de Desempeño**

#### Dueños de bosques

- 1.1.1 – El área forestal certificada crece 15 por ciento anualmente hasta 2020, a casi 400 millones de hectáreas, con un mayor índice de crecimiento para los pequeños propietarios, comunidades y para los bosques forestales en los trópicos.
- 1.1.2 – Nuevos enfoques de certificación comunitaria están contemplados para finales de 2017. Éstos reconocen las prioridades y las capacidades de las comunidades, usan un enfoque de verificación basado en riesgo para los estándares y en las auditorías, un enlace a mecanismos de acceso a mercados innovadores y/u otros flujos de generación de ingresos.
- 1.1.3 – Para el año 2020, el área de bosques controlados por comunidades y grupos indígenas que están certificados o en proceso de certificación es, al menos, proporcional a su porcentaje de tenencia entre toda la producción forestal mundialmente.
- 1.1.4 – Un enfoque transformador para los pequeños propietarios junto con un grupo simplificado de procedimientos de certificación está finalizado para finales de 2016.

#### Grupos indígenas

- 1.1.5 – El consentimiento libre, previo e informado está implementado en todas los certificados de manejo forestal a finales de 2017.
- 1.1.6 – Para 2017, FSC es el sistema de certificación preferido por las organizaciones indígenas y los administradores forestales en todo el mundo.

### Trabajadores

- 1.1.7 – Los principios de las Convenciones Núcleo de la Organización Internacional del Trabajo y sus Derechos Fundamentales en el Trabajo son implementados en todo el sistema FSC para el año 2016.
- 1.1.8 – Para 2020, todos los trabajadores empleados en operaciones certificadas FSC tienen capacidad de negociación colectiva para mejorar sus condiciones laborales y de vida.

### Equidad de género

- 1.1.9 – Los estándares de equidad de género y promoción están implementados a través de toda la organización global FSC a mitad de 2017.
- 1.1.10 – Para 2017, una estrategia FSC se desarrolla y presenta a la Asamblea General para asesorar sobre equidad de género en el sector forestal.

### Valores de conservación

- 1.1.11 – Se desarrollan lineamientos que permiten a los titulares de certificados identificar, administrar, monitorear y proteger valores de alto nivel de conservación, al tiempo que se permite a las entidades de certificación tomar medidas coherentes en las auditorías.
- 1.1.12 – Existen herramientas para apoyar decisiones para la conservación de los paisajes forestales intactos antes del final de 2016.
- 1.1.13 – Para finales de 2015, FSC ha creado una solución de certificación para los propietarios que convirtieron bosques naturales después de 1994, pero desean mitigar y restaurar sus bosques para que puedan ser certificados FSC.

## Objetivo 1.2 – **Clarificar & simplificar la certificación**

### **Estrategia**

Mejorar los resultados de la certificación a través de estabilizar y simplificar el marco normativo del FSC

### **Criterios de Éxito**

- Los estándares se desarrollan en un lenguaje sencillo, organizado en formas fáciles, mejor entendidos por las personas para quienes se supone lo usarán, y contienen requerimientos que se enfocan principalmente en resultados.
- Un sistema (índice), para monitorear la complejidad y el ritmo de cambio de las políticas y estándares, muestra disminución al paso del tiempo.
- Enfoques basados en riesgo están incorporados en los estándares siempre que sea razonable.

- Nuevas políticas y estándares son analizadas para riesgo y efectividad de costo para las partes afectadas; las políticas existentes y estándares están analizadas para que no sean contrarias a la implementación de este plan estratégico.



## Objetivo

Para 2018, FSC está implementando una estrategia para el desarrollo futuro de un marco normativo a endorsarse en la Asamblea General 2017, enfatizando estabilización, facilitación, reducción de costos y resultados basados en desempeño.

## Indicadores Clave de Resultados

- 1.2.1 – Se establece un índice para finales de 2015 para ofrecer un circuito de retroalimentación por datos para equilibrar la calidad de los estándares y los resultados con la eficiencia de la ejecución.
- 1.2.2 – A finales de 2016, el marco normativo está totalmente revisado y una estrategia está siendo desarrollada para cumplir con el Objetivo 1.2
- 1.2.3 – Un directorio de estándares y políticas fácil de usar está en línea para 2016 e incluye un “libro de bolsillo” que ofrece un resumen general del marco normativo.

## Áreas Críticas de Resultados

- 1.2A – Desarrollo de indicador & transferencia de estándares nacionales
  - 1.2A.1 – En 2015, el proceso de transferencia de estándares nacionales está diseñado para permitir un enfoque basado en riesgo en varios niveles, posibilitando a los grupos de desarrollo de estándares enfocarse en simplificar, relevancia nacional y regional y resultados basados en desempeño.
  - 1.2A.2 – A finales de 2016, 90 por ciento de los estándares FSC ha sido transferido a los Principios & Criterios FSC v5.
- 1.2B - Madera controlada
  - 1.2b.1 – Una estrategia a largo plazo está finalizada en 2016.
  - 1.2b.2 – Las evaluaciones riesgo nacional de madera controlada están finalizadas en todos los países prioritarios para 2017.
- 1.2C - Cadena de custodia & marcas registrada
  - 1.2c.1 – El estándar de cadena de custodia está revisado para 2016, incluye la simplificación significativa del sistema y opciones para cumplir la verificación de transacción a través de la cadena de suministro.
  - 1.2c.2 – Las declaraciones erróneas se reducen 90 por ciento entre 2015 y 2020.
  - 1.2c.3 – Las reglas de marca registrada FSC han sido revisadas para el final de 2016, llevando a crear requerimientos más simplificados y fáciles de usar así como procedimientos de aprobación más simples.
- 1.2D - Auditoría & garantía
  - 1.2d.1 – A finales de 2016, FSC y Accreditation Services International desarrollan un protocolo e índice para calibrar la calidad y consistencia de los auditores, maximizando uniformidad y ofreciendo métodos para mitigar cualquier problema sistemático.
  - 1.2d.2 – A final de 2016, FSC desarrolla un conjunto de formatos estándares de reporte, así como módulos de entrenamiento que deben de ser usados por todas las entidades de certificación.

## Objetivo 1.3 – Integrar las operaciones globales

### Estrategia

Rediseñando las operaciones para que sean globalmente consistentes y localmente relevantes para los grupos de interés.

### Criterio de Éxito

- La planeación estratégica, de trabajo y administración de proyectos está globalmente alineada y bien coordinada transversalmente entre todas las unidades y los socios de red.
- El modelo de negocios de FSC tiene una fórmula de generación de ingresos clara y eficiente y un sistema de asignación de recursos entre las organizaciones FSC y sus programas. Esta fórmula asegura que los recursos humanos y de infraestructura estén disponibles en donde se les necesita en proporción relativa a las prioridades definidas por la misión, las necesidades de entrega de servicio, riesgos del sistema, oportunidades de crecimiento, tendencias globales y capacidades.
- Servicios mejorados y contextos operativos para los titulares de certificados llevan a altas tasas de retención y permiten el crecimiento de la certificación de manejo forestal, de cadena de custodia y la provisión de licencia de marca registrada por encima de niveles históricos.

### Objetivo

Para 2018, FSC está dando resultados que hacen que 80 por ciento de los miembros en cada cámara reporten que FSC tiene “buen” o “excelente” cumplimiento de sus expectativas relacionadas a la consistencia global y relevancia local (4 ó 5 sobre una escala de 1-5).

### Indicadores Clave de Desempeño

- 1.3.1 Para finales de 2015, un sistema para medir el desempeño de la oficina global FSC, oficinas regionales y los socios de red se desarrolla. Ésta incluye indicadores de éxito e incorpora un mecanismo de “dejar de hacer” para permitir enfocarse en áreas prioritarias estratégicas.
- 1.3.2 – Un protocolo común para desarrollar estrategias basadas en programas, regionales y sub-regionales, planes de trabajo y administración de proyectos está completada para finales de 2015.
- 1.3.3 – En 2016, un análisis completo del potencial de generación de ingresos de FSC ha sido establecido, planes de financiamiento multianual están desarrollados consistentemente para la red global de FSC, que incluye objetivos claros para la distribución a los socios nacionales o regionales en base a desempeño e importancia estratégica.
- 1.3.4 Para finales de 2016, como parte de la revisión de la estructura de gobierno, se define una estructura revisada y clarificación de los roles del Consejo Directivo, la oficina global y la red de socios.
- 1.3.5 – En 2018, 80 por ciento de los miembros en cada cámara evalúan tanto su oficina local como la oficina global como “buena” o “excelente” en términos de desempeño general (4 ó 5 en una escala de 1-5).



## Objetivo 1.4 – **Cambio de comportamiento**

### **Estrategia**

Incremento de la demanda para los productos responsables a través de movilizar toda la gama de los grupos de interés de FSC en educación y marketing.

### **Criterio de Éxito**

- FSC es la marca principal para los productos forestales sustentables en las regiones con una fuerte presencia en el mercado, y demuestra un crecimiento fuerte en las economías emergentes.
- Las cuentas clave ven al FSC no solo como un símbolo de cumplimiento, pero como un símbolo de calidad ambiental y social, con valor reconocido y definido en el mercado.
- La mayoría de la gente en nuestros 10 mercados principales están conscientes del Forest Stewardship Council (conocimiento sugerido = >50%).
- Los sistemas de etiquetado de múltiples atributos ven ampliamente al FSC como un módulo de uso fácil para el abastecimiento de productos forestales en sus respectivos programas.
- La fuga de material certificado FSC de la cadena de custodia es minimizado a través de incentivos, construcción de la demanda y la promoción del desarrollo del mercado.

### **Objetivo**

Para 2020, el reconocimiento global de la marca FSC es de 50 por ciento en relación a la base de 2015.

### **Indicadores Clave de Desempeño**

- 1.4.1 – De 2016 en adelante, 90 por ciento de los países prioritarios alcanzan sus metas anuales de reconocimiento indicadas en sus estrategias de marketing nacionales.
- 1.4.2 – Un sistema voluntario para permitir el rastreo centralizado y la promoción individual de productos certificados FSC y marcas asociadas (en contraposición a solo grupos de producto) es establecida para finales de 2015.
- 1.4.3 – El posicionamiento de la marca está implementado en todos los mercados prioritarios para 2017 de acuerdo con las estrategias nacionales de marketing.
- 1.4.4 – Entre 2015 y 2020, la intención de compra de productos FSC se incrementa en promedio de 2.5 por ciento cada año.
- 1.4.5 – Para 2020, 30 por ciento de la participación del mercado de los productos forestales en cada país clave está certificado FSC.
- 1.4.6 Más de 80 por ciento de las cuentas clave tienen licencias de uso de marca registrada y/o reportan un incremento de compras FSC cada año.
- 1.4.7 – De los 500 usuarios más grandes de productos forestales, 25 por año adoptan nuevas políticas que prefieren los productos FSC.
- 1.4.8 – Para 2020, 50 países tienen políticas públicas de compras las cuales promueven

el uso de soluciones FSC.

- 1.4.9 Los estándares ambientales de construcción nacionales especifican el uso de soluciones FSC en 50 países para el año 2020.

## 2

### Alcanzar el potencial del FSC

## Prioridad global 2

### Alcanzar el potencial del FSC

Hace 20 años la membresía creó una herramienta poderosa con la llegada del sistema de certificación FSC. Al mirar hacia adelante para solucionar los retos de los bosques del mundo, debemos de pensar más ampliamente. Debemos influir e integrar nuevas alianzas que tengan experiencia única que nos permita abordar tendencias importantes. Debemos hacerlo regresando a nuestro origen como una plataforma que convoca, es tiempo de trabajar juntos para construir la próxima generación de soluciones. De manera similar a los enfoques de paisajes, adaptación de clima o el pago por los servicios de ecosistemas, esas soluciones deben ayudar a crear las condiciones que permitan un manejo forestal sustentable. Ellas deben ofrecer un camino hacia adelante para los administradores de bosques sin importar su tamaño, locación o experiencia, al tiempo que se ofrece un desempeño mejorado e impacto positivo en el terreno.

FSC debe crear deliberadamente el “espacio” organizativo para permitir esto a través de liderazgo, la construcción de relaciones y para que la innovación tenga lugar. Esto requerirá que FSC se revigore y sume capacidad a la oficina ‘madre’ ONG (FSC A.C) como la convocante de la membresía y crezca en una organización global virtual.

## Objetivo 2.1 – **Creando espacio para la innovación**

### **Estrategia**

Desarrollar una estructura operativa exclusiva para permitir equipos operativos transversales enfocados en usar el poder de convocatoria del FSC para promover la innovación en las soluciones forestales.

### **Criterio de Éxito**

- FSC atrae nuevo talento, con un conjunto de capacidades y habilidades diferentes para cultivar la innovación, ponerla en un contexto más amplio y crear el espacio para ser tanto experimental como disruptivo.
- El personal de innovaciones tiene el mandato de explorar soluciones potenciales nuevas, hacer uso de la base de conocimientos más amplia posible.

- FSC y los equipos de personal de los socios son capaces de evaluar rápidamente y eficientemente las condiciones necesarias para habilitar la certificación FSC así como otras soluciones de valor agregado dentro de varias regiones y contextos.
- Las necesidades de presupuesto de innovación no amenazan el desarrollo de la certificación FSC, pero lo retan a ser lo más eficiente posible, creando tensiones positivas y dinámicas competitivas dentro de la organización.
- Durante este periodo de estrategia, la innovación es apoyada fuertemente vía nuestras alianzas externas, intelectualmente, logísticamente y financieramente.

### **Objetivo**

Para el año 2017, un equipo de innovaciones empresarial y transversal está a prueba piloto en la Oficina del Director en una FSC A.C. vigorizada, como un convocante e 'incubadora' para nuevas soluciones.

### **Indicadores Clave de Desempeño**

- 2.1.1 – Un plan de trabajo detallado para el crecimiento del equipo de innovación graduales y los recursos necesarios se desarrolla en 2015.
- 2.1.2 Del año fiscal 2016 hacia adelante, el presupuesto del FSC incorpora tanto fondos centrales de innovación como fondos para proyectos de innovaciones específicas.
- 2.1.3 De 2015 a 2020, FSC genera al menos 1,000.000 EUROS adicionales cada año de apoyo externo para innovaciones.

## **Objetivo 2.2 – Construyendo alianzas & liderazgo**

### **Estrategia**

Posicionar el liderazgo de pensamiento de FSC y comprometerse con alianzas expandidas que resuelven los retos forestales y ofrecen desempeño mejorado e impactos positivos en el terreno.

### **Criterio de Éxito**

- La habilidad de FSC para crear diálogo positivo en torno a los retos forestales es un servicio en alta demanda. Esto se refleja en la calidad de una organización con un amplio grupo de mediadores y negociadores de clase mundial y programas de resolución de conflictos totalmente financiados.
- FSC apalanca el liderazgo de pensamiento de nuestros miembros, socios y personal para atraer nuevas alianzas y expandir constantemente y diversificar nuestra red, particularmente la relacionada con los grupos de interés social.
- La mayoría de los grupos de interés forestal ven al FSC como una entidad esencial para establecer diálogo y encontrar soluciones a los problemas forestales globales, regionales y nacionales.
- Las alianzas con socios clave (p.ej. gobiernos, ONGs, otros sistemas de certificación de

mercancías) han sido establecidas para crear nuevos enfoques a la planeación del uso de la tierra en la escala de paisaje y/o jurisdiccional.

## **Objetivo**

FSC es el instigador o participante principal en, al menos, tres iniciativas de alto nivel para resolver retos forestales nacionales, regionales o globales para el año 2018.

## **Indicadores Clave de Desempeño**

- 2.2.1 – Una estrategia, para usar el poder de convocatoria del FSC para involucrarse en resolver los retos y conflictos forestales, ha sido desarrollada para el 2016 como parte de una estrategia más amplia de crear y mantener alianzas con los socios de promoción de manejo forestal.
- 2.2.2 – Para 2020, 50 países o jurisdicciones sub-nacionales han usado los Principios & Criterios como la base de sus normas forestales.
- 2.2.3 – La mayoría de los foros globales líderes de negocios reconocen y promueven las soluciones FSC para 2017.

## **Objetivo 2.3 – Nuevas soluciones a los retos globales**

### **Estrategia**

Fomentar la innovación que impulsa la conservación, restauración, adaptación y medios de vida sostenibles en los bosques del mundo.

### **Criterio de Éxito**

- La deforestación y degradación son tendencias que disminuyen; y la cubierta forestal empieza a incrementarse. La reducción de la deforestación por sí sola no es considerada más como una meta suficiente para las grandes corporaciones y gobiernos.
- Las evaluaciones de riesgo de FSC son usadas por las compañías de consumidores para evaluar el impacto de sus cadenas de custodia y entregar beneficios de mercado a los productores.
- Los enfoques de FSC son flexibles y permiten responder rápidamente y efectivamente contra el amplio rango de asuntos emergentes.
- Las externalidades actuales de los bosques y los usos de la tierra son incorporados cada vez más en la fijación de precios (p.ej. calidad del agua, emisiones de carbón forestales, impactos a comunidades, pérdida de biodiversidad)
- Los inversionistas forestales privados, institucionales e intergubernamentales prefieren las soluciones FSC por su habilidad de minimizar riesgo y ofrecer amplios beneficios.
- FSC es una entidad líder en la creación mecanismos financiero capaces de atraer incentivos y apoyo para los administradores forestales que progresan hacia las soluciones FSC, reduciendo la brecha entre las ganancias financieras a corto plazo de la deforestación y las ventajas a largo plazo de manejo forestal sustentable.



## Objetivo

Para el año 2020 FSC y sus socios están revirtiendo las tendencias negativas en ocho de los 10 bosques del mundo más amenazados 'hotspots'.

## Indicadores Clave de Desempeño

- 2.3.1 – Más de 100 millones de hectáreas de bosques tropicales naturales son certificadas FSC para el año 2020.
- 2.3.1 – Para el año 2020, 1,000 dueños de bosques certificados FSC reportan un incremento en su ingreso debido a los servicios de mercados de ecosistemas.
- 2.3.3 – Para el 2017, una solución basada en el mercado FSC está totalmente activa que incentiva la restauración y la reforestación.
- 2.3.4 – Al final de 2017, una solución de planeación integrado del uso de la tierra ha sido desarrollado en sociedad con otros sistemas de certificación de mercancías, gobiernos y ONGs.

## Áreas Críticas de Resultados

- 2.3A – Trópicos
  - 2.3a.1 – Un sistema para medir los impactos directos e indirectos del FSC en la reducción de la deforestación y la degradación forestal está activo a finales de 2017.
  - 2.3a.2 – En una tasa de uno por año entre 2017 y 2020, las compañías de gran escala con historias de conversión de bosques empiezan a usar las herramientas FSC para prevenir la deforestación e impulsar los enfoques de paisajes sustentables, comprometiéndose con FSC a mejorar sus practicas hacia una silvicultura sustentable.
- 2.3B - Servicios de ecosistemas
  - 2.3b.1 – El marco de política FSC para la certificación de los servicios de ecosistemas está en práctica a finales de 2015.
  - 2.3b.2 – A finales de 2016 se hacen 100 declaraciones promocionales sobre el mantenimiento y mejoramiento de los servicios de ecosistemas FSC.
  - 2.3b.3 – Al final de 2017, al menos un mercado privado y un pago de gobierno por el esquema de los servicios de ecosistemas son reconocidos o requieren la certificación FSC para servicios de ecosistemas
- 2.3C – Restauración, reforestación & adaptación
  - 2.3c.1 – Se desarrollan herramientas guía para apoyar a los administradores forestales con procesos de adaptación climática a finales de 2018.
  - 2.3c.2 – Tres certificaciones de mercancías agrícolas incorporan el análisis de riesgo del FSC y las herramientas guía para la conversión de bosques, restauración y conservación para 2020.

## **3 Mobilizar información para crear cambio**

### **Prioridad global 3**

#### Mobilizar información para crear cambio

En la sociedad y economía de hoy, la información es el principal agente de cambio. En cada faceta del trabajo del FSC debemos de ser capaces de entender los retos y tendencias relacionadas a los bosques y a los mercados, para diseñar nuestro enfoque basado en esas percepciones, para medir el impacto que nuestras soluciones están teniendo, y para difundir la información y las percepciones de aquellos a quienes podemos ayudar. Esta creación de inteligencia sistémica refinará nuestra propia agenda y desempeño, pero más importante, movilizará el poder colectivo de nuestros grupos de interés y socios para lograr el cambio.

## Objetivo 3.1 – **Gestión del conocimiento avanzado**

### **Estrategia**

Maximizar el impacto a través de mejorar la infraestructura y acceso a los datos relacionados a FSC y su conocimiento.

### **Criterio de Éxito**

- La administración de los sistemas de información y conocimiento son capaces de informar totalmente al personal y a la sociedad en general sobre las actividades relacionadas al FSC de manera precisa y en tiempo real.
- Una base de datos centralizada es establecida donde toda la información relacionada al FSC es guardada y actualizada en tiempo real por usuarios elegidos y permitidos apropiadamente.
- Impactos sociales, ambientales y económicos de las herramientas y programas FSC son documentados, reportados y usados para optimizar más el sistema.
- FSC adopta herramientas geoespaciales y teledetección para mejorar la eficiencia y precisión del manejo forestal, certificación y otras funciones.
- Datos de investigaciones externas e independientes sobre nuestro impacto y nuestra efectividad son usadas como retroalimentación para el FSC y los resultados son incorporados dentro del sistema.



## **Objetivo**

Un sistema de gestión de conocimiento totalmente integrado está operando ampliamente al final de 2017.

## **Indicadores Clave de Desempeño**

- 3.1.1 – Un análisis integral de la tecnología de la información, revisión e integración de un sistema se inicia en 2015, empezando con el reclutamiento de un comité de asesores de alto nivel de expertos externos.
- 3.1.2 – Una plataforma geoespacial está piloteada en 2015, integrando tantas funciones como sean razonables más allá de la certificación.
- 3.1.3 – Un sistema para demostrar y comunicar los impactos sociales, ambientales y económicos del FSC está en funciones al final de 2016.
- 3.1.4 – Los resultados de al menos cinco sociedades de investigación son publicados para 2018.

## **Objetivo 3.2 – Comunicaciones convincentes**

### **Estrategia**

Crear un sistema de comunicaciones que provee inspiración, promueva la conciencia e integre el conocimiento de nuevo en las operaciones.

### **Criterio de Éxito**

- A través de todas nuestras actividades, FSC tiene una narrativa clara, auténtica, dominante y empoderadora que define la crisis de los bosques y las soluciones del FSC y obliga a las personas a actuar.
- La necesidad para/ y valorar la gestión responsable de bosques es un tema cada vez más promovido en la sociedad.
- Las historias del FSC tienen relevancia personal, amplio atractivo y valor tanto social como de mercado.
- Los educadores ven al FSC como una marca valiosa para ayudar a cultivar un entendimiento de la importancia de los bosques.

## **Objetivo**

FSC es usado como una fuente experta de información relacionada a los bosques por las instituciones más grandes y los medios de comunicación al menos tres veces diariamente para 2020.

## **Indicadores Clave de Desempeño**

- 3.2.1 – Las apariciones en los medios de comunicación se incrementa por 50 por ciento anualmente para el 2020.
- 3.2.2 – FSC desarrolla 3 sociedades educativas adicionales por año hasta 2020.
- 3.2.3 – El tráfico en los medios sociales se incrementa en promedio 30 por ciento al año hasta el 2020.



EC  
ECON  
EN ENVIRON

ECONOMIC

SOCIAL

ECONOMIC

Abstract  
M...  
...  
...

## Apéndice 1 – Glosario de términos

**Propósito Central** – Nuestra razón de existir, la cual debería de permear todo lo que la organización hace.

**Fortaleza Central** – Nuestra ventaja más única y definitoria

**Área Crítica de Resultado** – Un área de programa o entidad que demanda acción prioritaria y el logro de desempeño.

**Global Network** – Todas las organizaciones FSC colectivamente, incluyendo la oficina global, oficinas regionales y los socios de la red.

**Principios Rectores** – Un conjunto de ética que guía nuestro comportamiento y debe de ser verdadero en todos los niveles de la organización.

**Cuenta Clave** – Corporaciones que han sido priorizadas por la defensa y apoyo por el personal debido a su valor estratégico para lograr cumplir con la misión del FSC.

**Indicador clave de desempeño** – Una declaración medible de tiempo determinado sobre el cual juzgar el logro de los resultados.

**Misión** – La acción que nosotros llevamos a cabo al servicio de la Visión.

**Socio de red** – Una organización afiliada o individual representando al FSC en el nivel nacional. Éstos incluyen las oficinas nacionales, los representantes nacionales y los puntos focales nacionales.

**Marco normativo** – Las políticas, estándares, procedimientos, directivos y notas de asesoría relacionadas a la certificación.

**Objetivos** – Los resultados de alto nivel que estamos priorizando. Estos deberían, idealmente, servir como apoderados para otros resultados importantes.

**Objetivo** – El indicador prioritario para cada objetivo el cual es apoyado por los indicadores clave de desempeño en cada objetivo.

**Línea de Ambición más Elevada** – El resultado verificable que queremos lograr, hacia el cual escalan todos los objetivos.

**Lista de “dejar de hacer”** - Un componente esencial de la planeación de trabajo enfocado en lo que la organización debe de dejar de hacer con el fin de mantener su dirección estratégica y tener los recursos para las nuevas prioridades.

**Estrategia** – Un plan de alto nivel para lograr uno o más metas bajo condiciones de incertidumbre.

**Ecuación de Valor /Proposición de Valor** – La oferta de una organización y atracción para los grupos de interés individuales basado en los resultados sociales, económicos y/o ambientales.

**Visión** – El estado futuro ideal que estamos buscando.

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 estructuran y manejan 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 A.C.  
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](mailto:fsc@fsc.org)  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)

