




Red Internacional de Bosques Modelo

Paisajes • Alianzas • Sustentabilidad

Esquema para la planificación anual del trabajo de los Bosques Modelo

www.ribm.net



El conjunto de herramientas del desarrollo del Bosque Modelo es una colección de guías, esquemas y otros documentos que los Bosques Modelo pueden usar durante su desarrollo y actividades para fortalecer su capacidad organizativa y entrega de programa. El conjunto de herramientas está diseñado como una serie de módulos o secciones que permiten la revisión fácil y la referencia rápida. Los siguientes módulos se encuentran disponibles actualmente:

- Guía de desarrollo de Bosques Modelo
- Esquema para la planificación estratégica de Bosques Modelo
- Esquema para la planificación anual del trabajo de los Bosques Modelo
- Guía para la administración de un Bosque Modelo
- Pautas para informar sobre contribuciones en efectivo y en especie

Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo
Recursos Naturales Canadá -- Servicio de Bosques Canadienses

580 calle Booth
Ottawa, ON, Canadá K1A 0E4
Teléfono: +1-613-947-7350
Fax: +1-613-947-9020
Correo electrónico: imfn@nrcan.gc.ca
Página web: www.ribm.net

© 2008

Los Bosques Modelo pueden reproducir y distribuir una parte o la totalidad de esta guía para fines no comerciales.

ÍNDICE

PARTE 1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Información general sobre el documento	1
1.2	¿Por qué desarrollar un plan anual de trabajo?	2
PARTE 2.	ENFOQUE GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN ANUAL DEL TRABAJO DE BOSQUES MODELO	3
2.1	Información general sobre la planificación anual de trabajo	3
2.2	Pasos en la planificación anual del trabajo de los Bosques Modelo	3
2.3	¿Quién debe participar en la planificación anual de trabajo?	10
2.4	Requisitos de reuniones y talleres	11
2.5	Implementación efectiva del plan anual de trabajo	12
PARTE 3.	PLAN ANUAL DEL TRABAJO DE LOS BOSQUES MODELO	15
3.1	Información general	15
3.2	Horizonte de planificación de un plan anual de trabajo de los Bosques Modelo	15
3.3	Esquema general del plan anual de trabajo de un Bosque Modelo	15
PARTE 4.	RELACIONES CON EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL ESQUEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS	19
ANEXOS		21
A. I	Criterios de revisión del plan anual de trabajo	21
A. II	Glosario	22
A. III	Recursos	25
LISTA DE CUADROS		
	Cuadro 1 : Pasos de la planificación anual del trabajo	13
	Cuadro 2 : Sumario financiero	16
	Cuadro 3 : Actividades del proyecto propuesto	17
	Cuadro 4 : Productos del proyecto propuesto	17
	Cuadro 5 : Relaciones de seguimiento y evaluación del proyecto propuesto	18
	Cuadro 6 : Resumen de presupuesto y recursos financieros para el proyecto propuesto	21
	Cuadro 7 : Sumario de cada área del programa	21
LISTA DE FIGURAS		
	Figura 1 : Proceso de planificación del Bosque Modelo	20
	Figura 2 : Relaciones entre el plan estratégico, el plan de trabajo y el esquema de seguimiento y evaluación de los impactos	20

La planificación anual de trabajo es una herramienta de manejo. En combinación con una planificación estratégica, ayuda a que una organización identifique sus necesidades, establezca sus prioridades e implemente proyectos y actividades. A un plan anual de trabajo también se lo conoce como plan de trabajo operativo, plan de acción o plan de actividades.

Este documento está diseñado para guiarlo, en carácter de parte interesada en los Bosques Modelo, a medida que desarrolla su plan anual de trabajo.

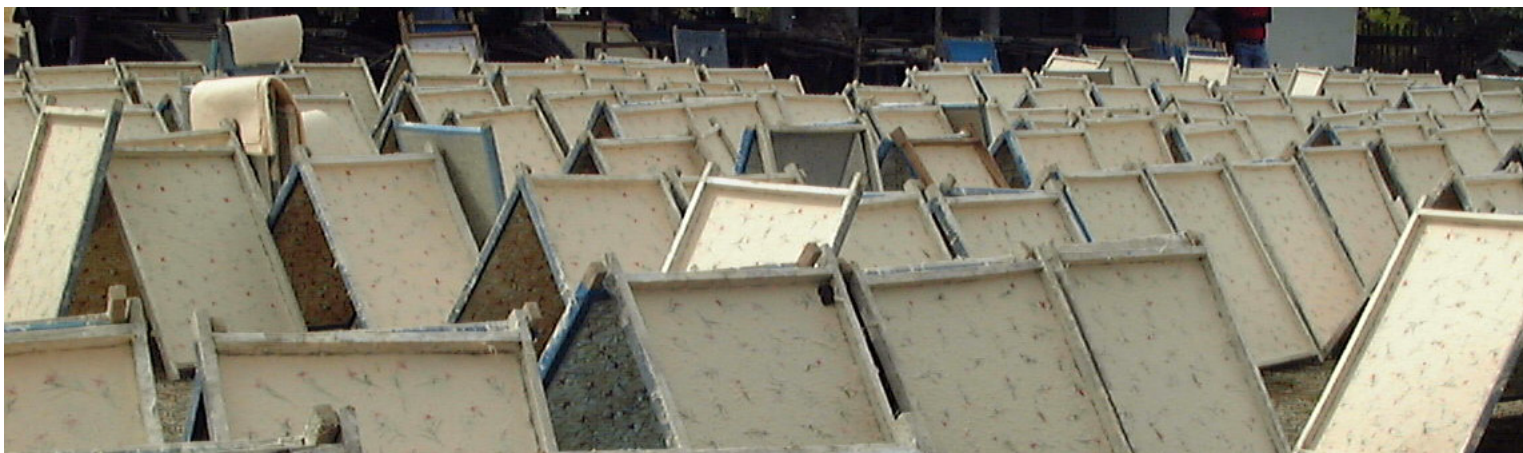
1.1 Información general sobre el documento

El plan de trabajo transforma una estrategia en implementación y acción.

El *Esquema para la planificación anual del trabajo de los Bosques Modelo* está organizado en cuatro secciones:

- Parte 1: información general sobre los beneficios de la planificación de trabajo.
- Parte 2: un enfoque general para la planificación anual del trabajo de Bosques Modelo.
- Parte 3: qué debe incluir en el plan anual de trabajo de su Bosque Modelo.
- Parte 4: cómo su plan anual de trabajo se relaciona con la planificación estratégica y con un esquema de seguimiento y evaluación de los impactos.

Los anexos proporcionan una lista de control para que revise su plan anual de trabajo, además de un glosario y una lista de recursos.



1.2 ¿Por qué desarrollar un plan anual de trabajo?

Una vez que haya desarrollado el plan estratégico de su Bosque Modelo, el próximo paso en el proceso de planificación es diseñar un plan anual de trabajo.

Un buen plan anual de trabajo le otorga credibilidad a su Bosque Modelo y a sus actividades, mejora la eficiencia y genera responsabilidad. Le permite:

- Decidir cómo su Bosque Modelo obtendrá el impacto previsto
- Alejar a su Bosque Modelo de una crisis de gestión y acercarlo a una planificación sensata y a un uso racional de los recursos
- Ahorrar tiempo, energía y recursos a largo plazo
- Resolver problemas en el orden correspondiente
- Proporcionar una base para que las personas sean responsables de sus actos
- Incrementar las oportunidades para que las partes interesadas de los Bosques Modelo lleven a cabo las acciones necesarias
- Proporcionar una base que permita evaluar el progreso y realizar controles con regularidad
- Proporcionar un entendimiento de las posibilidades del Bosque Modelo y
- Proporcionar una base para presupuestar



Credito: Miguel Segur, Secretaría de la RMBM,
Lugar: Bosque Modelo Urbión, España

2.1 Información general sobre la planificación anual de trabajo

El desarrollo de un plan estratégico puede ser muy beneficioso para un Bosque Modelo, pero un plan que no se implementa no tiene valor. El plan anual de trabajo proporciona una relación entre las indicaciones estratégicas y la estrategia de implementación en el plan estratégico y las actividades cotidianas del Bosque Modelo.

El plan anual de trabajo describe las actividades a desarrollar durante un año determinado para cumplir con las indicaciones estratégicas de su Bosque Modelo. Contiene presupuestos más específicos y detallados para cada proyecto que los incluidos en el plan estratégico. Una vez que tenga el plan estratégico, el plan anual de trabajo responderá a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo procederá para lograr sus indicaciones estratégicas?
- ¿De dónde provendrá el financiamiento?
- ¿Quién será responsable de cada parte de la implementación?

Al responder a estas preguntas, usted tendrá una base para presupuestar, recaudar dinero e invitar a asociados.

Un buen plan anual de trabajo tiene tres atributos importantes:

- Un nivel de detalles apropiado: suficiente para guiar el trabajo, pero no tanto como para abrumar, confundir o restringir la creatividad
- Un formato que permite el informe periódico del progreso hacia el impacto previsto
- Una estructura que coincide con el plan estratégico: el producto, el resultado y la evaluación de impacto son iguales

2.2 Pasos en la planificación anual del trabajo de los Bosques Modelo

La planificación anual de trabajo, si bien está estructurada en varios aspectos, no siempre fluye sin problemas de un paso al siguiente. Sino que es un proceso creativo que requiere flexibilidad para satisfacer las variadas necesidades de las partes interesadas del Bosque Modelo.

Se pueden identificar seis pasos básicos en la planificación anual de los Bosques Modelo:

1. Preparación
2. Selección de proyectos

3. Análisis ambiental y de género
4. Identificación de los recursos necesarios y disponibles
5. Elaboración del plan de trabajo
6. Implementación y seguimiento

2.2.1 Preparación

OBJETIVO: Clarificar las indicaciones estratégicas y el procedimiento a seguir para una planificación de trabajo exitosa.

La planificación anual de trabajo debe coincidir con la planificación estratégica y relacionarse con las indicaciones estratégicas que su Bosque Modelo ha desarrollado. Cuando la planificación de trabajo no se relaciona con el plan estratégico, es menos probable que se pueda lograr el impacto previsto. Por consiguiente, antes de comenzar la planificación anual de trabajo, el plan estratégico de su Bosque Modelo debe estar en funcionamiento. El plan estratégico deberá incluir:

- Una visión clara de para qué clase de paisaje forestal futuro está trabajando
- Un entendimiento de los problemas y desafíos a los que se deberán enfrentar las partes interesadas
- Un conjunto de valores (si se hubiesen identificado valores durante la planificación estratégica) que exprese sus creencias, que proporcione pautas a seguir y que sea la base para lo que intenta lograr
- Una declaración precisa de la misión (si se hubiese desarrollado una misión durante la planificación estratégica) en la que se indique la acción de su Bosque Modelo, cómo se llevará a cabo y quién se beneficiará
- Un modelo lógico que identifique claramente las áreas que cubrirá el programa, los productos, los resultados y los impactos a corto, mediano y largo plazo

Para obtener más información sobre la planificación estratégica, consulte el *Esquema para la planificación estratégica de los Bosques Modelo*.

Al prepararse para la planificación anual de trabajo, deberá revisar las indicaciones estratégicas en el plan estratégico para reafirmar qué es lo que intenta lograr. Haga especial hincapié en especificar hacia qué resultados e impactos apuntará en el próximo año. Luego, destaque las áreas del programa que se relacionan con estos resultados e impactos. En estas áreas del programa se identificarán proyectos específicos.

Por último, revise el proceso de planificación que llevará a cabo su Bosque Modelo y establezca un cronograma de plazos.

RESULTADO: Un entendimiento sobre el proceso de planificación entre los participantes, un horario dedicado a la planificación, una lista con las áreas del programa, los resultados y los impactos que lo ayudará a seleccionar proyectos.

2.2.2 Selección de proyectos

OBJETIVO: Identificar los proyectos que se llevarán a cabo el próximo año para así lograr los resultados e impactos previstos.

La selección de proyectos para el próximo año es un proceso importante que puede ser difícil por varias razones:

- La amplitud de necesidades, problemas y desafíos a los que se deben enfrentar las partes interesadas
- Los distintos intereses involucrados, lo que genera diferentes prioridades
- La incertidumbre con respecto a la disponibilidad de recursos

Para superar estas dificultades, lo mejor es hacer participar a todas las partes interesadas en la selección de proyectos, y garantizar que la selección es un proceso abierto y transparente. A continuación, se detallan algunos métodos participativos para identificar proyectos de Bosques Modelo.

- Organice talleres de planificación que incluyan a las partes interesadas
- Establezca grupos de trabajo, basados en asuntos o temas, que desarrollen proyectos y prioridades y los presenten ante un comité directivo o de planificación de trabajo para que se ejecuten
- Solicite propuestas de proyectos a las partes interesadas o a grupos externos

Ya sea que usted utilice uno de estos métodos o una combinación, u otro proceso totalmente diferente, los proyectos que sean propuestos deberán ser estudiados y aceptados por las partes interesadas.

La selección de proyectos implica otorgarles prioridades. Éstas son algunas preguntas para calcular la duración de los proyectos y poder identificar prioridades:

- ¿Qué proyectos deben concretarse antes de comenzar otros? ¿Qué impactos deben lograrse antes de que puedan producirse otros? Consecuentemente, ¿qué actividades deben realizarse en primer lugar?
- ¿Qué proyectos son más rápidos o fáciles de implementar? ¿Qué impactos son más rápidos o fáciles de lograr? ¿El logro de estos impactos hará que las partes interesadas se sientan satisfechas y los Bosques Modelo obtengan más dedicación y notoriedad?
- ¿Qué proyectos e impactos relacionados son clave para lograr las indicaciones estratégicas del Bosque Modelo?

Éstas son algunas preguntas adicionales para hacer por cada proyecto propuesto:

- ¿Este proyecto es congruente con las indicaciones estratégicas de su Bosque Modelo (visión, misión, objetivos)? ¿Ayudará el proyecto en el logro de los resultados e impactos esperados?
- ¿La serie de proyectos abarca las indicaciones estratégicas?

- ¿El proyecto se adapta a los recursos y oportunidades disponibles? ¿Es necesario asumir un compromiso de varios años de financiación?
- ¿Ha evaluado los factores de riesgo y desarrollado una estrategia para atenuarlos? ¿Qué problemas o restricciones debe superar el proyecto para ser exitoso?
- ¿Qué oportunidades lo llevaron a creer en la viabilidad del proyecto?
- ¿Se identifica claramente a los principales beneficiarios? ¿Qué proceso utilizó para consultar a los beneficiarios? ¿Cuáles son las necesidades que ellos consideran más importantes?
- ¿Se ha identificado a todos aquellos que serán responsables o que podrían estar involucrados en el proyecto? ¿Qué contribuirán al proyecto los beneficiarios? ¿Tienen los beneficiarios la posibilidad de participar, y muestran interés y voluntad para hacerlo?

RESULTADO: Una lista de proyectos por orden de prioridad en cada área del programa.

2.2.3 Análisis ambiental y de género

OBJETIVO: Garantizar que se toman en cuenta la igualdad de género y la dimensión ambiental en la selección de proyectos.

ANÁLISIS DE GÉNERO

El análisis de género examina las relaciones entre varones y mujeres, y ayuda a determinar las estrategias más eficaces para apoyar la igualdad de género en su Bosque Modelo. El uso del análisis de género durante el proyecto proporcionará información en estas áreas:

- Los diferentes roles, perspectivas, necesidades e intereses de las mujeres y los varones en el área del proyecto, incluidos sus intereses específicos y necesidades reales
- Las relaciones entre mujeres y varones con respecto al acceso y control de los recursos, los beneficios y los procesos de toma de decisiones
- La potencial diferencia de impacto de los proyectos en mujeres y varones, niñas y niños
- Las restricciones sociales y culturales, las oportunidades y los puntos de entrada para reducir la desigualdad entre los géneros y promover relaciones igualitarias entre mujeres y hombres
- La capacidad de las instituciones para lograr la igualdad de género
- Las diferencias entre mujeres y varones y sus distintas circunstancias, relaciones sociales y su consiguiente condición (por ej. clase, raza, casta, etnia, edad, cultura y habilidades)

Es parte de una buena planificación que todos los proyectos propuestos sean sometidos a un análisis ambiental y de género.

Éstas son algunas actividades para su análisis de género:

- Infórmese sobre las relaciones de género, la división de trabajo entre varones y mujeres (quién hace qué) y quién tiene el acceso a los recursos y control sobre ellos
- Use procesos participativos e incluya a una diversidad de partes interesadas de ambos sexos tanto a nivel gubernamental como civil de la sociedad
- Identifique los obstáculos en la participación y la productividad de las mujeres (por ej., sociales, económicos, legales, políticos y culturales)
- Infórmese sobre las necesidades reales y los intereses específicos de las mujeres e identifique oportunidades para respaldarlos
- Considere las diferencias de impacto que el proyecto tendrá en varones y mujeres e identifique las cuestiones a resolver
- Establezca los datos de referencia, asegúrese de que estén clasificados por sexo, fije metas cuantificables e identifique los resultados e impactos previstos y sus indicadores correspondientes
- Esquematice los riesgos previstos (incluso los resultados adversos) y desarrolle estrategias para minimizarlos

ANÁLISIS AMBIENTAL

Este tipo de análisis define las dimensiones ambientales de un proyecto e identifica las medidas necesarias para prevenir daños ecológicos o los costos sociales que podría generar. Un análisis ambiental también toma en cuenta la forma en que el medio ambiente puede influir en el proyecto e identifica los posibles beneficios ambientales del mismo.

El análisis ambiental deberá responder a las siguientes preguntas (recuerde que el término “ambiente” incorpora elementos biofísicos y socio-económicos):

- ¿Ha incorporado los resultados e impactos ambientales a los otros resultados e impactos del proyecto? Si así fuera, ¿cómo?
- ¿Cuáles son las características medioambientales del lugar donde se realiza el proyecto?
- ¿Qué componentes del proyecto podrían llevar a alteraciones ambientales? ¿Cuáles son esas alteraciones y qué tan significativas son? ¿Cómo puede afectar el ambiente natural al proyecto (por ej., inundaciones estacionales, inestabilidad del suelo)?
- ¿Qué estrategias y medidas implementará para mitigar o eliminar los efectos negativos del proyecto y aumentar sus beneficios? ¿Cómo controlará el proyecto para garantizar que estas medidas se implementen efectivamente?

Al hacerse preguntas básicas, identificará los posibles efectos desfavorables al inicio de la planificación del proyecto. También tendrá en cuenta las alternativas más respetuosas con el medio ambiente mientras avanza con la planificación.

RESULTADO: Las cuestiones ambientales y de género se contemplan en los proyectos propuestos.

2.2.4 Identificación de los recursos necesarios y disponibles

OBJETIVO: Desarrollar, para cada proyecto, un presupuesto que identifique los recursos disponibles y los que se necesitarán para implementar de manera efectiva el plan de trabajo.

En la planificación anual de trabajo, es clave identificar los recursos necesarios para implementar los proyectos propuestos y los recursos disponibles. Este paso le permitirá estimar lo que podrá lograr con los recursos disponibles y prever qué recursos deberá obtener de otras fuentes. Los recursos incluyen contribuciones financieras y en especie (personas, asistencia técnica, equipos).

Es vital recordar que la aceptación, la identificación y el uso prudente de la equidad es un principio importante de los Bosques Modelo. Es así porque generalmente se encuentran involucradas grandes diferencias de poder, recursos (principalmente financieros) y de prestigio.

Probablemente no podrá verificar todos sus recursos al comenzar el proceso de planificación ni aun al completar el plan anual de trabajo. Por eso es importante identificar qué recursos debe obtener. Esto incluye considerar cuidadosamente los recursos que están implícitamente comprometidos para los próximos años en proyectos de varios años.

RESULTADO: Un presupuesto que resume los recursos necesarios y las fuentes de financiación sugeridas.

2.2.5 Elaboración del plan de trabajo

OBJETIVO: Concentrar la información preparada durante el proceso de planificación en un único documento: el plan anual de trabajo.

En esta etapa, se debe contar con toda la información necesaria para preparar el plan anual de trabajo. Sus proyectos, particularmente si fueron identificados por varios grupos de trabajo, tendrán que ser combinados en un único plan de trabajo. Esto por lo general supone encontrar un equilibrio entre lo que la gente querría hacer y lo que realmente puede hacerse con los recursos disponibles. Dicho equilibrio suele ser manejado por un comité pequeño. La identificación de proyectos que tal vez deban ser dejados de lado no puede ser manejada por un individuo.

Su grupo tiene que decidir cómo darle formato al plan anual de trabajo en un documento. Se describe un esquema posible en la Parte 3 de este documento.

La equidad en los Bosques Modelo implica la igualdad de derechos para la participación en la toma de decisiones y la validez de las contribuciones que no se pueden medir únicamente en términos monetarios.

Una vez que el plan de trabajo esté completo, debe revisar que cumpla con lo siguiente:

- **Integridad:** ¿Los proyectos contribuirán a lograr los impactos previstos de tal manera que el éxito futuro esté asegurado para cuando se implementen proyectos adicionales en los años subsiguientes?
- **Claridad:** ¿Es aparente qué se hará, por qué, por quién y con qué recursos?
- **Eficiencia:** Si se implementaran todos los proyectos propuestos, ¿contribuirían de manera significativa con las indicaciones estratégicas del Bosque Modelo? Si no fuera así, ¿qué proyectos adicionales deberían emprenderse?
- **Vigencia:** ¿El plan de trabajo refleja las prioridades existentes en su Bosque Modelo? ¿Da lugar a oportunidades futuras u obstáculos potenciales?
- **Flexibilidad:** ¿Es el plan de trabajo lo suficientemente flexible como para responder a cambios inesperados en las prioridades de las partes interesadas? ¿Puede ser modificado si se logran los impactos o si la cantidad de recursos cambia?
- **Sustentabilidad:** ¿Qué medidas ha tomado para asegurar la viabilidad de los impactos? ¿Hay un plan que permita satisfactoriamente el retiro progresivo de la financiación del proyecto?

El plan de trabajo completo tiene que ser revisado y aceptado por las partes interesadas del Bosque Modelo. También deberá darles la oportunidad de revisar el anteproyecto de su plan de trabajo a una organización homóloga nacional o regional, a la Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo (SRIBM) y a la red regional de Bosques Modelo.

El Anexo I incluye una lista con los criterios recomendados para revisar su plan estratégico.

RESULTADO: El plan anual de trabajo definitivo.

2.2.6 Implementación y seguimiento

OBJETIVO: Llevar a cabo proyectos que contribuyan a lograr las indicaciones estratégicas del Bosque Modelo y asegurarse de que esos proyectos cumplan con su propósito.

Los pasos más importantes en el proceso general del proyecto son:

- Identificación de un líder para el proyecto
- Implementación de los proyectos identificados en el plan de trabajo
- Seguimiento de los impactos generados (o no) por los proyectos

Un líder designado, ya sea el coordinador del Bosque Modelo o el comité de planificación, debe tomar la responsabilidad final de asegurarse de que el plan de trabajo prospere y se implementa.

Conforme realiza sus proyectos, su Bosque Modelo deberá estimar y comunicar los resultados e impactos. El esquema de seguimiento y evaluación de los impactos es un anteproyecto para esas actividades. Cada uno de sus proyectos debe estar claramente relacionado con los resultados e impactos identificados en el modelo lógico desarrollado durante el proceso de planificación estratégica. Además, deberá destacar las relaciones que existan entre el proyecto, los indicadores de impacto y las metas identificadas en el marco del esquema de seguimiento y evaluación.

Para obtener más información, consulte el Manual de seguimiento y evaluación de los impactos para los Bosques Modelo.

RESULTADO: Un informe sobre el progreso y el logro de resultados e impactos.

2.3 ¿Quién debe participar en la planificación anual de trabajo?

Al decidir quién debe participar en la planificación anual de trabajo, se generan dos preguntas clave: (1) ¿Quién debe participar en el desarrollo del plan? (2) ¿Necesita un facilitador externo?

¿QUIÉN DEBE PARTICIPAR?

La planificación anual de trabajo respalda a las partes interesadas para que lleguen a un consenso sobre las actividades del próximo año y así puedan lograr sus indicaciones estratégicas. Un proceso global de planificación de trabajo realiza lo siguiente:

- Genera entusiasmo por su Bosque Modelo y los proyectos propuestos, garantizando la implementación del plan de proyecto
- Genera amplio consenso sobre los proyectos propuestos de su Bosque Modelo, dando como resultado un gran compromiso con la implementación
- Garantiza que el plan anual de trabajo refleje sus indicaciones estratégicas
- Identifica las relaciones laborales entre las partes interesadas
- Establece un intercambio de información continuo entre las partes interesadas

El plan anual de trabajo puede ser escrito por un individuo o por un grupo pequeño. Sin embargo, la información para el plan de trabajo debe ser generada por todo el grupo de partes interesadas.

Es mejor incluir partes interesadas externas (personas y agencias que no estén involucradas directamente en los proyectos de su Bosque Modelo) en el proceso de planificación. Al hacerlo, genera compromiso con los proyectos.

La versión final de su plan anual de trabajo debe ser revisada y respaldada por todas las partes interesadas y por una organización homóloga nacional o regional. La SRIBM y la red regional también pueden revisar los anteproyectos del plan mientras usted lo desarrolla. Debe comunicar el plan de trabajo definitivo a todas las partes interesadas, a las agencias gubernamentales pertinentes, a la SRIBM y a su red regional.

¿NECESITA UN FACILITADOR EXTERNO?

A diferencia de la planificación estratégica, la planificación anual de trabajo generalmente no requiere de facilitadores externos. En cambio, la facilitación suele ser conducida por una persona de la organización interna del Bosque Modelo. Sin embargo, si en el pasado surgieron problemas con la planificación, un facilitador externo puede ser beneficioso. Si consulta a un facilitador externo, es importante que sus partes interesadas se involucren por completo y dirijan el proceso.

Un facilitador puede prevenir que:

- se planifiquen demasiadas tareas en un tiempo escaso
- se planifiquen las actividades de manera poco detallada
- se reste importancia a las consecuencias relacionadas con los recursos y
- se seleccionen proyectos que no ayuden a lograr las indicaciones específicas

2.4 Requisitos de reuniones y talleres

El proceso de planificación completo, desde el comienzo hasta la aprobación del plan de trabajo final, debe concluirse en un período de entre tres y cuatro meses. De lo contrario, perderá ímpetu y sus esfuerzos de planificación pueden detenerse o frustrarse.

El plan anual de trabajo de un Bosque Modelo generalmente se desarrolla a través de una serie de talleres y reuniones más pequeñas. Esto permite que un gran número de partes interesadas participe en la planificación. La cantidad de talleres y reuniones depende de factores como la experiencia previa en procesos similares, la cantidad de proyectos identificados y el tiempo disponible.

Para asegurarse de que todos entiendan el proceso y lo que se espera de ellos, deberá organizarse un taller preliminar para repasar lo siguiente:

- Las indicaciones estratégicas (visión, misión, resultados, impactos) como se las detallada en el plan estratégico
- Los procesos a seguir en el desarrollo del plan anual de trabajo
- La forma en que la gente se puede involucrar en el proceso

Según el proceso que se esté utilizando para seleccionar proyectos (ver Sección 2.2.2), pueden organizarse talleres generales para las partes interesadas o reuniones de los grupos de trabajo para discutir posibles proyectos. También deberá organizarse un taller para revisar la versión final del plan y permitir que las partes interesadas la suscriban.

2.5 Implementación efectiva del plan anual de trabajo

El factor clave para garantizar la implementación efectiva de su plan anual de trabajo es el compromiso de las partes interesadas con el Bosque Modelo y con el proceso de planificación. Existen también otros requisitos, entre los que se incluyen:

- Indicaciones estratégicas definidas claramente en el plan estratégico
- Recursos suficientes (en efectivo y en especie) para llevar a cabo los proyectos
- Manejo y administración realizados en forma correcta, transparente y responsable
- Revisión del progreso y constatación de modificaciones a los proyectos para garantizar el logro de impactos

Durante el proceso de planificación, un ejercicio útil para instar al compromiso es invitar a que las partes interesadas respondan varias preguntas por cada proyecto propuesto (como individuos o en nombre de su organización, lo que corresponda):

- ¿Le interesa este proyecto? ¿Satisface una necesidad de su organización?
- ¿Qué tipo de apoyo le puede proporcionar a este proyecto? ¿Financiero o en efectivo? ¿En especie (personas, asistencia técnica, equipos, coordinación, de otro tipo)?
- ¿Cuáles son sus expectativas para este proyecto? ¿Cómo le parece que se deben implementar los resultados? ¿Cómo utilizará los resultados del proyecto?
- ¿El proyecto necesita alguna aclaración? ¿Tiene alguna pregunta al respecto?
- ¿Cómo le parece que se debe implementar el proyecto (por ej., a través del personal de los Bosques Modelo, asesores, círculos académicos, partes interesadas)?



Credito: Patrick Nyemeck Brown, Secretaría de la RABM,
Lugar: Bosque Modelo Campo Ma'an, Camerún

CUADRO 1: PASOS EN LA PLANIFICACIÓN ANUAL DEL TRABAJO DE LOS BOSQUES MODELO.

	1. PREPARACIÓN	2. SELECCIÓN DE PROYECTOS	3. ANÁLISIS AMBIENTAL Y DE GÉNERO
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificar las indicaciones estratégicas y el procedimiento a seguir para una planificación de trabajo exitosa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los proyectos que se llevarán a cabo el próximo año para así lograr los resultados e impactos previstos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que se toman en cuenta la igualdad de género y la dimensión ambiental en la selección de proyectos.
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Revise las indicaciones estratégicas identificadas en el plan estratégico. • Especifique los resultados, impactos y áreas del programa relacionadas a los que apuntará el próximo año. • Diagrame el proceso de planificación a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de talleres o grupos de trabajo, identifique los proyectos propuestos y cómo se relacionan con los resultados e impactos previstos. • Establezca un orden de prioridad para los proyectos en cada área del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realice un análisis de género en los proyectos propuestos. • Realice un análisis ambiental de los proyectos propuestos. • Identifique actividades adicionales que sean necesarias para garantizar la igualdad de género y la integridad del medioambiente.
PRODUCTOS Y RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Un entendimiento sobre el proceso de planificación entre los participantes. • Un horario dedicado a la planificación. • Una lista con las áreas del programa, los resultados y los impactos que lo ayudará a seleccionar proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una lista de proyectos por orden de prioridad en cada área del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las cuestiones ambientales y de género se contemplan en los proyectos propuestos.

4. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS Y DISPONIBLES	5. ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO	6. IMPLEMENTAR Y SUPERVISAR
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, para cada proyecto, un presupuesto que identifique los recursos disponibles y los que se necesitarán para implementar de manera efectiva el plan de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrar la información preparada durante el proceso de planificación en un único documento: el plan anual de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo proyectos que contribuyan a lograr las instrucciones estratégicas del Bosque Modelo y asegurarse de que esos proyectos cumplan con su propósito.
<ul style="list-style-type: none"> • Identifique los recursos necesarios para cada proyecto propuesto. • Identifique los recursos disponibles actualmente para la implementación del proyecto. • Identifique posibles fuentes de financiación y otros recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolide proyectos. • Busque un equilibrio entre los proyectos que son necesarios para alcanzar los impactos y aquellos que pueden ser implementados con los recursos disponibles. • Revise la lista del proyecto definitivo para asegurar la integridad, claridad, eficiencia, vigencia, flexibilidad y sustentabilidad. • Haga revisar su plan de trabajo por las partes interesadas, por una organización homóloga nacional o regional, por SRIBM y por la red regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implemente los proyectos identificados en el plan de trabajo. • Supervise el logro de resultados e impactos utilizando el marco de seguimiento y evaluación de impacto. • Informe sobre el progreso, incluya la información financiera. • Revisión del progreso y constatación de arreglos a los proyectos para garantizar el logro de impactos.
<ul style="list-style-type: none"> • Un presupuesto que resume los recursos necesarios y las fuentes de financiación sugeridas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El plan anual de trabajo definitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre el progreso. • Logro de resultados e impactos.

3.1 Información general

El plan anual del trabajo de los Bosques Modelo debe describir los proyectos que emprenderá su Bosque Modelo durante el próximo año. Los proyectos deben estar claramente relacionados con las indicaciones clave que se plantean en el plan estratégico. También se debe incluir un presupuesto que destaque los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos.

3.2 Horizonte de planificación de un plan anual de trabajo de los Bosques Modelo

Como lo indica su nombre, un programa anual de trabajo describe los proyectos que se propone emprender durante un año. Éste no es necesariamente a un año calendario. El año puede ser establecido por el año financiero o por el ciclo de un proyecto.

La planificación anual de trabajo debe finalizar antes de que comience el año que abarca el proyecto. Normalmente no se recomienda planificar con más de un año de anticipación. Los cambios de contexto, estrategia y niveles de recursos pueden requerir cambios en lo que se realizará a largo plazo.

3.3 Esquema general del plan anual de trabajo de un Bosque Modelo

Este esquema es sólo una guía general. Su plan anual de trabajo puede incluir el tipo de información que se describe a continuación, pero sus partes interesadas deben determinar cómo se presentará la información.

CUADRO: Esquema: Plan anual del trabajo de los Bosques Modelo.

INTRODUCCIÓN

La introducción de su plan anual de trabajo debe incluir un resumen de cómo se desarrollará el plan de trabajo, cualquier punto importante del Bosque Modelo que se quiera resaltar y otros cambios importantes desde el año anterior (por ej., partes interesadas, asuntos, estructura de gobierno).

MODELO LÓGICO

Probablemente desarrolle un modelo lógico como parte de la planificación estratégica. En el plan anual de trabajo deberá incluir un modelo lógico ligeramente corregido, que ilustre la relación entre el proyecto propuesto y los resultados e impactos previstos. Simplemente podrá reemplazar la columna "Áreas de programa" en el modelo lógico del plan estratégico con los proyectos propuestos que se describen en su plan anual de trabajo. Puede haber, también, cambios de poca importancia en la columna "Resultados", pero la mayor parte del modelo lógico debe permanecer igual.

RESUMEN FINANCIERO

Presente el presupuesto general del plan anual de trabajo en una cuadrortabla similar al Cuadro.

CUADRO 2 : RESUMEN FINANCIERO

PROYECTO	PRESUPUESTO		
	EFFECTIVO	EN ESPECIE	TOTAL
Área del programa:			
Proyecto 1			
Proyecto 2			
Área del programa:			
Proyecto 1			
Proyecto 2			
Área del programa:			
Elemento 1			
Elemento 2			
TOTAL			

PROYECTOS PROPUESTOS SEGÚN EL ÁREA DE PROGRAMA

Es preferible que su plan anual de trabajo incluya un resumen de cada proyecto a una propuesta de proyecto completa. (Cada proyecto propuesto se complementa generalmente con una propuesta o descripción más detallada que se archivará para futuras consultas). Incluya la siguiente información en cada proyecto propuesto.

- **Nombre del proyecto.** Incluya el título o nombre del proyecto.
- **Descripción.** Proporcione información general del proyecto con detalles suficientes para comprender de qué se trata. Resuma la importancia o la lógica del proyecto para identificar los fundamentos por los que se está llevando a cabo. Describa brevemente la relación entre el proyecto propuesto y otros proyectos en su Bosque Modelo.
- **Asociados.** Incluya la lista de organizaciones que participan en el proyecto propuesto. En la lista, indique: (1) el proponente principal y (2) otras organizaciones participantes.
- **Actividades.** Cada proyecto propuesto puede incluir varias actividades. Presente las actividades más importantes y sus supuestas fechas de finalización en un cuadro similar al Cuadro 3. Sólo identifique las actividades que puedan servir como puntos de referencia. Éstas pueden ser utilizadas para revisar el progreso en cuanto a la concreción del proyecto (más que el logro del resultado o el impacto).

CUADRO 3 : ACTIVIDADES DEL PROYECTO PROPUESTO

ACTIVIDADES (METODOLOGÍA)	FECHA DE FINALIZACIÓN
Búsqueda de información sobre la producción de bambú.	Septiembre de 2004
Redacción de un folleto.	Enero de 2005
Revisión del folleto.	Marzo de 2005

- **Productos.** Se refiere a los bienes y productos tangibles y a los servicios producidos por la actividad del Bosque Modelo. Presente los productos previstos de su proyecto propuesto y la fecha de finalización en un cuadro similar al Cuadro 4.

CUADRO 4 : PRODUCTOS DEL PROYECTO PROPUESTO

PRODUCTOS (RESULTADOS CONCRETOS)	FECHA DE FINALIZACIÓN
Folleto sobre cultivos de bambú	Marzo de 2005

- **Beneficiarios meta.** Identifique a las partes que posiblemente se beneficiarán con el proyecto propuesto. Identifique para quién se emprende este proyecto.

CUADRO 5 : RELACIONES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO PROPUESTO

ELEMENTO	INDICADOR DE IMPACTO	META
Resultados		
Impactos a corto plazo		
Impactos a mediano plazo		

- **Relaciones de seguimiento y evaluación.** Los proyectos se deben seleccionar sobre la base de su contribución en pos de las indicaciones estratégicas de los Bosques Modelo, incluidos los resultados e impactos previstos. Además de los resultados e impactos, indique las relaciones con los indicadores de impacto y las metas, de acuerdo con el Esquema de seguimiento y evaluación para cada proyecto en un cuadro similar al Cuadro 5.
- **Progreso.** Describa brevemente cualquier avance, tanto de un proyecto de Bosques Modelo anterior, u otro que contribuya al proyecto propuesto.
- **Resumen del presupuesto.** Describa el presupuesto y los recursos financieros para el proyecto propuesto en un cuadro similar al Cuadro 6. Identifique tanto los fondos seguros, es decir, con los que ya cuenta, como los que aún son necesarios. Defina también si las contribuciones son en efectivo o en especie. Un análisis detallado del presupuesto se incluye en la propuesta completa del proyecto y es necesario en su plan anual de trabajo. Sin embargo, puede incluirse si los participantes piensan que será de utilidad.

CUADRO 6 : RESUMEN DE PRESUPUESTO Y RECURSOS FINANCIEROS PARA EL PROYECTO PROPUESTO

RECURSOS FINANCIEROS	EFFECTIVO	EN ESPECIE	TOTAL	SEGUROS
Asociado 1				
Asociado 2				
Donante 1				
SRIBM				
TOTAL				

- **Manejo.** Proporcione información general sobre cómo y quién gestionará el proyecto.
- **Información de contacto.** Proporcione el nombre, dirección, teléfono y correo electrónico del contacto principal del proyecto propuesto.

4

RELACIONES CON EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL ESQUEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS

Es importante entender cómo se relacionan un plan estratégico, un plan anual de trabajo y un esquema de seguimiento y evaluación de los impactos.

PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico es una descripción general de las actividades por desarrollar para alcanzar los impactos previstos a largo plazo de un Bosque Modelo. El plan responde a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde nos encontramos?
- ¿Qué recursos poseemos?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo lo lograremos?

Para obtener más información, consulte el Esquema para la planificación estratégica de los Bosques Modelo.

PLAN ANUAL DE TRABAJO

El plan anual de trabajo es una descripción concisa de los proyectos que un Bosque Modelo desea emprender durante un año específico para aplicar un plan estratégico. Un plan anual de trabajo conecta sus indicaciones estratégicas y la estrategia de implementación con las actividades diarias de su Bosque Modelo. El plan anual de trabajo contiene presupuestos específicos y una planificación detallada para cada actividad.

ESQUEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS

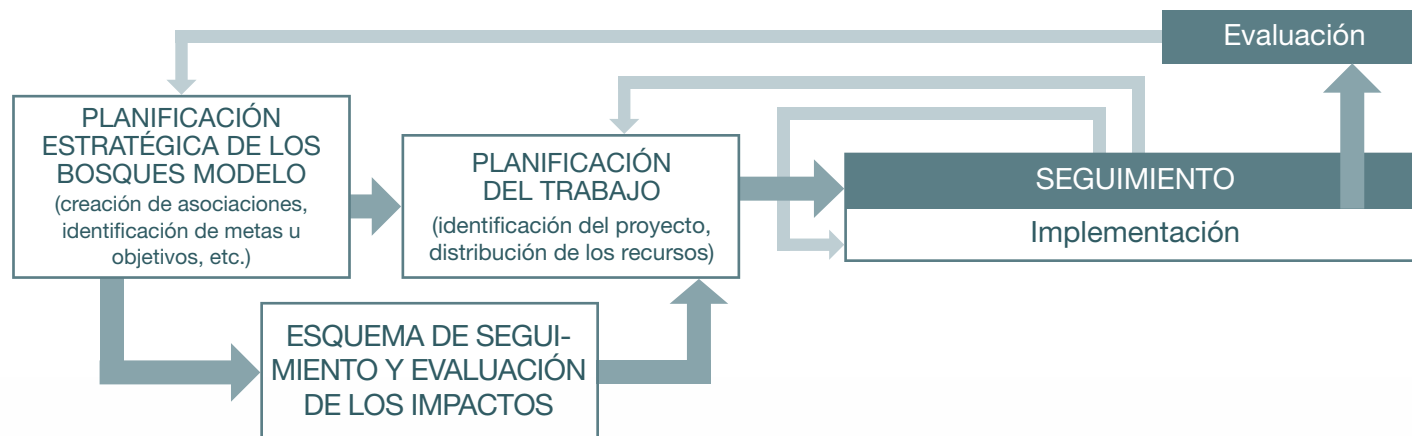
Un esquema de seguimiento y evaluación de los impactos identifica y confirma relaciones entre actividades e impactos previstos a largo plazo en su plan estratégico. El esquema de seguimiento y evaluación ayuda a medir e informar los resultados e impactos previstos de sus proyectos. Generalmente se desarrolla en forma simultánea al plan estratégico del Bosque Modelo.

RELACIONES

La Figura 2 muestra las relaciones entre el plan estratégico, el plan anual de trabajo y el esquema de seguimiento y evaluación de los impactos. Las relaciones se resumen a través de las siguientes preguntas:

- **Plan estratégico.** ¿Qué impactos desea lograr su Bosque Modelo?
- **Plan anual de trabajo.** ¿Qué debe realizar su Bosque Modelo el próximo año para lograr sus impactos previstos?
- **Seguimiento.** ¿Su Bosque Modelo actualmente logra los impactos previstos?
- **Evaluación.** ¿Por qué se lograron o no los impactos?

Figura 2: Relaciones entre el plan estratégico, el plan anual de trabajo y el esquema de seguimiento y evaluación de los impactos



ANEXOS

Anexo I. Criterios de revisión del plan anual de trabajo

ELEMENTO	CRITERIOS DE REVISIÓN
1. Logro de los impactos	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Los proyectos propuestos son consistentes con las indicaciones estratégicas establecidas en el plan estratégico? <input type="checkbox"/> ¿Los proyectos propuestos lograrán los resultados e impactos que se esperan y establecen en el modelo lógico?
2. Beneficiarios meta	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Los proyectos propuestos se basan en los asuntos, necesidades y desafíos que afrontan las partes interesadas? <input type="checkbox"/> ¿Los proyectos propuestos responderán a las necesidades de las personas a las que se quiere ayudar?
3. Capacidad de implementación	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿El Bosque Modelo (incluidas las partes interesadas) tiene la capacidad de implementar los proyectos propuestos? <input type="checkbox"/> ¿Las organizaciones que participan están claramente identificadas para los proyectos propuestos? <input type="checkbox"/> ¿Se ha designado a un líder del proyecto (un individuo o un comité)?
4. Presupuestos y cronogramas de plazos	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Son realistas las proyecciones del presupuesto? <input type="checkbox"/> ¿Los presupuestos son precisos, completos y detallados? <input type="checkbox"/> ¿El presupuesto es compatible con los recursos disponibles y con aquellos que posiblemente se conseguirán? <input type="checkbox"/> ¿Se han evaluado la necesidad de recursos y la capacidad para competir por ellos y obtenerlos? <input type="checkbox"/> ¿Se pueden concretar los proyectos propuestos durante el período de un año del plan de trabajo?
5. Proceso de planificación	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿El plan muestra que todas las partes interesadas han intervenido en el proceso de planificación? <input type="checkbox"/> ¿Qué capacidades organizativas específicas se han incrementado durante el proceso de planificación? <input type="checkbox"/> ¿Se continúa llevando a cabo la planificación (estratégica y anual) dentro del Bosque Modelo?

Anexo II. Glosario

ACTIVIDAD

Un componente de un proyecto; lo que un proyecto hace para obtener un producto o lograr un resultado o impacto.

ANÁLISIS DE GÉNERO

El examen del acceso y control que tienen tanto varones como mujeres en cuanto a los recursos. Este control incluye el análisis de la división por género de las actividades y del control que mujeres y varones pueden ejercer sobre las contribuciones necesarias para realizar sus tareas y los resultados de su labor (beneficios). Es también una forma sistemática de determinar el diferente desarrollo de las necesidades y preferencias de varones y mujeres, como los diversos impactos de su desarrollo. Tiene en cuenta cómo la interacción entre el género y factores como clase, raza y etnia (entre otros) pueden producir actos discriminatorios.

ÁREA DEL PROGRAMA

La categoría principal en la que los proyectos y las actividades de Bosques Modelo pueden clasificarse (por ej., demostración; intercambio y extensión de conocimiento; investigación; conciencia y participación públicas; construcción de capacidad; desarrollo económico y diversificación; creación de asociaciones; manejo y administración).

BENEFICIARIO

La persona que resulta directa o indirectamente beneficiada por un proyecto. Beneficiario meta se refiere al grupo al que va dirigido el proyecto y al área donde se desea lograr un impacto.

CAPACIDAD

La habilidad de las personas y organizaciones para realizar funciones de manera efectiva, eficiente y sustentable.

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Una declaración que describe cómo las partes interesadas del Bosque Modelo desean actuar para lograr sus indicaciones estratégicas.

EFECTIVIDAD

La evaluación del alcance de los resultados e impactos logrados, el grado en que un programa, proyecto o actividad resolvió un problema identificado o identificó una necesidad del beneficiario meta.

EQUIDAD

La igualdad de derechos para participar en la toma de decisiones en el Bosque Modelo; la validez de las contribuciones que no se pueden medir únicamente en términos monetarios.

ESQUEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS

Un anteproyecto para ayudar a enfocar el Bosque Modelo en la medición y realización de informes de resultados e impactos a lo largo de su ciclo de vida.

EVALUACIÓN

La recolección y el análisis sistemáticos de la información sobre el desempeño del Bosque Modelo para juzgar la importancia, el progreso, el éxito y la rentabilidad; o para informar decisiones de programación de diseño e implementación en el futuro.

IMPACTO

Un cambio sustentable que lógicamente ha surgido de los resultados de las actividades de un Bosque Modelo. Los impactos pueden describirse como a corto, mediano y largo plazo; directos o indirectos; deseados o accidentales; positivos o negativos. Los impactos algunas veces se denominan resultados o efectos.

INDICACIONES ESTRATÉGICAS

La visión, misión y los resultados e impactos previstos de un Bosque Modelo.

META

El nivel cuantificable de un resultado o impacto que se busca mediante la realización de proyectos o actividades y que se puede medir por un indicador de impacto. A las metas se las denomina generalmente como resultados planeados.

MODELO LÓGICO

Una demostración de cómo se espera lógicamente que las actividades de un Bosque Modelo conduzcan al logro de impactos a largo plazo. Un modelo lógico es generalmente un organigrama que refleja las relaciones entre actividades y áreas del programa, productos, resultados e impactos previstos.

PARTE INTERESADA

Una persona o un grupo que tiene un rol o interés en los resultados e impactos de un Bosque Modelo, y en la implementación de una actividad o proyecto.

PLAN ANUAL DE TRABAJO

Una descripción concisa de los proyectos o las áreas del programa que un Bosque Modelo planea emprender en un año en particular. Para cada proyecto, el plan demuestra las relaciones con los resultados e impactos previstos y los indicadores de impacto, además de los recursos financieros y de otro tipo.

PLAN ESTRATÉGICO

Una extensa descripción de las áreas del programa y las actividades que normalmente se llevarían a cabo como parte del desarrollo de un Bosque Modelo, desde el comienzo hasta el final, y los grandes logros que generalmente se obtendrían en el trayecto (por ej., acuerdos de implementación, obtención de fondos). El plan debe explicar los diferentes aspectos que deben abordarse como parte del Bosque Modelo y reflejar los principios básicos que deben seguirse.

PRODUCTO

Un producto o servicio tangible generado por la actividad del Bosque Modelo que evidencia la realización efectiva de dicha actividad.

PROYECTO

El conjunto de actividades que se realiza durante un período establecido (es decir, con un inicio y un final determinados) mediante el uso de recursos humanos, materiales y financieros específicos y limitados, para alcanzar un resultado o impacto.

RECURSOS (CONTRIBUCIONES)

Las contribuciones (monetarias, humanas, de tiempo, técnicas y materiales) que se utilizan para llevar a cabo un programa, proyecto o actividad.

RENDICIÓN DE CUENTAS

La obligación de demostrar el desempeño (logro de impactos) y responsabilizarse por éste en cuanto a las expectativas identificadas. Existe una diferencia entre responsabilidad y rendición de cuentas: responsabilidad es la obligación de actuar, mientras que rendición de cuentas es la obligación de responder ante una acción u omisión.

RESULTADOS

El resultado inmediato de una actividad de un Bosque Modelo. Los resultados se pueden atribuir directamente al Bosque Modelo y, por lo general, son inmediatamente visibles una vez que se finaliza la actividad o se obtiene el producto.

SEGUIMIENTO

La recolección y el análisis periódicos de información para ayudar a la toma de decisiones pertinente, asegurar la rendición de cuentas y proveer la base para la evaluación y el aprendizaje. Es una función continua que utiliza la recolección metódica de datos para gestionar y proveer instrucciones previas a los participantes sobre el progreso y el logro de resultados e impactos.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS

La combinación de seguimiento y evaluación que proporciona el conocimiento necesario para un manejo efectivo y también para responsabilidades de elaboración de informes y rendición de cuentas.

SUSTENTABILIDAD

La probabilidad de que los efectos positivos del Bosque Modelo o la actividad (por ej. activos, habilidades, instalaciones, mejoras en los servicios) persistan durante un período prolongado una vez que finalice la asistencia externa.

VISIÓN

Una descripción de cómo el área del Bosque Modelo mejoraría o cambiaría si las partes interesadas lograran sus impactos previstos a largo plazo.

Anexo III. Recursos

- Allison, M. y J. Kaye. 1997. **Strategic Planning for Nonprofit Organizations** (Planificación estratégica para organizaciones sin fines de lucro). Nueva York: John Wiley & Sons. Presentado en Nonprofit Genie. Sin fecha. **I Know What Strategic Planning is—So What is it Not?** (Sé lo que es la planificación estratégica, entonces ¿qué no es la planificación estratégica?).
<http://www.genie.org>
- CIDA (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional) 1997. **CIDA's Policy on Gender Equality** (Política sobre igualdad de géneros de CIDA).
<http://www.acdi-cida.gc.ca>
- CIDA (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional) 1997. **Handbook on Environmental Assessment of Non-Governmental Organizations and Institutions Programs and Projects** (Manual sobre evaluación ambiental de organismos no gubernamentales y programas y proyectos de instituciones).
<http://www.acdi-cida.gc.ca>
- CIDA (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional). Sin fecha. **NGO Project Facility—Narrative Project Description** (Instalaciones de proyectos de ONG. Descripción narrativa del proyecto).
<http://www.acdi-cida.gc.ca>
- CIDA (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional) 2004. **Strategic Planning: A Guide for Canadian NGOs** (Planificación estratégica: guía para las ONG canadienses).
<http://www.acdi-cida.gc.ca>
- Caja de herramientas comunitaria. 2003. **Desarrollar un plan de acción**.
http://ctb.ku.edu/tools/en/sub_section_main_1089.htm
- Caja de herramientas comunitaria. 2004. **Consejos breves: Planificación de acción**.
<http://ctb.ku.edu/tools/developstrategicplan/actionplanning.jsp>
- GDRC (Centro de Investigación del Desarrollo Global). **Gender Analysis Framework** (Marco de análisis sobre género).
www.gdrc.org/gender/framework/framework.html
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 2002. **A Guide for Project M&E** (Guía de seguimiento y evaluación de proyectos).
<http://www.ifad.org/evaluation/guide/toc.htm>
- Newman, C. y J. Birckmayer. 1992. **INTRAH English and French Glossary of Training Evaluation Terms** (Glosario en inglés y francés de términos de evaluación de capacitación de INTRAH). Universidad de Carolina del Norte.
- Schiefer, U. y R. Döbel. 2001. **MAPA-PROJECT: A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation** (Proyecto de Acceso a Mercados y Alivio a la Pobreza [MAPA]: una guía práctica para planificación y evaluación integradas de proyectos). Institute for Educational Policy (Instituto para la Ppolítica Eeducativa).
- Shapiro, J. Sin fecha. **Action Planning** (Planificación de acción). Elaborado para CIVICUS, la Alianza Mmundial para la Pparticipación Ciudadana.
<http://www.civicus.org/new/content/toolkits1.htm>
- Tennyson, R. (2003). **The Partnering Toolbook** (Manual de trabajo para alianzas). International Business Leaders Forum (Foro internacional de líderes empresariales, IBLF) y Global Alliance for Improved Nutrition (Alianza mundial para la mejora de la nutrición, GAIN).
<http://www.eldis.org>



Red Internacional de Bosques Modelo

Paisajes • Alianzas • Sustentabilidad

www.ribm.net

Canadá