

La Formulación y Gestión de proyectos de Información: un análisis comparativo de Manuales, Guías e Instructivos.

Lic. Aníbal Salvador Bejarano, Lic. Marta Isabel Fernández y Bib. Graciela Beatriz Blanco

Se analizan las semejanzas y diferencias en los elementos y estructura necesarios para la formulación, gestión y evaluación de proyectos presentes en guías, manuales e instructivos. Se realiza un breve desarrollo teórico sobre proyectos, gestión de unidades de información y gestión por proyectos. Se realizan comparaciones de la presentación de cada elemento (denominación, objetivos, etc), la información que proporcionan y la ausencia y/o presencia de determinados elementos. Se concluye que predominan semejanzas en la estructura de los proyectos entre los manuales, guías e instructivos; que se presentan variantes en el número de elementos y en la cantidad y claridad de información para la redacción de los componentes de los proyectos, así como en las modalidades de gestión y evaluación de los mismos.

INTRODUCCCIÓN

Los proyectos son instrumentos útiles para llevar adelante cambios estructurales. En las últimas décadas se convirtieron en las herramientas habituales de modernización en todo el mundo para lograr acciones concretas en el ámbito de la gestión. Pensar y ejecutar proyectos, por lo tanto, es esencial para la reorganización de los ámbitos o niveles de cualquier organización. En este marco, las unidades de información (bibliotecas, archivos, museos, centros de documentación y otros) requieren de formulaciones de proyectos de información para el cumplimiento de su misión. Distintos entes vinculados con la información han presentado manuales que se ocupan de proporcionar los fundamentos teóricos y metodológicos para la formulación, gestión y evaluación de proyectos. Otros se han ocupado de la elaboración de guías conteniendo recomendaciones y/u orientaciones. Algunos entes que proporcionaban financiamiento a proyectos ejecutados por unidades de información, prepararon instructivos para la adecuación de los estándares establecidos por ellas.

Es en este contexto en que ha surgido una gran producción de manuales, guías, paquetes metodológicos e instructivos tendientes a facilitar el diseño, formulación y evaluación de proyectos. Esta proliferación obedece a la necesidad de volver accesibles y manejables algunos conceptos por parte de los actores responsables de la gestión de proyectos, cualquiera sea su tipo. Situación producida por la búsqueda de democratizar procesos, incrementar la participación de la población y la transparencia en el uso de los recursos públicos y privados. Un propósito importante de destacar, es la necesidad de identificar y usar metodologías e instrumentos que permitan formular proyectos que apoyen estos procesos y darles sostenibilidad, legitimarlos y que contemplen estrategias de comunicación e información.

El presente trabajo no presentará “las recetas para hacer un buen proyecto” sino que intentará inducir a reflexionar sobre el proceso mental y cognitivo, racional y lógico, evolutivo y contextual de los proyectos de información por medio de un análisis comparativo de manuales, guías e instructivos que se utilizan en la formulación y evaluación de proyectos. Para ello, se han seleccionado manuales, guías e instructivos de diez organismos nacionales e internacionales, han sido tomados como materiales de consulta para la preparación de proyectos de información de 38 UI (bibliotecas, centros de documentación y archivos) de la Provincia del Chaco. Dichos organismos son: Fundación Interamericana, Fondo Social Europeo, ILPES, OPS. BID, CLADES, IICA, Ministerio de Economía de la Nación Argentina, CEPAL, PNUD.

Los elementos que se toman como eje de análisis son la formulación, la gestión y la evaluación de proyectos de información, presentes en manuales, guías e

instructivos utilizados como material de estudio. Por lo tanto corresponde en primer lugar, definir qué se entiende por Manual, guía e instructivo.

Manual: es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Da información específica, pormenorizada y secuencial para que llevar a cabo una tarea específica.

Guía: es un conjunto de recomendaciones desarrolladas de manera sistemática, con el objetivo de encaminar o dirigir el proceso de toma de decisiones sobre qué intervenciones son más adecuadas en el abordaje de una acción. Ofrece pautas básicas de todo lo que es necesario conocer a la hora de realizar una actividad. Son generalmente, prácticas, rigurosas en la información que incluyen y completamente adaptadas al entorno más próximo del lector.

Instructivo: documento que contiene indicaciones muy precisas para ejecutar determinadas acciones. Da instrucciones breves o pasos a seguir para realizar algo.

PROYECTOS

Ante el interrogante ¿Qué es un proyecto?, las respuestas son variadas, podemos partir de concebirlo como “un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos, dentro de los límites de un presupuesto y de un período dados”. (ONU, 1984). Esta concepción no varía mucho de lo expuesto por Ander-Egg (1993), quien lo considera como “un conjunto de actividades concretas interrelacionadas y coordinadas entre sí que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas”.

La palabra proyecto se utiliza para manifestar el propósito de hacer algo. El DINAJU (2000) propone la siguiente definición técnica: “Proyecto es una ordenación de actividades y recursos que se realizan con el fin de producir algo, ya sea bienes o servicios, capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas”.

Se debe reparar en el hecho de que todo proyecto, ya sea de investigación, de factibilidad, de inversión, teórico, analítico o experimental, surge en un contexto dado y bajo ciertas condiciones. Todo tipo de proyecto a ejecutar se ve condicionado por el marco institucional, quien establece las temáticas, los plazos, el formato de presentación, etc. La disponibilidad de recursos, otra condición de contexto, delimita la magnitud del proyecto.

De lo antes expuesto, se puede asumir que un proyecto es un medio para alcanzar un fin determinado, mediante la preparación de un plan de trabajo objetivo, preciso, detallado y orientado a concretar un propósito que posibilite satisfacer necesidades o resolver problemas. Todo proyecto **es el medio para concretar una idea**. Se lo plasma en un papel para que todos tengan una referencia de la idea y logren una visión de futuro, pero que implica la decisión y voluntad de querer cambiar algo de la realidad. Esto quiere decir que los proyectos son el trayecto que recorreremos desde la idea hasta la concreción, convirtiéndose en un mapa que indica cómo llegar al destino proyectado.

Escribir un proyecto ayuda a planificar, a pensar en lo que se va a realizar, qué se quiere lograr y en cómo se va a conseguir que **la idea** se concrete. Cuando se prepara esa brújula, se debe precisar también el modo de usarla para que surta los efectos esperados; describiéndose las estrategias de gestión a utilizar para lograr cumplir con los propósitos. Para lograr una percepción de las estrategias que ponen en acto la idea plasmada en el papel, es importante lograr un acercamiento a los alcances del término gestión.

GESTIÓN

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Tal como se lo utiliza actualmente, el concepto de **gestión** proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. Se la puede definir como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución; es decir que gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un objetivo

También podemos hacer referencia al término diciendo que le caben las funciones de dirigir y/o administrar una organización; entendiéndose en este sentido a la gestión como el proceso de adecuación de los recursos para el cumplimiento de la misión y visión organizacionales. Este término, por lo tanto, incluye el conjunto de procesos que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. En consecuencia, a la gestión la concebimos como un proceso destinado a la consecución de fines específicos, mediante la adecuación de los recursos, con la implicación y un fuerte compromiso de sus actores con la institución, como así también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones proyectadas. Cabe mencionar que las principales funciones de la gestión son: de Información, de Decisión, de Ejecución y de Control. Estas funciones corresponden estar presentes en todo tipo de estrategias de gestión, dentro de las cuales interesa a este trabajo, su presencia en la gestión de proyectos.

GESTIÓN DE PROYECTOS

A la gestión de proyectos se la puede considerar como la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos, de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido. En otras palabras, entendemos a la **gestión de proyectos** como un campo de conocimientos teóricos y prácticos para organizar y administrar recursos, de manera tal que se pueda concluir el trabajo establecido en un proyecto dentro del alcance, el tiempo y los costos definidos; teniendo como marco que todo proyecto implica un esfuerzo temporal, único y progresivo, formulado para crear un producto o un servicio también único.

Desde la práctica, la gestión de proyecto consiste en dar unidad y coherencia al ciclo de acción, asegurando que los productos, resultados e impactos sean coherentes con la concepción y los fines del proyecto, para garantizar su eficacia y efectividad. Esta coherencia entre la concepción y fines del Proyecto contribuye a que las acciones que se ejecuten y sus resultados se acerquen a las metas deseadas, de otro modo su ausencia puede ocasionar tensiones y distorsiones, con consecuencias severas sobre la eficiencia, eficacia y legitimidad de los proyectos.

Resulta significativo destacar que en un principio, la formulación de proyectos estuvo a cargo de los planificadores del estado y de los funcionarios de organizaciones multilaterales. Posteriormente con el desarrollo de nuevos enfoques que se orientan al cambio social, la gestión por proyectos se constituye en un eje para el desarrollo de distintos tipos de organizaciones como ser las organizaciones no gubernamentales (ONGs), las organizaciones de la sociedad civil, empresas privadas, entre otras; y por ende, también se incorpora a las unidades de información. Es así como surge la necesidad de conocer las herramientas que permitan diseñar proyectos que hagan posible el aprovechamiento de recursos y oportunidades que posibiliten el desarrollo de las unidades de información. Teniendo presente que los proyectos permiten representar parte de la compleja

realidad social, su problemática y las necesidades de sus interlocutores, el diseño de estrategias para intervenir, las actividades que permitirán el empoderamiento de los actores de la gestión y destinatarios, así como de los resultados que se esperan obtener.

GESTIÓN DE UNIDADES DE INFORMACIÓN

Las unidades de información (UI) se enfrentan a numerosos inconvenientes producto de las transformaciones y cambios constantes, que constituyen una característica de la sociedad de la información. Es por ello, que las UI deben desarrollar diversos mecanismos de adaptación a los cambios y de inserción en el contexto, que les permita desarrollarse para dar respuestas a los requerimientos de su mercado. La gestión de proyectos constituye una estrategia que se ha insertado en la conducción de las UI e hizo posible que logren alcanzar logros muy significativos en relación con el cumplimiento de sus misiones y visiones organizacionales. Resaltándose que la gestión de UI, es una capacidad de identificar los desafíos que el mercado y el contexto le imponen, construyendo y evaluando diversas soluciones, eligiendo la que responda con mayor grado a los conceptos de eficiencia y eficacia, para luego ejecutarla y administrarla acorde a una planificación preestablecida, junto con el control de sus resultados que debe ser acorde a los objetivos ya establecidos. En las UI, la gestión de proyectos es una búsqueda de soluciones inteligentes al planteamiento de problemas vinculados con la gestión de información.

GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNIDADES DE INFORMACIÓN

Todos los proyectos se caracterizan por ser un instrumento de cambio, en general pueden clasificarse según su temática, el ámbito u objetivo. Dentro de los proyectos que consideran la temática, ubicamos a los: socioculturales, los culturales, los de infraestructura, los científico y los educacionales. En la clasificación del ámbito, distinguimos los proyectos nacionales, regionales, e internacionales. Por último dentro de los que considera el objetivo, según sea éste de cambio o de estudio podemos hallar a los de desarrollo, de investigación y de información¹.

Se puede apreciar que existe una diversidad de tipos de proyectos según lo que se quiera lograr. No es intención de este trabajo profundizar en las clasificaciones de los mismos; se limita a abordar un tipo específico, vinculado a procesos informacionales que constituyen los proyectos de información, cuya principal característica es que son específicos de unidades de información o están vinculados al tratamiento y aprovechamiento de la información en organizaciones. A los proyectos de información se los concibe como aquellos que apuntan al desarrollo de procesos que median entre la generación de información y conocimiento y la acción, provocando un cambio que afecte cualquiera, alguna o todas las categorías de los ámbitos: enriquecimiento cognitivo, acción humana, informacionales, de apoyo tecnológico, educativos, presentes en una unidad de información.

Tal lo expuesto por Bonilla², a pesar de la diversidad existente, en el sector de la información se aplican dos tipos de proyectos, los financieros y los de desarrollo.

¹ MENARES ESPINOZA, M. L. [1999] Manual para la Formulación de Proyectos de Información. Universidad Tecnológica Metropolitana. Santiago de Chile.

² BONILLA, K.V. 2001 Reflexiones sobre algunas directrices para la formulación de proyectos de información. BIBLIOS 2 (7)

Explica que los proyectos financieros son aquellos que tienen un impacto económico lucrativo, generalmente son llevados a cabo por bibliotecas privadas. Por su lado los proyectos de desarrollo a pesar de tener una incidencia económica, tienen la característica de que su eje prioritario no es generar dinero sino un impacto positivo en la sociedad y la cultura de los involucrados, son llevados a cabo por unidades no lucrativas, como ser universidades, bibliotecas: públicas, municipales, universitarias, etc.

En la gestión de proyectos se debe considerar la presencia de dos tipos de proyectos, considerando la amplitud de la aplicación: los Intraproyectos y los Macroyectos. Los Intraproyectos: son los que se realizan al interior de una UI para cumplir con objetivos y metas específicos. Por su parte los Macroyectos, son los proyectos individuales principales de cada UI que representan las estrategias para cumplir con los objetivos y metas generales o fundamentales para alcanzar la misión y visión organizacionales. También es importante destacar que considerando el plazo de los objetivos, los intraproyectos, se subclasifican en: temporales y permanentes. Los primeros, son aquellos que poseen una finalidad específica y un plazo definido. Algunos pueden estar asociados a estrategias de financiamiento para acciones específicas o para el desarrollo concreto de actividades emergentes en la vida institucional y/o en la prestación transitoria de servicios de las UI. Por su parte, los proyectos permanentes son aquellos que no poseen fecha de término, sino que tienen vigencia en el tiempo por dedicarse al desarrollo de las actividades centrales de las UI, vinculados con la misión y visión. Los macroyectos son los encargados de asegurar el cumplimiento de la misión y visión organizacionales. Tienen vigencia permanente y marcan las direcciones de la gestión de las unidades de información. Presentan una visión de conjunto de las problemáticas que se presentan en las unidades de información y se orientan a dar respuestas a las necesidades de cambio de las mismas. Los macroyectos se orientan a anticiparse a un escenario o situación en relación al contexto.

Los macroyectos constituyen el medio para organizar y administrar acciones y recursos de las unidades de información a fin de alcanzar los objetivos que posibiliten el cumplimiento de su misión y visión. No se los puede considerar como definitivos, pues se pueden modificar o reorganizar. Las características específicas de los proyectos son afectadas por múltiples variables, dependiendo del contexto exterior. Desde la gestión se debe tener la dirección y el control de cada una de las fases de los procesos y servicios de las UI.

Para Bonilla³ la formulación de proyectos presenta tres etapas o fases diferenciadas: Elaboración y búsqueda de financiamiento; Puesta en marcha y seguimiento (Ejecución); Evaluación y presentación de resultados. Dentro de esas etapas e encuentran los "elementos básicos": Título del Proyecto y Contenido del Documento, en este último se observa: Introducción, antecedentes institucionales, problema, objetivos, justificación, plan de acción, cronograma y costos del proyecto.

Por su parte Julio Cubillo⁴ sostiene que un proyecto se mueve a lo largo de dos fases: formulación y materialización.

La primer fase o formulación, se inicia con un conjunto de ideas, posiblemente vagas, no evaluadas y no muy coherentes y culmina en un producto simbólico estructurado, también denominado *propuesta de proyecto*, donde se plantea una idea bien elaborada, viable o realizable, técnica y económicamente, que da respuesta a un conjunto de necesidades humanas específicas. Una propuesta de

³ BONILLA, K.V. 2001 op. cit.

⁴ CUBILLO, J. 2000. Curso a distancia sobre formulación de proyectos de información. Santiago (Chile) : CLADES.

proyecto, como producto resultante, es, en los términos más genéricos posibles, la expresión formal de las actividades necesarias para provocar un cambio deseado en un objeto dado, dentro de un contexto social, territorial y en un lapso determinado.

La segunda fase o materialización de las ideas contenidas en la propuesta, consiste en un movimiento que va desde el espacio simbólico al plano real en el que se realizan operaciones de todo tipo, para transformar las ideas en objetos, sistemas, procedimientos y conocimientos; a través de la mediación de energías y voluntades. También se la llama fase de inversión o de construcción, según el punto de vista adoptado y del proyecto que se trate. Esta fase culmina con la *puesta en operación* del objeto, sistema, organización que se ha creado o construido en la fase de materialización.

Según lo presentado por Bonilla y Cubillo, se pueden apreciar distintas formas de describir el contexto en que surge, se desarrolla y finaliza un proyecto, denominándolas fases o etapas. Ambos autores manifiestan muchas semejanzas en el análisis cualitativo, pero con diferencias en el número de etapas. Es concluyente que el uso de proyectos en la gestión constituye un proceso cíclico, donde las etapas o fases siguen procesos característicos de un ciclo de vida, pues ocurre un inicio, desarrollo y final que dan origen a un nuevo proyecto. Este ciclo de vida sigue cuatro estadios bien definidos: Identificación, Formulación, Gestión y Evaluación.

Este ciclo de vida se orientará a dar calidad al proyecto, el cual estará directamente relacionado con el cumplimiento de las siguientes condiciones: Reunir elementos establecidos; Poseer consistencia interna; Presentar coherencia entre el diagnóstico de la situación actual, los objetivos planteados, las acciones y actividades propuestas, cronograma planteado y financiamiento solicitado; Ser factible de ejecutarse. En este sentido, se considera que los elementos que deben reunir los proyectos de información son los que se detallan a continuación:

A. FORMULACIÓN

1. Identificación
 - a) Identificación nominal o denominación:
 - b) Identificación institucional:
 - c) Identificación de los responsables intervinientes
2. Descripción general:
3. Descripción contextual:
4. Justificación:
5. Expectativas
 - a) Objetivos
 - b) Metas: resultados y productos
 - c) Impacto esperado
6. Programa de trabajo
 - a) Detalle de las actividades principales
 - b) Distribución temporal de las actividades principales
7. Recursos
 - a) Humanos
 - b) Tecnológicos
 - c) Financieros
 - d) Materiales
8. Presupuesto

B. GESTIÓN

1. Estrategias
2. Organización

C. EVALUACIÓN

1. Indicadores
2. Criterios

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Muchas organizaciones de las cuales se analizaron sus instrumentos preparados para la formulación, gestión y evaluación de proyectos, presentan más de un documento como ser un manual y un instructivo. Esta situación llevó al análisis en profundidad de las características de cada material, a los efectos de identificar particularidades distintivas que permitan un fácil reconocimiento con precisión de cada uno de ellos, logrando arrojar los siguientes conceptos:

MANUALES: Aportan conocimientos, enseñanzas y prácticas elementales y avanzadas para realizar una tarea determinada vinculada a la formulación y evaluación de proyectos, los manuales trabajados presentan conceptos

GUÍAS: Las guías brindan información para desarrollar una actividad presuponiendo un conocimiento teórico básico previo. Generalmente aportan ideas, sugerencias, alternativas y estrategias para encarar la formulación, gestión y evaluación de los proyectos. En muchos casos se apreciaron aportes nuevos y complementarios sobre lo existente en materia teórica de la problemática de la gestión de proyectos, según experiencias acumuladas por la práctica.

INSTRUCTIVOS: Se orientan al adiestramiento de una persona para potenciarla en el trabajo, mediante el aporte procedimientos que se deben seguir para ejecutar una acción, es decir se indica la forma o los pasos a seguir en la ejecución de una actividad o tarea. En el caso de los proyectos, los instructivos generalmente acompañan a los reglamentos diseñados en forma de cuadros o grillas. Consisten en instrucciones de cómo se debe completar la grilla o formulario, a los efectos de encuadrarse en un modelo establecido por determinada organización.

Dentro de los documentos descriptos precedentemente, destinados a orientar la formulación, gestión y evaluación de proyectos de información analizados, no responden al tipo que mencionan en el título. Ejemplo figuran como manual y es una guía, figura como guía y es instructivo, según se muestra en el cuadro siguiente.

Nº	INSTITUCIONES QUE PRESENTAN	INSTRUCTIVO	GUÍA	MANUAL
1.	FUNDACIÓN INTERAMERICANA			X
2.	FONDO SOCIAL EUROPEO		#	X
3.	ILPES			X
4.	OPS		X	
5.	BID			X
6.	CLADES			X
7.	IICA			X
8.	Ministerio de Economía de la Nación Argentina	#	X	
9.	PNUD		X	
10.	CEPAL			X

REFERENCIAS: X DENOMINACIÓN PRESENTE EN EL DOCUMENTO

CARACTERÍSTICA REAL DEL DOCUMENTO

En relación a los elementos principales de un proyecto de información, la formulación, gestión y evaluación, sólo es posible apreciar que están presentes en 5 manuales analizados, en 1 guía y en ningún instructivo.

Considerando el proceso de formulación, se constató que sólo 4 manuales presentan abordajes para la identificación, que incluye la denominación del proyecto, la denominación institucional y de los responsables intervinientes. 2 de las guías y el instructivo analizados incluyen la identificación de los intervinientes como otro elemento denominado Responsables. En cuanto a la descripción general, que

consiste en un breve resumen del proyecto, está presente en 2 manuales, una guía y el instructivo analizado. Es importante destacar que la descripción contextual es contemplada en todos los manuales, guías e instructivos, aunque con diferentes denominaciones, como ser “necesidades, beneficiarios, población destinataria, etc.” También está presente en todos los instrumentos analizados la justificación, denominada fundamentación en algunos casos. Por su parte, las expectativas tienen presencia en todos los manuales, guías e instructivos, pero con particularidades importantes de detallar. Por un lado, los objetivos generales son contemplados por todos los instrumentos, mientras que los específicos sólo por los manuales. Las metas se encuentran en todos los manuales y en una guía; mientras que el impacto esperado sólo se contempla en 4 manuales. Todos los instrumentos presentan detalles de las actividades principales y una distribución temporal establecida en un cronograma. En cuanto a la presentación de recursos humanos, 4 manuales los consideran a aquellos cuya contratación es complementaria a los responsables del proyecto y cuya presencia es transitoria u ocasional. Los instrumentos restantes los consideran como los responsables intervinientes. Todos consideran la necesidad de detallar los recursos tecnológicos, financieros y materiales. Lo importante de destacar es que en el instructivo y en dos guías, sólo se menciona el epígrafe “recursos” sin especificar qué se incluyen dentro de este ítem. Por último, el presupuesto se incluye como recurso financiero en el instructivo y en una de las guías. Pero tanto los manuales como las otras guías, hacen referencia a este ítem como el detalle de los destinos de los fondos asignados, constituyendo un complemento de las fuentes que proporcionan los recursos financieros.

En relación a la gestión de los proyectos de información, se logró constatar que los 6 manuales presentan detalles de los pasos a seguir en las diferentes operaciones y acciones programadas, a los efectos de lograr cumplir con el fin para el que han sido formulados. Ofrecen estrategias a aplicar e indicadores a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto, para lograr una adecuada toma de decisiones. 1 de las guías incluye breves recomendaciones para la gestión de proyectos de información.

Por otro lado, 4 de los manuales incluyen procesos, métodos e indicadores para la evaluación de los resultados que se esperan lograr con los proyectos de información.

Es importante destacar que, si bien no se han indicado en detalle las características observadas en cada uno de los 10 instrumentos analizados, individualizando cada documento con los caracteres especificados precedentemente; es posible apreciar que no existe un estilo único de formulación, gestión y evaluación de proyectos de información, sino que los mismos deben adecuarse a cada ambiente específico. Es por ello que las entidades productoras de los instrumentos analizados priorizan algunos aspectos por sobre otros. Incluyendo además, determinados contenidos con diferente grado de profundidad que llevan a convertirlos en un instructivo, guía o manual para la formulación, gestión y evaluación de proyectos de información. Este nivel de profundidad en el detalle de la información va a ser pertinente dependiendo del público usuario al que están directamente destinados. Las dificultades en su uso se podría dar por la utilización de un instrumento que no responde a las circunstancias del formulador de proyectos de información.

Es por ello, que cuando se necesita formular proyectos de información, es importante hacerse un autoanálisis de los saberes previos y recurrir a los

documentos apropiados, para lograr una adecuada orientación y aporte de saberes necesarios para un eficiente y eficaz recorrido por el ciclo de vida del proyecto.

Por lo tanto, este trabajo constituye un aporte para la formación de criterios de selección de documentos sobre formulación, gestión y evaluación de proyectos de información, destacando que en el caso de tener escaso o nulo conocimiento, se debe recurrir a un manual; pues éstos en su mayoría se ocupan de todos los estadios del ciclo de vida de los proyectos, desde los conceptos básicos hasta el aporte de estrategias e indicadores. Cuando se posee conocimientos previos se puede buscar innovaciones e ideas en las guías elaboradas por diferentes organismos. Y cuando se alcanza cierto dominio en la formulación de proyectos, basta con la utilización del instructivo elaborado por el ente en el cual se presenta.

BIBLIOGRAFIA:

- ANCHORENA, B. y otros. 2004. De las buenas intenciones a los buenos resultados: capacitación en prácticas y herramientas. Buenos Aires : Departamento de Empresa y Comunidad de la Fundación Compromiso.
- BONILLA, K.V. 2001 Reflexiones sobre algunas directrices para la formulación de proyectos de información. BIBLIOS 2 (7)
- CAMACHO, H. y otros. 1999. El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Madrid :CIDEAL - Acciones de Desarrollo y Cooperación.
- COHEN, E.; FRANCO R. 2000. Evaluación de proyectos sociales. México. Siglo XXI editores.
- CUBILLO, J. 2000. Curso a distancia sobre formulación de proyectos de información. Santiago (Chile) : CLADES.
- MENARES ESPINOZA, M. L. 1999. Manual para la Formulación de Proyectos de Información. Universidad Tecnológica Metropolitana. Santiago de Chile.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [en línea] [disponible en: www.rae.es] [consultado el: 23/03/09]