MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA SALUD
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS EN SALUD PÚBLICA
"DR. ARNOLDO GABALDON"

SISTEMA DE GESTIÓN AUTOMATIZADO EN SALUD PARA EL MERCADO COMUN DEL SUR (MERCOSUR)

Proyecto factible presentado como Requisito Parcial para
Optar al Título de Especialista en Gestión de Salud Pública

AUTOR: GLADYS MARLENE YAÑEZ MUÑOZ
TUTOR: PROF. JORGE GONZALEZ

Caracas, Febrero de 2008

RECONOCIMIENTO

Al Dr. Francisco Armada Pérez, Ministro de Salud (2003- 2006), a la Lic. Rosicar Mata, Directora de la Oficina de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales (2004-2006), al Instituto de Altos Estudios Dr. Arnoldo Gabaldón, por su preocupación constante para mejorar el nivel profesional y técnico, del personal de los establecimientos de Salud del país.

Gobierno **Bolivariano** de Venezuela | Ministerio del Poder Popular para la **Salud**

Venezuela AHORA ES DE TODOS

Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios en Salud Pública
"Dr. Arnoldo Gabaldon"
POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN EN SALUD PÚBLICA

ACTA VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designados para la evaluación del Trabajo de **Especialización de Gestión en Salud Pública** titulado: "SISTEMA DE GESTIÓN AUTOMATIZADO EN SALUD PARA EL MERCADO COMUN DEL SUR (MERCOSUR)", presentado por la ciudadana **GLADYS MARLENE YAÑEZ MUÑOZ**, para optar al Título de **Especialista de Gestión en Salud Pública,** estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO.**

Nombres y Apellidos	**C.I.**	**Firma del Jurado**
Jorge González Caro Presidente	6.520.436	
Ronsmy Cedres Miembro	8.732.782	
Maria Naranjo Miembro	8.787.452	

Maracay, 7 de Febrero de 2008

TABLA DE CONTENIDO

Reconocimiento ii
Tabla de Contenido iii
Lista de tablas v
Lista de gráficos vi
Resumen vii
Summary viii
Introducción 1

1. Antecedentes del proyecto 3
1.1.- Contexto de Desarrollo 3
1.2.- Líneas políticas en las que se inscribe el problema 10

2. Vinculación o inscripción en programas más amplios 12

3. Principales recomendaciones realizadas sobre el tema 13

4. Problemas a resolver y los medios para lograrlo 14
4.1. Identificación de problemas 14
4.2. Descriptores del problema 14
4.3. Causas determinantes del problema 15
4.4. Explicación del problema seleccionado 15
4.4.1. Matriz de impacto cruzado 15
4.4.2. Análisis de gobernabilidad 18
4.5. Árbol del Problema con Causas Generales 21
4.6 Árbol del Problema con Causas Claves 22
4.7. Árbol de Objetivos 23

5. Identificación y análisis de alternativas 24
5.1. Identificación de alternativas 24
5.2. Matriz de marco lógico 27
5.3. Análisis de viabilidad técnica de las alternativas 30
5.4. Definición de alternativas seleccionadas 32

6. Participantes/ beneficiarios y actores principales involucrados 33

6.1. Descripción y análisis de los interés de los beneficiarios / participantes 33

6.2. Criterios de selección de los beneficiarios/ participantes 34

6.3. Rol de cada uno de los actores y de los beneficiarios/ participantes en las diferentes fases del proyecto 35

7. Justificación del proyecto 36

8. A quién va dirigido el proyecto 37

9. Acciones específicas que serán requeridas para generar el sistema de gestión. 38

10. **Red de Planeación y ruta crítica** 40

11. Diagrama de Gantt según acciones específicas 43

12. Organización y funcionamiento 44

13. Recursos humanos y materiales requeridos 45

14. Términos de referencia para la contratación 46

15. Presupuesto del proyecto. 52

16. Resultados del proyecto 40

17. Factores de viabilidad. 54

17.1. Viabilidad de Implementación del Proyecto 54

17.2. Viabilidad transitoria de operación 54

17.3. Viabilidad de operación estable 55

18. Indicadores de seguimiento 56

19. Indicadores de resultados 57

Conclusiones y recomendaciones 58

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Comisiones y subcomisiones MERCOSUR	7
Tabla 2	Descriptores del problema	14
Tabla 3	Causas determinantes del problema	15
Tabla 4	Matriz de impacto cruzado	16
Tabla 5	Análisis de gobernabilidad	20
Tabla 6	Identificación de las Alternativas	24
Tabla 7	Matriz de marco lógico	27
Tabla 8	Análisis de alternativas	30
Tabla 9	Definición de alternativas	32
Tabla 10	Descripción y Análisis de los intereses de los Beneficiarios y los Participantes	33
Tabla 11	Criterios de Selección de los Beneficiarios Participantes	34
Tabla 12	Rol de cada uno de los Actores y de los Beneficiarios / Participantes en las Diferentes Fases del Proyecto	35
Tabla 13	Acciones específicas para generar el sistema de gestión	38
Tabla 13-1	Acciones específicas para Generar el sistema y tiempo de ejecución	39
Tabla 14	Presupuesto del proyecto	52
Tabla 15	Vinculación Producto / Resultado del Proyecto	53

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1	Motricidad Vs Dependencia	18
Gráfico 2	Árbol del Problema con causas generales	21
Gráfico 3	Árbol del Problema con causas claves	22
Gráfico 4	Árbol de Objetivos	23
Gráfico 5	Red de planeación y ruta crítica	42
Gráfico 6	Diagrama de Gantt	43

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA SALUD
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS EN SALUD PÚBLICA
"DR. ARNOLDO GABALDON"

SISTEMA DE GESTIÓN AUTOMATIZADO EN SALUD PARA EL MERCADO COMUN DEL SUR (MERCOSUR)

AUTOR: Gladys Yánez Muñoz
TUTOR: Jorge González Caro
AÑO: Febrero 2008

RESUMEN

El proyecto "SISTEMA DE GESTION AUTOMATIZADO EN SALUD PARA EL MERCADO COMUN DEL SUR (MERCOSUR)", ha sido desarrollado bajo la metodología de marco lógico y forma parte de un proyecto general dirigido al fortalecimiento y consolidación del funcionamiento del MERCOSUR en el MPPS. Surge por la necesidad de la Dirección General de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales del Ministerio del Poder Popular para la Salud OCTRI/MPPS, de mejorar la coordinación entre las comisiones técnicas del MERCOSUR y las Direcciones Generales del MPPS, así como de disminuir los retrasos en la presentación de informes requeridos al MPPS, a partir del reciente ingreso de la República Bolivariana de Venezuela como Estado Parte en proceso de adhesión. El mismo contribuirá a dar respuestas oportunas y efectivas a fin de cumplir con las exigencias de este importante bloque de integración y con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2007-2013, en lo que respecta a la línea 7 "Nueva geopolítica internacional": participar en la construcción del nuevo MERCOSUR, fortalecer el esquema de integración suramericana y la alianza Venezuela, Suramérica y el Caribe.
En dicho proyecto se incluyen los Términos de Referencia para la contratación de la empresa consultora que desarrollará el sistema de gestión automatizado, indicando antecedentes y justificación, objetivos, ámbitos, elementos, condiciones, actividades, productos, perfil de la empresa, condiciones de la operación, responsabilidades de las partes, términos, costos, forma de pago, fuente de financiamiento, etc.

Descriptores: sistema de gestión, marco lógico, MERCOSUR.

VENEZUELAN PEOPLE'S POWER MINISTRY OF HEALTH
"DR. ARNOLDO GABALDÓN" PUBLIC HEALTH HIGH STUDIES INSTITUTE

AUTOMATED HEALTH MANAGEMENT SYSTEM FOR THE SOUTH AMERICAN COMMON MARKET (MERCOSUR)

AUTHOR: Gladys Yánez Muñoz
TUTOR: Jorge González Caro
YEAR: February 2008

SUMMARY

The following report, called "Automated health management system for the South American Common Market (MERCOSUR)" has been developed under the logical framework methodology, being part of a general project intended to reinforce and to consolidate the operation of the South American Common Market (MERCOSUR) inside the Venezuela's People's Power Ministry of Health (or MPPS, in Spanish). Such new project has become necessary for the Foreign Relations and Technical Cooperation Department of the MPPS (OCTRI/MPPS), aimed to improve coordination between technical commissions of MERCOSUR and General Managements of the MPPS, as well as to decrease presentation of required behind-schedule reports to the MPPS since the recent admission of the Bolivarian Republic of Venezuela in the South American Common Market as a joining-process nation. This project will contribute to providing effective and appropriate solutions in order to satisfy the requirements stated by MERCOSUR, as well as by the Venezuelan Social and Economic Development Plan 2007-2013, specifically referred to "a new international geopolitics" (according to the seventh line of such plan): Participating for the design of a new MERCOSUR, and building up the scheme of a South American Integration. Terms of Reference for hiring the selected consulting company, which will develop the automated management system, by indicating antecedents, products, company profile, operational conditions, parties' responsibilities, terms, costs, payment form, financing source, and so on, have been included in this proposal.

Keywords: Management system, logical framework, MERCOSUR.

Introducción

El tema de este proyecto factible surge a raíz de la incorporación de la Oficina de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales (OCTRI) del Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS) a las reuniones del MERCOSUR-Salud, como resultado del reciente ingreso de la República Bolivariana de Venezuela, como estado parte en proceso de adhesión a ese importante bloque de integración.

La complejidad de la estructura funcional que caracteriza al MERCOSUR, trajo como consecuencia que se originaran retrasos para la elaboración de informes, presentación de propuestas, seguimiento de actas y resoluciones, conformación de grupos de trabajo, etc., razón por la cual se elaboró bajo la metodología de marco lógico, el proyecto denominado "Fortalecimiento y consolidación del funcionamiento del MERCOSUR SALUD, en el Ministerio del Poder Popular para la salud (MPPS)", con el objetivo de dar respuesta al problema planteado "Bajo nivel de coordinación entre los grupos de trabajo del grupo MERCOSUR – Salud, dentro del Ministerio del Poder Popular para la Salud". Se identificaron causas claves, medios, productos y alternativas. En la matriz de marco lógico se seleccionaron los siguientes componentes:

I. Plan de formación y capacitación del personal con vinculación directa e indirecta en el funcionamiento del MERCOSUR.

II. Estructura organizativa del MERCOSUR-Salud

III. Sistema de gestión automatizado del MERCOSUR

A través de estos componentes, se pretende dar solución al problema planteado, generando respuestas oportunas y eficientes, que permitan cumplir con los objetivos del país, plasmados en las líneas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2007-2013.

En este trabajo se despliega el Componente III, “Sistema de gestión automatizado en salud para el Mercado Común del Sur (MERCOSUR)”, con el objetivo de desarrollar e implementar un Sistema de Gestión automatizado del MERCOSUR Salud, en la Oficina de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales (OCTRI) del Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS), que mejore los niveles de coordinación, a fin de dar respuestas adecuadas, oportunas y de calidad.

En la primera parte, se presenta la justificación del proyecto, un resumen de las acciones específicas que se requerirán para elaborar el Sistema de gestión automatizado, la red de planeación y ruta crítica con la secuencia y duración de las actividades, el diagrama de Gantt, para visualizar cuando iniciar y cuando terminar las actividades, la organización y funcionamiento del proyecto y los recursos humanos y materiales necesarios.

En la segunda parte, se diseñaron los Términos de Referencia para la contratación de la empresa consultora, indicando antecedentes y justificación, objetivos, ámbitos del sistema de gestión, elementos, condiciones, actividades, productos, perfil de la empresa, condiciones de la operación, responsabilidades de las partes, términos, costos y forma de pago.

En la tercera y última parte, se muestran el presupuesto total del proyecto, los resultados, factores de viabilidad y los indicadores de seguimiento y de resultados, así como las conclusiones y recomendaciones.

Se espera que la realización de este proyecto contribuya a gestionar e impulsar estratégicamente los procesos tendentes a garantizar nuestro ingreso como miembro pleno con derecho a voz y voto dentro de MERCOSUR.

1. Antecedentes del proyecto

1.1. Contexto de Desarrollo

La voluntad de integración empieza a emerger desde 1985 cuando los Presidentes de Argentina y Brasil suscriben la Declaración de Foz de Iguazú, el propósito de este instrumento fue fortalecer y consolidar la integración bilateral como estrategia común de crecimiento económico comercial e inserción internacional. Se puede decir que esta iniciativa constituye el embrión del Mercado Común del Sur MERCOSUR.

Hacia fines del año 1989 perdería importancia la idea de integración planteada en términos bilaterales. Para este entonces ya hay una evolución en el intercambio comercial entre Argentina y Brasil y la continuidad democrática permite mantener la idea de integración regional como una variable política central de ambos gobiernos. Por otra parte, las modificaciones de los programas económicos, la adopción de nuevos criterios de modernización y competitividad alimentarían la idea de formación de un Mercado Común.

De allí que los presidentes de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay suscribieron el 26 de marzo de 1991 el Tratado de Asunción, que fue el acta fundacional del MERCOSUR, que se ratificó el 16 de diciembre de 1994 por el Protocolo de Ouro Preto.

El Tratado de Asunción creó dos órganos con capacidad decisoria: el Consejo Mercado Común (CMC) y el Grupo Mercado Común (GMC), a los que el Protocolo de Ouro Preto agregó la Comisión de Comercio del MERCOSUR (CCM). Los órganos decisorios (el CMC, el GMC y la CCM) poseen un carácter intergubernamental, con capacidad para crear reglas, emitir decisiones por consenso y con la presencia de todos los miembros y son permanentes.

El nacimiento formal del MERCOSUR, a través de estos dos instrumentos jurídicos, marcó su orientación hacia el ámbito netamente económico comercial; es así que dentro de su propósito fundamental en el artículo Nº 1 del Tratado de Asunción se señala:

La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países, entre otros, de la eliminación de los derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías y de cualquier otra medida equivalente;

El establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común con relación a terceros Estados o agrupaciones de estados y la coordinación de posiciones en foros económico-comerciales regionales e internacionales;

La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados Partes: de comercio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetaria, cambiaria y de capitales, de servicios, aduanera, de transportes y comunicaciones y otras que se acuerden, a fin de asegurar condiciones adecuadas de competencia entre los Estados Partes;

El compromiso de los Estados Partes de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

Es importante destacar este antecedente, en virtud del peso y fuerza que ha marcado y sigue marcando el elemento económico comercial, como característica de este bloque de integración, a pesar del esfuerzo y voluntad política de los gobiernos en *"humanizar el MERCOSUR"*, a través de buscar un equilibrio entre lo económico y lo social. El reto está en traducir "*esfuerzo y voluntad política*" en productos y resultados concretos en salud, aspectos laborales, ambientales, educación, cultura…etc., para los que habitamos dentro del MERCOSUR,

donde se evidencian marcadas inequidades y brechas sociales. Siendo, las necesidades sociales las que nos integran en estadísticas con elevados niveles de pobreza, enfermedades, etc.

El "*esfuerzo y voluntad política*" en considerar los aspectos sociales dentro de los procesos de integración ha estado presente desde su mismo nacimiento. El Tratado de Asunción ha tenido en cuenta, a través de uno de sus anexos (anexo V) la creación de distintos grupos de trabajo. El tema salud fue instalado dentro del Subgrupo de Trabajo Nº 3 "Normas Técnicas", en una Comisión denominada "Productos para la Salud" a través de la Resolución GMC Nº 51/92.

El tema salud dentro del MERCOSUR, se ha manejado desde dos (2) ámbitos, el denominado Subgrupo de Trabajo Nº 11 "Salud" y la Reunión de Ministros de Salud del MERCOSUR y Estados Asociados. A continuación se presentan de manera sucinta los antecedentes de cada uno de estos.

Durante la XXIV Reunión del Grupo Mercado Común, realizada en la ciudad de Fortaleza, Brasil, en diciembre de 1996, fue aprobada, a través de la Resolución GMC Nº 151/96, la creación del Subgrupo de Trabajo Nº 11 "Salud" reconociendo la importancia y relevancia del tema. La Resolución GMC Nº 04/98 establece y aprobó las pautas de trabajo de dicho subgrupo.

Se estableció como tarea principal del SGT Nº 11 "SALUD", el de armonizar los parámetros de calidad de los bienes, servicios y factores productivos del área de salud y los mecanismos de control sanitario de los Estados Partes a los fines de eliminar los obstáculos técnicos al comercio y lograr el fortalecimiento del proceso de integración regional.

Como pautas de acción contempló la Resolución GMC Nº 04/98, las siguientes:

a. Armonizar/compatibilizar las legislaciones en el área de la salud identificadas como necesarias al proceso de integración y aquellas que se identifiquen como obstáculos a los flujos de comercio intra-MERCOSUR.

b. Compatibilizar los sistemas de control sanitario de los Estados Partes, de forma de asegurar el reconocimiento mutuo en el ámbito del MERCOSUR.

c. Definir el relacionamiento del SGT N°11 "Salud" con las demás instancias del MERCOSUR, buscando la integración y complementación de acciones.

d. Proponer procedimientos de organización de información referente al área de la salud entre los Estados Partes.

Y dentro de las áreas de trabajo asignadas a subgrupo N° 11 fueron contempladas las correspondientes a: productos para la salud; vigilancia epidemiológica y control sanitario de puertos, aeropuertos, terminales y pasos fronterizos; así como la prestación de servicios de salud. Estas áreas han sido tratadas por los países miembros del MERCOSUR, a través de comisiones, subcomisiones y grupos ad hoc. Tal como se presenta en el cuadro siguiente:

Tabla 1. Comisiones y subcomisiones del MERCOSUR.

Comisión	Subcomisiones
Comisión de Productos para la Salud (COPROSAL)	Grupo ad hoc sicotrópicos y estupefacientes
	Grupo ad hoc sangre y hemoderivados
	Grupo ad hoc productos médicos
	Grupo ad hoc reactivos para diagnósticos de uso “in vitro”
	Grupo ad hoc cosméticos
	Grupo ad hoc domisanitarios
Comisión de Vigilancia en Salud. (COVIGSAL)	Vigilancia epidemiológica
	Control sanitario de puertos, aeropuertos, terminales y puntos de frontera
Comisión de Servicios de Atención a la Salud (COSERATS)	Evaluación y uso de tecnologías de salud
	Desarrollo y ejercicio profesional
	Servicios de salud

Fuente: Elaboración propia

Previo al ingreso de Venezuela al MERCOSUR como Estado Parte en proceso de adhesión, en el año 2005, el SGT Nº 11 “Salud”, había realizado XXV reuniones ordinarias. Durante el periodo 2005 – 2007, el país ha participado en tres (3) reuniones ordinarias y por ende en las respectivas reuniones de las comisiones, subcomisiones y grupos ad hoc.

Cabe señalar, además, que en el año 1995 se crea la Reunión de Ministros de Salud, a través de la decisión del Consejo de Mercado Común Nº 03/95.

Con respecto a las reuniones de ministros de salud del MERCOSUR, en su I reunión, realizada en noviembre de 1995, en Asunción, se solicitó al Consejo del Mercado Común, invitar a participar, en carácter de asociados, a los ministros de salud de Bolivia y Chile.

La reunión de ministros de salud del MERCOSUR y Estados Asociados, tiene como función proponer al Consejo del Mercado Común

(CMC), medidas tendientes a la coordinación de políticas prioritarias en el área de salud, soluciones compartidas y su armonización hacia el futuro. En este sentido, para formular, ejecutar y dar seguimiento a las políticas y planes de trabajo según temas de interés, viene trabajando bajo la siguiente estructura funcional:

1. Comisión Intergubernamental de Vigilancia y Control de la Infestación por Aedes Aegypti y de Transmisión del Virus Dengue para los Países del MERCOSUR (CICD).

2. Comisión Intergubernamental de Lucha contra la Epidemia de VIH/SIDA (CIVIH).

3. Comisión Intergubernamental para el Control de Tabaco (CICT).

4. Comisión Intergubernamental de Salud Sexual y Reproductiva (CISSR).

5. Comisión Intergubernamental para Sistemas de Información y Comunicación en Salud (CISICS).

6. Comisión Intergubernamental de Políticas de Medicamentos (CIPN).

7. Comisión Intergubernamental de Salud y Desarrollo (CISD).

8. Comisión Intergubernamental de Gestión de Riesgo y Reducción de Vulnerabilidad (CIGRRV)

9. Comisión Intergubernamental de Salud Ambiental y del Trabajador (CISAT)

10. Comisión Intergubernamental para la Implementación del Reglamento Sanitario Internacional (CIRSI)

11. Comisión Intergubernamental de Donación y Transplante (CIDT).

Desde el nacimiento formal del MERCOSUR a través de los instrumentos jurídicos referidos en párrafos precedentes (Tratado de Asunción y Protocolo de Ouro Preto), hasta el ingreso en 2005 de la República Bolivariana de Venezuela como Estado Parte en proceso de

adhesión, transcurrieron catorce años. El reto que se nos presenta como país es gestionar e impulsar estratégicamente los procesos tendentes a garantizar nuestro estatus como miembro plano con derecho a voz y voto dentro de MERCOSUR.

En el lapso de dos años que Venezuela ha permanecido como Estado Parte en proceso de adhesión, el Ministerio del Poder Popular para la Salud (anteriormente denominado Ministerio de la Salud), ha participado en los espacios de discusión, análisis y concertación

1.2. Líneas políticas en las que se inscribe el problema

El Artículo Nº 153 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, sancionada en 1999, señala que nuestro país "promoverá y favorecerá la integración latinoamericana y caribeña, en aras de avanzar hacia la creación de una comunidad de naciones, defendiendo los intereses económicos, sociales, culturales, políticos y ambientales de la región."

La Declaración de Cochabamba, suscrita en el 2006, por los jefes de Estado de la Comunidad Suramericana de Naciones, señala un nuevo modelo de integración que incluya todos los logros y lo avanzado por los procesos del MERCOSUR, así como la experiencia de Chile, Guyana y Suriname, que favorezca un desarrollo más equitativo, armónico e integral de América del Sur, que articule políticas sociales regionales. Este modelo se plantea como objetivo regional el desarrollo de mecanismos concretos y efectivos que permitan resolver las grandes desigualdades que existen entre países y regiones de sudamérica.

Ahora bien, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2001-2007, en el eje denominado "Equilibrio Internacional", señala que la política internacional está dirigida a estimular la gestación de un mundo multipolar privilegiando la integración latinoamericana y caribeña, además establece que los desafíos que representa el desarrollo humano, las desigualdades sociales y los altos niveles de pobreza podrán abordarse con mayor eficacia, en la medida en que los países de Latinoamérica y el Caribe profundicen su integración regional y fomenten efectivamente, tanto el diálogo como la cooperación sur – sur. Sin duda que el aspecto de salud desde su concepción integral: es decir promoción, prevención y atención se ubica en esta línea política.

Continuando en esta misma línea política, el proyecto de Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2007-2013, específicamente en lo referido a la nueva geopolítica internacional contempla como objetivo el fortalecimiento de la soberanía nacional acelerando la conformación del bloque geopolítico regional y de un mundo multipolar. Para ello se plantea estrategias y políticas claras dirigidas a desarrollar la integración con países de América Latina y el Caribe, participar en la construcción del nuevo MERCOSUR, impulsar la conformación de la Comunidad Sudamericana de Naciones, sobre la base de la evaluación, revisión y reorientación de los contenidos de la integración.

De manera específica, este instrumento de planificación estableció como línea de acción política la de impulsar un nuevo modelo de integración económico en América Latina y el Caribe, contemplando el ingreso de nuestro país como miembro asociado del Mercado Común del Sur, MERCOSUR.

En el marco de esta línea política, es que en diciembre de 2005, se llevó a cabo en Montevideo la XXIX Cumbre del MERCOSUR, donde los mandatarios de los cuatro países fundadores acordaron mediante decisión MERCOSUR/CMC/DEC. Nº 29/05, aprobar el proyecto de acuerdo marco para la adhesión de la República Bolivariana de Venezuela al MERCOSUR, como Estado Parte, estableciendo en el artículo Nº 4, del instrumento citado, que hasta la entrada en vigor del Protocolo de Adhesión, el Estado adherente podrá participar de las reuniones de los órganos y foros del MERCOSUR, con derecho a voz.

En este contexto la República Bolivariana de Venezuela, ha participado desde 2005, en las reuniones y foros del MERCOSUR, en los ámbitos sectoriales que opera este bloque de integración tales como el económico, de educación, salud, cultura.

2. Vinculación o inscripción en programas más amplios

Específicamente el MERCOSUR – salud**,** está conformado por dos instancias de participación de carácter fundamental; la primera referida a la Reunión de Ministros del MERCOSUR y la segunda, el Subgrupo de Trabajo Nº 11 “Salud” SGT Nº 11 “SALUD”. Tal como se especifica en los antecedentes.

Así mismo se vincula con otros organismos de integración como el Organismo Andino de Salud Convenio Hipólito Unanue (ORAS-CONHU), el cual pertenece al Sistema Andino de Integración.

3. Principales recomendaciones realizadas sobre el tema

Al revisar y comparar los sistemas de funcionamiento de los demás países miembros plenos de MERCOSUR, verbigracia el de la República Federativa del Brasil, se aprecia que cuenta con una estructura orgánica y de coordinación capaz de responder adecuadamente con los compromisos emanados de los mandatos ya sea de la Reunión de Ministros de Salud del MERCOSUR y del Subgrupo de Trabajo Nº 11 “Salud” SGT Nº 11 “SALUD”. Esta es la mejor evidencia y experiencia que recomienda que nuestro país y específicamente el MPPS, debe establecer las bases para ponerse a la par de sus futuros homólogos (de aprobarse el ingreso formal de Venezuela) en lo relativo a contar con un adecuado sistema de gestión automatizado en salud para el MERCOSUR-Salud.

4. Problemas a resolver y medios para lograrlo

4.1. Identificación del Problema

Bajo nivel de coordinación entre los equipos de trabajo del grupo MERCOSUR – Salud, dentro del Ministerio del Poder Popular para la Salud.

4.2. Descriptores del Problema

De acuerdo a información suministrada por la Coordinación Nacional de MERCOSUR – salud, de un promedio de cincuenta (50) informes solicitados durante el primer semestre de 2007, solo cinco (5) son entregados dentro de los plazos establecidos por esta coordinación.

Tabla 2. Descriptores del Problema

Descriptores	**D1**	90% de los informes requeridos se obtiene fuera de lapso
	D2	Cada grupo trabaja de forma independiente
	D3	No hay información articulada, compartida

Fuente: Elaboración propia

$$\frac{\text{INFORMES OBTENIDOS FUERA DEL LAPSO}}{\text{NUMERO TOTAL DE INFORMES REQUERIDOS}} \times 100$$

4.3. Causas determinantes del problema

Tabla 3. Causas determinantes del problema

Causas	
C1	Ocupación parcial de funcionarios al tema MERCOSUR
C2	Alta rotación de personas que tratan el tema
C3	Información deficiente, dispersa y fragmentada sobre el tema
C4	Inexistencia de un plan de trabajo que establezca pautas claras y objetivas
C5	Escaso liderazgo institucional
C6	Respuestas espasmódicas y/o circunstanciales
C7	Falta de información sistematizada
C8	Falta de una estructura organizativa adecuada al MERCOSUR
C9	Escaso personal que trabaje el tema
C10	Desconocimiento del funcionamiento del MERCOSUR
C11	Falta de experiencia del personal en el tema

Fuente: Elaboración propia

4.4. Explicación del Problema Seleccionado

4.4.1. Matriz de Impacto Cruzado

Esta matriz es un instrumento que permite analizar el nivel de incidencia que tiene cada uno de los factores explicativos (causas), sobre el resto de los factores, para luego identificar las llamadas causas claves o nudos críticos del problema. (González, 2006)

Se asignan valores de acuerdo con la siguiente leyenda

Leyenda	**+ 3 =**	alta
	+ 2 =	media
	+ 1 =	baja
	0 =	nula

Se construyen pares ordenados para la función problema en los que la primera componente corresponde a la suma activa (SA) y la segunda componente corresponde a la suma pasiva (SP). Posteriormente la matriz obtenida se transforma en un gráfico cartesiano

Tabla 4. Matriz de impacto cruzado

	**C1**	**C2**	**C3**	**C4**	**C5**	**C6**	**C7**	**C8**	**C9**	**C10**	**C11**	Σ Activa Motricidad
C1	**0**	0	3	3	1	3	2	1	0	0	0	**13**
C2	0	**0**	0	0	0	2	1	0	3	0	0	**6**
C3	0	1	**0**	3	1	3	3	2	0	3	3	**19**
C4	2	1	3	**0**	3	3	3	3	1	3	3	**25**
C5	1	2	3	3	**0**	2	2	3	0	0	0	**16**
C6	0	1	2	2	3	**0**	3	1	2	2	2	**18**
C7	1	1	3	3	2	2	**0**	3	0	3	2	**20**
C8	3	3	3	3	3	3	3	**0**	0	3	2	**26**
C9	3	3	3	3	2	3	2	2	**0**	1	0	**22**
C10	3	1	3	3	3	3	3	2	0	**0**	3	**24**
C11	1	2	3	3	2	3	3	1	1	3	**0**	**22**
Σ pasiva Dependencia	**14**	**15**	**26**	**26**	**20**	**27**	**25**	**18**	**7**	**18**	**15**	**211**

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del índice de actividad

Fórmula de Índice de Actividad:

$$I\,A = \frac{\text{Motricidad de } C_n}{\text{Dependencia de } C_n}$$

Causas	Índice de actividad
C1C1	0,9
C2C2	0,4
C2C3	0,7
C4C4	0,9
C5C5	0,8
C6C6	0,6
C7C7	0,8
C8C8	1,4
C9C9	3,1
C10C10	1,3
C11C11	1,4

Causa	Motricidad	Dependencia
C1	13	14
C2	6	15
C3	19	26
C4	25	26
C5	16	20
C6	18	27
C7	20	25
C8	26	18
C9	22	7
C10	24	18
C11	22	15

Fuente: Elaboración propia

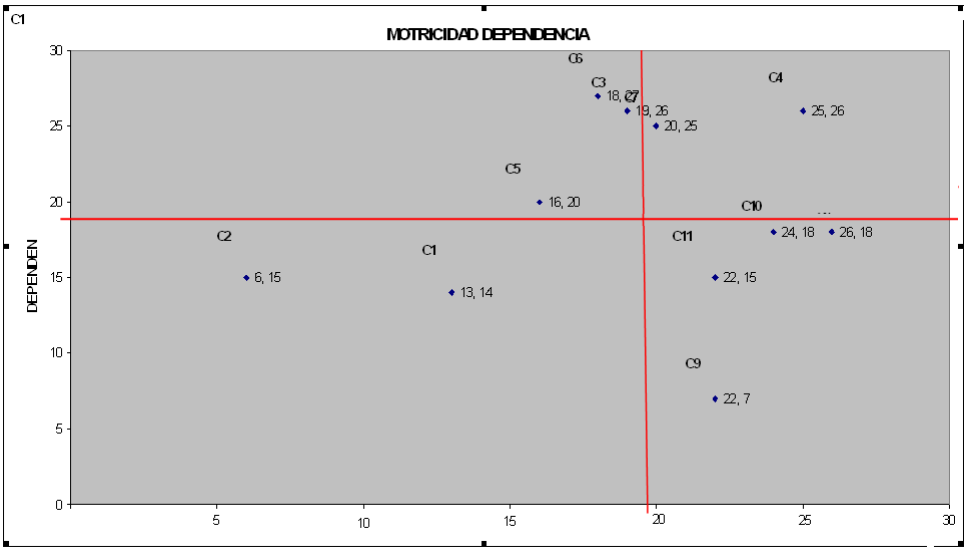
Cálculo del promedio de actividad

Fórmula de Promedio de Actividad:

$$P\,A = \frac{\overline{\Sigma}\text{ de Motricidad}}{\text{N° total de causas}} = \frac{211}{11} = 19{,}18 = 19$$

4.4.2. Análisis de gobernabilidad

Grafico 1. Motricidad Vs. Dependencia



Fuente: Elaboración propia

Mediante la elaboración del gráfico de motricidad/dependencia pudimos detectar las causas claves de nuestro problema, es decir, las causas que resuelven el problema y que impactan de manera significativa. Las mismas se encuentran en los cuadrantes II y IV;

Dicho gráfico permite la identificación de las causas claves así:

En el cuadrante II (Baja Motricidad-Alta dependencia) se ubicaron las siguientes causas:

C3 Información deficiente, dispersa y fragmentada sobre el tema

C5 Escaso liderazgo institucional

C6 Respuestas espasmódicas y/o circunstanciales

C7 Falta de información sistematizada

Si bien es cierto que estas causas no producen impactos reales en la resolución del problema, se pueden ejecutar a un costo relativamente bajo y en el corto plazo y son de mucha utilidad para mostrar resultados inmediatos.

En el cuadrante IV (alta motricidad-baja dependencia) se muestran las siguientes:

C8 Falta de una estructura organizativa adecuada al MERCOSUR

C9 Escaso personal que trabaje el tema

C10 Desconocimiento del funcionamiento del MERCOSUR

C11 Falta de experiencia del personal en el tema

Aquí se puede desarrollar una acción estructural que resuelva de manera definitiva el problema, pero requiere de mucho tiempo y puede ser difícil y costosa.

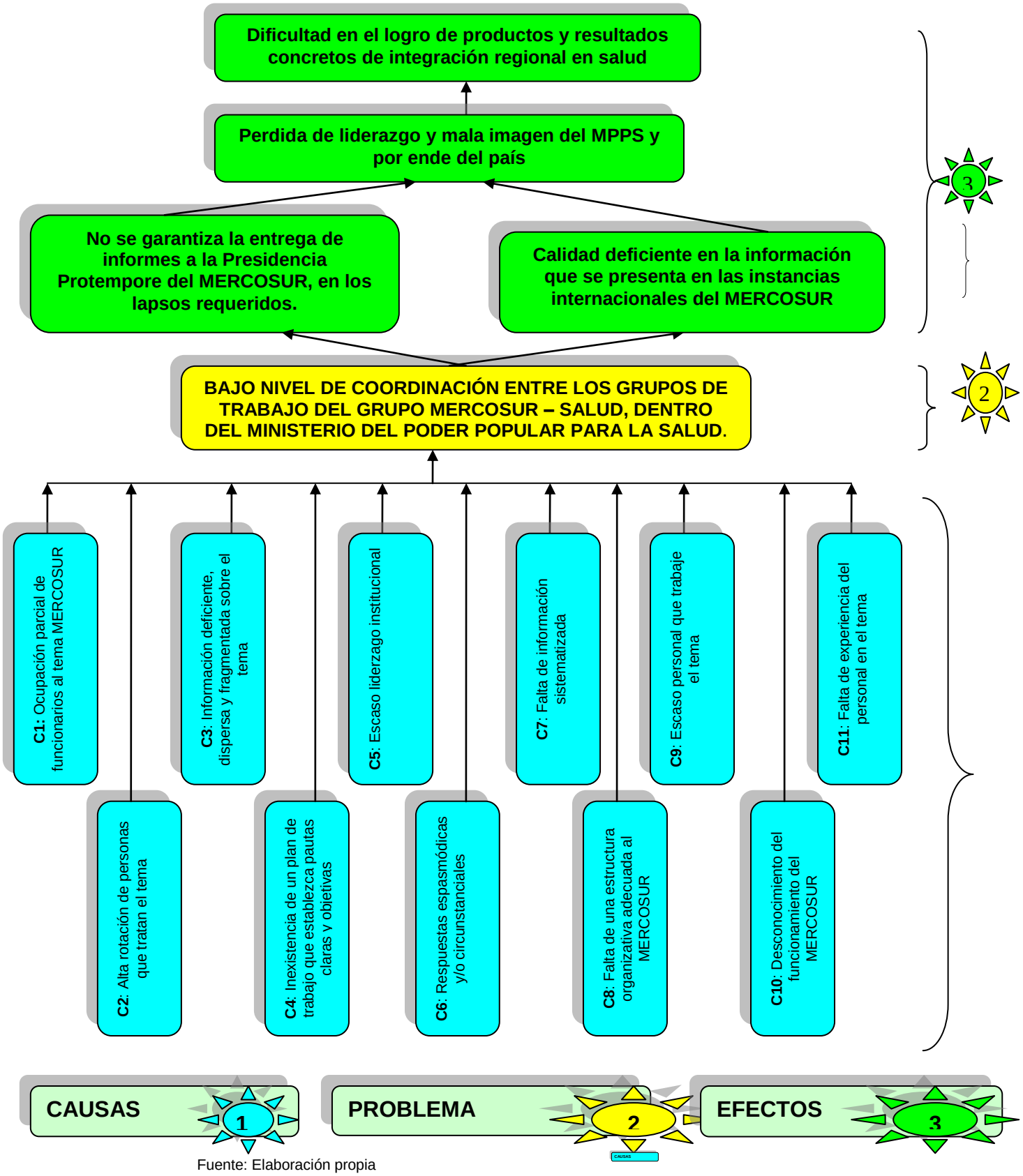
En este contexto se sugieren las siguientes ideas de acción:

Tabla 5. Análisis de gobernabilidad

Cod.	Descripción	Ubicación	Ideas de acción
C3	Información deficiente, dispersa y fragmentada sobre el tema	Cuadrante II Intervenciones coyunturales (corto plazo)	Creación de un sistema o red, para que toda la información esté sistematizada y disponible oportunamente.
C7	Falta de información sistematizada		
C5	Escaso liderazgo institucional		Creación de una instancia de alta jerarquía en el Ministerio, que pudiera ser una Dirección General o un Viceministerio únicamente para el MERCOSUR.
C9	Escaso personal que trabaje el tema	Cuadrante IV Intervenciones estructurales (mediano y largo plazo)	Capacitar personal que trabaje el tema Contratar expertos en el tema para la formación del recurso humano necesario
C10	Desconocimiento del funcionamiento del MERCOSUR		
C11	Falta de experiencia del personal en el tema		
C8	Falta de una estructura organizativa adecuada al MERCOSUR		Construir una estructura acorde con las que ya existen en los Estados Miembros adecuándola a la condición actual de Venezuela en el MERCOSUR, como estado en proceso de adhesión

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 2. Árbol del Problema con Causas Generales



Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 3. Árbol de Problema con Causas Claves

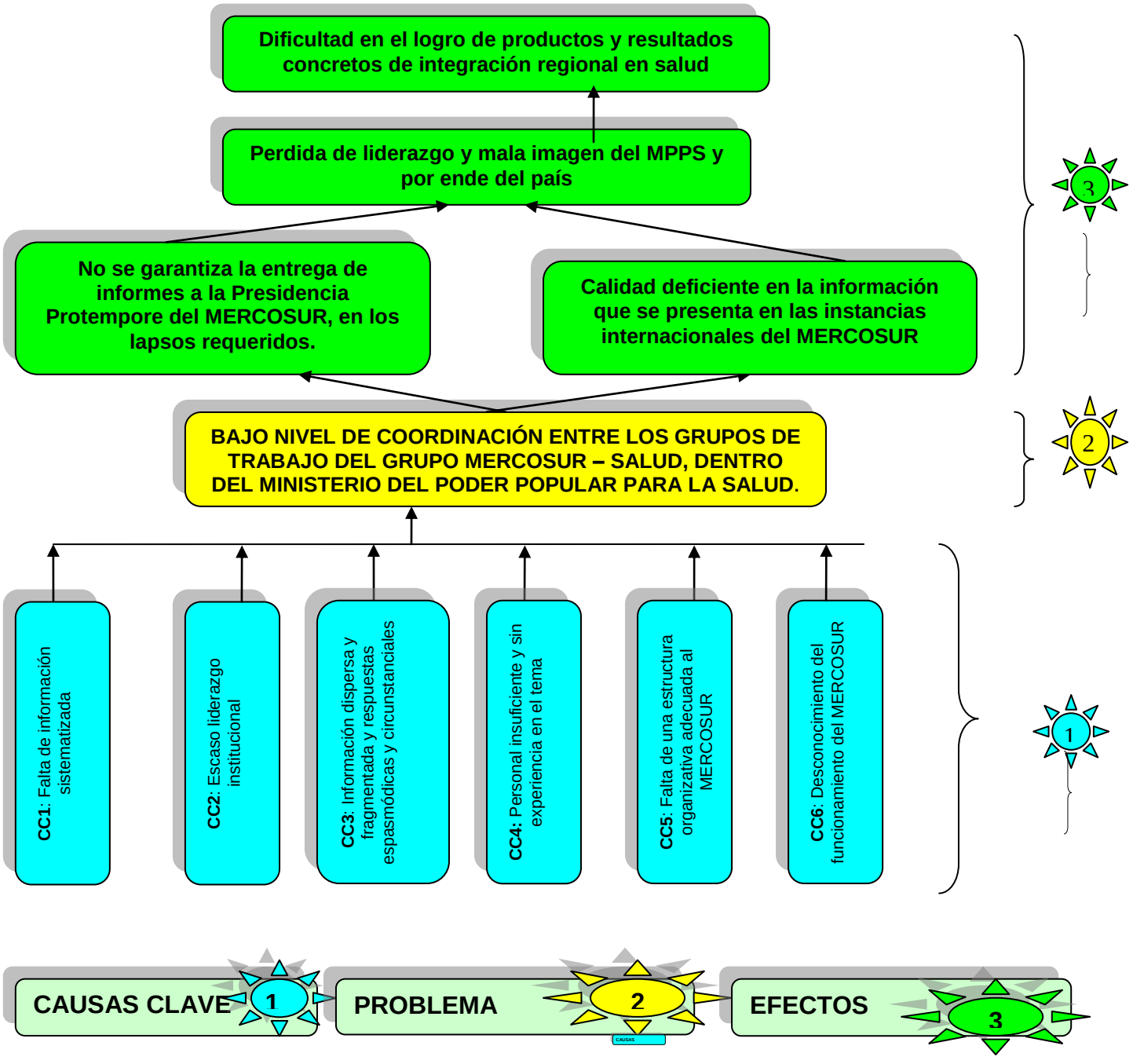
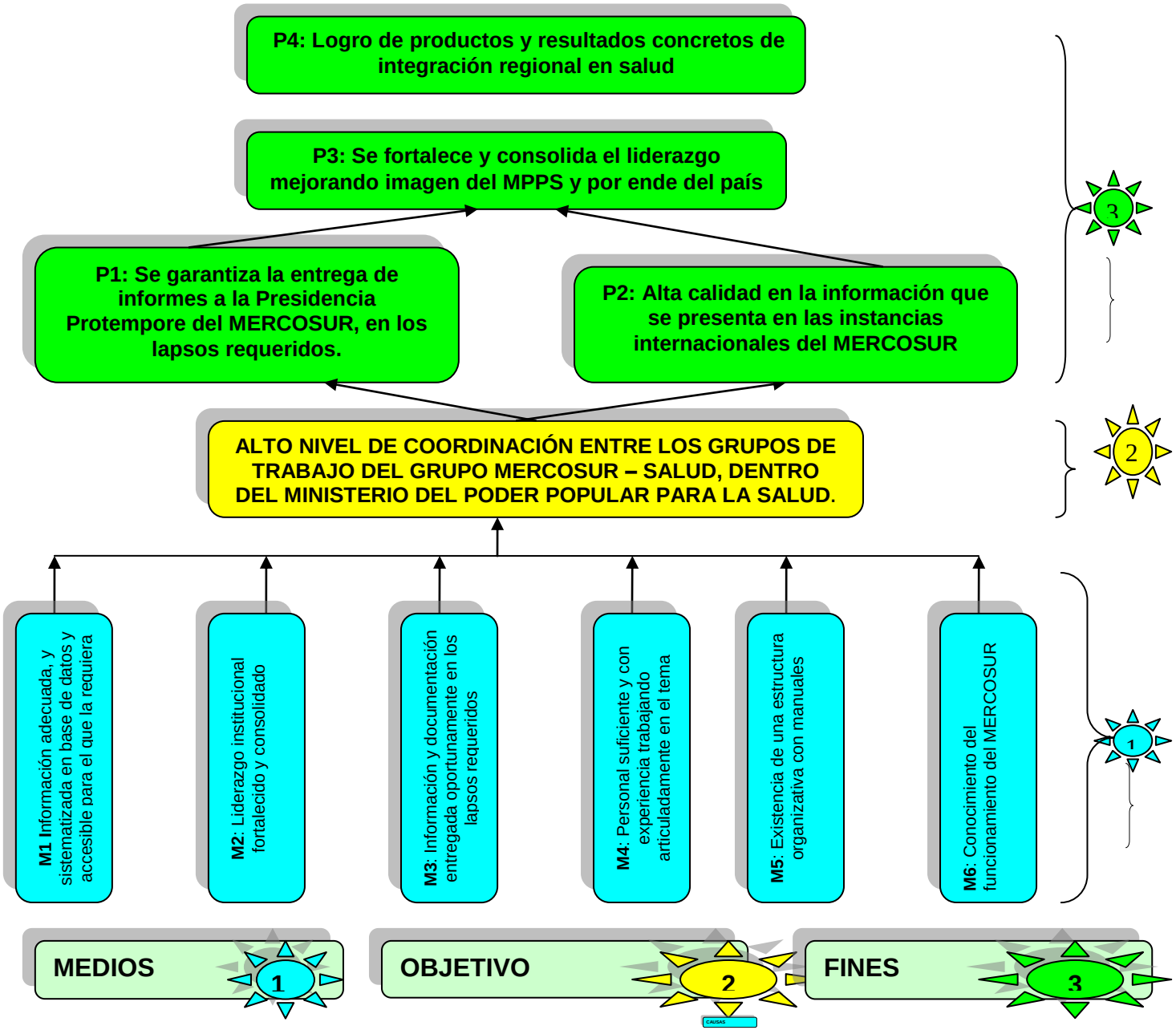


Gráfico Nº 4. Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración propia

5. Identificación y análisis de alternativas

5.1. Identificación de alternativas

A partir de los medios identificados en el árbol de objetivos, se definieron los siguientes productos y sus alternativas

Tabla 6. Identificación de las Alternativas

MEDIOS	PRODUCTOS	ALTERNATIVAS
M1: Información adecuada, y sistematizada en base de datos y accesible para el que la requiera	Sistema de gestión automatizado con información actualizada y accesible a los usuarios, funcionando en red	Contratar un experto o empresa consultora para desarrollar el sistema
		Desarrollar el sistema en la OCTRI, con apoyo de la Oficina de Tecnologías de Información y Comunicación (OTIC) y asesoría de expertos
M2: Liderazgo institucional fortalecido y consolidado	Instancia de alta jerarquía formalmente aprobada y coordinando el tema MERCOSUR,	Crear un Viceministerio de MERCOSUR Salud
		Crear una Coordinación MERCOSUR Salud, adscrita al Despacho del Ministro del Poder Popular para la Salud.
M3: Información y documentación entregada oportunamente en los lapsos requeridos	Sistema de petición y rendición de cuentas	Contratar un experto o empresa consultora para desarrollar el sistema de petición y rendición de cuentas
		Elaborar el sistema en la OCTRI, con apoyo de la Oficina de Tecnologías de Información y Comunicación (OTIC) y asesoría de expertos

Tabla 6. (cont.)

MEDIOS	PRODUCTOS	ALTERNATIVAS
M4: Personal suficiente y con experiencia trabajando articuladamente en el tema	Programa de reclutamiento y selección de personal, aprobado y evaluado	Solicitar a la Dirección de Recursos Humanos del MPPS, la elaboración del Programa con apoyo de OCTRI
		Contratar los servicios de un consultor externo para elaborar el Programa de reclutamiento y selección de personal
M5: Existencia de una estructura organizativa con manuales	Estructura organizativa aprobada y documentada	Contratar los servicios de un consultor externo para elaborar la estructura organizativa del MERCOSUR, con sus respectivos manuales de funcionamiento y de procedimientos.
		Solicitar a la Dirección General de Planificación y Presupuesto, la elaboración de la estructura organizativa del MERCOSUR con sus respectivos manuales de funcionamiento y de procedimientos, con apoyo de la OCTRI
		Elaborar en la OCTRI la estructura organizativa del MERCOSUR, con sus respectivos manuales de funcionamiento y de procedimientos, bajo la asesoría de la Dirección General de Planificación y Presupuesto.
M6: Conocimiento del funcionamiento del MERCOSUR	Plan de formación y capacitación del personal con vinculación directa e indirecta en el funcionamiento del MERCOSUR, aprobado y evaluado	Contratar los servicios de un consultor externo para elaborar el Plan de formación y capacitación del personal.
		Solicitar asesoría al Instituto de Altos Estudios Arnoldo Gabaldón, para la elaboración del Plan de formación y capacitación del personal, con apoyo de la OPS.
		Contratar al Instituto de Altos Estudios Diplomáticos Pedro Gual, la elaboración del Plan de formación y capacitación del personal, con apoyo de la OPS.

Fuente: Elaboración propia

A partir de este punto y tomando en cuenta la siguiente matriz de marco lógico, se inicia el desarrollo del componente III “Sistema de gestión automatizado para MERCOSUR”.

Tabla 7. Matriz de marco lógico del proyecto

	RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Fortalecer y consolidar la integración regional en salud a través del liderazgo del Ministerio del Poder Popular para la Salud MPPS, y por ende del país, garantizando participación y entrega de informes de alta calidad a la Presidencia Protempore del MERCOSUR, en los lapsos requeridos.	Venezuela ingresa como miembro pleno del MERCOSUR	Instrumento Jurídico aprobando el ingreso de Venezuela al MERCOSUR	Brasil y Paraguay aprueban el ingreso de Venezuela al MERCOSUR Cambio en la estrategia política al retirarse formalmente Venezuela del proceso de adhesión MERCOSUR
		(Nº reunión asistidas **/** Nº reuniones realizadas**)** x 100	Minutas de reunión Otros documentos suscritos	
		(Nº de Informes entregados oportunamente **/** Nº de Informes requeridos) X 100	Acuse de recibo (formal) por la Presidencia Protempore	
		(Nº de acuerdos suscritos por MPPS / Nº total de acuerdos suscritos en MERCOSUR Salud) x 100	Acuerdos suscritos	
PROPÓSITO	Sistema de gestión automatizado del MERCOSUR – Salud MPPS, funcionando eficiente y eficazmente, bajo el soporte de una estructura organizativa y funcional adecuada, y con sus recursos humanos formados y capacitados.	**(**Nº de Informes de calidad elaborados oportunamente **/** Nº de Informes requeridos) X 100 Estructura del MERCOSUR – Salud MPPS, aprobada	Informes técnicos elaborados e impresos y a disposición de quien los quiera consultar Estructura del MERCOSUR – Salud MPPS, publicada en Gaceta Oficial	Voluntad política-Técnica de las altas autoridad del MPPS, en viabilizar este propósito.
COMPONENTES	I.- Plan de formación y capacitación del personal con vinculación directa e indirecta en el funcionamiento del MERCOSUR.	Plan de formación y capacitación del personal aprobado	Comunicación formal (punto de cuenta, acta, resolución) aprobando este instrumento de planificación Documento impreso del plan de formación y capacitación	Selección adecuada del personal a ser capacitado y garantía de estabilidad y permanencia en la gestión de MERCOSUR Salud
		(Nº de personal formado y capacitado / Nº total de personas contempladas por el plan) X 100	Lista de Personas formadas y áreas de capacitación e informes de evaluación de desempeño correspondientes a talleres realizados	

Tabla 7. (cont.)

	RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES	II.- Estructura organizativa del MERCOSUR funcionando eficientemente, sustentada sobre bases objetivas apoyadas por manuales de funcionamiento y procedimientos.	Estructura organizativa del MERCOSUR, aprobada Manuales de funcionamiento y procedimientos aprobados	Comunicación formal (punto de cuenta, acta, resolución) aprobando la Estructura organizativa, así como de los Manuales de funcionamiento y procedimientos. Informes de evaluación de desempeño en función de la estructura aprobada	El Ministerio del Poder Popular para la Planificación Desarrollo considera viable la propuesta de crear esta estructura
	III.- Sistema de gestión automatizado en salud para el MERCOSUR, aprobado y funcionando en el Ministerio del Poder Popular para la Salud**.**	Sistema de gestión automatizado del MERCOSUR, aprobado y funcionando	Comunicación formal (punto de cuenta, acta, resolución) aprobando el Sistema de gestión automatizado. Software y hardware instalado y documentos de manuales impresos	Compatibilidad del sistema con el programa de lotus notes y página Web del MPPS
		Taller de adiestramiento para personal de la OCTRI en el manejo del Sistema aprobado	Lista de participantes	Participación de los funcionarios en los cursos Disponibilidad de espacios para dictar los cursos de capacitación
		Manual del Sistema aprobado	Manual del Sistema impreso y disponible para su consulta	--

Tabla 7. (cont.)

	RESÚMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES	**CI.-** Elaboración del Plan de formación y capacitación del personal	(presupuesto ejecutado / presupuesto total) X 100	Reportes de ejecución presupuestaria	Disponibilidad presupuestaria
	CII.- Elaborar la Estructura Organizacional del MERCOSUR Salud, con sus respectivos manuales de funcionamiento.	(presupuesto ejecutado / presupuesto total) X 100	Reportes de ejecución presupuestaria	Disponibilidad presupuestaria
	CIII.- Elaboración del sistema de gestión automatizado del MERCOSUR	(presupuesto ejecutado / presupuesto total) X 100	Reportes de ejecución presupuestaria	Disponibilidad presupuestaria

Fuente: Elaboración propia

NOTA: En este trabajo se desarrolla el componente III "Sistema de gestión automatizado en salud para el MERCOSUR.

5.3. Análisis de viabilidad técnica de las alternativas

A continuación se desarrolla el análisis y la viabilidad técnica de las alternativas seleccionadas.

Tabla 8. Análisis de Alternativas

MEDIO	**PRODUCTO**
M1: Información adecuada y sistematizada en base de datos y accesible para el que la requiera **M3:** Información y documentación entregada oportunamente en los lapsos requeridos	Sistema de gestión automatizado, con información actualizada y accesible a los usuarios, funcionando en red, aprobado y evaluado

ALTERNATIVA	**CRITERIO**	**VENTAJAS**	**DESVENTAJAS**	**CONCLUSIÓN PARCIAL**
Nº 1: Contratar un experto o empresa consultora para desarrollar el sistema	**Económico**	Posee experiencia acumulada en este tipo de trabajo, lo que garantiza producto de calidad, ahorro en tiempo, no se generan pasivos laborales para el MPPS, lo que se traduce en uso eficiente de los recursos.	Debe disponerse con antelación de una partida para contratación, de lo contrario no resulta factible administrativamente. Igualmente se requiere tiempo para la selección de empresas consultoras.	Esta alternativa resulta con alta factibilidad, por cuanto se garantiza la entrega de un producto de calidad en corto plazo. Se pudiera solicitar a la empresa el adiestramiento del personal del MPPS para fortalecer la capacidad institucional
	Tiempo de elaboración y aprobación	Los términos de contratación de la consultoría externa establecen el tiempo de entrega del producto y por lo general se efectúa en el plazo convenido otorgando certidumbre y por lo general la entrega es en el plazo convenido	Desde el punto de vista institucional no se genera transferencia de conocimientos a funcionarios de la institución.	

Tabla 8. (cont.)

ALTERNATIVA	CRITERIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CONCLUSIÓN PARCIAL
Nº 2: Desarrollar el sistema en la OCTRI, con apoyo de la Oficina de Tecnologías de Información y Comunicación (OTIC) y asesoría de expertos	**Económico**	La OCTRI y la OTIC, cuentan con profesionales que pueden participar en la elaboración del Sistema de Gestión automatizado, lo cual ahorraría costos	Rotación de personal Escaso conocimiento del funcionamiento del MERCOSUR, por parte de los funcionarios de la OTIC, requiriéndose una inducción previa	Esta alternativa puede ser viable, no obstante, la elevada carga de trabajo diario habitual de los funcionarios de OCTRI y OTIC, pudiera ser un factor de peso en el retraso para la elaboración de este Sistema.
	Tiempo de Ejecución		Estaría sujeto a la disponibilidad de los funcionarios de la OCTRI y de la OTIC.	
CONCLUSIÓN GENERAL		La alternativa Nº 1 es la más viable, considerando explícitamente en los TDR el adiestramiento del personal del MPPS (componente IEC Información, educación y comunicación)		

Fuente: Elaboración propia

5.4. Definición de alternativas seleccionadas

Tabla 9. Definición de alternativas

Causas Clave Identificadas	Medios identificados en el árbol de objetivos	Alternativa de producto seleccionada (componente)
CC1: Falta de información sistematizada **CC3**: Información dispersa y fragmentada y respuestas espasmódicas y circunstanciales	**M1 I**nformación adecuada, y sistematizada en base de datos y accesible para el que la requiera **M3**: Información y documentación entregada oportunamente en los lapsos requeridos	Contratar un experto o empresa consultora para desarrollar el sistema de gestión automatizado, con información actualizada y accesible a los usuarios, funcionando en red.

Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis de las ventajas y desventajas de las alternativas seleccionadas, y con base en una experiencia anterior, para la ejecución del presente proyecto se desarrollará la alternativa correspondiente a “Contratar un experto o empresa consultora para desarrollar el componente III “Sistema de gestión automatizado para MERCOSUR”.

6. Participantes / beneficiarios y actores principales involucrados

6.1. Descripción y análisis de los intereses de los beneficiarios / participantes

Componente III: Sistema de gestión automatizado en salud para el MERCOSUR.

Alternativa: Contratar un experto o empresa consultora para desarrollar el sistema de gestión automatizado para MERCOSUR".

Tabla 10. Descripción y análisis de los intereses de los beneficiarios/participantes

Resultado generado por el proyecto	Identificación de los participantes	Intereses de los participantes	Descripción del beneficio y análisis
Sistema de gestión automatizado del MERCOSUR, aprobado y funcionando en el Ministerio del Poder Popular para la Salud.	Empresa consultora	Cumplir con lo pautado en los Términos de Referencia	Contribuir al logro de los fines estratégicos del MERCOSUR-salud
	Autoridades de alto nivel del MPPS.	Realizar la gestión bajo una unidad estructural organizativa, que garantice respuestas eficientes y eficaces (sin amplios márgenes de discrecionalidad). Bajo el conocimiento claro y preciso de cuáles son cada una de las funciones y responsabilidades de los participantes.	Al estar los participantes claros y posicionados del rol que les corresponde dentro del sistema de gestión automatizado para MERCOSUR se contribuye al logro de los fines estratégico del MERCOSUR salud
	Dirección General de Planificación y Presupuesto (DGPP)		
	OCTRI, en su condición de Coordinador Nacional de MERCOSUR Salud		
	Directores Generales y de línea vinculados con la gestión y funcionamiento del MERCOSUR		
	Puntos focales de la OCTRI que atienden las comisiones y grupos de trabajo de los dos (2) bloques en que esta estructurado la gestión del MERCOSUR (Reunión de Ministros de Salud y Sub grupo de trabajo Nº 11)		
	Puntos focales técnicos, que atienden las comisiones y grupos de trabajo de los dos (2) bloques en que esta estructurado la gestión del MERCOSUR		

Fuente: Elaboración propia

6.2. Criterios de selección de los beneficiarios/participantes:

Tabla 11. Criterios de selección de los beneficiarios/participantes

PARTICIPANTES	CRITERIOS PARA CALIFICAR
Empresa consultora	.Experiencia comprobada en el diseño e implantación de Sistemas de Control de Gestión en el ámbito de la Gerencia Pública Recursos humanos especializados en el área de organización y métodos e informática. Equipos de alta tecnología Solvencia económica Cumplimiento de la normativa nacional vigente
Autoridades de alto nivel del MPPS.	Disponibilidad para impulsar y aprobar la propuesta del diseño del sistema de gestión automatizado para el MERCOSUR
Coordinación Nacional de MERCOSUR Salud - OCTRI	Experticia y conocimiento técnico en cuanto al funcionamiento estructural del MERCOSUR, a nivel Nacional e internacional.
Directores Generales y de línea vinculados con la gestión y funcionamiento del MERCOSUR	Conocimiento de los procesos de sus unidades técnicas, aportando elementos de cómo articular y coordinar de manera más eficiente la gestión y operatividad del MERCOSUR Salud.
Puntos focales del la OCTRI que atienden las comisiones y grupos de trabajo de los dos (2) bloques en que esta estructurado la gestión del MERCOSUR (Reunión de Ministros de Salud y Sub grupo de trabajo Nº 11)	Experiencia operativa sobre evaluación y seguimiento de los procesos (fundamentalmente en el marco de la cooperación y relaciones internacionales) en sus respectivos ámbitos de competencia y responsabilidad.
Puntos focales técnicos, que atienden las comisiones y grupos de trabajo de los dos (2) bloques en que esta estructurado la gestión del MERCOSUR	Experiencia operativa sobre evaluación y seguimiento de los procesos en sus respectivos ámbitos de competencia y responsabilidad técnica. Verbigracia el punto focal de la Comisión de Productos para la Salud del MERCOSUR.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Rol de cada uno de los actores participantes en las diferentes fases del proyecto:

Tabla 12. Rol de cada uno de los actores participantes en las diferentes fases del proyecto.

Actores Principales	Actividades de acuerdo a las fases del proyecto				
	Concepción	**Puesta en marcha**	**Operación-Ejecución**	**Seguimiento y Control**	**Evaluación de Resultados e impactos**
Empresa consultora	Realizar el diseño del Sistema de Gestión automatizado para el Mercosur	Elaborar el sistema de gestión y los manuales		Presentar informes de avances Reuniones de seguimiento	Revisión y ajuste de la propuesta
Autoridades de alto nivel del MPPS.	Aprobar el diseño del sistema de gestión automatizado del MERCOSUR Salud	Aprobación del sistema de gestión automatizado del MERCOSUR Salud	----	----	Verificación y seguimiento del proyecto, contrastar con los indicadores de impacto
Coordinación Nacional de MERCOSUR Salud - OCTRI	Participar activamente en el suministro de información con respecto a funcionamiento del MERCOSUR a nivel nacional e internacional.	Promover y dar a conocer el Sistema de Gestión a los entes nacionales e internacionales	Establecer las coordinación y seguimiento apoyándose en el sistema de gestión automatizado del MERCOSUR Salud	Precisar los aspectos que pudieran obstaculizar el buen funcionamiento del sistema de gestión automatizado del MERCOSUR Salud e identificación de posibles nudos críticos	Verificación y seguimiento del proyecto
Directores Generales y de línea vinculados con la gestión y funcionamiento del MERCOSUR	Participar en el proceso de elaboración del diseño del sistema de gestión automatizado del MERCOSUR Salud	Establecer mecanismos internos, dirigidos a garantizar el funcionamiento eficiente y eficaz del sistema de gestión automatizado del MERCOSUR Salud	Participar activamente desde su ámbito de competencia en la fase operativa y de ejecución		Verificación y seguimiento del proyecto
Puntos focales de la OCTRI que atienden las comisiones y grupos de trabajo de los dos (2) bloques en que esta estructurado la gestión del MERCOSUR (Reunión de Ministros de Salud y Sub grupo de trabajo Nº 11)	Participar en el proceso de elaboración del diseño del sistema de gestión automatizado del MERCOSUR Salud .	Fortalecer los mecanismos de articulación entre los puntos focales de la OCTRI y las unidades técnicas para conocer y garantizar el buen funcionamiento del sistema de gestión automatizado del MERCOSUR Salud	Participar activamente desde su ámbito de competencia en la fase operativa y de ejecución		Verificación y seguimiento del proyecto
Puntos focales técnicos, que atienden las comisiones y grupos de trabajo del los dos (2) bloques en que esta estructurado la gestión del MERCOSUR					Verificación y seguimiento del proyecto

Fuente: Elaboración propia

7. Justificación del Proyecto

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2001-2007, en el eje denominado Equilibrio Internacional, señala que la política internacional está dirigida a estimular la gestación de un mundo multipolar privilegiando la integración latinoamericana y caribeña.

Por la importancia que reviste el tema de la integración para el gobierno nacional, especialmente con el tema de MERCOSUR, es un imperativo desarrollar e implantar un sistema de gestión automatizado, que permita a la OCTRI dar respuestas oportunas y efectivas a fin de cumplir con las exigencias de este importante bloque de integración.

8. A quién va dirigido el proyecto

Este proyecto de diseño del Sistema de gestión automatizado del MERCOSUR Salud, está dirigido en primera instancia a los que trabajan directamente con el MERCOSUR dentro del MPPS es decir: Coordinación Nacional de MERCOSUR Salud – OCTRI, Directores Generales y de Línea vinculados con la gestión y funcionamiento del MERCOSUR, Puntos focales técnicos y en segunda instancia a las unidades especializadas en atender MERCOSUR, pertenecientes a los órganos nacionales, como Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, entre otros.

.

9. Acciones específicas que serán requeridas para generar el sistema de gestión

Tabla 13. Acciones específicas para generar el sistema de gestión

PRODUCTO	ACCIONES ESPECIFICAS
Sistema de gestión automatizado	Crear un Comité Técnico, coordinado por la OCTRI. Conformado por un representante de cada una de las unidades directamente vinculadas con la gestión del MERCOSUR – Salud dentro del MPPS.
	Preparar los Términos de Referencia para la contratación de la empresa consultora que desarrollará el Sistema de Gestión del MERCOSUR Salud.
	Selección y contratación de la empresa consultora
	Aprobación de la contratación de la empresa seleccionada por la autoridad competente
	Realizar una reunión del Comité Técnico del proyecto, con la empresa contratada para establecer mecanismos de articulación y coordinación para elaborar el sistema de gestión y el subsistema de petición y rendición de cuentas del MERCOSUR- Salud
	Elaboración del Sistema de Gestión automatizado del MERCOSUR-Salud., con su correspondiente manual de funcionamiento por parte de la empresa consultora
	Efectuar reunión con el Comité Técnico, para revisar y analizar el Sistema de Gestión automatizado y su manual, para generar propuestas, recomendaciones dirigidas a su fortalecimiento y viabilidad.
	Realizar los reajustes al Sistema de Gestión automatizado y al manual en su versión final
	Presentar la versión final del Sistema de Gestión y del Manual al Comité Técnico
	Aprobación del Sistema y del Manual de funcionamiento por la autoridad competente.
	Instalación y puesta en marcha del Sistema
	Realizar un taller de entrenamiento al personal que operará el Sistema

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13-1. Acciones específicas para generar el sistema de gestión y tiempo de ejecución

PRODUCTO	Nº	ACCIONES ESPECIFICAS	DIAS	PREDECESORA INMEDIATA
Sistema de gestión automatizado	1	Crear un Comité Técnico, coordinado por la OCTRI. Conformado por un representante de cada una de las unidades directamente vinculadas con la gestión del MERCOSUR – Salud dentro del MPPS.	10	
	2	Preparar los Términos de Referencia para la contratación de la empresa consultora que desarrollará el Sistema de Gestión del MERCOSUR Salud.	10	1
	3	Selección y contratación de la empresa consultora	15	2
	4	Aprobación de la contratación de la empresa seleccionada por la autoridad competente	8	3
	5	Realizar una reunión del Comité Técnico del proyecto, con la empresa contratada para establecer mecanismos de articulación y coordinación para elaborar el sistema de gestión y el subsistema de petición y rendición de cuentas del MERCOSUR- Salud	10	4
	6	Elaborar el Sistema de Gestión automatizado del MERCOSUR- Salud., con su correspondiente manual de funcionamiento	240	5
	7	Efectuar reunión con el Comité Técnico, para revisar y analizar el Sistema de Gestión automatizado y su manual, para generar propuestas, recomendaciones dirigidas a su fortalecimiento y viabilidad.	10	6
	8	Realizar los reajustes al Sistema de Gestión automatizado y al manual en su versión final	10	7
	9	Presentar la versión final del Sistema de Gestión y del Manual al Comité Técnico	5	8
	10	Aprobación del Sistema y del Manual de funcionamiento por la autoridad competente.	15	9
	11	Instalación y puesta en marcha del Sistema	10	10
	12	Realizar un taller de entrenamiento al personal que operará el Sistema	5	11

Fuente: Elaboración propia

10. Red de planeación y ruta crítica

La red de planeación es una representación gráfica de la secuencia y duración de las actividades. Se utiliza como una herramienta para planificar, controlar y ejecutar las actividades del proyecto, además permite tener una visión global del estado en que se encuentra el mismo.

El proceso de construcción que se siguió en este proyecto fue el siguiente:

Se determinaron las actividades, el tiempo de ejecución y la secuencia en que serán ejecutadas. Las actividades se representaron gráficamente en un cuadro denominado “nodo de actividad”. El numero colocado en el centro del nodo, identifica la actividad, el del extremo superior izquierdo representa los tiempos de inicio adelantado, el del extremo superior derecho representa los tiempos de conclusión adelantados; el extremo inferior izquierdo representa los tiempos de inicio tardíos y el extremo inferior derecho, los tiempos de conclusión tardíos.

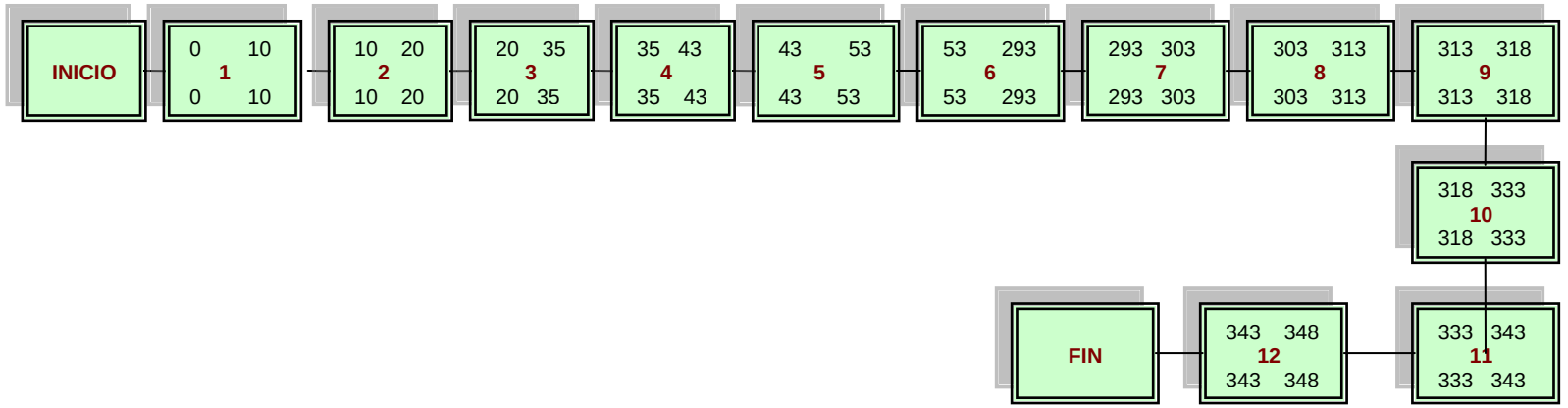
Los tiempos adelantados se calcularon partiendo de asignarle 0 al consumo de tiempo para los inicios adelantados de las actividades sin predecesoras y sumando las duraciones estimadas para su conclusión adelantada.

Los tiempos tardíos se calcularon partiendo de la última conclusión adelantada y restando las duraciones estimadas, para determinar los inicios tardíos

Una vez completados los nodos de actividad se llegó a la conclusión de que la ejecución de las doce actividades previstas requiere de 348 días hábiles para establecer la fecha en que estará terminado el proyecto.

Posteriormente se dibujó la ruta crítica, es decir, el camino de la red que no presenta tiempos de espera. En este proyecto no hay holgura entre la finalización de una actividad y el comienzo de la siguiente, por lo que el gerente del proyecto deberá poner mayor atención y responsabilizar a los integrantes del proyecto con mayor experiencia.

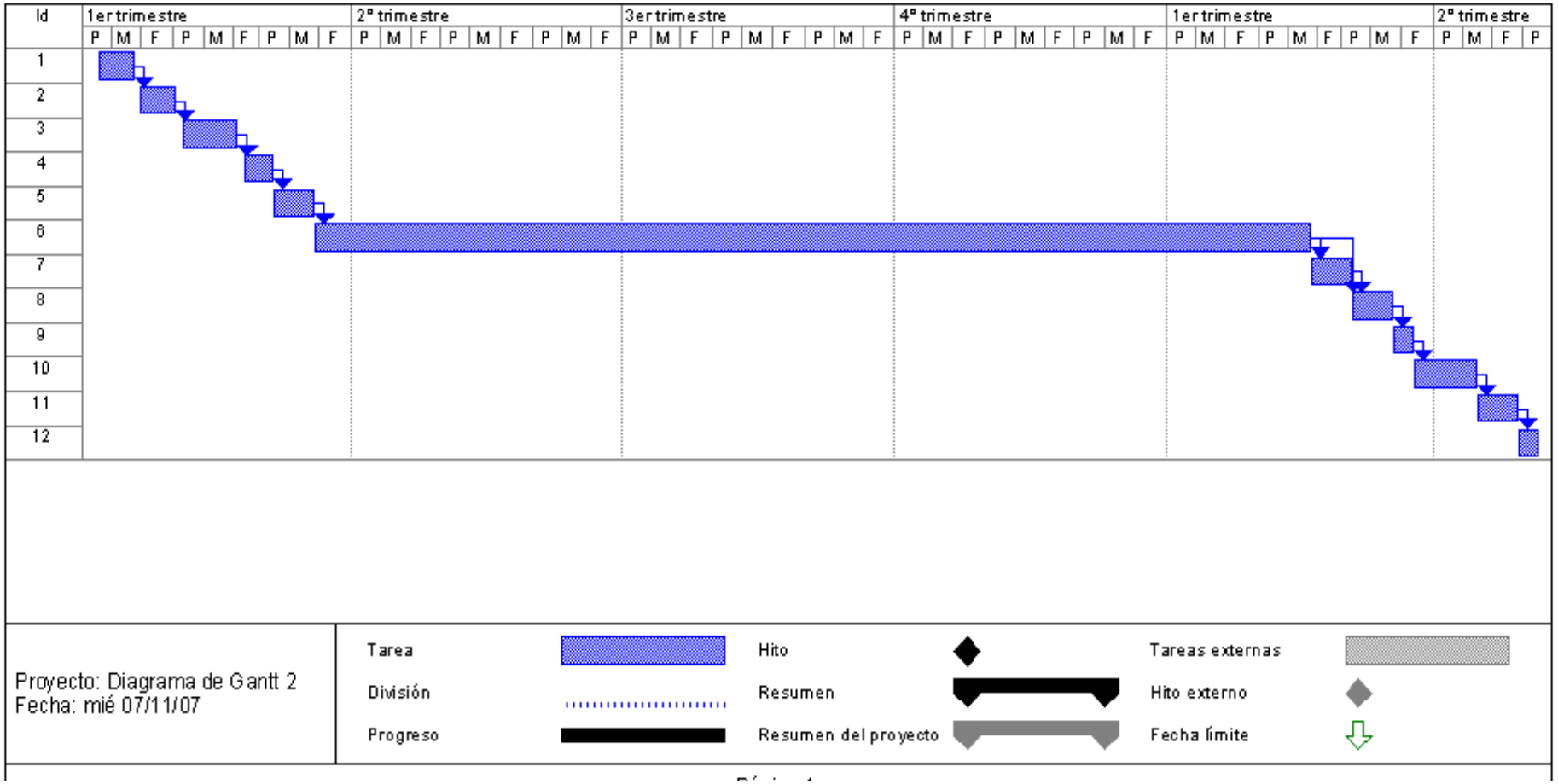
Gráfico 5.Red de planeación y Ruta crítica



Fuente: Elaboración propia

11. Diagrama de Gantt según acciones específicas

Grafico 6. Diagrama de Gantt



12. Organización y funcionamiento

Para desarrollar el componente “sistema de gestión automatizado para el MERCOSUR”, se creará un Comité Técnico, integrado por los puntos focales de cada una de las unidades directamente vinculadas con la gestión del MERCOSUR- Salud, bajo la coordinación del responsable del grupo del MERCOSUR que labora en la Oficina de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales (OCTRI) del Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS).

13. Recursos humanos y materiales requeridos

Para desarrollar este componente del proyecto se requiere:

a) Ocho (8) Profesionales del equipo técnico del Ministerio, con experiencia en el manejo del MERCOSUR-Salud

b) Equipos de computación interconectados en línea,

c) Recursos presupuestarios asignados para participar en las reuniones (viáticos y pasajes).

d) Información: Data de situación de salud, políticas nacionales, plan de desarrollo económico y social 2007-2013, actas y resoluciones de las reuniones del MERCOSUR, etc.

14. Términos de referencia

Contratación de Empresa Consultora

I.- Identificación General

Nombre del proyecto: Elaboración del sistema de gestión automatizado en salud para el Mercado Común del Sur (MERCOSUR)

Localización: Caracas, Venezuela

Institución solicitante: Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS)

Unidad responsable: Oficina de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales

Fuente de financiamiento: MPPS

Fecha de inicio: Primer semestre 2008

Duración: 8 meses

Costo estimado: Bs. 300.000.000,00 Bs. F 300.000,00

II.- Contenido

Antecedentes y justificación

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2001-2007, en lo que respecta al Equilibrio Internacional, señala que la política internacional está dirigida a estimular la gestación de un mundo multipolar privilegiando la integración latinoamericana y caribeña.

Desde el nacimiento formal del MERCOSUR a través del Tratado de Asunción y el Protocolo de Ouro Preto, hasta el ingreso en 2005 de la República Bolivariana de Venezuela como Estado Parte en proceso de adhesión, transcurrieron catorce años. El reto que se nos presenta como país es gestionar e impulsar estratégicamente los procesos tendentes a garantizar nuestro estatus como miembro plano con derecho a voz y voto dentro de MERCOSUR.

En el lapso de dos años que el país ha permanecido como Estado Parte en proceso de adhesión, el Ministerio del Poder Popular para la Salud (anteriormente denominado Ministerio de la Salud), ha participado en los espacios de discusión, análisis y concertación, lo que ha puesto en evidencia serios problemas de coordinación entre los grupos de trabajo, así como retrasos en la entrega de los informes requeridos

Por la importancia que reviste el tema de la integración para el gobierno nacional, especialmente con el tema de MERCOSUR, es un imperativo desarrollar e implantar un sistema de gestión automatizado, que permita a la OCTRI dar respuestas oportunas y efectivas a fin de cumplir con las exigencias de este importante bloque de integración.

Objetivos:

General:

Desarrollar e implantar un sistema de gestión automatizado, que permita a la OCTRI dar respuestas oportunas y efectivas a fin de cumplir con los objetivos del país, en el MERCOSUR .

Específicos:

1. Alcanzar un alto nivel de coordinación entre los grupos de trabajo del MPPS vinculados a MERCOSUR – SALUD
2. Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento
3. Dar soporte a la toma de decisiones
4. Mejorar la participación de las delegaciones venezolanas en MERCOSUR

Ámbitos del Sistema de Gestión:

El Subgrupo de Trabajo Nº 11 “SALUD” está conformado por Comisiones técnicas: Comisión de Productos para la Salud (COPROSAL), Comisión de Vigilancia en Salud. (COVIGSAL), Comisión de Servicios de Atención a la Salud (COSERATS).

La Reunión de Ministros de Salud, funciona mediante las siguientes comisiones intergubernamentales:

- Comisión Intergubernamental de Vigilancia y Control de la Infestación por Aedes Aegypti y de Transmisión del Virus Dengue para los Países del MERCOSUR (CICD).
- Comisión Intergubernamental de Lucha contra la Epidemia de VIH/SIDA (CIVIH).
- Comisión Intergubernamental para el Control de Tabaco (CICT).
- Comisión Intergubernamental de Salud Sexual y Reproductiva (CISSR).
- Comisión Intergubernamental para Sistemas de Información y Comunicación en Salud (CISICS).
- Comisión Intergubernamental de Políticas de Medicamentos (CIPN).
- Comisión Intergubernamental de Salud y Desarrollo (CISD).
- Comisión Intergubernamental de Gestión de Riesgo y Reducción de Vulnerabilidad (CIGRRV)
- Comisión Intergubernamental de Salud Ambiental y del Trabajador (CISAT)
- Comisión Intergubernamental para la Implementación del Reglamento Sanitario Internacional (CIRSI)

- Comisión Intergubernamental de Donación y Transplante (CIDT)

Elementos del Sistema

Entradas:

- Información: Data de situación de salud (indicadores de Salud)
- Políticas nacionales, Plan Nacional de Desarrollo, etc
- Reuniones Técnicas e intergubernamentales (Programas, Actas y Resoluciones)
- Programas de trabajo y Acción (Compromisos)
- Recursos Humanos
- Presupuesto

Procesos:

- Representación de Venezuela en las Reuniones
- Análisis y preparación de propuestas e informes de País
- Seguimiento de acuerdos y resoluciones
- Petición y rendición de cuentas
- Evaluación de desempeño de país

Salidas:

- Reporte de sistematización estandarizados por área de trabajo
- Actualización de los programas de trabajo y acción
- Reporte de seguimiento de resoluciones
- Recomendaciones a las altas autoridades para su incorporación al Plan de Trabajo

Condiciones del Sistema:

La unidad Controladora del Sistema será la OCTRI, el sistema debe estar en red con los puntos focales vinculados a MERCOSUR en cada Dirección del MPPS y ser compatible con la plataforma tecnológica del Ministerio.

Actividades

- Diseñar, desarrollar e instalar el sistema de gestión automatizado para el MERCOSUR,
- Adiestrar al personal de la OCTRI y puntos focales en el manejo del sistema de gestión automatizado

Productos

- Sistema de gestión automatizado, con información actualizada y accesible a los usuarios, funcionando en red, aprobado y evaluado.
- Manual de Operación del Sistema elaborado y validado
- Plan de Capacitación elaborado y ejecutado

III.- Condiciones

Perfil de la empresa

- Empresa consultora en el ámbito de la Gerencia Pública, con experiencia comprobada en el diseño e implantación de Sistemas de Control de Gestión (dos o más proyectos en la Administración Pública).
- Con recursos humanos especializados en el área de organización y métodos e informática.
- Equipos de alta tecnología
- Solvencia económica
- Cumplir con la normativa nacional vigente.

Condiciones de la operación

Sede: Oficina de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales, Ministerio del Poder Popular para la Salud, Centro Simón Bolívar, Edificio Sur, Piso 9, Ofic. 912. Urb. El Silencio, Caracas.

Responsabilidades de las partes:

Por el MPPS: Se creará un Comité Técnico, conformado por un representante de cada una de las unidades vinculadas con MERCOSUR –Salud dentro del MPPS. El Comité estará coordinado por un responsable por la OCTRI quien fungirá en el proyecto como contraparte de la Empresa. Será responsable de hacer el seguimiento y evaluación, en las fases de formulación y ejecución del proyecto

La empresa consultora tendrá la responsabilidad de diseñar el sistema de gestión de acuerdo a los términos establecidos en el contrato. La empresa designará un responsable del Proyecto quien será la contraparte del MPPS.

Términos

El sistema de gestión será propiedad del MPPS y la empresa entregará las clases, fuentes y toda la información y documentación necesaria para ello.

Costo y forma de pago

Se estima un costo global de Bs. 300 millones de Bolívares (Bs. F 300.000,00).

Se cancelará de la siguiente manera:

10% a la firma del contrato

30% a la entrega y aprobación del diseño del sistema

40% a la implantación y validación del sistema

10% a la entrega del Manual de Operaciones

10% luego del adiestramiento del personal

15. Presupuesto total del proyecto

Luego de la presentación de los términos de referencia para la contratación de la empresa consultora, con un costo estimado de trescientos mil bolívares (Bs.F 300.000,00), se anexa un cuadro con la estimación de los costos totales del proyecto para el MPPS. Dicha estimación se realizó con base en experiencias de contrataciones anteriores, considerando que podría ser realizado en un tiempo de ocho meses y trabajando el jefe del proyecto con tres asistentes, una secretaria y un mensajero.

13.1. **Tabla 14. Presupuesto total del proyecto (Bs.F)**

Partida genérica	**Nº**	**En el proyecto**	**En acciones centralizadas**	**Total**
Gastos de personal	4.01		24.000,oo	
Materiales y suministros	4-02		1.500,oo	
Servicios no personales	4-03	300.000,oo		
Total en el proyecto				300.000,oo
Total en acciones centralizada				25.000,oo *
Total del proyecto				**325.000,oo**

Fuente: Elaboración propia

- Se estima como acciones centralizadas los gastos de personal de 3 profesionales, con un sueldo promedio de Bs.F 2.000,oo, trabajando medio tiempo durante 8 meses y los gastos de refrigerios, reproducción de materiales, para efectuar 8 reuniones durante el tiempo que dure la contratación.

16. Resultados del proyecto

Tabla13 Vinculación producto / resultado del proyecto

Productos, bien o servicio	Meta de producto Unidad de medida	Meta de producto Cantidad
Sistema de gestión automatizado, con información actualizada y accesible a los usuarios, funcionando en red, aprobado y evaluado	Sistema de gestión automatizado aprobado e instalado con manual de procedimientos.	1Sistema 1 Manual

Fuente: Elaboración propia

Producto, bien o servicio	Resultado esperado	Meta de resultado
Sistema de gestión automatizado, con información actualizada y accesible a los usuarios, funcionando en red, aprobado y evaluado	Mejorar los lapsos de entrega de los informes presentados a MERCOSUR y al MRE	Los plazos de entrega de los informes se han reducido en un 40% en el primer año

Fuente: Elaboración propia

17. Factores de viabilidad

17.1. Viabilidad de implementación del proyecto

Es importante destacar que desde el momento de iniciar este proyecto (Abril 2007) hasta la presente fecha, la situación con respecto a nuestro ingreso como miembro pleno de este bloque ha cambiado, por el anuncio efectuado en Julio 2007, por el ciudadano Presidente de la República Hugo Chávez Frías, de que nos retiraríamos formalmente del proceso de adhesión de no darse respuesta por parte de los órganos legislativos en un lapso de tres (3) meses. Este proceso de ingreso tiene un plazo de cuatro años para la adaptación técnica, pero en lo político aún requiere de la aprobación de los parlamentos de Brasil y Paraguay.

17.2. Viabilidad transitoria de operación

Un elemento esencial que incide de manera determinante en la viabilidad transitoria del proyecto, es la voluntad política de las autoridades gerenciales del Ministerio del Poder Popular para la Salud, y esta puede a su vez estar condicionada por cambios en sus cuadros.

Dichos cambios, tanto gerenciales como técnicos, pueden determinar, necesidad de conocer el funcionamiento institucional y sectorial, cambios en las estrategias gerenciales, redefinición de prioridades, y ello a su vez incidir, en la voluntad política y técnica de implementar el proyecto en el corto plazo.

Es evidente que durante el 2006, en el MPPS se han producido cambios de autoridades, se espera que para el 2007 y 2008 se genere estabilidad y se coloque como un elemento esencial y estratégico el desarrollo de este proyecto.

Para cumplir con el componente “sistema de gestión automatizado para el MERCOSUR”, se creará un Comité Técnico, integrado por un representante de cada una de las unidades directamente vinculadas con la gestión del MERCOSUR- Salud.

El Comité estará coordinado por un responsable de la Oficina de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales (OCTRI) del Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS), quién fungirá en el proyecto como contraparte de la empresa consultora y será el responsable de hacer el seguimiento y evaluación, en las fases de formulación y ejecución del proyecto.

La empresa consultora tendrá la responsabilidad de diseñar el sistema de gestión de acuerdo a las condiciones establecidas en los Términos de Referencia (TDR), anexos al contrato. La empresa designará un responsable del Proyecto quién será la contraparte del MPPS.

17.3. Viabilidad de operación estable

Un aspecto que garantiza al proyecto en su estabilidad de ejecución, es que existe experticia y conocimiento, del funcionamiento de los demás países, miembros del bloque, por parte de la Coordinación Nacional del MERCOSUR salud.

Otros elementos adicionales que pueden garantizar la estabilidad del proyecto son las condiciones exigidas a la empresa consultora, en los TDR, para realizar el diseño del Sistema de Gestión automatizado para MERCOSUR y la importancia que tiene para el Gobierno venezolano el proceso de integración con los países de América Latina y El Caribe

.

18. Indicadores de seguimiento

- Total de empresas que respondieron el llamado a licitación/ Total de empresas convocadas X 100.
- Monto Ejecutado/ Monto Programado X100 (por producto)
- (Nº de Acciones específicas ejecutadas /Nº de Acciones específicas programadas)X100
- (Tiempo real/ Tiempo programado) X100) (Por Acción Específica)
- (Metas realizadas/ metas programadas)X100
- (presupuesto ejecutado / presupuesto total) X 100

19. Indicadores de resultados

- Total de informes obtenidos dentro del lapso/ total de informes requeridos
- Estructura organizativa para MERCOSUR
- Nº de funcionarios capacitados con el Plan de Capacitación / Nº total de funcionarios contemplados en el Plan X 100
- Diseño del Sistema de Gestión Automatizado
- Diseño del manual del Sistema de Gestión Automatizado
- Diseño de la estructura del MERCOSUR-Salud
- Plan de formación y capacitación del personal

Conclusiones y recomendaciones

En el proyecto de Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2007-2013, de la República Bolivariana de Venezuela, se estableció como línea de acción política la de impulsar un nuevo modelo de integración económico para América Latina y El Caribe, contemplando el ingreso de nuestro país como miembro asociado al MERCADO COMUN DEL SUR (MERCOSUR).

Este trabajo contribuirá al fortalecimiento de las capacidades de la Dirección de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales del Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS), mediante la elaboración de un Sistema de Gestión Automatizado en Salud, funcionando en red, bajo una estructura organizativa y funcional adecuada, con recursos humanos fortalecidos, capaces de brindar respuestas efectivas a las exigencias de este importante bloque de integración.

Se recomienda dar a conocer este proyecto a las diferentes instancias del Ministerio del Poder Popular para la Salud, para motivarlos sobre la importancia de apoyar este proyecto y su posterior ejecución así como también contemplar la inclusión de este proyecto en el Presupuesto del 2008.

Este proyecto servirá para alimentar los procesos de dirección y gestión de la estructura intersectorial e intergubernamental de las políticas de salud, en función de los objetivos políticos y técnicos.

Lista de referencias

Acuerdo marco para la Adhesión de la República Bolivariana de Venezuela al MERCOSUR, como Estado Parte

Normas para la elaboración y presentación de los trabajos especiales de grado de especialización, trabajos de grado de maestrías y tesis de doctorado. Primera actualización y revisión del documento original. MS IAES 2007.

Declaración de Foz de Iguazú
http:www.crecenea.org.ar/pdf/declaracón_de_foz_de_iguazu_18-2-1995

Declaración de Cochabamba
http:www.minci.gov.ve/avances/28/11289/declaración_de_cochabamba.htlm

González Caro, J. (2006). *Guía metodológica para la Formulación y Evaluación de proyectos orientados a resultados.* Caracas, Instituto Municipal de Publicaciones de la Alcaldía de Caracas.

González Caro, J. (2006). *Material teórico que servirá de apoyo para la conceptualización de proyectos bajo el esquema propuesto por el MPD-ONAPRE*

Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007

Plan de Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013
http://archivos.minci.gob.ve/doc/lineas_generales_de_la_nación.pdf

Protocolo de Ouro Preto

http://www.rau.edu.uy./mercosur/opretosp.htm.

Tratado de Asunción
http://www.rau.edu.uy./mercosur/tratasp.htm.