



**Instituto MERCOSUR de Formación:  
Cursos de Alta Formación  
2008-2009**

*CURSO DE  
FORMACIÓN DE FUNCIONARIOS  
OPERATIVOS DEL MERCOSUR*

**PROYECTO FINAL GRUPO 2:**

**“PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN PARA LA  
DIVULGACIÓN DE LA SECRETARIA DEL  
MERCOSUR”**



## “Instituto MERCOSUR de Formación: Cursos de Alta Formación”

### PROYECTO FINAL DEL CURSO DE *FORMACIÓN DE FUNCIONARIOS OPERATIVOS DEL MERCOSUR*

#### GRUPO 2

#### PARTICIPANTES:

Apellido y Nombre	Organización	País
1. Inés González (Coordinadora)	Ministerio de Educación	Argentina
2. Isabel Campos	Ministerio de Ciencias y Tecnología	Brasil
3. Alicia Pérez	Ministerio de Relaciones Exteriores	Paraguay
4. Javier Díaz	Ministerio de Desarrollo Social	Uruguay
5. Alejandra García	Ministerio de Relaciones Exteriores	Venezuela

**Responsable didáctico del Curso**  
Ugo Troya

**Docentes italianos**  
Roberto Cippitani  
Francesca Farioli  
Augusto Chiaia

**Docentes MERCOSUR**  
Maria Cristina Boldorini  
Didier Olmedo  
Osvaldo Scasserra  
Fernanda Jakubow

## INDICE

<b>1.</b>	<b>CONTEXTO</b>	<b>4</b>
1.1	Política de gobierno/política sectorial	4
1.2	Características del Sector: Evolución de la Secretaría del MERCOSUR (SM)	6
1.3	Características del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación de la Secretaría del MERCOSUR:	8
1.4	Beneficiarios y principales partes involucradas	10
1.5	Problemas que deben resolverse	10
1.6.	Otras Intervenciones	11
1.7	Documentación Disponible	11
1.8	Coordinación entre Donantes	11
<b>2.</b>	<b>INTERVENCIÓN</b>	<b>13</b>
2.1.	Árbol del Problema y Árbol en Positivo	13
2.2	Objetivo General	13
2.3	Objetivo Específico	13
2.4	Resultados Esperados	13
2.5	Resultados del Programa	15
1	Plan Anual de Divulgación	15
2.	<b>BASE DE DATOS</b>	16
2.1.	Entrevista a los funcionarios del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación y del Sector de Apoyo de la SM	17
2.2.	Taller Interno del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación	17
2.3	Rediseño de la arquitectura de la base de datos:	18
2.4	Migración de la base de datos y complementación de los registros de los campos existentes en el formulario de entrada de datos.	19
3.	<b>BOLETÍN OFICIAL ELECTRÓNICO</b>	20
3.1.	<b>Realización de una encuesta a los funcionarios de la SM y a los destinatarios del Boletín</b>	20
3.2	<b>Reelaboración del Boletín Oficial Electrónico con base a los datos obtenidos en la encuesta.</b>	20
3.3	<b>Revisión y reconstrucción de la lista de usuarios. (Ver punto 4. Lista de distribución)</b>	21
3.4	Diseño de instalación de la plantilla de Boletín Piloto	21
3.5.	Taller de capacitación para clasificación, distribución y archivo	22
4.	<b>LISTA DE DISTRIBUCION</b>	22
4.1	Elevación de la solicitud del listado autoridades por parte de la Secretaría del MERCOSUR a los Estados Parte	23
4.2	Actualización del directorio de autoridades de los Estados Partes participantes en los órganos del MERCOSUR por parte del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación	23
4.3.	Sistematización de las nóminas y de los datos de las personas que componen la nómina por órganos y por país	24
4.4	Configuración del sistema y su correlación con la base de datos y el Boletín Oficial Electrónico	24
5	<b>SISTEMA DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS FRECUENTES (FAQ)</b>	24
5.1.	Taller para el agrupamiento de las preguntas y respuestas frecuentes	24
5.2	Rediseño y elaboración de sistema de preguntas y respuestas interactivas.	24
5.3	Instalación y prueba piloto del sistema de preguntas y respuestas frecuentes.	25
6.	<b>SISTEMA DE BÚSQUEDA AVANZADA</b>	25
6.1	Encuesta a funcionarios.	25
6.2.	Taller para los funcionarios del Sector	26
6.3	Diseño del sistema de búsqueda	26
7.	<b>PORTAL OFICIAL DEL MERCOSUR:</b>	26
7.1.	Rediseño del Portal	26
7.2	Diseño de un contador de acceso al Portal	27
8.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PERSONAS, MAQUINAS Y MÉTODOS ORGANIZATIVOS</b>	28
8.1	Diseño del manual	29
8.2	Taller de capacitación para el uso de las herramientas detalladas en el Manual	29

<b>3.</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>29</b>
3.1.	Hipótesis de los diferentes niveles	29
3.2.	Riesgos y Supuestos	29
<b>4.</b>	<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>30</b>
4.1	Medios materiales y no materiales	30
4.2	Organización, procedimientos y modalidades de ejecución	30
4.3	Calendario de Ejecución	31
4.4	Costo y Plan de Financiamiento	31
4.5.	Presupuesto y calendario	31
4.6	Factores que garantizan la viabilidad	31
<b>5.</b>	<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>32</b>
5.1	Indicadores de seguimiento	32
5.2	Revisiones – Evaluaciones	32
5.3	Monitoreo	32
5.4	Evaluación y auditoria	32
<b>6.</b>	<b>ASPECTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>32</b>
6.1	Modo de implementación	32
6.2	Comunicación y visibilidad	33
7.	Anexos	33

|

## **1. CONTEXTO**

### **1.1 Política de gobierno/política sectorial**

Con el Tratado de Asunción de 1991, los gobiernos de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay deciden constituir el “Mercado Común del Sur “ mejor conocido como MERCOSUR, que viene a ser una Unión Aduanera, caracterizada por el libre comercio intrazona y una política comercial común.

La profundización del proceso de integración con la consolidación del libre comercio y la política comercial común de la región, pretende alcanzar, en el futuro, un Mercado Común, entendido como el estado de la integración económica que comprende la Unión Aduanera y el libre movimiento de sectores productivos.

Este Tratado fundacional constituyó en su momento un importante avance en el esfuerzo tendiente al desarrollo en forma progresiva de la integración de América Latina, conforme al objetivo del Tratado de Montevideo de 1980. De esta forma, los gobiernos de estos cuatro países entendieron la necesidad de promover la ampliación de las dimensiones de sus mercados nacionales, a través de la integración, como condición fundamental para acelerar sus procesos de desarrollo económico con justicia social.

Sin embargo desde el 2002, los Jefes de Estado y de Gobierno de los países del MERCOSUR coinciden en la necesidad de un modelo de desarrollo económico que promueva el crecimiento, la justicia y dignidad social. En este sentido, declaran que “el MERCOSUR no es sólo un bloque comercial, sino un espacio catalizador de valores, tradiciones y un futuro compartido y que la integración regional constituye una opción estratégica para fortalecer la inserción de nuestros países en el mundo, aumentando su poder de negociación.

Con este nuevo impulso político se relanzó la integración del MERCOSUR, con la firma del Protocolo de Olivos en el 2002 (creación de tribunales arbitrales y de revisión), instauración de un órgano político de dirección del MERCOSUR que es conocido la Comisión de Representantes del MERCOSUR en el 2003 (CRPM), y una serie de Cumbres del MERCOSUR, especialmente las de Brasilia en diciembre de 2002 (conversión de la Secretaría Administrativa en una Secretaría Técnica), Iguazú (incorporación de cinco nuevos países asociados), Montevideo (adopción de un nuevo calendario para eliminar las excepciones del arancel externo común antes de 2010), Ouro Preto en el 2004 ( establecimiento del Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR – FOCEM), Asunción 2005 (adopción del nuevo Protocolo de Derechos Humanos), Montevideo 2005 (adopción de un nuevo protocolo para crear un Parlamento del MERCOSUR antes del 31 de diciembre de 2006) y en Córdoba 2006, la creación de un Grupo de Alto Nivel para elaborar un nuevo Código Aduanero Común para adoptarse a mediados de 2007.

En el plano internacional, MERCOSUR ha ido incrementando con el tiempo una dimensión internacional. Además, este mecanismo de integración suramericano ha ido ampliando su alcance geográfico por la asociación con otros países suramericanos, lo cual se pone de manifiesto con el proceso de negociación para la adhesión de Venezuela como miembro pleno iniciado en mayo de 2006.

El estatus de Miembro Asociado se establece en Acuerdos bilaterales entre MERCOSUR y los Estados individuales. Actualmente son Estados Asociados: Chile desde el 25 de junio de 1996 al firmar el Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR – Chile. Bolivia ingreso formalmente el bloque en 1996 con el Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR – Bolivia. Perú en 2003 con el Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR – Perú. Venezuela, Ecuador y Colombia ingresaron formalmente en diciembre de 2004 con el Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR – Colombia, Ecuador y Venezuela.

En relación a la estructura institucional diremos que el MERCOSUR posee tres órganos decisorios: El Consejo del Mercado Común (CMC) es el órgano supremo cuya función es la conducción política del proceso de integración; El Grupo Mercado Común (GMC) es el órgano ejecutivo, responsable de fijar los programas de trabajo y de negociar con terceros por medio de la delegación expresa del CMC; y la Comisión de Comercio del MERCOSUR (CCM) es un órgano técnico, responsable de apoyar al GMC en lo que respecta a la política comercial del bloque.

Existen además otros órganos consultivos: La Comisión Parlamentaria Conjunta (CPC), siendo un órgano de representación parlamentaria con carácter consultivo, deliberativo y de formulación de declaraciones, disposiciones y recomendaciones, el Foro Consultivo Económico Social (FCES), órgano consultivo que representa a los sectores económicos y de la sociedad; Comisión de Representantes Permanentes (CRPM), siendo un órgano permanente del CMC, cuya principal función es presentar iniciativas al CMC sobre temas relacionados al proceso de integración, negociaciones externas y la conformación del Mercado Común.

Diremos que en el plano institucional, según destaca Roberto Bouzas<sup>1</sup>, académico y estudioso del tema MERCOSUR, el MERCOSUR tiene una forma de organización interna con alto grado de participación estatal, lo que se conoce como institucionalismo intergubernamental, en oposición a un institucionalismo de tipo supranacional. Es decir, el MERCOSUR adoptó un sistema de avance gradual, en donde la primera decisión y última palabra siempre la tienen los Estados Partes, en tal sentido, tienen un sistema de decisiones por consenso, a diferencia del modelo utilizado actualmente por la Unión Europea que presupone la participación activa de una burocracia propia y la adopción de un sistema de votaciones calificadas para emitir decisiones.

Para brindar apoyo técnico a toda la Estructura Institucional del MERCOSUR se cuenta con la Secretaría del MERCOSUR, que tiene carácter permanente, con

---

<sup>1</sup> Bibliografía Profundización del MERCOSUR y el Desafío de las Disparidades. Autor: Robertos Bouzas, Editor BID, Departamento de Integración y Programas Regionales – INTAL, Río de Janeiro, 6-7/07/05

sede en la ciudad de Montevideo, Uruguay, según consta en el Tratado de Asunción de 1991.

## **1.2. Características del Sector: Evolución de la Secretaría del MERCOSUR (SM)**

La Secretaría del MERCOSUR (SM) es actualmente una instancia de apoyo técnico de vital importancia para apoyar el proceso de implementación de las normas del MERCOSUR, de asistencia a los procedimientos de solución de controversias, de organización de archivo, apoyo a los procesos negociadores, y divulgación de la documentación y normativa del MERCOSUR, entre otros.

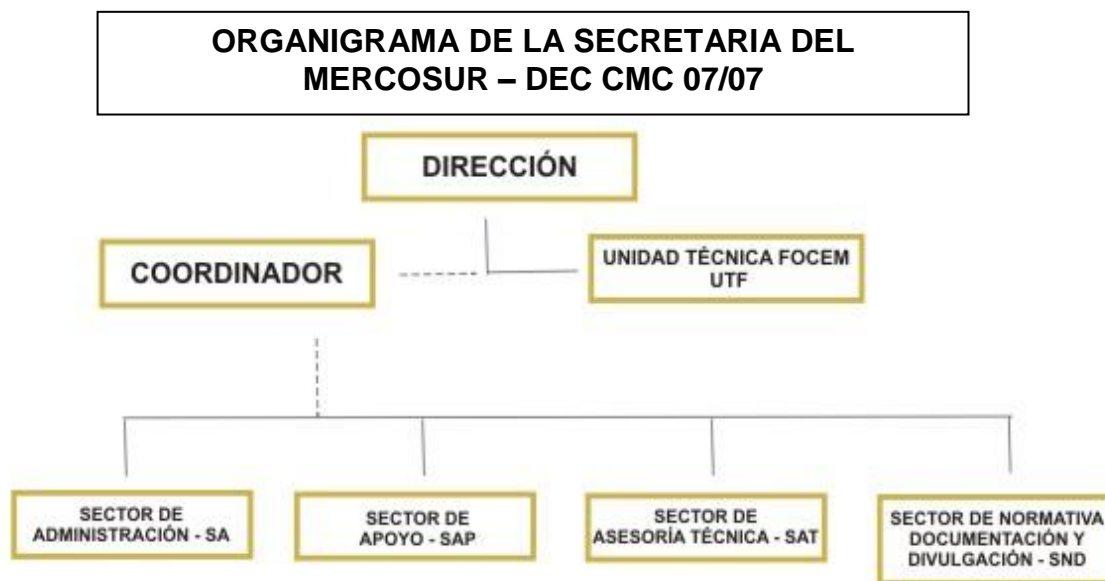
La Secretaría del MERCOSUR nace en el Tratado de Asunción de 1991 como una instancia administrativa sujeta al Grupo Mercado Común, cuyas principales funciones consistían en guardar los documentos y comunicaciones de actividades del mismo. Sin embargo, en el Protocolo Adicional al Tratado de Asunción sobre la Estructura Institucional del MERCOSUR, mejor conocido como el Protocolo de Ouro Preto de 1994, materializa la Secretaría Administrativa del MERCOSUR (SAM) como un órgano de apoyo operativo dentro de la estructura, responsable de la prestación de servicios a los demás órganos del MERCOSUR, ratificado como sede la ciudad de Montevideo, República Oriental del Uruguay.

Cabe destacar que en esta primera etapa se hablaba de la Secretaría Administrativa del MERCOSUR cuyas principales funciones eran: servir como archivo oficial de la documentación del MERCOSUR; realizar la publicación y la difusión de las normas adoptadas en el marco del MERCOSUR; organizar los aspectos logísticos de las reuniones del CMC, GMC y CCM; informar regularmente a los Estados Partes sobre las medidas implementadas por cada país para incorporar en su ordenamiento jurídico; registrar las listas nacionales de los árbitros y expertos, desempeñar las tareas que le sean solicitadas por el GMC y CCM; elaborar el proyecto de presupuesto; y presentar anualmente su rendición de cuentas al GMC, así como un informe sobre sus actividades.

Posteriormente, a medida que el proceso de integración del MERCOSUR fue intensificándose, ésta Secretaría fue recibiendo mayores responsabilidades y competencias, lo cual trascendía su mera condición de instancia administrativa. Por tal motivo, con la Decisión CMC N° 16/02 se instruye al GMC para dar comienzo al proceso para transformación de la Secretaría Administrativa del MERCOSUR en una Secretaría Técnica con lo cual se buscaba avanzar en los aspectos institucionales que permitiesen que la Secretaría desempeñase mejor las tareas que le fueron atribuidas por el Protocolo de Ouro Preto.

Posteriormente, con la Decisión CMC N° 30/02 se continuó avanzando en este proceso de transformación de la Secretaría Administrativa del MERCOSUR en Secretaría Técnica, encaminada a la constitución de un órgano de asesoría técnica capaz de generar un efectivo espacio de reflexión sobre el proceso de integración, siendo necesario para ello incorporar modificaciones en la estructura y el funcionamiento de la Secretaría Administrativa del MERCOSUR vigente para el momento.

Comprendiendo la necesidad de reorganizar la SM, con el objetivo de fortalecerla, para que se adapte a las demandas actuales de la profundización del proceso de integración se aprobó la Decisión CMC N° 07/07 la “Estructura Organizativa de la Secretaría del MERCOSUR”. Según esta Decisión la Secretaría del MERCOSUR estaría integrada por cuatro sectores: Sector de Administración; Sector de Apoyo; Sector de Asesoría Técnica; y Sector de Normativa, Documentación y Divulgación. Además de estos cuatro sectores, la Unidad Técnica del FOCEM estará bajo el control de la SM, bajo su dependencia jerárquica y administrativa, según se desprende de la Decisión CMC N° 24/05 que reglamenta el Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR.



De esta forma, la Secretaría Administrativa del MERCOSUR (SAM) pasó llamarse “Secretaría del MERCOSUR” con una estructura organizativa compuesta por cuatro sectores arriba mencionados los cuales cumplen las funciones específicas que se mencionan a continuación todas ellas articuladas:

- El Sector de Administración – SA – responsable por todas las actividades relativas a la administración financiera, patrimonial y de los recursos humanos de la SM.
- El Sector de Apoyo – SAP – responsable por todas las actividades relativas a informática, servicios generales relacionados con el mantenimiento de la SM y traducción.
- Sector de Asesoría Técnica – SAT - presta asesoramiento y apoyo técnico a los demás órganos del MERCOSUR, con el objetivo de contribuir para la conformación de un espacio de reflexión común sobre el desarrollo y la consolidación del proceso de integración,
- El Sector de Normativa, Documentación y Divulgación – SND – tiene las siguientes atribuciones: apoyo al proceso de elaboración e implementación de normas; seguimiento del proceso de incorporación de las normas del MERCOSUR al ordenamiento jurídico de los Estados Partes; asistencia en los procedimientos de solución de controversias vigentes en el MERCOSUR y organización del archivo.



Actualmente la Secretaría cuenta con los siguientes funcionarios, además de Director y Coordinador:

- El Sector de Administración: 4 funcionarios y un pasante;
- El Sector de Normativa, Documentación y Divulgación: 8 funcionarios y un pasante;
- El Sector de Asesoría Técnica: 5 funcionarios y 2 pasantes
- El Sector de Apoyo: 3 funcionarios y un pasante.
- La Unidad Técnica del FOCEM: 8 funcionarios.

En las entrevistas realizadas a los funcionarios de la SM se destacó en varias oportunidades la necesidad de incrementar el número de funcionarios, ya que, según su percepción existen múltiples responsabilidades que tiene la Secretaría.

El caso del Sector de Apoyo cobra especial importancia si tomamos en cuenta que para las tareas informáticas solamente se cuenta con un funcionario que debe realizar el mantenimiento de la Red Interna, reparación e instalación de equipos informáticos para todos los Sectores de la SM, atender las necesidades de apoyo informático para reuniones en el edificio sede y cargar la información que debe estar visualizada en el Portal Oficial. Es decir, si este funcionario por motivos de salud se ausenta de su puesto de trabajo, no existe personal para suplir sus tareas asignadas lo que causa una debilidad estrategia de la organización.

Sin embargo, no se estaría hablando de contratación de recursos humanos para incrementar la eficiencia porque habría que en primera instancia identificar los problemas de procedimiento y métodos que impiden la optimización del trabajo de la Secretaría del MERCOSUR.

Cabe reseñar, que mediante la Resolución GMC N° 66/08 serán realizadas las siguientes contrataciones en el 2009: 3 técnicos, 3 asistentes técnicos y un asistente de apoyo. Dichas contrataciones ayudarán a incrementar los recursos humanos disponibles para realizar las tareas previstas según la Decisión CMC N° 07/07.

### **1.3 Características del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación de la Secretaría del MERCOSUR:**

La investigación preliminar realizada sobre la Secretaría de MERCOSUR por medio de la revisión de la evolución normativa, el apoyo de los docentes responsables de Curso de Alta Formación de Funcionarios Operativos y la propia experiencia profesional de los integrantes de este grupo, en especial la experiencia de una de las integrantes, quien trabajo en la SM durante cuatro años y posee una amplia experiencia del funcionamiento interno de esta instancia de apoyo de la Estructura del MERCOSUR, que permite identificar las divergencias que existe entre lo establecido en la normativa y lo que realmente se realiza en la práctica cotidiana.

Se destaca que todos los participantes de este proyecto son usuarios frecuentes de los servicios ofrecidos por la SM, lo que facilitó la identificación de diversas

problemáticas que afectan el cabal cumplimiento de las funciones propias del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación de la Secretaría del MERCOSUR.

Antes de profundizar en las problemáticas consideramos conveniente detallar las seis funciones que posee el sector de Normativa, Documentación y Divulgación de la Secretaría según la Decisión CMC N° 07/07:

1. **Apoyo al proceso de elaboración e implementación de normas en el MERCOSUR:** análisis de los aspectos formales de los proyectos y normas; revisión de las versiones en idioma español y portugués para asegurar la efectiva correspondencia; detectar eventuales errores formales.
2. **Seguimiento del proceso de incorporación de las normas del MERCOSUR al ordenamiento jurídico de los Estados Partes:** registrar notificaciones para la incorporación de las normas del MERCOSUR a los ordenamientos jurídicos nacionales; mantener actualizada la lista con el estado de las incorporaciones y de las listas de acuerdos, protocolos, decisiones y recomendaciones elevados por los foros técnicos a la consideración de los órganos decisorios del MERCOSUR.
3. **Asistencia en los procedimientos de solución de controversias vigentes en el MERCOSUR:** registrar la lista de árbitros y expertos prevista en los procedimientos de solución de controversias y reclamaciones; así como otras tareas encomendadas en los procedimientos para la solución controversias.
4. **Organización del archivo:** organizar, sistematizar y mantener actualizado el archivo oficial del MERCOSUR; mantener actualizada la Base de Datos de la SM, la cual deberá estar estructurada de manera de viabilizar consultas por tema, órgano emisor o tipo de norma; cotejar las versiones en medio físico y magnético de las actas y de sus anexos; archivar las normas nacionales por medio de las cuales los Estados Partes incorporaron las normas a sus respectivos ordenamientos jurídicos.
5. **Servicios de apoyo a los procesos negociadores:** elaborar documentos de apoyo, seguimiento y listados de los trabajos de los órganos que componen la estructura institucional: seguimiento de los Programas de Trabajo Anuales y su Grado de Cumplimiento, Estructura Institucional, Documentos de Trabajo e Informativos, número de reuniones, dossier de documentos, entre otros; elaborar el dossier normativo sobre determinada temática; prestar apoyo a las reuniones de los órganos del MERCOSUR.
6. **Divulgación de la documentación y de la normativa MERCOSUR:** atender las consultas sobre la documentación y las normas del MERCOSUR; elaborar el plan anual de divulgación; elaborar y divulgar el Boletín Oficial del MERCOSUR y mantener actualizada la lista de sus destinatarios; seleccionar toda la documentación de carácter público emanada de los órganos de la estructura institucional del MERCOSUR, para su inclusión en la página WEB; y elaborar y mantener actualizado el Directorio de Autoridades.

Al realizar un análisis de tales funciones se decidió trabajar y profundizar en la función de divulgación que tiene asignada el Sector de Normativa, Documentación y Divulgación, considerando que la función de divulgación es un elemento de especial importancia para fortalecer el desempeño de las funciones asignadas a la Secretaría del MERCOSUR según la Decisión de CMC N° 07/07. En tal sentido, se requiere realizar avances institucionales que aseguren que la SM sea capaz de cumplir con las funciones para las cuales fue diseñada, e incluso logre superar las metas en beneficio del propio sistema de integración.

Por tal motivo, es importante destacar que se observó la existencia de varios componentes transversales a la función de divulgación. El Sector apoyo entre cuyas función tiene el área informática es de vital importancia para dar cumplimiento a la función de divulgación, de acuerdo a la Decisión CMC N° 07/07. Para poder cumplir con las funciones de divulgación de la SM es necesario contar con el Sector de Informática que entre otras funciones está encargado de mantener actualizada la página WEB del MERCOSUR y asegurar el perfeccionamiento, seguridad y *back up* de la base de datos y del sistema informático del MERCOSUR y sus actualizaciones.

Por lo antes expuesto, este proyecto viene a ser una propuesta transversal que involucra a los distintos sectores que conforman la Secretaría del MERCOSUR, principalmente por el Sector de Normativa, Documentación y Divulgación con la responsabilidad de recopilar la documentación existente y generar las estrategias para su divulgación; y el Sector de Informática que se encargará de operativizar estas estrategias de divulgación, principalmente a través de la Portal Oficial del MERCOSUR y del Boletín Oficial.

#### **1.4 Beneficiarios y principales partes involucradas**

Los beneficiarios principales serán, por una parte, los funcionarios de la Secretaría del MERCOSUR, funcionarios de las Cancillerías del MERCOSUR y otras instancias gubernamentales implicadas en proceso de integración.

Los beneficiarios indirectos finales serán los usuarios que visiten el Portal Oficial así como los profesionales dedicados a actividades de investigación en el campo de problemas políticos regionales de integración; y por otra parte, el sector de educación, expertos académicos, responsables políticos, representantes empresariales, sociedad civil y movimientos sociales que participarán en los debates públicos, talleres, conferencias y otras actividades de difusión del MERCOSUR que se nutren de la información pública existente en el portal.

#### **1.5 Problemas que deben resolverse**

Del análisis realizado encontramos que MERCOSUR se enfrenta a grandes desafíos en la actualidad. Por una parte, la necesidad de mejorar el proceso de toma de decisiones y su capacidad de aplicar y de hacer cumplir las normativas emanadas por las instancias decisorias. Igualmente, encontramos dificultades con los aspectos vinculados a lo político, social, económico y comercial que hacen al proyecto regional de integración.

Para poder avanzar en estos desafíos es necesario fortalecer el plano institucional, mediante la optimización de la divulgación de la totalidad de la normativa y divulgación que se genera en las instancias que componen el MERCOSUR, y que la SM debe archivar. Esto contribuirá a mejorar las siguientes problemáticas identificadas:

- Falta de coordinación de la información entre los funcionarios de la SM y los órganos del MERCOSUR
- Deficientes mecanismos de difusión de documentación y normativa de las actividades de los Grupos del MERCOSUR.
- Deficiente uso de la base de datos
- Dificultad en acceder a la nómina de funcionarios y responsables de áreas y de Subgrupos de la estructura del MERCOSUR.
- Deficiente mecanismo de respuestas a consultas frecuentes y material de consulta para reseñar antecedentes históricos.
- Falta de comunicación de las acciones y actividades realizadas por los distintos Subgrupos de Trabajo que componen la estructura.
- Dificultades de acceso a la información a través del sitio WEB.

Por lo tanto, si se logrará diseñar un proyecto que mediante un Plan Anual de Divulgación pueda dar respuesta a las necesidades de los funcionarios de la SM y de las Cancillerías asignados al MERCOSUR, implícitamente se estará dando respuesta a beneficiarios indirectos que hacen uso de los recursos existentes en el Portal Oficial. De tal forma, esta propuesta va encaminada en la conveniencia de profundizar los aspectos institucionales del proceso de integración con el objetivo de avanzar hacia un mayor desarrollo del MERCOSUR y perfeccionar su funcionamiento y difusión.

Tal como fue mencionado anteriormente, las labores de divulgación oficial del MERCOSUR le corresponde según la Decisión CMC N° 07/07 específicamente al Sector de Normativa, Documentación y Divulgación. Sin embargo, no podemos dejar fuera de nuestro espacio de actuación los elementos transversales presentes en esta propuesta. Por tal motivo, el Sector de Apoyo se encuentra involucrado activamente, siendo su participación un elemento de indiscutible importancia para lograr el éxito del programa propuesto.

## **1.6. Otras Intervenciones**

**1.6.1** Visualizando formas de mejorar y optimizar los actuales mecanismos de difusión de documentación y normativa de las actividades de los diversos grupos que posee el MERCOSUR, la Secretaría del MERCOSUR actualmente viene trabajando en la puesta en marcha de una nueva base de datos Documental de la SM, la cual actualmente se encuentra en proceso de carga.

Según las informaciones obtenidas de la SM, se pudo conocer que esta Base de Datos posee entre otras funcionalidades, una herramienta de almacenamiento y búsqueda sofisticada de documentos – por palabras contenidas en títulos y observaciones, siendo destacable el caso específico de la Normativa del MERCOSUR que posee una amplia gama de descriptores que permitirán que el usuario pueda acceder a toda la información de carácter público que requiera.

Además. Este nuevo Gestor Documental de la SM, está concebido como una herramienta de preservación de toda la documentación oficial del MERCOSUR en formato electrónico.

**1.6.2.** Las experiencias de la cooperación MERCOSUR-UE para el periodo 2007-2013<sup>2</sup> se concentraron en el apoyo de iniciativas de coordinación, coherencia y complementariedad con otros esfuerzos de cooperación existentes en la región y en particular con los Estados Miembros de la Unión Europea. ACUERDO ESTRATEGICO.

La experiencia de la UE en la elaboración de procedimientos de distribución de la información y mecanismos de divulgación de la normativa generada en los órganos decisorios del MERCOSUR viene a ser un punto de referencia interesante, como sería el caso del Portal EURO LEX.

### **1.7. Documentación Disponible**

La UE recientemente ha suscripto con el MERCOSUR el proyecto “Apoyo para la Secretaría del MERCOSUR”. Este proyecto busca apoyar el fortalecimiento de la Secretaría y a la construcción de una ciudadanía de MERCOSUR con una sensación de pertenencia a la región en los funcionarios de los Estados Partes. Como el proyecto ha empezado sus actividades recientemente todavía, no puede extraerse ninguna experiencia para la ejecución de este programa. Sin embargo, hay que subrayar que el proyecto está de cerca enlazado a las prioridades establecidas en la Secretaría del MERCOSUR, que garantiza alta apropiación de la acción.

Asimismo, el Documento de Estrategia del Regional 2007-2013<sup>3</sup> prevé el establecimiento de un apoyo a la Secretaría del MERCOSUR. Aunque el foco de esta acción no está completamente relacionado con el alcance previsto para la divulgación de la información de las actividades realizadas por las PPT, las sinergias deben consolidarse durante la ejecución de ambos programas.

### **1.8 Coordinación Entre Donantes**

El programa propuesto busca coherente y complementa las prioridades y los programas de los Estados Miembros, particularmente aquéllos de Japón, y de Italia que está llevando a cabo un programa de formación en integración regional para funcionarios de los Estados Partes. El BID apoya en la actualidad a cuatro instituciones del MERCOSUR: Comité Permanente de Representantes, Parlamento MERCOSUR, Comisión de Comercio y Secretaría del MERCOSUR. España tiene un programa de apoyo a distintos sectores para intercambio y formación con la región.

---

<sup>2</sup> MERCOSUR Documento Estratégico Regional 2007-2013, Comisión Europea 02.08.2007 (E/2007/1640)

<sup>3</sup> MERCOSUR Documento Estratégico Regional 2007-2013, Comisión Europea – 02.08.2007 (E/2007/1640)

## **2 INTERVENCIÓN**

### **2.1. Árbol del Problema y Árbol en Positivo**

**VER ANEXOS I y II.**

### **2.2 Objetivo General**

**Contribuir al proceso de integración mediante el fortalecimiento institucional de la Secretaría del MERCOSUR.**

### **2.3 Objetivo Especifico**

**Cumplimiento eficiente de las tareas de divulgación de la Secretaría del MERCOSUR.**

El programa se basará en una estrategia: por una parte, incrementando las capacidades de difusión, y por la otra, mejorando las capacidades del área de divulgación de la Secretaría de Normativa, Documentación y Divulgación, promoviendo el acceso a la información de los usuarios/funcionarios del MERCOSUR, de las Cancillería, Ministerios y demás organismos de los Estados Partes, etc. Para lograr esto, el programa se estructurará en una serie de actividades complementarias entre sí pero independientes.

### **2.4 Resultados Esperados**

Los resultados que se esperan obtener con este proyecto buscan contribuir con el cumplimiento eficiente de las funciones que posee la Secretaría del MERCOSUR, establecido en la DEC. CMC N° 07/07, específicamente aquellas referidas a la difusión de actividades del proceso regional de integración, buscando atenuar las asimetrías existentes en el campo tecnológico de los Estados Partes, mediante el impulso de mecanismos de conectividad compatibles, todo ello tomando en consideración experiencias de la UE (EUR – LEX).

Los resultados esperados de esta propuesta de divulgación de la Secretaría del MERCOSUR son:

- Plan Anual de Divulgación
- Base de Datos
- Boletín Oficial
- Lista de Distribución
- Sistema de preguntas y respuestas frecuentes - FAQ
- Sistema de Búsqueda Avanzado
- Portal Oficial del MERCOSUR
- Manual de Procedimientos

Los **resultados esperados** de este Plan de Divulgación generaran asimismo:

- Coordinación e intercambio de información entre todos los funcionarios de la SM, órganos de la estructura del MERCOSUR, Cancillerías, Ministerios y Presidencia Pro Tempore.
- Incremento de las capacidades para el uso de las bases de datos.
- Visibilidad ampliada del trabajo del área de normativa documentación y divulgación a través de publicación, boletines, informes de CMC y sitios Internet, entre otros, nutridos de la información del área. (visualizar la totalidad)
- Reconocimiento mutuo de los distintos responsables y funcionarios además de mayor vinculación entre áreas, parte del conocimiento del estado de gestión y diagnóstico de problemas comunes y transversales.
- Visibilidad de las acciones realizadas por los distintos órganos del sector.
- Acceso a respuestas automatizadas para facilitar y redireccionar el acceso a la información.

Habiendo tomado conocimiento de las tareas y la organización de la Secretaría del MERCOSUR, seleccionando por parte del equipo; se realizó una entrevista con el responsable del Sector Informático para tomar conocimiento del estado de situación de los avances hacia la implementación del nuevo sistema tecnológico que incluye mejorar la base de datos y un sistema de preguntas frecuentes. Desde la primera entrevista de diciembre de 2008 hasta marzo de 2009 y aún con las modificaciones antes mencionadas, se observó que la base datos sigue incompleta, el sistema de preguntas frecuentes depende de un administrador de perfil preestablecido, existiendo modelos mucho más convenientes para cumplir con tales funciones.

Por otro lado, el Boletín Oficial fue desarrollado en versión electrónica – mini CD´s (Nº 40 correspondiente al año 2007 y Nº41 correspondiente al primer semestre de 2008) y distribuido a las Cancillerías en la reunión del CMC de Salvador Bahía, en diciembre de 2008.

Actualmente, la base de datos está incompleta, la información ingresada al sistema a marzo de 2009 corresponde a los últimos dos años, con la normativa desde 1991, pero falta cargar otro tipo de documentación importante, como las actas. La carga de documentos desde 1991 implica el escaneo y Data Entry de aproximadamente un millón de hojas.

En el caso del Boletín Oficial se enviaron 10 ejemplares de los mini CD´s a las Cancillerías y Representaciones Permanentes. Los demás interesados pueden solicitarlo a través de un formulario disponible en el portal Oficial por un costo de US\$ 10, o recibirlo por correo gratuitamente.

Finalmente, entre las funciones propias del área se encuentra un Plan Anual de Divulgación, que según informaciones de la SM, fue presentado por el Director (conforme a la 07/07) y fue dado a conocer en la convocatoria, elección y contratación de una empresa para la reestructuración del Portal Oficial publicación del BOM Nº 40 y Nº 4, actualizaciones de series temáticas y recopilación normativa como también la disponibilidad en la WEB de la nueva Base de Datos Documental.

## **2.5. Resultados del Programa**

### **1. Plan Anual de Divulgación.**

Uno de los objetivos esenciales del proyecto será asegurar una correcta difusión de la normativa y documentación de la SM.

Para lograr este propósito, se trabajará con la Secretaría del MERCOSUR para mantener los logros alcanzados hasta el momento, revisando aquellas estrategias que pueden mejorarse y buscando implementar aquellos resultados que aún no han podido lograrse, de tal forma que las actividades relativas a la Divulgación de las informaciones concernientes al MERCOSUR se realicen satisfactoriamente, dado que los funcionarios de los sectores involucrados de la SM contarán con herramientas óptimas para el desempeño de sus funciones.

Para la elaboración de los Planes Anuales de Divulgación, se deberá tomar en cuenta la necesidad y pertinencia de distribuir la información objeto de divulgación.

Considerando que cada Presidencia Pro Tempore es semestral, la estrategia de Divulgación podría ser definida en dos etapas, coincidiendo con ambas Cumbres Presidenciales (Se realizan dos Cumbres cada año): La divulgación de la totalidad de las acciones que deberá hacer la SM se llevará a cabo a través de diversas acciones.

A pesar de que muchas de estas acciones ya han sido realizadas – como la presentación del Plan Anual de Divulgación al Director de la y la publicación del Boletín Oficial – y otras se encuentran en fase de realización – como la actualización de la Base de datos – el listado que se coloca a continuación tiene el objetivo de destacar los pasos necesarios que se deben tomar en cuenta para la elaboración del Plan Anual de Divulgación:

1. Presentación del Director de la SM del Plan Anual de Divulgación de acuerdo a las atribuciones que se otorgan conforme a la Decisión CMC N° 07/07.
2. Presentación del Boletín Oficial.
3. Actualización del Portal Oficial MERCOSUR
4. Edición electrónica en el Portal Web del Boletín Oficial
5. Edición del informe de la Presidencia Pro – Protempore en las revistas o anuarios.
6. Edición electrónica de la totalidad de las Actas, Decisiones, Resoluciones, etc (Base de datos – Archivo de la SM).
7. Establecer un canal de comunicación a través de la Reunión Especializada de Comunicación Social y las Asesorías de prensa de las Cancillerías y medios oficiales.



## **Actividades:**

- 1.1 Presentación del proyecto del Plan Anual de Divulgación Anual del Director de la SM a la Primera Reunión Ordinaria del GMC para su aprobación.
- 1.2 Taller con los funcionarios de la Secretaría del MERCOSUR.
- 1.3 Diseño y elaboración del Plan Anual de Divulgación.
- 1.4 Difusión de la documentación original existente.
- 1.5 Diseño y actualización del Portal Oficial del MERCOSUR
- 1.6 Actualización de la información por los nodos nacionales
- 1.7. Taller de capacitación y/o actualización del personal en clasificación y archivo para la distribución (Actividad conjunta para ser realizada con el Boletín Oficial).
- 1.8 Informe final del Director de la SM del cumplimiento de las actividades aprobadas en el Plan Anual de Divulgación para los Coordinadores del GMC.

## **2. BASE DE DATOS <sup>4</sup>**

Se requiere mejorar la base de datos existente que actualmente se encuentra disponible en el Portal Oficial del MERCOSUR e incluir mejoras al diseño de este Portal sobre el cual se viene trabajando actualmente según se pudo conocer de las entrevistas realizadas a los funcionarios de la SM.

Una base de datos es un sistema informático que permite el almacenamiento de la información de forma estructurada. El Portal existente está compuesto por las informaciones que procesa, almacena y carga el sector de Normativa, Documentación y Divulgación, pero esta base de datos es incompleta porque en la misma no están las actas de cada una de las reuniones especializadas.

Por otra parte, esta base no permite realizar una búsqueda por tema, ni contempla la búsqueda de anexos de actas por Subgrupos de trabajo del MERCOSUR, aunque ya se está trabajando para realizar algunas modificaciones, este proyecto se propone adicionar otras mejoras.

Para lograr los resultados esperados de la Base de Datos es necesario tomar en cuenta la estructura de campos de registros utilizados en las base de datos existentes, en particular la Base de Datos de Jurisprudencia, considerando que contiene aspectos de interés que pueden ser tomados y mejorados, con la intención de generar mecanismos coherentes y compatibles con los esfuerzos ya existentes.

---

<sup>4</sup> Según se pudo conocer por las consultas realizadas a la SM, la Base de Datos está diseñada para ser una herramienta de almacenamiento y búsqueda sofisticada de documentos, destacándose el caso específico de la normativa del MERCOSUR que posee una amplia gama de descriptores. De igual forma, fue pensado para funcionar como un gestor documental que permita la preservación de toda la documentación oficial del MERCOSUR en formato electrónico. En este sentido, el presente proyecto busca mejorar y perfeccionar las iniciativas que actualmente adelanta la SM, pero que aún se encuentran en fase de implementación. Véase el aspecto 1.6. relacionado con las iniciativas en curso realizadas por la Secretaría del MERCOSUR

## **Actividades:**

### **2.1. Entrevista a los funcionarios del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación y del Sector de Apoyo de la SM.**

En la primera etapa del curso de Alta Formación, se realizó una serie de entrevistas a los funcionarios de la SM con el propósito de conocer los aspectos organizativos y funcionales de esta Secretaría. Esta actividad se llevó a cabo del 24 de noviembre al 5 de diciembre de 2008, en la ciudad de Montevideo, Uruguay. Se entrevistó al Técnico Informático del Sector de Apoyo de la SM, la Técnica de Divulgación y al Técnico de Normativa del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación, entre otros. Por otra parte, se utilizaron informaciones obtenidas en documentos y estudios recopilados que sirvieron de material de apoyo para la definición del proyecto, así como por los intercambios de experiencias y opiniones entre los integrantes del equipo.

En la segunda parte presencial, se realizó una serie de entrevistas y consultas en relación a los sistemas informáticos adquiridos y el procesamiento y organización de la información.

### **2.2 Taller Interno del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación:**

Este taller se trabajará en el diseño de la estructura de los campos de registro de las Actas, Decisiones, Resoluciones, Directivas y Recomendaciones de los órganos decisorios del MERCOSUR, con el fin de garantizar la pertinencia de los registros y facilitar la recuperación de la información.

Para estructurar una base de datos eficaz se deberá contar con los siguientes campos o pantallas de entrada de datos que determinara el alcance de la recuperación: autor, título, fuente, fecha, tipo, origen de la publicación, el mensaje del presidente, rectificación, volver a publicar, a través de referencias cruzadas en el campo alfa numérico, de veto (reservado), la historia, los rastreadores, revisión previa al sector de digitalización, el envío al sector difusión (web, boletín, lista de autoridades).

En relación a la presentación de la información del objeto buscado es importante contar con varias opciones de respuesta a la consulta del usuario/funcionario: el resumen, referencias, fuentes, citas, detallado temático, archivo digital o cualquier otro tipo de medios de comunicación que se pueda recuperar, la fecha del documento, el número actualizaciones del documento si así procede, etc.

Será necesario adecuar el alcance de estos campos, para posteriormente trabajar en el rediseño del sistema, teniendo en cuenta la definición de los límites de las aplicaciones de la informática, cuál es el contenido y quiénes son los usuarios/funcionarios.

En el momento de la construcción de los campos para registrar la información es necesario contar con la participación de todos los sectores de la Secretaría del

MERCOSUR, y particularmente del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación y el Sector de Apoyo.

La preparación del taller se haría en un lapso de 20 días. El taller tendría una duración de cinco días y los participantes del mismo serían todos los funcionarios de la Secretaría del MERCOSUR y particularmente los funcionarios del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación.

En relación a la metodología previsto para el este taller se contempla la contratación de un consultor externo de uno de los Estados Partes, que posea experiencia reconocida internacionalmente en: bibliotecas, ciencia de la información, catalogación de la legislación, etc. La persona seleccionada tendrá previo al taller una reunión de trabajo con el responsable con el Sector de Normativa, Documentación y Divulgación y el responsable de informática del Sector de Apoyo.

### **2. 3 Rediseño de la arquitectura de la base de datos:**

Para el almacenamiento, recuperación y difusión de las Actas, Resoluciones, Decisiones, Directivas y Recomendaciones de los órganos decisorios del MERCOSUR, este sistema deberá contemplar las mejores herramientas informáticas que garanticen la organización y el acceso de la información.

Esta base de datos deberá tener los registros de forma segura para que pueda mantener la integridad de mismo, y de esta forma asegurar la coherencia de los datos e información en los registros almacenados. Por otra parte, es vital poder contar con un cruce de información desde distintos criterios de búsquedas.

En este trabajo deberá tomarse en cuenta los avances tecnológicos para el diseño de modernas herramientas de indexación de documentos, como por ejemplo, el uso de lenguaje documental único capaz de garantizar el intercambio de datos y el acceso preciso a la información.

Por lo tanto, se requerirá generar vocabularios controlados a saber: por órgano que emite el documento, localidad, tipo de documento, evento y contenido.

El administrador de perfil tendrá a su cargo el diseño del gráfico (contador de descriptores) de descriptores que permitirá recoger la frecuencia con que fueron consultados los documentos disponibles.

Existe un tipo de mensajería instantes que ayuda al administrador a mantener actualizada la base de datos y coherente, porque permite que el usuario pueda comunicarse cuando considera que la respuesta obtenida a un tema consultado es incorrecta.

Para realizar este diseño se solicitará a la empresa licenciataria que desarrolle las herramientas antes solicitadas para mejorar la base de datos. El tiempo estimado para el desarrollo de las nuevas herramientas de organización de datos en el sistema será de dos (2) meses e incluirá un programador y un especialista en BD.

De igual modo, el responsable de informática del Sector de Apoyo de la SM deberá estar involucrado activamente en el proceso arriba mencionado, el cual recibirá entrenamiento sobre la tecnología en que el sistema fue desarrollado y será capacitado para la elaboración de Base de Datos, el cual posteriormente ayudará a pensar la metodología para la capacitación de los usuarios/funcionarios, asumiendo dicha responsabilidad.

#### **2.4 Migración de la base de datos y complementación de los registros de los campos existentes en el formulario de entrada de datos.**

Para lograr la migración de los registros que están agrupados en la estructura de la antigua base de datos para la actual base que quiere rediseñar, es necesario desarrollar un programa de mantenga la integridad de las informaciones ya indexadas. Para garantizar este proceso es necesario desarrollar este programa en la misma plataforma en que fue desarrollada la base.

En un primer momento, se requiere migrar la base de datos, proceso que normalmente se realiza en horas si se tiene un programa para tal fin. Cada documento migrado debe tener un registro con los nuevos campos diseñados y posteriormente se debe escanear e incluir el logo oficial del MERCOSUR en esta documentación. De esta forma, cuando los documentos estén disponibles para su impresión o visualización estarán con el logo.

Para garantizar este proceso se requiere avanzar las continuas mejoras de la información en la base de datos, que tendrá como objetivo maximizar la recuperación de información, apoyado en las nuevas y modernas plataformas tecnológicas para optimizar los datos. La complementación de los registros de la información disponible sobre la base de los datos existentes se hará utilizando todos los campos y las áreas identificadas para optimizar el sistema en función de las necesidades de los usuarios/funcionarios. Este nuevo diseño incluirá un registro de información sobre normas de conformidad, con los nuevos modelos incorporados.

En términos metodológicos, la complementación de los registros de los campos en la base de datos existente será realizada en dos momentos: el primero, se refiere al escaneo de los documentos que tardará aproximadamente 5 meses, calculando que una persona puede escanear en 8 horas laborables 28800 documentos por día laborable, lo que hace que al final de este período se encuentre digitalizado la totalidad del archivo desde 1991 hasta 2009.

El segundo momento se refiere al proceso de complementación de los registros de los campos definidos para la indexación. Por ejemplo: incluir el tema, contenido, órgano, etc. Para este proceso se estima que se realizará en ocho (8) meses.

Esta actividad estará prevista para ser desarrollada en el Sector de Normativa, Documentación y Divulgación con un consultor externo que será contratado para el proceso de capacitación en el uso de la herramienta por 15 días, regresando

posteriormente a los 6 meses para realizar un monitoreo y ver dificultades que pueden ser corregidas (Homologar la Base de Datos).

Esta tarea demandará aproximadamente ocho (8) meses y especialistas del área de técnicas de información de esta área, así como también un especialista en vocabulario para realizar el proceso de indexación.

### **3. BOLETÍN OFICIAL ELECTRÓNICO**

El Boletín Oficial es una publicación electrónica que contiene además de la normativa y laudos, toda aquella documentación que encamina la PPT en ejercicio, de acuerdo a lo establecido en el Protocolo de Ouro Preto.

Conociendo el segmento de la estructura al que pertenece cada uno de los funcionarios que reciben el Boletín, se podrá dirigir el contenido de las diversas ediciones distintas del Boletín a segmentos de funcionarios concretos.

El presente proyecto se propone utilizar el canal de comunicación ya existente con los destinatarios del Boletín. El objetivo de nuestra encuesta será determinar en qué medida el Boletín cumple con los objetivos para el cual está planteado determinando de esta forma si lo hace de forma satisfactoria, además de actualizar el listado de funcionarios.

Sucesivamente, se elaborará y analizarán los datos con el propósito de elaborar una propuesta de revisión del Boletín, sea en términos de contenido – hasta donde así lo permita la normativa del MERCOSUR (art 39 del POP y normas relacionadas) – o en términos de formato y modalidad de envío.

#### **Actividades:**

##### **3.1. Realización de una encuesta a los funcionarios de la SM y a los destinatarios del Boletín.**

Se realizará una encuesta dirigida a conocer la efectividad del Boletín Electrónico.

A partir, de esta encuesta será posible elaborar una nueva propuesta de Boletín, con base en los datos obtenidos y tomando en cuenta toda la normativa MERCOSUR.

El objetivo es por un lado ampliar el campo de acción del boletín a todos aquellos actores potencialmente interesados en recibir informaciones acerca del MERCOSUR, que por alguna razón actualmente no tienen acceso. Por otro lado, se pretende verificar en qué medida el Boletín actualmente cumple con los objetivos de divulgación para el cual fue creado y así poder encaminar acciones futuras que puedan mejorarlo en el futuro.

##### **3.2 Reelaboración del Boletín Oficial Electrónico con base a los datos obtenidos en la encuesta.**

Se requiere de un consultor externo especialista en ediciones electrónicas. Al planificar cada número del Boletín, en base a los datos obtenidos de la encuesta,

se dará cumplimiento a las categorías ya establecidas que coinciden con la Base de Datos y el Buscador temático. Se contempla un listado de diversos tipos de información que resultan útiles para la mayoría de los usuarios/funcionarios:

- Reseñas de cronogramas, Decisión, Resolución, Directiva, Recomendación y Actas.
- Sugerencias o artículos de procedimientos de los órganos
- Un informe de interés de la PPT
- Noticias o Novedades

### **3.3 Revisión y reconstrucción de la lista de usuarios. (Ver punto 4. Lista de distribución)<sup>5</sup>**

Actualmente, el Boletín se remite a través del correo electrónico, tras la suscripción del interesado, o a través de mini CD'S enviados por correo postal, por un costo de diez dólares.

Una opción para ayudar a los funcionarios es incluir en las nóminas elevadas por las Cancillerías el envío del Boletín vía correo electrónico, lo que permitirá recibirlo en cualquier lugar del mundo en el cual se encuentre el funcionario con la ventaja de estar optimizado en tiempo real.

Además de lo informativo que sea el Boletín, el efecto que tiene depende de que sea enviado a las personas indicadas: usuarios/funcionarios de la SM, funcionarios de la institucionalidad del MERCOSUR, Cancillerías, etc.

Se debe analizar cuidadosamente los nombres de los funcionarios de la lista de correo, dirigiendo el Boletín a los funcionarios reales del MERCOSUR para maximizar el éxito de la difusión de la gestión de la SM y la PPT.

La encuesta permitirá corregir e incorporar otros nombres en una lista única de correo de funcionarios del MERCOSUR, la cual debe ser actualizada permanentemente mediante la combinación y modificación de las listas de funcionarios desde varios orígenes (Estados Partes, Estados Asociados, Órganos MERCOSUR, Ministerios, etc). Para obtener más información acerca de cómo preparar y definir la lista de correo, las actividades propuestas en lista de distribución de funcionarios (ver punto 4).

### **3.4. Diseño de instalación de la plantilla de Boletín Piloto.**

Esta plantilla será el punto de partida del Boletín Oficial del MERCOSUR, la cual deberá estar conectada en Internet para tener acceso a las bases de datos que aportaran los insumos al Boletín. Indexación de Boletines. (Ver las plantillas de Boletines bimestrales). Los Boletines estarán indexados por fecha de edición, PPT, etc.

---

<sup>5</sup> Se conoce que la Secretaría actualmente envía a través de mini CD'S enviado por correo postal el Boletín Oficial. En este sentido, en esta propuesta se contempla que dicho Boletín se haga llegar vía correo electrónico de forma que pueda ser consultado desde cualquier parte del mundo, de forma tal que se pueda agilizar los mecanismos para hacer llegar la información.

En caso de decidir imprimir el Boletín en una empresa de creación de copias o una imprenta, deberá describir el proyecto pormenorizadamente para talleres gráficos. Antes de iniciar el proyecto, describir los objetivos y averiguar cuáles son los requisitos del impresor. Así evitará el tomar decisiones de diseño que haya que cambiar posteriormente. Entrevista y comunicación permanente con el encargado de la impresión mientras dure el proceso de diseño del Boletín para ganar tiempo en la previsión del piloto.

### **3.5. Taller de capacitación para clasificación, distribución y archivo**

Los usuarios/funcionarios del Boletín recibirán al menos una vez por año un instructivo para el uso adecuado del Boletín de acuerdo al manual de procedimientos.

Se realizará un seguimiento de las reacciones que genera el Boletín y se realizará una encuesta de calidad para identificar en las respuestas el uso que se hizo de ellas y que demandas se cubren, etc., y de esta forma se obtendrá mayor información acerca de cómo lograr un seguimiento eficaz de las respuestas según las necesidades y los requerimientos de los funcionarios a través del correo electrónico (Administrador de Perfil), a los fines de realizar un seguimiento eficaz. (Ver bases de datos y buscador especializado).

Se podrá enviar el Boletín en un mensaje de correo electrónico, tanto en el cuerpo del mensaje como incluido como datos adjuntos, en los formatos de archivo PDF o XPS. Las opciones que se deben tener son:

- Publicar el boletín en sitio [www.mercosur.int](http://www.mercosur.int)
- Poder imprimir en la impresora de escritorio.
- Puede empaquetar todos los archivos que lo componen para enviarlo a un impresor/imprenta. (Anuario de PPT)

## **4. LISTA DE DISTRIBUCION**

Una lista de distribución de usuarios constituye un registro de usuarios/funcionarios con su propia dirección de correo electrónico a quienes se envían periódicamente mensajes con los más diversos contenidos.

Esta lista de distribución solo requiere vincularse a la base de datos para que un simple lector de correo pueda acceder a la información, para citar sólo dos: Eudora y Outlook.

Dicho de otro modo, inscribirse en una de estas listas no obliga a instalar software adicional o a conectarse a canales específicos. Asimismo, crear una lista de distribución es relativamente sencillo y también en este caso puede bastar con un programa normal de gestión de correo. Habría que decir que por lo que respecta a listas con miles de usuarios es necesario dirigirse a programas automáticos de expedición, suscripción y cancelación compatible con el diseño de la base de datos.

Existen distintos tipos de listas de distribución las cuales las podemos incluir en las siguientes:

- **Listas de contenido o informativas:**

Por listas de funcionarios (nombre, cargo, función, dirección, e-mail etc. y, en general, todo tipo de información que hace a la labor de la Secretaría MERCOSUR o sus órganos (la presentación de un nuevo listado actualizado por orden alfabético que permita su actualización sistemática; en otro caso, las listas se denominan informativas.

- **Lista unidireccionales o abiertas:**

En las listas unidireccionales sus miembros no pueden comunicar entre sí, sino tan solo recibir mensajes de un remitente determinado que, por lo general, es el propietario de la lista que sería la SM. Por el contrario, las listas abiertas son salas de debate propiamente dichas, donde cada uno aporta su propia contribución (Esta podría ser una opción en la medida que la etapa de divulgación avance y se perfeccione. La estructura de estas últimas listas es similar a la de los grupos de noticias y a menudo cuentan con la presencia de un moderador que podría estar a cargo del país que coordina el tema o proyecto.

Entre las ventajas de elaborar una lista de distribución encontramos:

- Se reciben directamente en el buzón de correo ahorrando esfuerzos de búsqueda;
- Funcionan con cualquier programa de correo electrónico de uso corriente;
- Son periódicas convirtiéndose en una costumbre familiar;
- Son gratuitas y ocupan poco;
- No sufren de la lentitud que caracteriza gran parte de la navegación en la WEB;
- Establece una relación más directa entre los miembros y los administradores.

#### **Actividades:**

##### **4.1 Elevación de la solicitud del listado autoridades por parte de la Secretaría del MERCOSUR a los Estados Parte**

El personal del Sector Normativa, Documentación y Divulgación solicitará por nota la actualización del listado a los Coordinadores de cada país.

##### **4.2. Actualización del Directorio de Autoridades de los Estados Partes participantes en los Órganos del MERCOSUR por parte del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación.**

Una vez recibida la totalidad de las respuestas el Sector Normativa, Documentación y Divulgación, comenzará el proceso de carga de la información a la base de datos.



### **4.3. Sistematización de las nóminas y de los datos de las personas que componen la nómina por órganos y por País.**

Una vez realizada la carga se procesará la información y se realizarán tantos cruces como posibilidades existan entre nombres, órganos, país y función.

### **4.4. Configuración del sistema y su correlación con la base de datos y el Boletín Oficial Electrónico**

Una vez realizado los procesos antes citados el sistema estará preparado para realizar lo que se denomina función en línea (cruce de información que permite el envío automático)

## **5. SISTEMA DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS FRECUENTES (FAQ):**

La existencia de un sistema de preguntas y respuestas frecuentes en un Portal es un proceso de maduración alcanzado que busca ajustarse para servir como instrumento en la creación y el fortalecimiento de comunidades Web. Dado que estas comunidades normalmente persiguen objetivos concretos, el portal requiere de una orientación que permita ir más allá del manejo de recursos y servicios. Un sistema con estas características facilita la comunicación entre personas, simplifica el trabajo y la colaboración en grupo; se convierte en una pieza clave en la captura y reutilización del conocimiento que se genera en la comunidad web.

El objetivo principal de este sistema consiste en brindar al usuario respuestas para cuestiones básicas acerca del contenido y la navegación a través de la página web. Además de encontrar informaciones acerca de los contenidos del mismo, se deben incorporar para apoyar en el uso de nuevas secciones destinadas al acceso de respuestas básicas referentes a temas categorizados.

Esta propuesta de implementación tecnológica existe en el Portal Oficial de MERCOSUR, pero este sistema no está diseñado para la gestión de datos, ni para la interactividad con el usuario que requiere obtener informaciones sobre diversos aspectos del MERCOSUR.

### **Actividades:**

#### **5.1. Taller para el agrupamiento de las preguntas y respuestas frecuentes**

Se realizará un taller con los funcionarios de la Secretaría del MERCOSUR para definir las categorías para el agrupamiento. Las preguntas y respuestas son agrupadas bajo categorías, definidas por los administradores de éste sistema de gestión (Ver Base de Datos y Buscador de Búsqueda Avanzada)

#### **5.2 Rediseño y elaboración de sistema de preguntas y respuestas interactivas.**

Se requiere desarrollar de manera continua un soporte para los usuarios permitiendo a través de la búsqueda en la base de datos. Permite interacción

básica con la base de datos: los usuarios pueden hacer preguntas que no estén en la base de datos. Las preguntas y respuestas se clasifican en categorías. Lo que pensamos añadir: que el descriptor (script) responda a los correos de soporte automáticamente. Basándose en las palabras del correo, se les responderá a los usuarios con una selección de las respuestas posibles. Las preguntas nuevas que los usuarios hacen en el sitio web serán añadidas a la base de datos como "pendientes". Se podrá responder a esas preguntas en línea con un formulario web y se podrá aprobar la pregunta y pasarla a Preguntas Frecuentes o eliminarla.

Diseño de formulario de preguntas y de un sistema de respuesta automática. Para la visualización del listado de preguntas desde el portal o sitio web, es necesario vincular a un formulario que permita registrar las preguntas o vincular a una dirección de correo electrónico, instrumentos que permitirán recopilar las propuestas de preguntas y respuestas, las que son gestionadas por el administrador.

### **5.3 Instalación y prueba piloto del sistema de preguntas y respuestas frecuentes.**

Una vez diseñado el sistema, el mismo será probado por un periodo de dos meses, a fin de realizar los ajustes correspondientes.

## **6. SISTEMA DE BÚSQUEDA AVANZADA**

Realizado el taller para el rediseño de la Base de Datos, definido el esquema de Boletín Oficial electrónico, la lista de distribución y el sistema de preguntas y respuestas frecuentes (FAQ), será necesario construir un buscador especializado que incluya la totalidad de los temas indexados, además de facilitar la integración con los grandes buscadores mundiales como google y yahoo.

En las entrevistas realizadas se tuvo conocimiento que la SM ha venido desarrollando hace dos años un sistema de búsqueda para base de datos y que estará disponible en el Portal Oficial del MERCOSUR. Sin embargo, actualmente ese sistema no se encuentra funcionando y se desconocen los niveles de avances que posee el mismo.

Para esto se solicitará a la empresa licenciataria que desarrolle las herramientas para generar y administrar un sistema de búsqueda en la Base de Datos que pueda trasladarse al portal del sitio.

Se realizará de manera simultánea con los trabajos de la Base de Datos mediante la contratación de dos personas: un especialista en programación y un especialista en diseño de páginas WEB. El tiempo estimado para el desarrollo de las nuevas herramientas será de ocho (8) meses.

### **Actividades:**

#### **6.1 Encuesta a funcionarios.**

La misma ha sido descrita en el punto 2.1.

## **6.2. Taller para los funcionarios del Sector**

El mismo ha sido descrito en el punto 2.2.

## **6.3 Diseño del sistema de búsqueda**

Para cumplir con ello es necesario definición de un índice para cada uno de los temas que podrán ser buscarse. Deberán ser incorporados operadores booleanos los cuales serán utilizados en la recuperación de los datos, tales como AND, OR, AND NOT, XOR., etc.

Se propone utilizar el Método de Truncamiento para evitar la pérdida de tiempo y lograr encontrar la mayoría de las palabras por la raíz de la misma. También será importante definir el tipo de búsqueda - básica o avanzada – permitiendo que el usuario tenga flexibilidad en la interacción con la base de datos.

El índice de palabras es una forma de consulta ampliamente utilizado en la actualidad en las bases de datos, en la que el usuario puede listar el contenido de índice:

**A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z**

En las estadísticas de las consultas se debe incluir un historial de los registros de entrada de datos que serán actualizadas. El sistema de búsqueda debe permitir la consulta por año y por período, así como dejar un campo abierto para otro tipo de consulta.

En relación a la estrategia para la consulta en el perfil se requiere que el sistema de consulta se configure de acuerdo a las necesidades del usuario/funcionario, para lo cual es importante considerar la creación de una interfaz de configuración del perfil y la preferencia del usuario, que deberá incluir: idioma de interfaz, barra de navegación (sí o no), y los resultados deberán presentarse, por ejemplo: número de registros por página, formato de presentación - detallada, por título, presupuesto, descripción, fuente, etiquetas de dirección, etc.

También se deberán utilizar herramientas especializadas que permiten el acceso al documento de forma digitalizada. La preservación de estos documentos digitalizados está relacionada con la capacidad de almacenamiento, migración y difusión de contenidos que se gestionan de forma centralizada. Esto fijará una política para normalizar las actividades de depósito y acceso a bibliotecas digitales.

## **7. PORTAL OFICIAL DEL MERCOSUR:**

### **7.1. Rediseño del Portal**

Las herramientas antes mencionadas para la base de datos, boletín oficial, lista de distribución, buscador y el sistema de preguntas y respuestas frecuentes, hacen al rediseño del portal a fin de perfeccionar su funcionalidad y facilitar el acceso al usuario que lo navega por primera vez.

## **7.2. Diseño de un contador de acceso al Portal<sup>6</sup>**

El portal es uno de los principales medios de divulgación que posee a Secretaría del MERCOSUR, siendo la puerta de entrada para el acceso gratuito a toda la información disponible sobre este proceso de integración.

El portal existente como página oficial del MECOSUR será mejorado en función de la actualización de las herramientas y de la introducción de otros componentes como el Sistema de Búsqueda Avanzada – FAQ, Boletín Oficial Electrónico, lista de distribución y Base de Datos.

Este rediseño del portal debe proporcionar informaciones en tiempo real, las cuales serán producidas y almacenadas en la estructura del MERCOSUR. Se debe ofrecer acceso a los links de las páginas oficiales de los Estados Partes y otras páginas de interés. También debe permitir la integración con el público, la elaboración de diagnósticos, de forma que se constituya en el medio ideal para evaluar el nivel de aceptación y conocimiento que existe sobre MERCOSUR.

Igualmente, deberá ser desarrollado utilizando software de gestión de portales corporativos y tecnología Java, y sus contenidos deberán ser almacenados en base de datos modernas que facilitarán el uso y la interactividad con el usuario.

También es recomendable incluir el idioma inglés, considerando que es el lenguaje de mayor difusión a nivel mundial, con lo cual se lograría que el público internacional tuviese acceso a las informaciones y a los avances que realiza este bloque de integración.

En el siglo XXI, ninguna base de datos es eficiente si no está al alcance de las personas que tienen capacidades diferentes, de esta manera es necesario pensar en el desarrollo de un software que aproveche potencialidades que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación en beneficio de estas personas.

La utilización de aplicaciones como paneles dinámicos, flashes, canales de retorno (comentarios, blogs, eventos, online, etc), enriquecerá la amigabilidad del sistema con los usuarios/funcionarios. La utilización de fechas para facilitar la localización de usuarios en el portal y también la versión para la impresión en los diversos sistemas de medios informáticos con el logo MERCOSUR, vendrán a ser novedades que serán incorporadas.

---

<sup>6</sup> Es importante destacar que aún cuando existe una propuesta para el Contador del Portal Oficial del MERCOSUR. Este proyecto se propone contribuir con la mejora de este mecanismo, para así servir de guía para perfeccionar las actualizaciones y las consultas de los usuarios.

Se incorporará un sistema de contador de acceso al Portal que permitirá detectar de qué organización acceden las personas y las temáticas investigadas. De igual modo, se requiere monitorear de qué forma se recupera la información organizada y difunde, así como también evaluar la eficiencia del sistema de búsqueda/investigación.

También debe poseer la opción de accesibilidad para aquellas personas que tienen dificultades especiales, para esto se requiere adquirir programas que permitan, a estas personas, el acceso a la información vía WEB, para esto el portal debe contener algunas características tales como: mensajeros de sonido y sintetizadores de voz, ampliación de las letras y marcadores de texto en las pantallas. Esto podrá desarrollarse, una vez lograda la optimización del Portal.

Las pruebas de error se deben realizar cada seis meses comparando los resultados de la investigación con la respuesta formulada por otros sistemas. Sirve principalmente para comparar la cobertura de la base de datos, con un margen de error de 5%.

Los sistemas de control consisten en una selección aleatoria, de algunas de estas consultas para realizar una comparación de los resultados logrados con las referencias obtenidas. A través de este procedimiento, podemos encontrar información de los factores que influyen en las probabilidades de éxito (tipo de usuario, tipo de indexación, conocimiento del sistema, riesgo menor de las estrategias, etc.) Esto permitirá conocer el número de usuarios/funcionarios que consultan: sitio, base de datos, boletín, preguntas frecuentes, temática, normativas, por PPT, entre otros.

Se tiene pensado que el Portal debe tener una herramienta que ofrezca a los usuarios, un espacio para expresar sus sugerencias y propuestas sobre la base de datos o sistema de búsqueda. Esto permitirá minimizar la presencia de errores, pues permite identificar las causas del fracaso. El administrador del perfil podrá desarrollar un índice estadístico en función de las sugerencias recibidas.

## **8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PERSONAS, MAQUINAS Y MÉTODOS ORGANIZATIVOS.**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria y evaluación.

## **Actividades:**

### **8.1 Diseño del manual**

La preparación de un manual de procedimientos debe incluir a las personas, máquinas, y/o métodos organizados para recoger, procesar, transmitir y difundir los datos que representan información para el usuario.

Debe ser un manual sobre los procedimientos y procesos que adopte el Sector de Normativa, Divulgación y Documentación la Secretaría del MERCOSUR, durante la producción, registro, almacenamiento, distribución, acumulación, difusión y uso de la información compartida en reseñas de las normativas, legislación, etc.

Igualmente, debe describir la estructura de gobierno para todos los implicados (personal o sectores), según una serie de principios, normas, reglas y procedimientos necesarios para garantizar la calidad de la información disponible, por ejemplo: que apoya la inclusión de ciertas normas sobre la base de datos quién es el responsable de la traducción - que actualiza algunos datos del sector, etc.

Con este manual el Sector de Normativa, Documentación y Divulgación tendrá un flujo de las operaciones institucionales, para garantizar la actualización y confiabilidad de la información durante todo el proceso.

Como parte diseño de la arquitectura de la base de datos, el equipo técnico deberá preparar un manual de usuario del sistema con información sobre todas las fases de la operación y la terminación de los registros.

### **8.2. Taller de capacitación para el uso de las herramientas detalladas en el Manual**

Este taller de capacitación de personal de la SM (SNDV y AP) se basará en el registró de información en bases de datos, formatos de búsqueda, búsqueda especializada y la calidad de la información. Asimismo, incluye: capacitación para el acceso en línea, edición de CD, hipertexto, claridad en la estructura de los campos, consultas de los principales campos del índice (autor, descriptores), búsqueda por vocabularios y correlación automática con términos equivalentes, entre otros.

## **3. HIPOTESIS**

### **3.1. Hipótesis de los diferentes niveles**

Cambio en la estructura de la SM y dificultades en la contratación de personal calificado.

### **3.2. Riesgos y Supuestos**

El programa de divulgación solo podrá implementarse, sí el Grupo del Mercado Común esta de acuerdo con la necesidad de dar cumplimiento a las funciones según la normativa prevista.

La reestructuración de la SM y la CRPM no afectara el desarrollo de la propuesta del Sector de Normativa, Documentación y Divulgación

Los funcionarios que se desempeñan en el Sector ven la necesidad de mejorar y actualizar los sistemas existentes.

Compatibilidad entre los sistemas tecnológicos y conectividad.

## **4. EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

El programa requiere una difusión adecuada *in situ*, que depende en gran parte de las actividades de información, procesamientos y comunicación interna prevista, en el programa que debe ser llevado a cabo por el organismo de ejecución que será dentro de la SM, en el Sector de Normativa, Documentación y Divulgación.

En base a las entrevistas realizadas, se observó que el área en la cual se desarrollaría la mayor parte del programa del proyecto, será el Sector de Normativa, Documentación y Divulgación y se desarrollará a lo largo de dos años y seis meses, teniendo en cuenta que el programa es integral y está basado en un desarrollo tecnológico que se complementa y cubre la totalidad de las funciones del sector como un todo. Para este proyecto se designará un Director cuya función será coordinar el desarrollo de la totalidad de las actividades.

Al año de comenzado el proyecto, esta previsto una auditoria interna a través del monitoreo de las actividades realizadas y ejecución del presupuesto programado de acuerdo al calendario (**Anexo IV**).

Al final del proyecto se prevé una auditoria con evaluación de la totalidad del proyecto.

### **4.1 Medios materiales y no materiales**

Como se describió anteriormente, el Sector cuenta con un sistema informatizado que debería ser actualizado para un mejor uso de las herramientas e información disponibles, que a partir de esta propuesta optimizarían el sistema y darían respuesta a la totalidad de las funciones asignadas al área.

Los medios utilizados serian la adecuación del software de acuerdo a los requerimientos necesarios para una eficiente divulgación de la información a través de: mejora de la base de datos, inclusión de buscador especializado, inclusión en el sistema de listado de funcionarios para distribución de información, plantillas de boletín Oficial, Sistema de preguntas y respuestas frecuentes, Portal oficial del MERCOSUR, etc.

### **4.2. Organización, procedimientos y modalidades de ejecución.**

El proyecto contará con un Director a cargo del mismo y se prevé por parte de la SM, Sector de Normativa, Documentación y Divulgación que el personal de esta área desarrollará actividades inherentes a preparación de insumos, facilitación de la información, incorporación de nuevos software.

Parte del proyecto es el diseño y elaboración de un conjunto de herramientas que se adquirirán a través de un sistema informático que ha sido diseñado de acuerdo a los requerimientos del proyecto.

Las actividades se desarrollarán a lo largo de dos años y seis meses, teniendo en cuenta que el programa está basado en un desarrollo tecnológico que se complementa y cubre la totalidad de las funciones del Sector.

Al final del proyecto se prevé un taller de capacitación para el uso de un manual de procedimientos que permitirá que los funcionarios cuenten con un instrumento que será una guía para la utilización de los materiales, recursos humanos y tecnológicos.

#### **4.3 Calendario de Ejecución**

Se incluye planilla con distribución de las actividades por trimestre **(Anexo IV)**.

#### **4.4 Costo y Plan de Financiamiento**

Se incluye la planilla de costos unitarios por actividad distribuido en el tiempo de duración del proyecto **(Anexo V)**.

#### **4.5. Presupuesto y calendario**

El costo total del programa asciende a 147.860 dólares.

La duración operativa global prevista es de 28 meses a partir de la firma del Convenio de Financiación. La duración indicativa de los contratos de subvención será 24 meses.

#### **4.6 Factores que garantizan la viabilidad**

Como se dijo precedentemente, el proyecto ha recibido asistencia técnica para la compra de material informático de la Unión Europea, en una primera etapa y una segunda etapa, se financió la compra de hardware y software el cual ya posee una contratación (licencia financiada anualmente), que garantiza que el proyecto pueda ser ejecutado y perfeccionado a medida que el proceso de integración se profundice y aumente el volumen de información y por ende de usuarios/funcionarios que requieren de estas herramientas.

Asimismo, la SM elaboró concursos para contratar personal, para las áreas de Sector Normativa, Documentación y Divulgación y para el Sector Apoyo en el área informática, esto garantiza que la cantidad de personas que son necesarias para un eficiente funcionamiento este asegurado en tiempo.



## **5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

### **5.1 Indicadores de seguimiento**

El proyecto tiene previsto a través del monitoreo informes anuales de la evolución y cumplimiento de las distintas etapas del proyecto. Los informes de monitoreo interno están previstos en dos etapas que tiene que ver con la fase de incorporación de las actualizaciones a los distintos herramientas en formato piloto y durante el segundo año con una evaluación del cumplimiento de las etapas previas mas la evaluación del personal capacitado a través los talleres.

### **5.2 Revisiones – Evaluaciones**

El proyecto prevé además del monitoreo una evaluación final al cierre.

### **5.3 Monitoreo**

La contraparte (Organismo Internacional de financiamiento), asegurará la supervisión global del programa. Las delegaciones recibirán un informe de seguimiento a partir del monitoreo de las acciones financiadas conforme al programa.

### **5.4 Evaluación y auditoria**

La contraparte (Organismo Internacional de financiamiento) ejecutará las actividades relacionadas con la supervisión, la evaluación y auditorias externas, financiadas bajo la contribución del organismo internacional del programa. El proyecto incluye misiones externas de evaluación, en particular (i) una misión de evaluación intermedia; (ii) una evaluación final, al principio de la fase de cierre, que será la base de un seguimiento final para una evaluación ex post.

Los gastos del proyecto estarán sujetos por lo menos cada año a una auditoria. El contrato para las auditorias será financiado por compromisos específicos y concluido y gestionado por el organismo internacional.

## **6. ASPECTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

### **6.1 Modo de implementación**

La operación propuesta se ejecutará mediante una gestión parcialmente descentralizada a través de la firma de un convenio de financiación con Grupo Mercado Común (GMC) que representa al MERCOSUR y el Organismo de financiamiento seleccionado. La ejecución del Programa será llevada adelante por un Organismo de Ejecución nombrado por el GMC.

## **6.2. Comunicación y visibilidad**

Para asegurar la visibilidad necesaria de la cooperación por los Organismos de financiamiento (Unión Europea, BID, etc)), se organizarán y elaborarán acciones de relaciones públicas y publicidad para valorar y para presentar el programa (folletos, artículos e informes, visitas, conferencias, seminarios y materiales de promoción, etc.).

## **7. ANEXOS**

- 7.1. Arbol de Problema - Anexo I
- 7.2. Árbol de Problema en positivo - Anexo II
- 7.3. Matriz del Marco Lógico - Anexo III
- 7.4. Calendario de Actividades del Programa – Anexo IV
- 7.5. Presupuesto del Programa – Anexo V
- 7.6. Tabla de evolución Normativa de la Secretaría del MERCOSUR – Anexo VI
- 7.7. Normativas para el uso del logo del MERCOSUR – Anexo VII
- 7.8. Dec. CMC N° 07/07 “Estructura Organizativa de la Secretaría del MERCOSUR” – Anexo VIII
- 7.9. Dec. CMC N° 56/08 “Reestructuración Organizativa de la Secretaría del MERCOSUR” – Anexo IX
- 7.10. Res. GMC N° 66/08 “Implementación de la Estructura Organizativa de la SM” – Anexo X