



LA COMISIÓN SUDAMERICANA PARA LA LUCHA CONTRA LA FIEBRE AFTOSA

PANAFTOSA/OPS-OMS

SEMINARIO INTERNACIONAL

SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN VETERINARIA

INFORME FINAL

Asunción, Paraguay
Marzo 2001



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

**SEMINARIO INTERNACIONAL
SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
DE ATENCIÓN VETERINARIA**

INFORME FINAL

**Asunción, Paraguay
12-14 de Marzo de 2001**

**CENTRO PANAMERICANO DE FIEBRE AFTOSA
ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD**

CONTENIDO

	Pág.
ANTECEDENTES	5
INFORME FINAL	5
AGENDA	7
CONFERENCIAS	9
■ Bases para la evaluación de servicios veterinarios	11
■ Aseguramiento de la calidad de los servicios veterinarios	19
■ Esquema para elaborar un modelo de sistema de servicios veterinarios para los países de América	38
TRABAJOS DE GRUPO	54
LISTA DE PARTICIPANTES (Anexo 1)	63
SEMINARIOS INTERNACIONALES PREVIOS A LAS REUNIONES ORDINARIAS DE LA COSALFA (Anexo 2)	83

ANTECEDENTES

La Comisión Sudamericana para la Lucha contra la Fiebre Aftosa (COSALFA), en su XXVII Reunión Ordinaria realizada en Buenos Aires, Argentina, durante los días 27 y 28 de abril de 2000, aprobó la Resolución VII, por la cual solicitó a la Organización Panamericana de la Salud/Centro Panamericano de Fiebre Aftosa (OPS/PANAFTOSA) la organización de un Seminario Internacional sobre Gestión de la Calidad de los Servicios de Atención Veterinaria, para apoyar al desarrollo del Plan Hemisférico de Erradicación de la Fiebre Aftosa (PHEFA) en América del Sur.

INFORME FINAL

El Seminario Internacional sobre Gestión de la Calidad de los Servicios de Atención Veterinaria, realizado en Asunción, Paraguay, durante los días 12 a 14 de marzo de 2001, tuvo como objetivo generar una conciencia de la necesidad de estimular experiencias en gestión de calidad de los servicios veterinarios. Contó con 182 participantes de 14 países americanos y de organismos internacionales, reconociéndose 65% inscriptos del país anfitrión.

Basado en este objetivo se plantearon propuestas de trabajo que abarcaron las distintas demandas de los participantes como también las necesidades relacionadas con el tema.

Las presentaciones efectuadas durante los días lunes y martes abarcaron los temas previstos en la convocatoria, con activa participación de los grupos presentes.

Los grupos de trabajos fueron divididos y se designó un coordinador de actividades para cada uno.

Cada coordinador llevó una guía de actividades y un listado de cuatro preguntas para orientar al personal involucrado. Al término de las discusiones cada grupo preparó un informe con propuestas de desarrollo en gestión de calidad y una evaluación individual sobre el desarrollo del seminario.

Las presentaciones de los temas tuvieron como corolario una serie de recomendaciones a la OPS, los que se resumen a continuación:

- 1) O que los servicios veterinarios sean valorados como asunto de seguridad nacional y que se implementen las medidas y los recursos necesarios para que puedan cumplir su función.
- 2) Que la COSALFA adopte como resolución la decisión de establecer en cada uno de los países, el sistema de gestión de calidad de los servicios veterinarios.
- 3) Que la Oficina Internacional de Epizootias (OIE) y la OPS/OMS promuevan la elaboración de un modelo flexible de servicios veterinarios entre los países.
- 4) Que el establecimiento del sistema de calidad de los servicios veterinarios sea promovido y ratificado en la Reunión Interamericana de Salud Animal a Nivel Ministerial (RIMSA).
- 5) Que se adopte un programa de implementación gradual de los sistemas de gestión de calidad de los servicios veterinarios.
- 6) Que la OPS/OMS monitoree y audite en forma complementaria los sistemas de calidad establecidos por los países.
- 7) Que los organismos internacionales que participan en acciones de cooperación técnica en materia de salud animal. GICSA – OPS, IICA, FAO, OIRSA, CAN y OIE reanuden la armonización de sus programas de trabajo en el grupo de integración de cooperación en salud animal Solicitar a la OIE una revisión y perfeccionamiento de las directrices para la evaluación de los servicios veterinarios.
- 8) Solicitar a la OIE una revisión y perfeccionamiento de las directrices para la evaluación de los servicios veterinarios.

AGENDA

Lunes, 12 de marzo

- 09:00** APERTURA
Dr. Eduardo Correa Melo, Director, PANAFTOSA
- 09:30** INTERVALO
- 10:00** FORTALECIMIENTO DEL PAPEL DEL ESTADO, EL ROL DEL SECTOR PRIVADO Y LA CUESTIÓN ÉTICA.
Dr. João C. de Souza Meirelles, Secretario de Agricultura de São Paulo, Brasil
Relator: Dr. Julio Barozzi, DGSG-Uruguay
- 11:30** ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS VETERINARIOS.
Dr. Vicente Astudillo, Consultor Privado
Relator: Dr. Hamilton Ricardo Farias, DDA/MAA, Brasil
- 13:00** ALMUERZO
- 14:30** DIRECTRICES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS VETERINARIOS. LA NORMATIVA DE CALIDAD INTERNACIONAL.
Dr. Eduardo Correa Melo, Director PANAFTOSA
Relator: Dr. Julián Castro, SASA-Venezuela
- 16:00** INTERVALO
- 16:30** MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN VETERINARIA:
Experiencias de los países – México y Chile
Modelo de Sistema de los Servicios Veterinarios para los países de América
Dr. Emilio Gimeno, Coordinador – OIE de las Américas
- 17:30** CIERRE DE LA SESIÓN

Martes, 13 de marzo

- 08:30** INSTALACIÓN DE LOS TALLERES DE DISCUSIÓN EN GRUPOS
- 12:30** ALMUERZO
- 14:00** CONTINUACIÓN DE LOS TRABAJOS DE GRUPO
- 17:30** CIERRE DE LA SESIÓN

Miércoles, 14 de marzo

- 08:30** CONTINUACIÓN DE LOS TRABAJOS DE GRUPO
- 12:30** ALMUERZO
- 14:30** CONTINUACIÓN DE LOS TRABAJOS DE GRUPO
- 16:30** CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO
- 17:30** CLAUSURA DEL SEMINARIO

CONFERENCIAS

BASES PARA LA EVALUACIÓN DE SERVICIOS VETERINARIOS

EDUARDO CORREA MELO

Director del Centro Panamericano de Fiebre Aftosa (PANAFTOSA/OPS/OMS)
Caixa Postal, 589, 20001-970, Rio de Janeiro, Brasil

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, todos los países, cual más cual menos, precisa de los otros para mantener a su sociedad abastecida de los productos que cada uno de sus estratos de demanda, aspecto al que no es ajeno el sector pecuario. Esto ha originado un proceso de intercambio cada vez más fuerte entre los mercados internacionales, y en el que los países de nuestra América se insertan especialmente como ofertantes de animales, productos y subproductos de origen animal, sin que por eso dejen, al mismo tiempo, de actuar como demandantes de estos, sea que se generen dentro de la misma región o fuera de ella.

En este contexto, y considerando la importancia que los problemas zoonos sanitarios tienen en ese comercio internacional, claramente relevados por el acuerdo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la Organización Mundial de Comercio (OMC), los estudios de análisis de riesgo referentes a la transmisión y diseminación de los mismos a través de dicho comercio adquieren gran trascendencia.

Al respecto cabe destacar la existencia de nuevos escenarios, dados no solo por la incidencia de la globalización del comercio y las comunicaciones, el avance científico y tecnológico y el cambio en el rol del Estado ocurridos en las últimas décadas, sino también por lo específicamente relacionado con nuestro sector, como son la situación zoonos sanitaria nacional e internacional, el aumento de las exigencias de la demanda interna y externa de animales y productos de origen animal sanos e inocuos, y la presencia y relevancia que tiene la propia OMC y los referentes técnicos de ella en materia zoonos sanitaria y de alimentos, como es el caso de la Oficina Internacional de Epizootias (OIE) y CODEX.

Por ello y tomando en cuenta que los objetivos básicos de un Servicio Veterinario, además de la protección de la salud animal y la producción pecuaria del país, considerando dentro de ello sus relaciones con la salud pública, es dar un adecuado respaldo a las certificaciones que emite, la evaluación de los Servicios Veterinarios pasa a constituirse en un elemento esencial en los estudios de análisis de riesgo en relación con los problemas zoonos sanitarios que conlleva el comercio internacional de animales, productos y subproductos de origen animal entre los países.

Además, la evaluación de los Servicios Veterinarios de un país puede constituirse en una eficaz herramienta en la gestión de una autoridad nacional, para definir o redefinir las prioridades de la organización, contribuyendo a la identificación de puntos críticos y áreas problema, con el fin de determinar las acciones a seguir para su solución y mejoramiento.

Por otra parte, de acuerdo a las propuestas analizadas en el contexto de la reunión de la Comisión del Código de la OIE de enero de 1993, cualquier país miembro de dicha Organización debería reconocer a cualquier otro país miembro, el derecho a efectuar una evaluación de sus Servicios Veterinarios, siempre, o cada vez, que se entable entre ambos un proceso exportador/importador de animales, productos y/o subproductos de origen animal y/o de biológicos, fármacos y alimentos de uso animal.

Cuando hablamos de Servicios Veterinarios no estamos restringiendo el concepto solo a la institución oficial, ya que en la actualidad la organización zoonosanitaria de un país considera, por lo menos en nuestra región, la participación decidida de otros actores sociales, como es el caso de profesionales y técnicos de ejercicio privado a través de mecanismos de "acreditación", así como de productores y otros agentes del sector involucrados en el quehacer sanitario animal, trabajando conjuntamente para lograr la mantención y mejoramiento de la zoonosidad, que son los dos grandes objetivos a cumplir en esta materia.

Lógicamente, la institución oficial será la responsable de la normatividad y la certificación, y actuará como controladora, auditora y garantía del sistema zoonosanitario que se implante.

Como todo proceso evaluativo, y asimismo para todo evaluador, esta exposición considera la concepción de una imagen deseable, o modelo, de un Servicio Veterinario con una concepción sistémica, basada en subsistemas y procesos técnicos interrelacionados, en que se conjuguen adecuadamente, dependiendo de las características y prioridades de cada país, las materias relacionadas a la mantención de la zoonosidad (vigilancia, defensa o sistema cuarentenario y diagnóstico, producción y control en laboratorios) con las dirigidas a la mejora zoonosanitaria, como son: los proyectos de control y erradicación de enfermedades animales, incluyendo las zoonosis; las acciones tendientes a la protección e inocuidad de los alimentos de origen animal, y aquellas referentes al registro y control de fármacos, biológicos y alimentos de uso animal. Esto permite considerar la cadena agroalimentaria completa "desde la granja al consumidor" o "desde el pasto al tenedor", como se ha dado en llamar a dicho proceso.

Asimismo, esa imagen deseable o modelo considera de manera importante al Servicio Veterinario integrado al medio, con la participación de todos los agentes actuantes en el campo pecuario y de la zoonosidad, adecuadamente regulados por la autoridad zoonositaria nacional constituida por la institución oficial en la materia.

No esperamos que la presentación que se muestra a continuación sea la solución definitiva al problema. Debe considerarse básicamente una propuesta sobre la cual sea posible trabajar y enriquecer para obtener un enfoque compartido por todos, y que pueda ser aplicado en el futuro para alcanzar progresivamente una mejoría paulatina de los Servicios Veterinarios en el continente, así como de los sistemas de aseguramiento de calidad que deben ser implantados.

PROPÓSITO U OBJETIVOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN DE SERVICIOS VETERINARIOS

- a) Contribuir a conseguir y/o mejorar el nivel de confianza mutua indispensable entre dos países que inician o mantienen un proceso de intercambio en materia pecuaria (un proceso de importación/exportación).
- b) Colaborar con la autoridad nacional a identificar las áreas problema y al mismo tiempo establecer las prioridades de la organización y consecuentemente contribuir a mejorar la calidad de los servicios que se prestan a través de la organización.

En consecuencia, la evaluación deberá demostrar la capacidad del Servicio Veterinario para controlar la condición sanitaria y zoonositaria de los animales y los productos que de ellos derivan, a través de toda la cadena de producción, dentro de su territorio.

ASPECTOS BÁSICOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE SERVICIOS VETERINARIOS

De acuerdo a los objetivos planteados, la evaluación podrá efectuarse individualmente o sobre una base bilateral, cuando se plantea un proceso de intercambio entre dos países. De todas formas es necesario establecer claramente el objetivo, los criterios de evaluación, así como el tipo de información y los datos válidos y exactos requeridos. El marco para la misma debe fundamentarse en los siguientes aspectos básicos:

- a) condiciones prevalentes en el país;
- b) tipo de comercio proyectado;

- c) sistemas de producción animal;
- d) situación zoonosanitaria existente, y
- e) nivel de desarrollo en salud pública veterinaria.

Cuando la evaluación obedece al establecimiento de un proceso de intercambio entre dos países, se deberá considerar en cada uno de los puntos antes mencionados la comparación de la situación prevalente en cada uno de ellos.

De acuerdo a lo señalado en la introducción, el análisis de la organización de sus sistemas, subsistemas y procesos debe considerar no solo el caso de la institución oficial, sino también todos los otros agentes involucrados en ellos, analizando al mismo tiempo la característica de la relación con la institución oficial y los mecanismos de control y supervisión existentes en cada caso.

ELEMENTOS O CRITERIOS CLAVES DE LA EVALUACIÓN

SOBRE ASPECTOS Y PROCESOS GENERALES

La organización,

Considerando dentro de ella fundamentalmente los siguientes aspectos:

- su concepción y enfoques (visión, misión, objetivos, enfoque del sistema zoonosanitario nacional, etc.);
- valores (equidad, integridad, eficacia, eficiencia, transparencia, calidad de servicio, participación, independencia, imparcialidad, etc.);
- cobertura espacial y temporal;
- organigrama de la institución oficial y sus relaciones. Considerar la existencia de organizaciones locales ligadas a la estructura nacional;
- características y mecanismos de coordinación y participación interna y externa;
- subsistemas de planificación, programación y presupuestario/contable;
- identificación y características globales de los subsistemas (macroprocesos) y procesos técnicos;
- subsistema de control y auditoría interno y externo, y
- manuales de organización y funciones.

Los recursos

De personal:

- dotación por estamentos o categorías y ubicación;

- niveles de capacitación y entrenamiento según categorías y en relación a los procesos técnicos;
- política y programas de capacitación y entrenamiento, y
- mecanismos de reclutamiento, selección, contratación, registro y mantención y alejamiento.

Materiales:

- infraestructura;
- vehículos;
- de laboratorio;
- de campo;
- de comunicaciones;
- de computación e informática;
- de educación sanitaria, y
- otros.

En todos los casos deberá analizarse su cantidad y suficiencia, acorde a las necesidades de la organización y su obsolescencia.

Financieros:

- Presupuesto, su origen y suficiencia en relación a los procesos existentes, la oportunidad en la disponibilidad de estos recursos y el nivel de utilización de los mismos por períodos anuales.

Aspectos legales y reglamentarios

- Listado.
- Análisis de la aplicación y suficiencia de la legislación y reglamentos en relación a los procesos definidos.
- Nivel de atribuciones de la organización en cuanto a la capacidad para el dictado de normas y la aplicación de las mismas.

Capacidad de gestión

- Existencia de un sistema de gestión, con metas concretas, indicadores, sistemas de medición y rendiciones.
- Sistemas de reclamos y apelaciones.
- Nivel de inserción en la comunidad (sector productor de transformación y comercio; otras entidades públicas; organismos de capacitación y docencia, etc.).

- Nivel de inserción internacional (participación en organismos internacionales de cooperación, coordinación y vigilancia).
- Juicio sobre su operacionalidad.

SOBRE PROCESOS TÉCNICOS EN OPERACIÓN

De las acciones para mantener el nivel zoonosanitario existente

a) Vigilancia

- Análisis de las características del proceso (nivel de información, flujo, fuentes de los datos, tipos de análisis, difusión de la información, etc.).
- Situación zoonosanitaria nacional.
- Enfermedades de denuncia obligatoria.

b) Sistema cuarentenario

- Barreras nacionales e internacionales (pasos fronterizos, puertos y aeropuertos).
- Sistema de registro de información.
- Producción y control de insumos de uso pecuario (alimentos, fármacos y biológicos).
- Legislación de apoyo.
- Capacitación.
- Equipamiento.
- Manuales.

c) Laboratorios

- Número y tipo (diagnóstico, producción de biológicos y control) de laboratorios existentes.
- Existencia de laboratorios asociados (red).
- Sistema de referencia.
- Número y tipo de técnicas en aplicación según especialidad y laboratorio.
- Nivel de análisis efectuados, producción de biológicos y partidas controladas por año, según tipo y laboratorio.
- Juicio sobre suficiencia de recursos.
- Manuales.

De las acciones para mejorar la zoonosidad

Proyectos de control y erradicación de enfermedades animales.

- Objetivos.
- Cobertura.
- Líneas de acción o subproyectos u objetivos parciales.
- Disponibilidad de insumos de calidad para el proyecto (en especial biológicos).
- Capacitación del personal.
- Participación de otros agentes.
- Legislación de apoyo.
- Documentos base y manuales.
- Análisis del proceso y nivel de desarrollo del proyecto.

De la protección agroalimentaria

- Programas de inocuidad de alimentos de origen animal
 - Sistemas de aseguramiento de calidad a nivel de predio o granja.
 - Sistemas de aseguramiento de calidad a nivel de plantas procesadoras.
 - Sistemas de control de residuos.

Análisis de los procesos y sus etapas, cobertura, suficiencia de recursos y respaldo legal.

De los insumos de uso animal

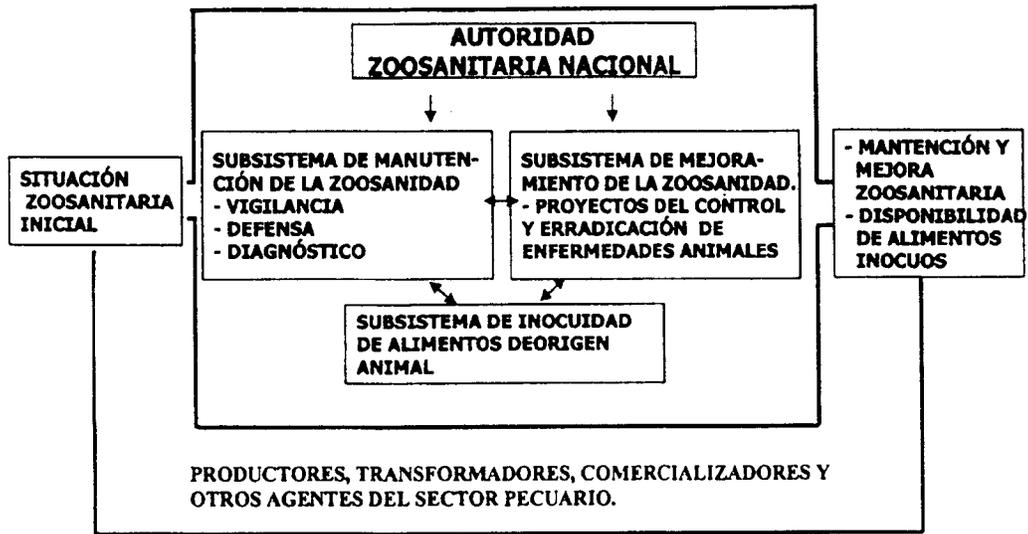
- Programa de registro y control de fármacos biológicos y alimentos de uso animal.
Análisis del proceso y sus etapas, cobertura, suficiencia de recursos y respaldo legal.

De las acciones de apoyo

- Educación sanitaria y divulgación
- Comunicaciones

El presente es un breve listado básico de los elementos a considerar en una evaluación de Servicios Veterinarios, y como fue señalado, solo pretende servir de punto de partida para una discusión con el fin de establecer una metodología sobre la materia, que sea aprobada y aceptada por todos.

SISTEMA ZOOSANITARIO



ENFOQUE SISTÉMICO DE ZOOSANIDAD E INOCUIDAD

Vigilancia Epidemiológica									MANTENCIÓN DE LA ZOOSANIDAD
Defensa (Sistema Cuarentenario)									
Diagnóstico de Laboratorio									
Registro y Control de Insumos de Uso Animal									
Control de Calidad de Alimentos de Origen Animal									
		Vacunación	Detección Reaccionantes	Control de focos Vacunación Canina					
	Vacunación	Detección Reaccionantes	Eliminación Reaccionantes	Control de Murciélagos Hematófagos					
	Control de Focos	Eliminación Reaccionantes	Otras Medidas Higiénico Sanitarias.	Profilaxis pre y post-exposición					
Problemas Zoonosarios	Fiebre Aftosa	Brucelosis	Tuberculosis	Rabia	Leptospirosis	Clostridiosis	Exóticas	Otras	

MEJORA DE LA ZOOSANIDAD

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS VETERINARIOS

VICENTE ASTUDILLO

Médico Veterinario

Rua Sá Ferreira, 127 – cobertura 01, 22071-000 Copacabana, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

INTRODUCCIÓN

La existencia de un modelo económico mundial basado en el libre comercio, con mercados cada vez más competitivos y consumidores más exigentes, exige de los productores y de las empresas, si quieren sobrevivir, que la producción de animales y de productos de origen pecuario sea garantizada por altos niveles de calidad, incluyendo en esto lo sanitario. Al mismo tiempo, los Servicios Veterinarios nacionales, una de cuyas funciones, en ese proceso, es avalizar la situación sanitaria de animales y productos que son comercializados, necesita dar plena confiabilidad a sus inspecciones y certificaciones sanitarias, para lo cual deberá “estar reconocido internacionalmente” como un Servicio Veterinario que practica los principios y procedimientos de la gestión de calidad total, cualquiera que sea el tamaño de su población animal, sus condiciones económicas, políticas y sociales.

En este escenario, la práctica de la gestión de calidad por parte de los Servicios Veterinarios no debe ser encarada como una especie de panacea, capaz de curar todos los males de un Servicio Veterinario. Tampoco debe ser entendida como un “modismo”, que aparece por un tiempo para después ser abandonado, sin que al menos haya algún procedimiento que asegure a la sociedad la garantía de la calidad sanitaria de los productos de origen animal que compran y consumen.

Por otra parte, la incorporación real de la metodología de calidad total en el campo de la atención veterinaria no pasará de un sueño si se piensa que simplemente la confección de algunos manuales basados en las Normas ISO y la realización de algunos cursos para el personal podrían ser suficientes para dar un sello de calidad a un Servicio. No hay resultados a muy corto plazo. Se trata de un largo y sostenido proceso de aprendizaje, que requiere “el cultivo” diario, desde los altos administradores del Servicio hasta el más modesto empleado. En esta línea, tampoco se trata de hacer transformaciones en los procedimientos de los institutos veterinarios de igual manera en un país desarrollado, con grandes recursos de todo tipo, que en un país en desarrollo con una gama grande de dificultades y carencias.

Estos cambios, que de ninguna manera significan la reingeniería de los Servicios, se deben hacer en forma adecuada, respetando las singularidades y condiciones de cada país, de forma tal que aún en condiciones muy precarias un país pueda implementar los procedimientos mínimos que son necesarios para que un Servicio Veterinario cuente con un sistema de gestión de calidad entre sus prácticas.

EL PORQUÉ DE LA CALIDAD EN EL ATENDIMIENTO ZOOSANITARIO

El tema de la calidad no es nuevo. En cualquier campo, el ser humano siempre ha estado y está en la búsqueda de la mejoría, del perfeccionamiento. Un elemento básico hoy en la lucha por mercados es la competitividad de los productos. En el ámbito del comercio de animales y productos de origen pecuario, la calidad es el componente determinante en la competitividad de este tipo de mercancías, y dentro de ella la "calidad sanitaria" juega un papel de la mayor relevancia frente a los consumidores. Últimamente, los medios de comunicación en el mundo han dado destaque a problemas como el de la encefalopatía espongiforme bovina ("vaca loca"), fiebre aftosa, donde no había o no se presentaba hacía mucho tiempo, peste porcina clásica en varios países donde ya había sido erradicada, etc. Esto, en muchos casos, ha despertado tal grado de preocupación en los consumidores que ha asumido el carácter de una verdadera "paranoia colectiva", y en algunas regiones del mundo se ha dejado de comprar determinados productos por temor de ser contaminados.

El volumen que han tomado los potenciales problemas de salud pública y los problemas económicos que se derivan de las limitaciones comerciales, ha traído a los foros de discusión de estos temas la comprensible preocupación internacional por la confiabilidad de las certificaciones sanitarias dadas por los Servicios Veterinarios nacionales. La única forma de enfrentar ese desafío en cada país es demostrar que su Servicio Veterinario cuenta (en forma verificable) con un sistema organizacional eficiente y efectivo, dentro de los cánones exigidos, entre los cuales están los procedimientos de calidad y de su gestión.

EL FACTOR HUMANO: LO MÁS IMPORTANTE

En nuestros países existe una tendencia de periódicamente introducir cambios en los modelos organizacionales, en los procesos administrativos de las instituciones y de las empresas, sean públicas o privadas, siempre bajo el landable principio de transformarlos para que sean capaces de enfrentar, en forma efectiva las grandes turbulencias que el proceso de cambios en la sociedad trae consigo. Lamentablemente,

la gran mayoría de estos intentos son hechos de "**afuera hacia adentro**", olvidándose con mucha frecuencia de incluir en su plan estratégico, tal vez por las presiones recibidas o por el inmediatez, un profundo y sostenido plan dedicado al **desarrollo de los seres humanos que** trabajan en esas instituciones, servicios o empresas. Se desconoce así un principio básico, **si el elemento humano permanece igual, si nada va a cambiar**. La calidad individual de las personas tiene por consecuencia la calidad organizacional, siendo por tanto la base de cualquier proceso que se preocupe con la calidad en la prestación de servicios. Prácticamente en la casi totalidad de esas "reformas" no se da importancia en forma marcada al más relevante de los factores los valores, las actitudes y el comportamiento de los seres humanos participantes.

Si se quiere que las transformaciones organizacionales y las mejoras de procesos y de sistemas sean efectivas en términos del gerenciamiento de la calidad de atención sanitaria, se debe entender con claridad la interdependencia total existente entre el ser humano, sus organizaciones y su ambiente social (y también el ambiente natural). **Los hechos administrativos, como son los de entrega de servicios zoonosanitarios, están constituidos por acciones, palabras, actitudes, comportamientos y formas de relacionamiento**. De ahí que **en el centro de ese proceso administrativo esté el ser humano**, del cual surgen todas las manifestaciones ya mencionadas, las cuales se originan a partir de sus pensamientos. Por eso resulta indispensable, si se quiere mejorar la calidad de los procesos administrativos, **mejorar nuestra forma de percibir la realidad y de pensar en los problemas que debemos enfrentar**.

LA ATENCIÓN ZOOSANITARIA EN PAÍSES DE AMÉRICA DEL SUR: PARTICIPACIÓN SOCIAL

A partir de la década de los noventa, los países de la subregión sur de las Américas, como parte de las estrategias para erradicar la fiebre aftosa del continente, adoptaron un nuevo modelo para organizar y operar la prestación de servicios sanitarios por parte de sus Servicios Veterinarios, incluyendo en estas actividades no solo al personal oficial sino también a otros actores sociales, principalmente del sector privado, generalmente con intereses en la ganadería o en la salud animal. Esto pasó a darle un sujeto social a la atención zoonosanitaria, sacándola del "protagonismo único" dado por la exclusividad del Servicio Veterinario Oficial. Dentro de esta idea, los países desarrollaron, con diversos matices, sus propios modelos participativos de atención zoonosanitaria, compartiendo los funcionarios oficiales la responsabilidad de las acciones sanitarias junto a ganaderos, veterinarios privados, productores de insumos, rematadores, comerciantes y

transportadores de ganado, miembros de las cadenas agroalimentarias relacionadas con la pecuaria (procesadores, industriales, distribuidores, exportadores). Además, en algunos países participan también otros segmentos sociales extrasectoriales, como es el caso de universidades, gobiernos regionales y locales, órganos de extensión rural y científico-técnicos, sectores de educación, de salud pública, de fiscalización aduanera, de medio ambiente y de turismo, así como ocasionalmente las fuerzas armadas y la policía. Todos los componentes de este vasto conjunto social se interrelacionan, formando una vasta red social, que comparte intereses, problemas y necesidades relacionados con la atención zoonosanitaria (prevención, control, erradicación o vigilancia), y están muy interesados que estas acciones sean bien hechas.

En resumen, se tiene a nivel nacional, regional y local sistemas de atención sanitaria participativos, relacionados entre sí por redes de interacciones, que buscan ser sinérgicas. Simplemente se movilizó a la sociedad con intereses en el sector. Esto ha originado una estructura organizacional heterogénea, formada por personas de diversos segmentos sociales, lo que bien trabajado debe ser una ventaja comparativa en el desarrollo de modelos gerenciales de calidad en la prestación de servicios.

LA NECESIDAD DE TRABAJAR CON PROCESOS DE ATENCIÓN SANITARIA

Frente a este cuadro de participación de varios segmentos sociales en la praxis de la prestación de servicios zoonosanitarios, con la presencia de personas extra servicio y extra sector, ya no tiene sentido trabajar con actividades técnicas específicas de cada departamento del Servicio Veterinario. Se hace necesario analizar la prestación de servicios sanitarios para cada problema, enfocarlos como procesos, compuestos por diversos procesos jerárquicamente menores. Diferentes composiciones de actores sociales pueden participar junto a los funcionarios oficiales de diversos departamentos del servicio Veterinario, en distintas fases de cada proceso de atención zoonosanitaria. Como se ha dicho, los agentes de acción son diversos y heterogéneos.

Macroproceso de atención y vigilancia de una sospecha de enfermedad vesicular en un rebaño: Descomposición en procesos menores

↓ PROCESOS	PROCESOS	PROCESOS	PROCESOS
1. Observación de animales/Detección del problema.	4. Atención del episodio y registro de datos.	7. Envío de las muestras.	10. Consecuencias: 10.1. Medidas de control del foco. 10.2. Diagnóstico diferencial.
2. Notificación.	5. Colecta de muestras.	8. Procesamiento laboratorial de las muestras.	
3. Visita al rebaño bajo sospecha.	6. Interdicción de la propiedad.	9. Resultado diagnóstico y comunicación del mismo.	

La idea de proceso de prestación de servicios sanitarios debe estar fuertemente vinculada a una visión sistémica, en el sentido de que el todo esté integrado o compuesto por la interacción de muchas partes. Es como si fuese una cadena constituida por un conjunto de eslabones. Si se considera el ejemplo de la vigilancia epidemiológica de la fiebre aftosa, y dentro de ella particularmente el caso de la atención y vigilancia de un episodio clínico bajo sospecha, que obviamente incluye el diagnóstico del agente causal de la "enfermedad vesicular", se debe considerar una secuencia de procesos menores concatenados y sincronizados para el buen desarrollo del macroproceso de la atención y vigilancia de la enfermedad.

En toda la gama de eventos que componen cada proceso menor, para su buena práctica es esencial el adecuado comportamiento de cada uno de los actores sociales que de ellos participan, como ser ganaderos, veterinarios privados, inspectores de frigoríficos, personal del servicio veterinario oficial, policía, sistemas de comunicación, sistemas de transporte, sistemas de recepción, organización de plantones en el laboratorio, procedimientos laboratoriales adecuados y rápidos, sistema de comunicación de resultados, sistema rápido de decisiones para desencadenar medidas específicas o iniciar un nuevo ciclo diagnóstico cuando no es fiebre aftosa (diagnóstico diferencial), etc.

El trabajo de prestación de servicios sanitarios para proteger la salud de los animales está constituido por procesos (secuencia de acciones realizadas por personas de diferentes sectores, instituciones, servicios y departamentos), que al final conducen a

un efecto, prestar una forma específica de servicio o de atendimento. Cada uno de esos procesos, desde el punto de vista "causal", puede ser visto como una combinación de elementos como: equipos, insumos, métodos, procedimientos, condiciones ambientales, personas e informaciones, cuya "mezcla" tiene por objetivo la producción y prestación de un servicio sanitario dado. Tradicionalmente, también se podrían entender los procesos sanitarios, como conjuntos de actividades organizadas (conjunto de factores en acción) que garantizan la materialización de los planes de sanidad animal.

LA CALIDAD DE UN SERVICIO VETERINARIO

Es un conjunto de partes en interacción constituidas por la infraestructura organizacional del Servicio Veterinario, sus objetivos, sus compromisos en términos de servicios sanitarios a prestar, sus procedimientos, los procesos y los recursos que se identifican para llevar adelante la gestión de calidad del Servicio, dando especial atención a adecuar toda la dinámica del sistema a las especificaciones de calidad que de común acuerdo con los usuarios se exigen. El sistema de calidad es un método de trabajo que busca que se cumplan los requisitos especificados. Es una forma de hacer la gestión y no una finalidad institucional propiamente tal.

Para la Oficina Internacional de Epizootias (OIE), la calidad de los Servicios Veterinarios depende de un conjunto de elementos que deben estar incorporados en su configuración, entre los cuales deben estar representados algunos principios fundamentales de carácter ético, organizacional y técnico, independiente de cuál sea la situación política, económica o social del país.

Entre los principios de carácter ético se menciona:

- i) **independencia**, en el sentido de que el personal de los Servicios Veterinarios no sea sometido a algún tipo de presión comercial, financiera, jerárquica, política u otra que pueda afectar sus juicios o sus decisiones;
- ii) **imparcialidad**, todos los sectores que se relacionan con los Servicios Veterinarios deben tener el derecho a esperar una atención bajo condiciones justas y no discriminatorias, y
- iii) **integridad**, el Servicio Veterinario debe garantizar un elevado y permanente nivel de rectitud en el trabajo de cada uno de sus miembros, siendo que cualquier eventual fraude, corrupción o falsificación debe ser investigado y corregido.

Entre los elementos organizacionales y técnicos que la OIE menciona están:

- a) **organización general:** los Servicios Veterinarios deben demostrar que gracias a contar con infraestructura, procedimientos, funcionamiento y soporte legal apropiados, tienen dominio sobre todos los aspectos relativos a la aplicación de medidas zoonosanitarias y a las actividades de certificación sanitaria;
- b) **política de calidad:** los Servicios Veterinarios deben definir por escrito su política, objetivos y compromisos en materia de calidad de servicios, y asegurar supuesta en práctica en todos los niveles de la institución. Si las condiciones lo permiten, se debe activar un sistema de calidad adaptado a sus responsabilidades operacionales;
- c) **métodos:** los Servicios Veterinarios deben contar con una metodología adecuada para la praxis de las medidas zoonosanitarias y de las actividades de certificación sanitaria;
- d) **documentación:** los Servicios Veterinarios deben disponer de un sistema de documentación fidedigna y al día, en concordancia con sus necesidades para conducir adecuadamente sus actividades;
- e) **información, reclamos y apelaciones:** los Servicios Veterinarios deben tener el compromiso de atender a solicitudes legítimas de Servicios Veterinarios de otros países, sea en requerimientos de información, así como reclamos o apelaciones que ellos presenten;
- f) **objetividad:** los procedimientos de certificación sanitaria para la exportación, que los Servicios Veterinarios aplican, deben garantizar el respeto a los principios definidos en el código internacional zoonosanitario de la OIE;
- g) **autoevaluación:** los Servicios Veterinarios deben realizar periódicamente autoevaluaciones documentadas, comparando objetivos y resultados, que muestren la eficiencia de sus diferentes componentes y la adecuación de sus recursos;
- h) **comunicaciones:** los Servicios Veterinarios deben disponer de sistemas internos y externos de comunicación eficaces, destinados a los escalones técnicos y administrativos, así como a los usuarios de sus actividades.

Una comisión de expertos y directivos de los Servicios Veterinarios de países europeos, preocupados con los problemas sanitarios que surgen con el incremento de las relaciones comerciales entre países o bloques comerciales, propuso un conjunto de requisitos que los servicios veterinarios deberían poseer para que puedan ser considerados internacionalmente como competentes y confiables en lo referente a las inspecciones y certificaciones zoonosanitarias que realizan.

Un resumen de esa propuesta se presenta a continuación, ya que contempla una serie de aspectos organizacionales, que incluyen fuertemente a la gestión de calidad total en la prestación de servicios, como una manera de garantizar la confiabilidad de las certificaciones sanitarias:

1. Contar con soporte legal, reglamentario, administrativo, político gubernamental y financiero.
2. Disponer de una organización, de un proceso de gestión y de personal experimentado, que garanticen una operación técnica satisfactoria.
3. Disponer de un sistema de gestión de la calidad total de los servicios, que tenga auditorías periódicas.
4. Tener personal capacitado en todos los niveles del servicio. Planes de desarrollo del personal.
5. Poseer instalaciones y equipos adecuados. Normas de mantención.
6. Contar con métodos y procedimientos de inspección y certificación documentados y de acuerdo con normas internacionales.
7. Disponer de un sistema de información específico. Informes periódicos.
8. Establecer delegaciones de competencia solamente para inspección, previa verificación de la competencia, sometidas a principios éticos (OIE) y a auditorías periódicas.
9. Contar con procedimientos documentados de auditoría de los servicios de inspección y certificación.
10. Poseer procedimientos para atender reclamos y apelaciones sobre certificaciones. Documentación.

El proceso de certificación y las auditorías

El nombre genérico que es dado a la familia de normas de aseguramiento de la calidad es ISO 9000. Aunque no es obligatorio hay un gran número de empresas que requiere una certificación de que cumplen con las normas exigidas por las normas de calidad.

La **certificación** es el acto por el cual una tercera parte da testimonio de la conformidad de un producto, proceso o servicio con una o varias normas o especificaciones de calidad. Esa tercera parte es una parte neutral y generalmente es un órgano público, o si no lo es, está bajo su supervisión o control. El organismo que otorga las certificaciones se llama **Organismo Certificador**, el cual periódicamente es evaluado para asegurarse de que cumple con determinados requisitos que den confianza a sus certificaciones. Este último proceso de evaluación se conoce con el nombre de **Acreditación** y es realizado por otro organismo que se llama **Organismo Acreditador**, que generalmente en los países es de origen público.

La forma de mantener una dinámica confiable del sistema es que regularmente se hagan evaluaciones de las certificaciones, para "medir" que esa condición no ha sido simplemente obra de la casualidad o de una "operación cosmética" de la institución calificada. Esta acción se denomina **auditoría**, y se ejecuta a través de personal especialmente capacitado para estas labores.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN ZOOSANITARIA

En un Servicio Veterinario, **el aseguramiento de la calidad en la producción y entrega de atendimento sanitario** a los usuarios tradicionales es dado por tres componentes: i) la garantía de la calidad (acciones programadas y ordenadas adoptadas por los proveedores); ii) por el control de calidad (evaluación sistemática de la satisfacción de especificaciones de un servicio de acuerdo con necesidades del consumidor, que corrigen procesos y previenen problemas), y iii) por la gestión estratégica de la calidad que permite, además de lo anterior, administrar con sentido anticipatorio, analizando las contingencias y tendencias del medio y manejándolas de manera efectiva, en beneficio de la calidad de servicios.

Los japoneses, cuyas contribuciones en el desarrollo de procedimientos de calidad para productos y servicios han sido muy importantes, consideran como sinónimos Gestión de Calidad Total (TQM) y Control de Calidad Total (TQC), bajo la óptica de que todo lo conceptual y metodológico de TQM/TQC sean extendidos y compartidos en la práctica diaria por todas las áreas de la organización que los adopta. Siendo así, en un Servicio Veterinario, personas, procedimientos, métodos, procesos, productos y servicios deben estar bajo un mecanismo consciente, continuo y sostenido de perfeccionamiento de todo el proceso de prestación de servicios.

El TQC/TQM para la prestación de servicios debe ser encarado considerándolo como una combinación de métodos y técnicas que se concentran en cuatro elementos:

- a) mejoramiento continuo de los procesos que resultan en servicios;
- b) énfasis a los usuarios (clientes);
- c) participación total del personal, y
- d) entrelazamiento social.

Se habla de **Control de Calidad Total** porque considera la inclusión de todos los sectores de una institución de servicio y la participación de todos los que allí trabajan.

Esto involucra un cambio en los individuos que participan de acciones relacionadas con la prestación de servicios sanitarios. Por eso las personas que actúan deben mudar sus actitudes sus y conductas, lo que debe producir cambios tanto personales y como en la cultura organizacional del Servicio Veterinario. La implementación de sistemas de calidad en los servicios zoonosanitarios significa antes que nada un gran cambio comportamental en cada uno y en todos los individuos que componen la institución sanitaria. De ahí que el gran desafío sea, es aprender a que las personas quieran aprender. No es una tarea simple. Es un proceso que debe ir desde los niveles más altos de la administración directiva hasta la base del Servicio Veterinario, siendo absolutamente necesario que sea un proceso participativo de todos los responsables, en el cual la concientización y la educación del personal pasen a tener un papel importante. Esto debe ser complementado por un sistema de motivación y reconocimiento. Ese cambio comportamental también debe "extenderse" a los segmentos sociales extrasector, que son partícipes de las actividades de atención sanitaria.

Control de la calidad total: gerenciamiento por proceso (mejoramiento de los procesos)

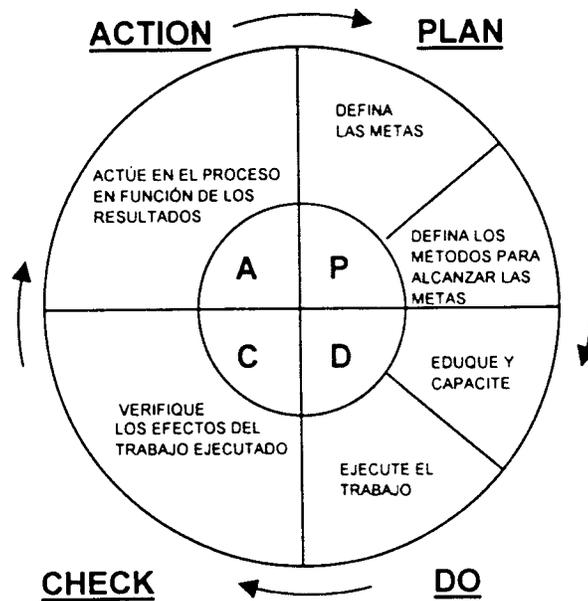
Controlar procesos significa intentar tener total dominio sobre ellos, o sea, llegar al punto donde las posibilidades de fallas sean mínimas. En un ambiente de calidad total, se ejerce el control por la aplicación de un método específico cuyos pasos se resumen a continuación:

- describir detalladamente cada tipo de proceso de atendimento zoonosanitario;
- localizar los problemas reincidentes;
- identificar las "causas" básicas, y
- desarrollar un proceso modelo o estándar (supuestamente "libre" de las fallas advertidas).
- aplicar el PDCA para mantener un proceso ya estándar establecido o mejorar un proceso a través de la solución de problemas.

El PDCA es un procedimiento basado en un ciclo de acciones sucesivas orientadas a ejercer el control de los procesos, compuesto de cuatro etapas:

- P** - del inglés **plan**, consiste en definir metas, o estándares, o cumplir con normas ya establecidas, al mismo tiempo que define los métodos de trabajo para alcanzarlos;
- D** - del inglés **do** (hacer), que implica ejecutar las medidas propuestas en el punto anterior;
- C** - del inglés **check** (verificar, comprobar), que implica verificar la efectividad de las medidas adoptadas;
- A** - del inglés **action** (acción), que implica en este caso emprender una acción correctiva en busca de la estandarización del proceso.

“PDAC” O CICLO DE DEMING



Este ciclo donde se aplica el PDAC parte de algunos supuestos como: i) que todo proceso puede ser mejorado; ii) que toda mejoría debe ser planeada y ejecutada dentro de una metodología, y iii) se puede estar satisfecho con los resultados alcanzados, pero siempre debe estar presente la idea de mejoría continua, haciendo “correr” en forma sucesiva el ciclo PDAC.

Gerenciamiento de la mejoría continua de los procesos zoonosarios

Con respecto al gerenciamiento de la mejoría continua de los procesos en sanidad animal, focalizando el no cumplimiento de las metas, se pueden considerar dos versiones:

1. Para mantener una meta padrón (mantener el proceso de acuerdo con un estándar).
2. Para mejorar una meta (mejoramiento del proceso).

PLANES EN LA APLICACIÓN DEL PDCA		
	MANTENER	MEJORAR
POSICIÓN	El actual nivel de desempeño es satisfactorio.	Algo debe ser hecho para mejorar el nivel actual de desempeño.
OBJETIVO	Mantener.	Mejorar.
PLAN	Eliminar eventuales desvíos.	Eliminar obstáculos Crónicos.

En el primer caso, mantención: PDCA-SDCA

S: corresponde a la meta del estándar o patrón.

D: Deben hacerse las siguientes acciones:

- Entrenamiento en el trabajo.
- Supervisión acompañada de los gerentes.
- Auditoría para asegurarse que los procedimientos operacionales patrones (POP) se están cumpliendo.

C: Monitoreo para comprobar si el proceso está de acuerdo con lo establecido. Se trata de detectar anomalías o desvíos.

A: Adoptar acciones correctivas sobre el desvío detectado, en la búsqueda de una meta patrón, de acuerdo con los pasos siguientes:

- Informe de la anomalía.
- Análisis de la anomalía.
- Adopción de medidas correctivas sobre las causas inmediatas.
- Evaluación permanente del efecto de las medidas.

En el segundo caso, mejoramiento:

En este caso el **PDCA** es **complementado por otros pasos** que forman parte del denominado Método de Análisis y Solución de Problemas (MASP).

P: Plan. En este caso existen los siguientes pasos:

- Identificación del problema (Paso 1 del MASP).
- Observación: Reconocimiento de las características del problema. Recolección y análisis de datos (Paso 2 del MASP).
- Análisis del problema: Descubierta de las causas principales (Paso 3 del MASP).
- Plan de acción: Contra medidas para bloquear las causas principales (Paso 4 del MASP).

Para cada contra medida que conste en el plan de acción deberá ser definido el "5W 1H (What, Why, When, Where, Who and How)"

QUÉ What Acción	PORQUÉ Why Objetivo	CUÁNDO When Plazo	DÓNDE Where Lugar	QUIÉN Who Responsable	CÓMO How Procedimiento

D: Ejecución de acuerdo con el plan de acción. (Paso 5 del MASP). Se deben dar los siguientes pasos:

- Entrenamiento de todos los participantes del proceso.
- Ejecución de las acciones.
- Recolección de datos.

C: Verificación de la efectividad de la acción. (Paso 6 del MASP). Si el bloqueo de las causas no fue efectivo, la meta de mejoramiento no es alcanzada y se debe retornar a la fase de observación, análisis y elaboración de un nuevo Plan de Acción, con lo cual se debe emitir un informe llamado "Informe de Tres Generaciones", que debe mostrar:

- Lo que fue planificado (pasado).
- Lo que fue ejecutado (presente).
- Los resultados obtenidos (presente).
- Los puntos problemáticos responsables por el no logro de la meta (presente).
- La propuesta (plan) para resolver los puntos problemáticos (futuro).

A: Acción.

- Estandarización o normalización, al alcanzar la meta de mejoramiento pasa esa meta a ser utilizada en el día a día y constituye el nuevo patrón a ser adoptado.

Se debe escribir estos estándares o normas en un manual que debe ser conocido por todos (Paso 7 del MASP).

- Revisión del proceso, reflexionar sobre el proceso, identificar las dificultades enfrentadas y elaborar recomendaciones para procesos siguientes (Paso 8 del MASP).

EL MASP EN EL PDCA.*

FASE DEL PDCA	FLUJOGRAMA DEL MASP	ETAPAS DEL MASP	OBJETIVO DEL MASP
P	1	Identificación del problema.	Definir el problema y reconocer su importancia.
	2	Observación: Colecta y Análisis de datos.	Investigar las características específicas del problema.
	3 N	Análisis del problema: Causas.	Descubrir las causas fundamentales.
	4	Plan de Acción.	Concebir un plan por consenso.
D	5	Actuar/ Implementar.	Bloquear las causas fundamentales.
C	6	Verificación.	Verificar si el bloqueo fue efectivo.
	?	¿ El bloqueo fue efectivo?	(Decisión).
A	7 S	Estandarización de la solución.	Prevención contra el reaparecimiento del problema.
	8	Reflexionar sobre el proceso y/o los problemas siguientes.	Autodiagnóstico: Dificultades durante el proceso. Perfeccionamiento para el trabajo futuro.

* MASP: Metodología de análisis y solución de problemas.

PDCA: Ciclo de Deming (Plan-Do-Check-Action)

Adaptado de Taublib D. "Controle de Qualidade Total" Edit. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1998

CALIDAD INDIVIDUAL Y DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMO BASE DE LA CALIDAD TOTAL

Generalmente, la filosofía de implantación de los procedimientos de calidad en una empresa o un servicio pasa primero por las sistematizaciones, por los métodos, por los procedimientos administrativos y operacionales, por las tecnologías, por la selección de herramientas, etc. Sin embargo, cuando se proponen evaluar los resultados, con mucha frecuencia estos son pobres, porque las personas no estaban preparadas. Hay que rever el espacio que separa la cultura organizacional y la de las personas, para enfatizar la calidad de los servicios sanitarios a partir del factor humano.

Por otro lado, en los organismos como los Servicios Veterinarios, la simplicidad de pensar, sentir y actuar se contrapone al afán de todos los días, llevándonos no pocas veces a actuar sin pensar y a sentir sin actuar. La frecuencia de las reacciones reactivas en nuestro cotidiano, dificulta la reflexión y la movilización en provecho de la calidad del ambiente organizacional, donde pasamos gran parte del tiempo, calidad que solo depende de la armonía que tengamos con ese ambiente.

La implantación de los principios y procedimientos de calidad a la prestación de servicios sanitarios va a depender grandemente de una fuerte inversión de tiempo y de fuerza de voluntad, y va a tener como factor crítico para su éxito el comenzar por la sensibilización, concientización y compromiso de las personas participantes a través de un proceso educativo.

Kaizen: perfeccionamiento continuo

De la experiencia de los japoneses fue tomada la idea del **perfeccionamiento continuo o kaizen**, que es un concepto que en cualquier organización está dirigido a procesos que involucran personas. Por eso significa un mejoramiento continuo de las personas (**factor k**), englobando a todos: la alta administración, directores, coordinadores, jefes de área, técnicos, funcionarios y auxiliares. Es un proceso que puede ser demorado, pero lo importante, es dar el primer paso. No habrá ningún progreso si el personal del Servicio Veterinario continúa haciendo sus acciones exactamente de la misma forma que antes. El **kaizen** corresponde a una filosofía de vida que procura resolver buena parte de los problemas de una institución, ayudando a formar una nueva cultura organizacional. El **kaizen (pequeños mejoramientos en esfuerzos continuos)** originalmente está volcado hacia los procesos, de los cuales es imposible dissociar las personas que en ellos participan. La concepción es el mejoramiento continuo de los estándares, teniendo en cuenta que no existe un estándar perfecto y definitivo. Además, no debe pasar ningún día sin que algún tipo de mejoramiento sea hecho.

El **kaizen** no se refiere solamente al entrenamiento del personal, sino que también considera el desarrollo de valores personales como interés, dedicación, cooperación, etc. El **kaizen** involucra principios básicos como: todos tienen problemas, los problemas siempre existen, procurar cambiar es una prueba de inteligencia, debe haber cooperación en el trabajo y en la solución de problemas, se debe buscar el mejoramiento continuo de los estándares, tratar de prevenir los problemas antes que aparezcan, capacitar y perfeccionar a las personas.

La innovación en una organización es siempre bienvenida y significa generalmente mejoramientos drásticos, pero habitualmente involucra también grandes inversiones. El **kaizen** implica mejoramientos pequeños con esfuerzos continuos, sin aumento de costos. En su aplicación se debe cultivar la búsqueda de problemas o de puntos débiles que podrán serlo en algún otro momento (prevención), y cómo se practica la participación de todos es conveniente tener en cuenta las sugerencias, especialmente de aquellas personas que conviven con el problema. Las sugerencias deben venir de abajo para encima.

Trabajo en equipo

Un aspecto altamente recomendable entre los cambios organizacionales para un Servicio Veterinario que está implantando un sistema de calidad total es el de promover el trabajo en equipo, considerando un equipo a un grupo de personas con habilidades complementarias y que trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo común por el cual son colectivamente responsables. El trabajo en equipo debe estar basado en la confianza, respeto mutuo, cooperación, co-creación y comunicación.

Un equipo de trabajo debe generar una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. En este caso, los esfuerzos individuales son integrados para resultar en un nivel de desempeño que es mayor que la sumatoria de los logros individuales.

Entre las características principales que debe poseer un buen equipo de trabajo, se podrían mencionar las siguientes:

- comunicación eficaz y fluida;
- compromiso de los miembros del equipo con el crecimiento personal de cada persona del equipo y con la realización de los objetivos;
- desarrollo de procesos que lleven al perfeccionamiento continuo de sus procedimientos y productividad;
- habilidades en enfrentar problemas difíciles y generadores de conflictos;
- altos niveles de creatividad, y
- los miembros tienen alto grado de motivación y empatía entre ellos.

Liderazgo

Un problema relacionado con los anteriores dice relación con aquellas personas que por su condición de gerentes o supervisores tienen contactos interpersonales frecuentemente, sea hacia adentro con el personal de la institución, como hacia afuera, generalmente con los usuarios del Servicio. Surgen una serie de preguntas como ser: ¿Cómo se pueden movilizar las personas del Servicio para alcanzar los resultados previstos? ¿Cómo utilizar adecuadamente el conocimiento, la información y la experiencia lograda por el Servicio Veterinario para direccionar mejor los resultados? ¿Cómo incrementar la integración de las personas en el trabajo? ¿Cómo desarrollar equipos? ¿Cómo capacitar adecuadamente al personal? ¿Cómo mantener y elevar más la motivación del personal? Sin duda que la respuesta a estas preguntas está directamente relacionada con el estilo de liderazgo que se adopte dentro del Servicio. El **liderazgo** es una transacción interpersonal mediante la cual una persona (gerente educador) actúa en el sentido de modificar o estimular el comportamiento de otras personas, de una manera intencional. Hoy día existe una imagen totalmente diferente de liderazgo de lo que era la concepción de algunas décadas atrás. Lo autoritario es una característica que quedó en el pasado por falta de efectividad. Existe en la concepción actual del líder educador, conductor, democrático, todos estos rasgos, basados en la competencia profesional, en las habilidades gerenciales, en la capacidad de impulsar ideas, de estimular, de orientar, de cobrar compromisos, en la capacidad de llevar un equipo a alcanzar sus propósitos.

Entre las aptitudes más relevantes que un líder debe tener, se mencionan las siguientes:

- alta interacción con los miembros del equipo;
- alto grado de comunicación con los miembros especialmente estimulando el trabajo del equipo, que motiva a la gente, y promueve la visión del Servicio;
- poseer un alto grado de credibilidad y aceptación;
- sensible a las preocupaciones y expectativas no manifestadas por las personas;
- atención cuidadosa para observar y escuchar;
- habilidad para conducir positiva y constructivamente la revisión de los trabajos;
- promover el entrenamiento de las personas en nuevas formas de trabajo;
- apoyar a los individuos y al equipo en los momentos de dificultades o fracasos.

La creatividad como parte de la calidad del ambiente organizacional

Crear un ambiente de calidad en un Servicio Veterinario requiere dar libertad al desarrollo de habilidades innovadoras que son expresión de los individuos y de la autenticidad de sus percepciones sobre la realidad. En el mundo en permanente cambio, la creatividad ya no puede ser excepción. Al contrario, una evidencia de la calidad del ambiente organizacional de un Servicio Veterinario debería ser una constante búsqueda de caminos que descubran personas con potencial creativo.

Las ventajas de contar con técnicos y funcionarios con capacidad creativa son diversas, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- generación de nuevas formas de prestar un servicio sanitario;
- lograr mayor aceptabilidad en la comunidad de usuarios;
- posibilidad de reducción de costos;
- desarrollo del capital intelectual del servicio, y
- sobrevivencia organizacional.

Capacitación continua del personal

El personal que trabaja en los Servicios Veterinarios necesita habilidades para estar en condiciones de hacer frente a las nuevas necesidades que plantean los modelos de gestión de calidad total en la atención sanitaria, que sobrepasan los esquemas conceptuales y metodológicos tradicionales de lo zoonosanitario, abogados en las universidades. La estrategia de la capacitación continua debe significar un proceso de aprendizaje permanente a través del cual es posible: i) una mejor interpretación del ambiente en condiciones de "turbulencia"; ii) un tiempo de anticipación cada vez más rápido, y iii) una respuesta en términos de calidad en la prestación de servicios cada vez más adecuada. De esta forma será más fácil para los Servicios Veterinarios alcanzar la visión y la misión propuestas, al mismo tiempo que los objetivos y metas de mejoramiento sostenido de la calidad en la entrega de servicios.

El proceso de capacitación debe estar constituido por todas las formas y modalidades de interacción humana, entre y dentro de los diferentes niveles organizacionales, de manera que sea posible compartir pensamientos, ideas y sentimientos necesarios para el desarrollo del personal de la institución y de los actores sociales de la comunidad, con objetivos comunes. No existe un esquema único y universal de desarrollo de los procesos de capacitación. Por lo comentado, la capacitación debe depender de la forma como está evolucionando la interacción entre los técnicos y funcionarios oficiales y los grupos sociales participantes y aquella parte de la realidad que ellos deben transformar.

GERENCIAMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN

La gerencia de la rutina de trabajo de implantación se hace a través de los siguientes pasos:

- divulgación de los cambios en la institución en función de la implantación de la Gestión de Calidad;
- entrenamiento sostenido de todo el personal y aprendizaje con la práctica;
- identificación y asignación de actividades que deben ejecutar todos, desde las más simples hasta las complejas;
- definir actividades prioritarias;
- establecer los flujogramas de cada actividad con el sentido de incorporarlos al manual;
- definición de la misión de cada sector;
- estimular la utilización continuada de la Ficha de Análisis de Mejoramiento;
- recolección de datos;
- definición de las características de los procesos de atendimento sanitario:
 - estándares de sistemas gerenciales,
 - estándares técnicos,
 - estándares de calidad, y,
 - estándares operacionales;
- definición de metas;
- control de los procesos y los resultados o servicios;
- jerarquización de los problemas que surgen;
- aplicación del Programa **5S**. Programa de origen japonés que busca mejorar las condiciones de trabajo en la institución; para tal debe ser encarado como un "estado de espíritu". Está compuesto por cinco "sentidos":
 - sentido de utilización,
 - sentido de ordenación,
 - sentido de limpieza: limpieza de información, de intenciones, de procedimientos, de ambiente de trabajo,
 - sentido de bienestar, de saludable, de ambiente de trabajo agradable, y
 - sentido de la autodisciplina;
- desarrollo del espíritu de equipo. Mejoramiento del nivel de motivación y de colaboración, nivel de productividad, grado de aceptación de los cambios, y
- presentación de informes mensuales de la marcha del sistema de calidad.

ESQUEMA PARA ELABORAR UN MODELO DE SISTEMA DE SERVICIOS VETERINARIOS PARA LOS PAÍSES DE AMÉRICA

EMILIO GIMENO

Coordinador de la Oficina Regional de la OIE para las Américas
Oficina Internacional de Epizootias
Cerviño, 3101, Buenos Aires, Argentina

Bases para diseñar el modelo dentro de un sistema que permita diversas alternativas, cuya aplicación debe ser de tipo progresivo y flexible, según las características de cada país. Su finalidad es facilitar el conocimiento de las características de los Sistemas de los Servicios Veterinarios entre los países, dentro de una metodología armonizada, orientar su paulatino desarrollo y facilitar una mayor coordinación entre los países.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad básica de todo Servicio Veterinario es dar crédito de seriedad y calidad de sus servicios para proteger la salud y la producción animal, además de incluir sus vinculaciones con la Salud Pública, con la industria derivada y satisfacer adecuadamente las certificaciones sanitarias, que estas actividades requieren.

Ello representa cubrir los intereses nacionales respecto a salud, alimentación y producción, basado en las exigencias de la sociedad en su conjunto. Pero además, el actual extraordinario desarrollo del comercio internacional proyecta esas exigencias a un plano supranacional, que involucra intereses y requisitos que van más allá del propio país.

Cualquier modelo de Servicio Veterinario debe satisfacer el cumplimiento de estas responsabilidades, aún dentro de un marco progresivo y flexible, cubriendo tres aspectos fundamentales:

- Un cuadro normativo y reglamentario que asegure una metodología efectiva y moderna para cumplir con satisfacción los requisitos que exige la sociedad y la comunidad internacional. Esta labor es indelegable del Estado.
- Un sistema de auditado que asegure que dichos requisitos fueron cumplidos con completa idoneidad y transparencia, por un sistema operativo que cubra todas las áreas y programas de la incumbencia del Servicio. Esta función es también indelegable del Estado y está en íntima relación con la función normativa.

- Un sistema operativo que asegure el mejor y más eficiente uso de los recursos públicos y privados, en un trabajo armónico y coordinado, que satisfaga basado en principios técnico-científicos y con aseguramiento de la calidad, la eficacia de los servicios y de los distintos programas.

El sistema debe ser participativo y integrativo en las etapas de planificación, ejecución y evaluación de todos los sectores involucrados en sus programas. Sectores Oficiales de orden nacional, estadual y municipal, de investigación y educación y Sectores Privados de la producción primaria animal, de su industria derivada, del comercio y de los servicios vinculados, todos ellos adecuadamente coordinados en sus recursos humanos, físicos y financieros, en un sistema que abarque todos los ámbitos del país. El indicar que el sistema debe ser participativo y confiable significa que debe cubrir con satisfacción los aspectos que garanticen la certificación requerida, con operaciones transparentes que cubran un mecanismo de evaluación permanente y den aseguramiento de la calidad de los programas y servicios intervinientes, sean ellos dependientes directos de los sectores participantes, contratados o acreditados, pero siempre garantizando las actividades técnicas del personal de las distintas esferas y niveles.

Todo esto además y fundamentalmente, enmarcado en principios de conducta ética, que den el respaldo esencial para la generación de confianza, como base para que los métodos y procesos técnicos sean aceptables y confiables.

La guía que se presenta apunta a cubrir y demostrar el cumplimiento de estos aspectos, según las características y necesidades de cada país, en forma que su instrumentación pueda ser progresiva, flexible y adaptable a cada circunstancia. Se han tomado como antecedentes, algunos documentos de OIE y de seminarios cumplidos por la Representación Regional para las Américas, que sirven de antecedentes.

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE LOS SERVICIOS

(Lo que se espera que sea y hacia dónde se quiere ir)

VISIÓN

Es el marco de referencia que el Servicio Veterinario quiere ser en el futuro, dentro del contexto agropecuario y de la sociedad donde actúa. La visión señala el rumbo, da direccionamiento al Servicio y define un proceso estratégico de cambio, basado en valores que deben caracterizarlo para ser eficaz, prestigioso y referencia nacional y internacional.

MISIÓN

Corresponde a los objetivos que cumple el funcionamiento del Servicio, en relación con sus usuarios, con la sociedad y consigo mismo. Define su campo de acción, y cuales son sus clientes, prioridades y responsabilidades. Debe ser coherente con la visión, de ahí que la misión representa el compromiso mayor de actividades y funciones, que satisfagan las expectativas y las obligaciones a cumplir.

VALORES

Los requisitos a obligaciones a cumplir, y las expectativas o necesidades, que modelan las acciones y actitudes del Servicio, deben corresponder a afirmaciones culturales, creencias y conductas que afirman y regulan las funciones técnicas, de control y certificación con fundamentos éticos. Todos los componentes del Servicio deben esencialmente observar conductas morales, que representan el cumplimiento de la norma, con su correcta aplicación y respeto.

OBJETIVOS

Los objetivos surgen de una descripción clara y precisa de los REQUISITOS a obligaciones a cumplir y de las EXPECTATIVAS o necesidades que la sociedad espera satisfaga el Servicio. Los objetivos, por lo tanto, son los compromisos concretos, en cumplimiento de la MISIÓN.

- Requisitos a obligaciones propias de los servicios veterinarios son áreas como la sanidad animal, prevención de zoonosis, protección de alimentos, control de medicamentos, protección del bienestar animal, control de las exportaciones e importaciones de productos animales y derivados, etc.; cubiertas por los Servicios Veterinarios específicamente y por sus coordinaciones con otras organizaciones vinculadas.
- Expectativas o necesidades a cumplir por los Servicios Veterinarios son las acciones organizadas por programas, que cubren previniendo, controlando o erradicando patologías que afectan a los animales o su producción derivada, particularmente la alimentaria, promoviendo su desarrollo tecnológico, las transacciones internacionales impulsando el mayor aprovechamiento del recurso animal renovable, como bien de la sociedad.

ORGANIZACIÓN ACTUAL (Lo que es hoy)

- Identificación de la forma del sistema actual y de las modificaciones aconsejables apuntado a la VISIÓN del Servicio.

El sistema debe considerar el mejor manejo de los recursos accesibles, propios y vinculados, para producir el mayor impacto posible, para que cumpla sus objetivos según programas y satisfaca las expectativas.

Reconocer los sistemas organizativos que más se ajustan a la realidad actual del Servicio y los cambios que se aconsejarían para mejorar sus requisitos:

- a) Centralizado con funcionamiento de unidades sub-centrales y locales de dependencia directa.
- b) Descentralizado con funcionamiento de unidades locales autárquicas.
- c) Sistemas mixtos centralizados en su programación, con sistemas ejecutores descentralizados, con distinto grado de independencia administrativa.
- d) Institucionalización de coordinación integrada con otros servicios nacionales, provinciales o estatales y municipales, en etapas de planificación, ejecución y evaluación.
- e) Coordinación integrada con organizaciones privadas. Nivel directivo, administrativo, operativo, evaluativo.
- f) Mecanismos operativos de delegación, control, auditado, dentro de los sistemas estructurales.
- g) Otras formas o sistemas organizativos en combinaciones diferentes.

PROGRAMAS Y OBJETIVOS PARTICULARES

IDENTIFICACIÓN DE LA REALIDAD SANITARIA

Definir dentro de las responsabilidades del Servicio los problemas más trascendentes como:

Patologías emergentes o epidémicas, crónicas y endémicas por zonas y poblaciones animales. Diagnóstico y análisis de los orígenes y ecologías de las enfermedades de origen infeccioso, parasitario, toxicológico, atendiendo sus marcos productivos, económicos y sociales.

Problemas de la protección de alimentos, señalando sus riesgos por infecciones y contagios, contaminación de procesos y desarrollo de sistemas de control de garantías de calidad sanitaria.

Desarrollo de las técnicas de análisis de riesgo y su vinculación con los problemas del intercambio internacional de animales y productos. Relación de la producción con estándares de la protección del bienestar animal.

Organización de los sistemas de registro y control de medicamentos veterinarios, la magnitud de su industria y comercialización y las acciones de farmacovigilancia vinculadas.

Descripción del medio y sus relaciones productivas, culturales y políticas, y sus influencias sobre los programas sanitarios

Demostración por medio de datos y estadísticas, de aspectos que permitan describir y entender la magnitud de la capacidad agropecuaria, de la agroindustria transformadora, de la población humana general y involucrada al Sector. Resumen de parámetros económicos del PBI y del producto agropecuario, de los valores de comercialización interna y externa de los productos animales y de sus derivados. Señalar los recursos profesionales totales y aspectos sociales y culturales vinculados, que permitan reconocer la relación de un Servicio Veterinario con la realidad productiva y con el recurso animal renovable en sus más amplios aspectos.

Descripción de escenarios y tendencias

Como resultante de la realidad sanitaria, y las relaciones con el medio, surgen circunstancias y situaciones de índole favorable y otras negativas para el desarrollo de los programas y de los Servicios, que se expresan como oportunidades y amenazas.

Resulta fundamental que el Servicio identifique, detecte y si es posible prevea la ocurrencia de estos factores externos que influyen en su marcha interna de Servicio.

Para ello, en el Servicio deberá contarse con sectores capaces de captar los cambios que se produzcan en la realidad sanitaria y las condiciones productivas y económicas dentro del país y del exterior relacionado, adaptándose rápidamente a los nuevos escenarios. Nuevas enfermedades emergentes, crisis económicas, adaptación a variables que influyen sobre la vida animal, desarrollos tecnológicos industriales, nuevos requisitos culturales, son entre muchas causas, formas que influyen como oportunidad de desarrollo o amenaza sobre requisitos y expectativas. En definitiva, la calidad del servicio se expresará por la rapidez y habilidad para adaptarse favorablemente frente a los cambios permanentes que ocurren en el mundo actual.

Política sanitaria general y de cada programa

Se debe buscar garantizar el cumplimiento de un nivel de calidad sanitaria requerido, identificando los siguientes componentes, dentro de las secciones que corresponden:

- Marcos normativos que definan y respalden un nivel de calidad sanitaria. Estructura legal, normativas y reglamentarias en que debe basarse el Servicio:
 - a) Respaldo legal de la organización y estructura del Servicio,
 - b) Respaldo normativo de los sistemas operativos de inspección, control y monitoreo.
 - c) Bases legales de las relaciones inter-institucionales a nivel de organismos y personas, sean ellos oficiales, privados e internacionales.

IDENTIFICAR LEYES, DECRETOS, REGLAMENTACIONES Y DISPOSICIONES escritas que respalden las acciones técnicas y las derivaciones económicas de su cumplimiento. Responsabilidades y derechos que otorgan las mismas a los servicios veterinarios y a la sociedad que debe respetarlas.

Marcos técnicos de reglamentos, manuales y guías que permitan cumplir las normas con criterio homogéneo y estandarizado, sea por servicios centralizados, descentralizados o privados, responsables y acreditados.

Indicar según los programas ya detallados, el respaldo técnico que asegura transparencia, objetividad, continuidad de procedimientos y objetividad, para cada caso y nivel, señalando cómo se reconoce la validación de los sistemas técnicos.

Indicar si existen manuales técnicos que sirvan para asegurar la equivalencia y orden de las acciones del servicio, en forma tal que permitan evaluar el funcionamiento a través del tiempo y la posibilidad de comparación con otros servicios y países.

Bases financieras generales del Servicio y de cada Programa.

Descripción y asignación de recursos según su origen

- a) Fiscales del Tesoro Nacional
- b) Aportes de fondos de terceros organismos oficiales o privados
- c) Aportes de fondos por tasa de servicio
- d) Recursos por aportes de terceros, responsables en funciones acreditadas por el Servicio.

Estas asignaciones podrán expresarse en un sentido global del Servicio o por asignación de los programas y servicios en particular. En el caso de aportes de

fondos o recursos de terceros ajenos al Servicio mismo, pero no a los programas, SEÑALAR su ejecución por mecanismos coordinados, los que deberán ser explicitados en sus recursos, según el carácter financiero u operativo con que se integran al programa.

Recursos humanos

- a) Número de personal, categorización dentro de la estructura: técnico, para-técnico y administrativo
- b) Entrenamiento y capacitación
- c) Sistemas de evaluación.

En el cumplimiento de los programas deben considerarse no solo los técnicos y el personal del Servicio Veterinario propiamente dicho, sino el de otros organismos o instituciones que actúan integrados y/o coordinados en los programas, cumpliendo tareas específicamente explicitadas.

Deberá consignarse y evaluarse no solo la cantidad de los servicios coordinados, sino también la calidad de sus resultados en relación con los Programas en que participan.

Explicitar los sistemas de capacitación y adiestramiento en los diversos Programas.

Recursos físicos

Identificación y descripción sumaria de instalaciones, laboratorios, equipamiento, y recursos operativos, propios o utilizados por el Servicio, para cumplir los Programas.

Descripción resumida de la capacidad de las instalaciones, superficie de edificios, y de las características generales de equipamientos, medios de transporte, de comunicación y otros elementos propios de los Programas en su desarrollo. Señalar cuando estos elementos estén adscriptos o funcionen coordinadamente por pertenecer a otras instituciones integrantes de los Programas.

Sistemas de Certificaciones transparentes

Sistemas de Certificaciones transparentes que garanticen alcanzar el cumplimiento del nivel o estándar sanitario requerido.

Definir características de los certificados como documentos públicos que describen una situación sanitaria, en un momento y lugar, sobre un animal o población o producto derivado, acorde con un sistema definido previamente. Definir las bases que sirven para que la certificación se sustente en un sistema de gestión de la calidad que garantice el cumplimiento de los hechos y acciones certificados.

Sistemas de Acreditación

Sistemas de Acreditación que otorga el Servicio para cumplir actividades con la responsabilidad técnica de terceros, pero bajo la indelegable responsabilidad del Servicio Oficial.

Definir la operatividad de un sistema que actúa de acuerdo con parámetros técnicos previamente definidos, operados por técnicos capacitados que reconocidos por el Servicio, han sido previamente entrenados y adiestrados para cumplir acciones sanitarias que requiere un programa. Definir la garantía que se exige para demostrar que la acreditación cumplió con sus funciones bajo la responsabilidad del Servicio. La acreditación si bien significa que el Servicio delegó operaciones en alguien previamente autorizado, pero no así su responsabilidad que persiste intacta frente a la sociedad y a terceros.

Sistemas de auditado con independencia

Sistemas de auditado con independencia, que aseguren que los estándares certificados se han cumplido, sea por los Servicios oficiales en actividades directas o por delegación a técnicos acreditados de orden oficial extra-servicio o privado, en cumplimiento de funciones determinadas, que han sido previamente escritas, validadas, evaluadas. Definir las bases de capacitación y entrenamiento de los sistemas técnicos de auditado.

Sistemas de evaluación

Sistemas de evaluación que aseguren por quién, cómo, cuándo y en cuánto se cumplió el sistema en relación con los objetivos buscados.

Los aspectos de evaluación abarcan contenidos formales en la ejecución operativa de los programas y además deberán tener en cuenta técnicas que demuestren en forma ineludible los logros, las dificultades y las consecuencias derivadas de los programas del Servicio.

COORDINACIÓN CON OTROS ÓRGANOS DE SERVICIOS NACIONALES, PROVINCIALES, MUNICIPALES O PRIVADOS

Indicar para cada programa, si existen acciones que se realizan coordinadas con otras agendas a organizaciones oficiales a nivel nacional, estatal, municipal, universitarias y con instituciones o sectores privados responsables, que cumplen funciones específicas de acuerdo con las exigencias de los requisitos respectivos y satisfacen o no completamente las expectativas de necesidad.

Remarcar el real cumplimiento de las respectivas responsabilidades institucionales, con respecto a los mecanismos normativos, técnicos, de capacitación, de certificación, de acreditación, de auditado y evaluación que soportan los sistemas según los programas en que se apliquen.

LA PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SERVICIOS

La prospectiva de un Servicio, que atiende los avances de las tecnologías y cubre las expectativas de su sociedad y los requisitos internacionales, se basa en dos columnas principales, que se complementan. Una es la generación de sistemas de calidad que generen confianza y la otra la integración de sectores, oficiales y privados que aseguran la continuidad, disponibilidad de recursos y eficiencia en los sistemas.

DESARROLLO DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD (Lo que asegura que es)

Los Servicios Veterinarios, al impulso de los avances actuantes, deben estudiar cambios que representan formas de reingeniería, resultantes de las exigencias de los programas. Ello significa implementar métodos que permitan evaluar la calidad de su gestión, para dar garantías a sus acciones. Se crea así la necesidad de desarrollar sistemas basados en la gestión de la calidad, que deben ser al mismo tiempo, confiables y auditables.

Estos sistemas deben ser la aplicación progresiva de técnicas demostrables que mejoren y aseguren la instrumentación de las actividades del organismo.

Políticas y objetivos de la calidad

Se deben establecer políticas de gestión de calidad orientadas hacia la equivalencia demostrable por la eficacia del sistema de gestión y la garantía de calidad que el mismo otorga al respaldar los procesos.

Estas describen el cómo se llevará a cabo la MISIÓN, orientándose hacia la VISIÓN deseada. Los OBJETIVOS son el "cuándo" y el "cómo" se llevarán a cabo las políticas de la calidad.

El Servicio Veterinario debe organizarse para planificar sus actividades, de tal forma que se cumplan con las políticas y los objetivos de calidad del organismo.

Un Sistema de Calidad debe cumplirse por etapas, que deben ser respetadas y comprenden:

- La expresión de la visión.
- La definición de la misión.
- La elaboración de las políticas de la calidad.
- El consenso de los objetivos de la calidad.
- El diseño de un sistema de gestión de la calidad.
- La organización de un sistema de gestión de la calidad.
- La elaboración del manual de la calidad, los procedimientos, los instructivos y sus registros.

Diseño de un sistema de gestión de calidad:

El sistema de gestión de calidad debe demostrar

- Competencia, confiabilidad y transparencia.
- Implementación de la evaluación de la calidad de gestión.
- Dar garantías por medio de sistemas auditables reconocidos.

Al diseñar un Sistema de Gestión de Calidad se debe tomar en cuenta, satisfacer la conformidad con criterios que establezcan su reconocimiento ante terceros y el Servicio mismo.

Organización del sistema:

- Deben participar todos los integrantes del Servicio: profesionales, técnicos, administrativos, centralizados y descentralizados.
- Debe implementarse programas de capacitación, concienciación y motivación de todos los integrantes del Servicio.
- Debe realizarse talleres de actividades para la preparación del Manual de la Calidad.

Manual de procedimientos a instructivos del sistema:

- Desarrollo de la documentación específica, manuales, procedimientos, instructivos, guías y planes de calidad para cumplir especificaciones técnicas de cada programa.
- Desarrollo de procedimientos para controlar procesos, certificar, auditar y acreditar.
- Procedimientos de detección de desvíos y implementación de acciones preventivas y correctivas.
- Los manuales, como documentos escritos, deben asegurar la continuidad y homogeneidad de la realización de las técnicas y procedimientos, la objetividad de su realización y la posibilidad de comparación y homologación, frente a técnicas equivalentes.

La política de calidad, su organización y sus instrumentaciones de procedimientos, deben ser aplicadas progresivamente a los diferentes sistemas y programas de un servicio, tales como, entre otros:

- Sistemas de certificación, auditado y acreditación.
- Sistema de cuarentena y control de importaciones y exportaciones prevención, control y erradicación de enfermedades animales, sistemas de laboratorios de diagnóstico.
- Programas de protección de alimentos.
- Programas de control y vigilancia de medicamentos veterinarios y fármaco-químicos.
- Programa de actividades de la pesca y desarrollo ictícola.

MECANISMOS DE INTEGRACIÓN CON LA SOCIEDAD (Lo que es entre quienes)

Los Servicios Veterinarios, por su incumbencia específica, tratan directamente con temas importantes para la salud, intereses y costumbres de la sociedad. Resulta evidente, a través de los tiempos y en todo el mundo, que para lograr efectivos impactos, los programas veterinarios necesitan el apoyo de los sectores de la sociedad que reciben sus servicios, entre otros, productores agropecuarios, industrias procesadoras de alimentos, profesionales y fundamentalmente la sociedad en su conjunto, como forma de consumidor.

Participación activa de la sociedad

- a) Identificación de intereses que actúan en pro y en contra de los objetivos sanitarios propuestos.
- b) Acciones de comunicación social para neutralizar los factores adversos y promover los positivos.

Definición del grado

Definición del grado y formas de participación de los componentes sociales en los diversos niveles del Servicio, aclarando sus responsabilidades y derechos.

El punto esencial es el acercamiento del Servicio Veterinario con los principales referentes de los sectores sociales que reciben y utilizan sus servicios. Esse acercamiento significa mecanismos de difusión y educación, hacia los sectores sociales, pero también significa atención y respeto del Servicio hacia sus problemas. La generación de reuniones sectoriales y creación de asociaciones y fundaciones pueden ser mecanismos validos para instaurar estos mecanismos de acercamiento y mayor comprensión mutua.

Son aspectos importantes a considerar, para definir formas de participación, los siguientes:

- a) Promoción de la participación de la comunidad como una estrategia del Estado.
- b) Formas y grados de participación activa, en la cogestión, movilización de recursos y responsabilidades.
- c) Formas y grados de participación según niveles: central directiva, provincial y local en cuerpos administrativos y operativas.
- d) La participación social como fuente de educación de la comunidad.

PRINCIPIOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS PARA DESARROLLAR MECANISMOS DE INTEGRACIÓN CON LA SOCIEDAD

Esto exige la búsqueda de nuevos modelos adaptados a las condiciones socio-económicas de cada país y dentro de este, a las características de sus zonas.

En un proceso que es laborioso y continuo, se debe promover la búsqueda de formas de instrumentación basadas en:

- Identificación de las organizaciones y líderes a nivel local y general.
- Identificación de los intereses económicos, sociales y culturales que impulsen a la participación social.
- Manejo y análisis de las informaciones.
- Formación de fundaciones o asociaciones entre los sectores privados y oficiales que permitan operar los programas concretamente a niveles centrales, estatales y municipales.
- Formación de comités locales.
- Mecanismos de conducción de los programas coordinando sectores.
- Funciones de programación.
- Funciones gerenciales.
- Funciones operativas de control de vigilancia integradas. Formas de evaluación de los sistemas integrados.
- Formación de comités nacionales, de apoyo a los Programas. Ventaja que se busca en el sistema participativo social.
- Análisis de factores favorables.
- Análisis de factores desfavorables.
- Papel del Estado como promotor de la participación social. Educación para la participación.

EL SERVICIO, LAS INTEGRACIONES REGIONALES Y LAS RELACIONES INTERNACIONALES

La globalización de la economía y el comercio, el desarrollo de los medios de transporte y comunicación, la sorprendente aparición de serias enfermedades emergentes en los últimos años, han producido impactos en los Servicios Veterinarios, que los transforman en referentes responsables, no solo a nivel nacional, sino ante terceros países con los que, de distinta manera, los intercambios están relacionados.

Todo ello, sumado a las integraciones económicas multinacionales, transforma las actividades de los Servicios Veterinarios más allá de los límites del país y exigen mecanismos de búsqueda de homologación, equivalencia y análisis de riesgo como herramientas técnicas de fundamental aplicación para lograr un intercambio, basados en avances técnicos y en un lenguaje que genere transparente información y confianza, que fundamentalmente se expresa en los sistemas de certificación.

Estos principios son la base del acuerdo SPS1 de la OMC, que en distinto grado están influyendo en los Servicios Veterinarios de los países, pero que sin ninguna duda, cada vez tendrán más trascendencia en el comercio internacional. Sin embargo, solo se lograrán verdaderos avances en la acreditación internacional, cuando los conceptos éticos, tanto en países vendedores, como compradores, sean los principios verdaderamente inamovibles, que sustenten las relaciones humanas.

REDES DE COORDINACIÓN REGIONAL INTERPAÍSES PARA LA HOMOLOGACIÓN DE SERVICIOS

- Como funcionan los Servicios dentro de los Sistemas de integración. Búsqueda de mecanismos de homologación de normas y armonización de sistemas y certificaciones.

MECANISMOS PARA LAS RELACIONES INTERNACIONALES DE LOS SERVICIOS

- La vinculación de los Servicios con los de otros países y las organizaciones internacionales.
- Mecanismos de información y notificación de orden bilateral y multilateral. Los mecanismos de control y vigilancia en las relaciones bilaterales.
- La certificación. Su armonización y equivalencias. La comprensión de problemas y los principios éticos por parte de los países compradores y vendedores.

EL PAPEL DE LA OIE COMO ORGANISMO NORMATIVO Y DE POSIBLE ACREDITACIÓN

- Desarrollo de la OIE en sus capacidades técnicas y de apoyo para los países.
- Las funciones de OIE como organismo técnico de información y normativo. Sus implicancias ante las relaciones y reconocimiento de "status sanitarios" de los países.
- Desarrollo de las actividades como organismo internacional de reconocimiento de sistemas acreditados de los países. Análisis de posiciones favorables y negativas.

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Directrices de Evaluación de Servicios Veterinarios de OIE Según Comisión de Código. Enero de 1993. Técnicas Anexo VII. Pág. 35. Puntos 63 al 66.*
- Título 1.2.2 del Código Zoosanitario Internacional 2000, sobre Principios de Certificación.*
- Documento de la 65 SG/9 OIE. (1997). Los sistemas de control de calidad para la evaluación de los SV. Dr.F Gerster.*
- Documento de Dr. Thierry T. Woller: Sistemas de Gestión de calidad y Acreditación de servicios veterinarios. II Seminario OIE de Integración de Sectores. Panamá - Septiembre 7-9, 2000.*
- Documento orientativo sobre sistemas de calidad. Dr. E.J.Gimeno.*
- La participación social como estrategia de fortalecimiento de los sistemas de atención zoonositaria. Dr. Vicente Astudillo. I y II Seminario de OIE sobre Integración de Sectores. (Buenos Aires, 10-12 de noviembre de 1999 y Panamá, 7-9 de septiembre de 2000).*
- Sistemas locales de atención zoonositaria. La participación de la comunidad como factor de su desarrollo. Dr. Vicente Astudillo I y II Seminario de la OIE sobre Integración de Sectores. (Buenos Aires, 10-12 de noviembre de 1999 y Panamá, 7-9 de septiembre de 2000).*
- La participación social en el aseguramiento de la calidad de atención de los Servicios Veterinarios. Drs. Vicente Astudillo y Emilio Gimeno.*
- Shiba S.; Graham A.; Walden D. "TQM: Quatro revoluções na Gestão da Qualidade". Bookman. P. Alegre. 1997.*
- Tomado de Camacho J.T. "Qualidade Total para os Serviços de Saúde". Edit. Nobel. S. Paulo, 1998.*
- Tomado de Werkema, Maria Cristina. "TQC: Ferramentas da Qualidade". Fund. C. Ottoni. B. Horizonte, 1995.*
- Gomes, Débora D. " Fator k: Conscientização e Comprometimento. Criando Qualidade no ambiente organizacional". Pioneira. Rio de Janeiro, 1994.*
- Eq. Grifo. "Aplicando 5s na Gestão da Qualidade Total". Pioneira. S. Paulo, 1998.*
- Documentación referente Capítulo 2: Directrices para la Evaluación de un Servicio Veterinario.(SV). Código/enero 1993. Anexo VII. Ver definición de la evaluación de un SV. Pág. 27. Puntos 3 al 8.*
- Directrices de OIE para la evaluación de Servicios. Comisión Código Anexo VII. Enero 1993. Pág. 34-35. Puntos 50 al 62.*

TRABAJOS DE GRUPO

GRUPO 1

RESPUESTAS A LAS INTERROGANTES ELABORADAS PARA LA DISCUSIÓN

¿ Cómo se define la calidad en términos de los Servicios Veterinarios?

Conjunto de principios confiables, de carácter técnico, científico, organizacional y ético, susceptibles de ser evaluados, que aseguren la protección alimentaria y la salud animal, caracterizándose por tener una excelente competencia técnica, oportunidad, cobertura adecuada y credibilidad, independientemente de la situación política, económica y social de un determinado país.

¿ La creación de los sistemas de calidad de los servicios veterinarios, permitiría una forma de hacer gestión de la organización?

Si.

A través de un sistema de aseguramiento de la calidad, eficiente y confiable, se puede auditar, evaluar, certificar y conferir sello de calidad, haciendo posible una mejor administración del Servicio.

¿Cuál es la estructura sanitaria básica, que permita accionar adecuadamente al sector oficial?

Una estructura básica que permita accionar adecuadamente al sector oficial dentro de parámetros internacionalmente aceptados debe contemplar los siguientes componentes:

- Programas sanitarios.
- Vigilancia epidemiológica.
- Control de movilización de animales, productos y subproductos.
- Equipos de emergencia.
- Organización institucional.
- Estructura diagnóstica.
- Educación sanitaria, promoción y divulgación.
- Esquema de bioseguridad.
- Personal capacitado, permanente y comprometido.
- Control de producción y manejo de biológicos y fármacos.
- Recursos humanos, físicos y financieros suficientes.
- Indicadores de evaluación permanente.
- Plan de aseguramiento de la calidad organizacional.
- Promoción de la participación social y el establecimiento de alianzas estratégicas.

El desarrollo institucional de esta estructura básica debe estar orientado hacia el objetivo de alcanzar la excelencia en la atención sanitaria para la prevención, el control y la erradicación de las enfermedades de los animales.

¿ Qué capacidad operacional debería tener un servicio oficial y qué bases reglamentarias la sostienen para someter a control zoonosario las importaciones y tránsito de animales?

La capacidad operacional del servicio oficial se da en la medida en que la calidad del servicio garantice oportunidad de servicio, cobertura, competencia técnica y credibilidad y en el cual se destaquen los siguientes aspectos:

- Sistema de vigilancia epidemiológica con análisis de riesgo permanente.
- Sistema de diagnóstico apropiado con una red de laboratorios integrada.
- Defensa sanitaria y sistema cuarentenario con barreras nacionales e internacionales.
- Recursos humanos, físicos y financieros adecuados.
- Referente a las bases reglamentarias, deben tener por principio las normas y reglamentos reguladores del comercio internacional y de la salud animal.

En las importaciones, exportaciones, tránsitos de animales, fronterizos y al interior del país, los servicios veterinarios deben garantizar la protección frente al riesgo de introducción de enfermedades transmisibles.

RECOMENDACIONES

1. Solicitar a la Organización Panamericana de la Salud (OPS) una línea de acción de apoyo en planes de aseguramiento de calidad de los servicios veterinarios de los países.
2. Solicitar a la Oficina Internacional de Epizootias (OIE) una revisión y perfeccionamiento de las directrices para la evaluación de los servicios veterinarios.

GRUPO 2

PREGUNTAS PARA LAS DISCUSIONES EN GRUPO

¿ Cómo se define la calidad en términos de servicios veterinarios?

CONSIDERACIONES:

- Solvencia
- Confiabilidad
- El factor humano: lo más importante
- Verificación de criterios operativos
- Normas claras: sector oficial y privado
- Visión de sistemas
- Mejoramiento continuo
- Competencia legal
- Liderazgo
- Política operativa
- Autoevaluación constante.

Capacidad de cumplir con la misión, contando para ello con principios éticos, organizacionales, técnicos y legales, que constantemente evaluados y en proceso continuo de mejoramiento, ofrecen garantía de excelencia para la certificación de la condición sanitaria de los productos pecuarios de un país.

¿ La creación de los sistemas de calidad dentro de los servicios veterinarios, permitiría una forma de hacer gestión de la organización?

La creación de los sistemas de calidad si permitiría hacer gestión, porque promueve el mejoramiento de los procesos traducidos en servicios que conducen a la satisfacción de los usuarios y estimula la participación de la comunidad y su desarrollo.

¿Cuál es la estructura sanitaria básica que permita accionar adecuadamente al sector oficial?

REQUISITOS

- Autonomía
- Idoneidad técnica
- Independencia, liderazgo y nivel jerárquico
- Soporte legal
- Participativo
- Cobertura nacional
- Flexibilidad (capacidad de adaptarse).

ESTRUCTURA BÁSICA

- Organización
- Nivel Central – Consejo Nacional – Asesorías Técnicas

- Nivel Regional – Comités
- Nivel Local – Comisiones.

■ ÁMBITOS DE ACCIÓN

- Legal
- Administrativo – financiero
- Técnico
- Diagnóstico y vigilancia epidemiológica
- Cuarentena
- Registro y control de Insumos
- Calidad alimentaria
- Proyectos / Programas de control – prevención – erradicación.

ESTRATEGIAS Y/O GESTIÓN

- Alianzas estratégicas
- Delegación
- Acreditación
- Control de gestión.

¿ Qué capacidad operacional debería tener un servicio oficial y qué bases reglamentarias la sostienen para someter a control zoonosanitario las importaciones y el tránsito de animales ?

ASPECTOS OPERACIONALES

- Análisis de información y de riesgo
- Infraestructura básica
- Aeropuertos
- Puertos
- Puestos fronterizos
- Control Interno de tránsito
- Personal técnico capacitado y motivado
- Sistema de divulgación e información a la comunidad
- Capacidad de respuestas oportunas
- Planes de contingencia
- Auditorías internas – externas.

ASPECTOS LEGALES

- Legislación Nacional – Constitución
- Normativa internacional de organizaciones competentes (OIE–CODEX–CAN–MERCOSUR)
- Convenios Internacionales bi y multilaterales
- Manuales de procedimientos.

GRUPO 3

¿ Cómo se define la calidad en términos de los servicios veterinarios?

La calidad de los servicios se define por el cumplimiento de sus objetivos, en la medida que tenga control de los procesos de la cadena productiva, a fin de obtener alimentos inocuos, entendiendo que esta meta debe estar planteada en el marco de una legislación actualizada que permita tener: sostenibilidad, cobertura, credibilidad, accesibilidad, transparencia y verificabilidad mediante un trabajo integral entre el sector público y privado.

¿ La creación de los sistemas de calidad dentro de los servicios veterinarios permitiría una forma de hacer gestión de la organización?

Sí. Porque la gestión de la organización de los servicios veterinarios debe contar con un sistema de aseguramiento de su calidad, a fin de que evalúe el grado de cumplimiento de los objetivos, en base a los indicadores de gestión.

¿Cuál es la estructura sanitaria básica que permita accionar adecuadamente al sector oficial?

Consideramos una estructura sanitaria básica aquella que dispone de:

- Un sistema progresivo y permanente con bases legales y reglamentarias que se adecuen a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales.
- Un sistema auditable que asegure el cumplimiento de los requisitos con idoneidad y transparencia.
- Un sistema operativo que garantice un trabajo armónico y coordinado entre el sector público y el privado, para evitar duplicidad de acciones y asegurar una definición clara de las responsabilidades.
- Un sistema de descentralización operativo, técnico, administrativo y financiero, que posibilite la generación y movilización de recursos existentes en el sector, en cogestión con el sector privado con el propósito de dar respuesta inmediata y oportuna a nivel local.

¿ Qué capacidad operacional debería tener un servicio oficial y qué bases reglamentarias la sostienen para someter a control zoonosanitario las importaciones y el tránsito de animales?

Debe disponer de un equipo técnico calificado, una estructura de aplicación de cuerpo mínimo, con capacidad de Policía Sanitaria, basada en una infraestructura de control de tránsito externo e interno y un sistema de información adecuado para tal fin, y basado en disposiciones reglamentarias que permitirían contar con:

- Respaldo Legal de la Organización y Estructura del Servicio.
- Respaldo Normativo para las actividades de inspección, control y monitoreo
- Decretos y resoluciones que oficialicen las relaciones interinstitucionales, nacionales e internacionales.

ACOTACIONES

La implementación de la evaluación de la gestión de calidad de los Servicios de Atención Veterinaria, reviste especial importancia por que:

- Orientaría la reestructuración de los Servicios, acorde con su visión, misión, valores y objetivos.
- Permitiría introducir cambios en la estructura institucional de acuerdo con las exigencias de la marcha de los procesos que se vienen desarrollando para el logro de sus objetivos.
- Constituye un instrumento de apoyo para la utilización de metodologías como la regionalización y el análisis de riesgo así como para el reconocimiento de áreas y países libres de cualquier enfermedad.

RECOMENDACIÓN

Que el Centro Panamericano de Fiebre Aftosa y la Oficina Regional de la OIE para las Américas desarrollen metodologías acordes con la realidad de nuestros países para poner en práctica la gestión de "Calidad de los Servicios de Atención Veterinaria".

GRUPO 4

¿ Cómo se define la calidad en términos de los servicios veterinarios?

Es la satisfacción del cliente interno y externo (productores, consumidores, industriales y comerciantes), mediante la definición de políticas y el establecimiento de objetivos y procedimientos que aseguren la oportunidad, eficiencia y confiabilidad de los servicios de manera que puedan ser certificados en forma acorde con parámetros satisfactorios.

La calidad de los servicios veterinarios es responsabilidad del sector oficial, con la coparticipación de otros sectores que deben trabajar conjuntamente, considerando los recursos disponibles y necesarios, en un marco de valores deseables de confianza mutua y ética.

¿ La creación de los sistemas de calidad dentro de los servicios veterinarios permitiría una forma de hacer gestión de la organización?

El sistema de calidad está constituido sobre la base de la iniciativa, capacitación, conocimiento, concientización y compromiso de todos los sectores involucrados en las cadenas productivas.

Los factores fundamentales incluyen la participación interactiva y sinérgica, y el resultado es una gestión eficiente en beneficio de los servicios veterinarios y sus productos en los países.

¿Cuál es la estructura sanitaria básica que permita accionar adecuadamente al sector oficial?

El grupo se basó en una discusión más conceptual que descriptiva.

La estructura de los servicios debe ser flexible y su forma de trabajo proactiva y que actúen acorde con la situación epidemiológica de cada país, con autoridad, autonomía e incentivos transparentes e institucionales, tanto al personal del sector público y como del sector privado.

Los servicios deben contar con una estructura adecuada y suficiente para cumplir con las normas necesarias de calidad que garantice que los productos sean inocuos y los servicios crecientemente optimizados, que puedan autoevaluarse en forma permanente con base en procedimientos debidamente documentados.

Además deben ser servicios interactivos que mediante su liderazgo propicien la integración de los distintos sectores, organismo oficiales y privados involucrados en el programa y contar con un sistema de auditoría permanente interna y externa a nivel nacional, así como internacional, bajo normas éticas.

¿ Qué capacidad operacional debería tener un servicio oficial y qué bases reglamentarias la sostienen para someter a control zoonosanitario las importaciones y el tránsito de animales?

El servicio veterinario oficial deberá ser considerado como de seguridad nacional, por lo tanto debe ser autónomo, independiente y actuar en forma prioritaria concurrente y armonizada con otros servicios fronterizos.

La base legal debe ser ágil y oportuna para responder a los eventos epidemiológicos internos y externos enmarcados en el contexto de la normatividad internacional, regional y nacional.

El análisis de riesgo se constituye en el instrumento científico que soporta las decisiones para facilitar o impedir el tránsito de animales, productos, subproductos y sus derivados.

LISTA DE PARTICIPANTES

**SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE
LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN VETERINARIA**
Asunción, Paraguay - 12 al 14 de marzo de 2001

LISTA DE PARTICIPANTES

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Argentina						
Claudio Pascual Paramio	Delegado	U.N.I.C.A.	Paraná 557 - Piso 4 - Buenos Aires 1014	43756266		
Daniel Mateo Schettino	Jefe Área de Medicina	Depto. Sanidad Animal/Facultad de Ciencias Veterinarias	Los Patos, 126 - Tandil, Buenos Aires	428485	428485	dmateo@vet.unicen.edu.ar
Juan Carlos Reina	Director Provincial de	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	Centro Gubernamental - Torre I - Calle 12 esq. 51 - La Plata, Buenos Aires 1900	4295336	4295346	dirgana@maa.gba.gov.ar jcreina@amet.com.ar
Luciano Miguens	Vicepresidente	Sociedad Rural Argentina	Av. Libertador 836 - Buenos Aires	48122580		
Bolivia						
Ernesto Salas Garcia	Coordinador General	SENASAG	Av. Ejército Nacional esq. Soliz de Olguin, 141 - Santa Cruz de la Sierra 1508	378335	378278	aftoprog@mail.cotas.com.bo
Marcelo Lara Godoy	Jefe Nacional	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria - SENASAG	Calle Antonio Vaca Díez No. 31 - Trinidad, Beni	25650	22081152096	marcelolara@latinmail.com marcelolaragodoy@hotmail.com senasag@hotmail.com
Brasil						
Afonso Dutra de Oliveira	Médico Veterinario	Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal - IAGRO	Rua Alamanda, 142 - Carandá Bosque I - Campo Grande, MS 79074460	7462788	7463333	
Antonio Carlos Carvalho de Sousa	Secretário Executivo	Fundo Emergencial de Febre Afetosa - FEFA/MT	Rua Prof. Izabel Pinto, 183 - Varzea Grande, MT 78118-110	6853514	6853524	feifa.m@terra.com.br

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Brasil						
Donizeti Pereira de Mesquita	Médico Veterinário	Delegacia Federal de Agricultura – SEDAG Ministério da Agricultura e do Abastecimento	Alameda Dr. Anibal Molina, S/No. - Varzea Grande, MT MT	6855598	685-1887/1156	ssa-m@agricultura.gov.br
Énio José de Arruda Martins	Presidente	Instituto de Defesa Agropecuária do Estado do MT	Rua B, Ed. Ceres, 2 andar - CPA - Cuiabá, MT MT 78040540	6442082	6443124	www.indea@zaz.com.br
Francisco Donato Linhares de Araújo Filho	Secretário	Secretaria da Agricultura, do Abastecimento e Recursos	Miguel Arcoverde 641 - Jockey - Teresina, PI PI 64002-150	2131821	2131415/2239	
Guilherme Henrique Figueiredo Marques	Médico Veterinário	Departamento de Defesa Animal Ministério da Agricultura e do Abastecimento	Espanhada dos Ministérios, Bloco D - Brasília, DF	2182735	3235936	gmarques@agricultura.gov.br
Heinz Otto Hellwig	Diretor Defesa	Secretaria de Agricultura e Abastecimento	Av. Brasil, 2340 - Campinas, SP 13073-000	32414700	32414700	heinz@cdia.sp.gov.br
João Carlos de Souza Meirelles	Secretário	Secretaria de Agricultura e do Abastecimento	Av. Miguel Stéfano, 3900 - Água Funda - São Paulo, SP SP 0430193	55853439	5782478	meirelles@sp.gov.br
João de Freitas	Coordenador de	Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso - INDEA/MT	Av. B - Edifício Ceres - 2o. Andar - Cuiabá, MT 78040560			www.indea.com.br
José Alberto da Silva Lira	Diretor Geral	Agência Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia/Governo da Bahia	Av. Donval Caymi, 15649 - Itapoa - Salvador, BA BA 41635150	3753052	3751742	lira@seagri.ba.gov.br
José Antonio de Ávila	Presidente	Federação de Agricultura de Mato Grosso/Fundo Emergencial da Febra Alfosa (FEMATOFEFA)	Ru B - Esquina com Rua 02 - CPA - Cuiabá, MT 78050970	6174406	6174402	avila@lamato.org.br
Julio Cesar Augusto Pompei	Coordenador	Coordenadoria de Defesa Agropecuária	Av. Brasil 2340 - Campinas, SP	32410299	32414700	jpompei@cdia.sp.gov.br
Márcia Rogênia de Almeida	Professor/Pesquisador	Universidade Federal de Viçosa	Rua S. Miguel 155/401 - Viçosa, MG MG 36571000	38992374	38992373	marcia@mail.usv.br

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Brasil						
María da Conceição S. Almeida	Professora	Universidade Federal de Viçosa	Rua S. Miguel 155/401 - Viçosa, MG 36571000	38993044		
Marilisa Costa Petry	Vice-Presidente	Conselho Regional de Medicina Veterinária do RS	Rua Ramiro Barcebs, 1793 - Conj. 201 - Porto Alegre, RS RS 90035-006	3310566	3310566	crm.v@zaz.com.br
Natal Henrique Monteiro Junior	Médico Veterinário	Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal - IAGRO	Rua Alamanda, 142 - Carandá Bosque I - Campo Grande, MS 79074460	7462788	7463333	
Paulo Antonio Costa Bilégo	Presidente	Conselho Regional de Medicina Veterinária - MT	Rua Rio Grande do Norte, 83 - Cuiabá, MT MT 78065-330	634-2534	634-2534	crm.v.net@cub.sol
Pedro Gonçalves Ferreira Neto	Assistente Regional	Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal - IAGRO	Rua Elidio Nascimbeni, 24 - Naviraí, MS 79950000	4611665	4611665	pgln@terra.com.br
Rafael Ernesto Pinedo	Gerente Geral	Meial	José Dominguez Lopes No. 200 -	7365193		
René Dubois	Presidente	Sociedade Brasileira de Medicina Veterinária	SHIN - Q14 - Cj. 2 - Casa 13 - Brasília, DF DF 71510-220	2263364	2263364	sbrmv@cd-graf.com.br dubois@cd-graf.com.br
Romualdo Militão dos Santos	Coordenador do	Secretaria da Agricultura do Estado do Piauí	Rua Vatter Alencar, 616 - Sao Pedro - Teresina, PI	2131821	2131415	romualdo@seaab.pi.gov.br
Rubens Flavio Mello Correa	Médico Veterinário	Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal - IAGRO	Rua Alamanda, 142 - Carandá Bosque I - Campo Grande, MS	7464490 79032420	7464420	
Vicente Astudillo	Médico Veterinário	Privado	Rua Sa Ferreira, 127 - Cobertura 01 Rio de Janeiro, RJ 22071-100	2876805	38130016	vastudillo@globbo.co.m
Walter Leo Verbist	Médico Veterinário	Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Rio Grande do Sul	Rua Sao Nicolau, 211 - Sao Leopoldo, RS 93020-480	5920566	5920566	walter.v.nho@terra.com.br
Chile						
José Naranjo Añez	Jefe Departamento de	Servicio Agrícola y Ganadero	Av. Bulnes, 140, Piso 8 - Santiago	6967311	6716184	jnaranjo@sag.gob.cl propec@sag.minaagri.gob.cl
Colombia						
Alfredo Sánchez Prada	Gerente Comercial	VECOL S/A	Av. El Dorado 82-93 - Bogota	4254804	4254835	vecol@impsat.net.com

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Colombia						
Alvaro J. Absambra Abisambra	Gerente General	Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	Calle 37 No. 8-43 Piso 5 - Bogotá	2877110	2884169	gereica@impsat.net.com
Benito Eugenio Gutiérrez	Director Científico	Limor de Colombia Ltda.	Calle 33 A#76B-21 - Apto. 102 - Bogotá	5299397	5299415	benito-eugenio@hotmail.com
Elias Borrero Solano	Gerente General	VECOL S/A	Av. El Dorado # 82-93 - Bogotá	4254800	4163221	vecol@impsat.net.co
Guillermo Restrepo	Gerente de Producción	Laboratorios VECOL	Av. El Dorado # 82-93 - Bogotá	4254812	4254835	vecol@impsat.net.co
Libardo A. Mojica Rojas	Gerente General	Limor de Colombia Ltda.	Avda. 15, No. 106-50, Oficina 407 - Bogotá	6201023	6207947	limorcolombia.notemail
Luz Alba Cruz de Urbina	Subgerente de	Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	Calle 37 No. 8-43 - Piso 4 y 5 - Santa Fé de Bogotá	3203654	2324695	subprev@impsat.net.com
Miriam Luz Gallego Alarcón	Jefe de División de	Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	Calle 37 No. 8-43 - Piso 4 y 5 - Santa Fé de Bogotá	2324692	2853050	icasalud@colomsat.net.com
Ramon Correa Nieto	Director Desarrollo	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Avda. Jimenez 7-65 - Bogotá	2437919	2828173	destecno@minagricultura.gov.co Secretaría: Isabel
COPEG						
Franklin Clavel	Director Técnico	Comisión Panamá Estados Unidos para la Erradicación y Prevención del Gusano Barrenador del Ganado	Calle Manuel E. Melo, 573 - Altos de Canundú - Panamá 327	2326030	2326043	fcclavel@usa.ne.gusano@plycom
Steve Smith	Médico Veterinario	Comisión Panamá Estados Unidos para la Erradicación y Prevención del Gusano Barrenador del Ganado	Embajada Americana - Panamá 327	2326709	2326192	ssmith1@panama.c-com.net
Ecuador						
Carlos Echeverría Paredes	Médico Veterinario	Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) Ministerio de Agricultura y Ganadería	Avda. Eloy Alfaro y Amazonas, esq. - Quito	567232	228448	casesa41@hotmail.com
Manuel T. Baqueno	Gerente-Secretario	Asociación de Ganaderos del Litoral y Galápagos	Avenida Macará Mz 38 - Villa 9 - Guayaquil 09-01-11239	290134/136	290134/136	aganader@interactive.net.ec

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Ecuador Medardo Lasso Pedroso	Director Ejecutivo	Comisión Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa en el Ecuador (CONEFA)	Km 4.5 Via Daule - Guayaquil (Urdesa)	201799/20351 2	207753	conefa@gye.satnet.net
Rubén Vinuesa Andrade	Director General (E)	Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) Ministerio de Agricultura y Ganadería	Avda. Eloy Alfaro y Amazonas, esq. - Quito	567232 (directo)	224848	
Rubén Vinuesa Andrade	Director General (E)	Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) Ministerio de Agricultura y Ganadería	Avda. Eloy Alfaro y Amazonas, esq. - Quito	567232 (directo)	224848	
Guyana Steve Sunjibally	Technical Advisor	Minister of Fisheries, Crops and Livestock	Regent & Vlissengen Roads P.O. Box 1001 - Georgetown	68568	72978	nisa@sdnp.org.gy
IICA Helio de Macedo Soares	Director do Centro	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA	Juan E. O'Leary 516 - Of. 509 - Asunción	490740	445048	helio@iica.org.py
Josélio de Andrade Moura	Coordinador de	Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura - IICA	SHIS - QI 05, Conjunto 9, Bloco D - Brasília, DF 71615090	2485477	2485006	joselio@iica.org.br
Juan León	Médico Veterinario	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA	O'Leary 509 - Of. 516 - Asunción	490740		
México Juan Garza Ramos	Director General de	Secretaría de Agricultura, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación - SAGARPA	Recreo No. 14, Piso 11 Col. Actipan del Valle - México, D.F. 03230	5345216	5341461/5348724	dir.dgsa@conasag.sagar.gob.mx
OIE Emilio Juan Gimeno	Coordinador	Oficina Regional de la OIE para las Américas Oficina Internacional de Epizootias (OIE)	Cervino 3101, 2o. piso - Buenos Aires 1425	48033688	48034877	rr.americas@oie.int

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
OPS-OMS						
Alberto Salo Salo	Consultor	Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS)	Los Cedros 269, San Isidro - Lima	4213030	4424634	asato@per.ops-oms.org
Eduardo Correa Melo	Diretor	Centro Panamericano de Fiebre Aftosa	Av. Presidente Kennedy, 7778 - Sao Bento - Duque de Caxias, RJ	6713128	6712387	ecorrea@panatosa.ops-oms.org
Fabian Carlos Martinez Almudevar	Epidemiólogo	Proyecto Cuenca del Plata	Calle España 366 - Piso 3 - Salta 4400	4310698	4310698	martinezal@amet.com.ar
Francisco Jorge Muzio Liadó	Coordinador	Proyecto Cuenca del Plata Montevideo	Av. Constituyente 1476 - Piso 2 - Montevideo	4026366	4026366	cueplata@adinet.com.uy
Jaime Cardenas Zorro	Consultor	Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS)	K 49 No. 126-75 - Bogotá	3367100	3367306	cardenas@col.ops-oms.org
José Fernando Dora	Consultor	Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS)	6ta. Av. entre 5ta. y 6ta. Transversal Altamira - Caracas 6722	2671622	2616069	dorafem@ven.ops-oms.org
Luiz Alberto Pitta Pinheiro	Asistente da	Projeto Bacia do Prata	Av. Borges de Medeiros, 1501/190. Andar - Porto Alegre, RS 90119-900	2260250 Patricia: 99115472	2260250	baciadoprata@pro.via-rs.com.br
Luiz Alberto Pitta Pinheiro	Asistente da	Projeto Bacia do Prata	Av. Borges de Medeiros, 1501/190. Andar - Porto Alegre, RS 90119-900	2260250 Patricia: 99115472	2260250	baciadoprata@pro.via-rs.com.br
Sergio Garay Roman	Consultor	Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS)	Setor Embaixada Norte, Lote 19 - Brasília, DF	3126534	3211922	garayser@bra.ops-oms.org
Victor Saraiva	Epidemiólogo	Centro Panamericano de Fiebre Aftosa	Av. Presidente Kennedy, 7778 - Sao Bento - Duque de Caxias, RJ	6713128	6712387	vsaraiva@panatosa.ops-oms.org
Panamá						
Carlos Eduardo Camzo	Presidente	Asociación Nacional de Ganaderos (ANAGAN)	Apartado 6494 - Zona 5 - Panamá	2251236	2251337	anagan@sinfo.net
Paraguay						
Alberto Spinzi	Med. Veterinario	Asociación Rural del Paraguay	I. Nacional 656 - Asunción	446067		
Alcides González Yaluk		Schering Plough S.A. - Coopers	Tte. Escobar N° 2855 c/Chore - Asunción	661185	294260	agonzalez@mixmail.com.py
Alfredo Francisco Mena González	bioquímico	Asociación Rural del Paraguay	Julio de Otaño 773 - Concepción	031-42227		polo@conexión.com.py

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Paraguay						
Angela Rivas de López	Veterinaria	Facultad de Ciencias Veterinarias	Juan del Castillo 518 - Asunción	554338		
Arcadio Viveros	Médico Veterinario	Grupo H. Aeropuerto	- Asunción	672931		
Artides Britos Cano	Jefe de Zona	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Dr. Argaña y Pablo VI - Salto del Guará	046-2556	046-2556	
Arnaldo Romero	Med. Veterinario	Asociación Rural del Paraguay	S. Mongelos 3562 - Asunción	200024		
Augusto Solo Moreno	Asesor Técnico	Asociación Rural del Paraguay	Cnel. Benitez Vera 865 - Asunción	600-674		solo@conexion.com.py
Aurelio Cesar Fiori Lorenzo	Director	Centro Antirrábico Nacional	Ruta Mcal Estigambia Km 10,5 - San	500760	500760	
Bernardo Rubén Caballero R.	Consejero	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal. Estigambia Km 10 1/2 - Asunción	505727	507863	
Carlos Alberto López	Director de Campo	SENACSA	Ruta Mcal Estigambia Km 10,5 - Asunción	585373		
Carlos Alberto Trapani Ocampo	Vice Presidente	Asociación Rural del Paraguay	R. Giménez 2514 - Asunción	291061	291061	farm@rieder.net.py
Carlos Augusto Passerú	Ingeniero Agronomo	Revista Datos Agropecuarios	Alberdi 320- 3º piso ofic. 301 - Asunción	498064	498064	plysoc@quanta.net.py
Carlos Domingo Olavarría	Jefe Regional Insaurralde	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Padre Boganni - San Juan Bautista Misiones	081-2437		
Catalina Alvaranga de Pereira	Jefa de Educación	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Km 10 y 1/2 San Ruta Mcal. Estigambia - San Lorenzo	501374		
Cecilio Felix Norman Wood	Médico Veterinario	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	- Concepción	3142111		
Celso Rolón Lezcano	Técnico	Facultad de Ciencias Veterinarias	Ruta Mcal Estigambia Km 10,5 - San Lorenzo	585578		
Cesar Pheito	Miembro Comisión	Asociación Rural del Paraguay	Ruta Mcal Estigambia Km 10,5 - San Lorenzo			

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Paraguay Claudellina Santacruz	Periodista	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Rosario N° 590 - Luque	505727		claudellinasantacruz@latinmail.com.py
Claudio Pires de Moraes		Asociación Rural del Paraguay	- Asunción			
Claudio Sonia	Médico veterinario	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Estrella c/Palma - Capitán Bado	037-337		
Crescencio Cáceres Sánchez	Jefe Dpto. de Leche -	Subsecretaría de Estado de Ganadería	Ruta Mcal Estigarribia Km 10,5 - Lorenzo	585260	585260	
Crispín González	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Tte. Esteban Martínez - Tte. Esteban Martínez			
Cristina Centurión de Invernizzi	Jefe de Lab. de	Subsecretaría de Estado de Ganadería	Facultad de Ciencias Veterinarias - San Lorenzo	583136		
Cristina Vitale	Planificación	Subsecretaría de Estado de Ganadería	Ruta Mcal Estigarribia Km 10,5 - San Lorenzo	582224		
Dario Bazán Rolela	Dr. Ciencia	FF.AA. NN. DISERAGRO	Tte 2º Olimpo Escobar N° 268 - Asunción	607351		
Della M. Isabel Nuñez Perito	Presidenta	Asociación Rural de Jóvenes del Paraguay	Mayor Martínez 942 - Asunción	421555	422801	angelape@neder.net.py
Delonor Pittanuez	Coordinador de Prog	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Dr. Frutos 762 - Asunción	673489		
Edgar Chaparro Paredes	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Alberdi - Alberdi			
Edgar Federico Galeano Cardozo	Jefe de Sección	Centro Antirrábico Nacional Asunción	Ingavi N° 2431 C/ Madrinas de Guerra -	0981-4755998	500760	dredgaleano@hotmail.com
Edmundo Reyes	Médico Veterinario	Agroveterinaria Consult.Pec	José Domingo López 200 - Asunción	520600	520609	
Elba Francisca Ayala de Fretes	Jefa Evaluación	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Guaraníes 4172 - Asunción	503431		

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Paraguay Elisa María Martínez Buey	Estudiante de	Granja Guarapi	Arellano 1245 c/Mayor Martínez - Asunción	480187		elamartinez@nixmail.com
Enrique Concepción González Colmán	Jefe de Zona Central	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Angola y Arcenales - San Lorenzo	0981-953601		
Fernando Moisés Pérez	Secretario General	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal Estigambia Km. 10.5 - San Lorenzo	505727	507863	
Flaminio Acosta Guillén	Jefe de Zona 16	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Fuente Olimpo - Asunción	507862		
Francisco Gerardo Meza González	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Km. 10 y 1/2 . Ruta Manscal Estigambia - Asunción	509519		
Francisco Javier Parcerisa Antonelli	Dr. Veterinario	Asociación Rural del Paraguay. Comisión Técnica	Libertad 728 - Asunción	206070		
Francisco Maidana Leguizamón	Médico Veterinario	Subsecretaría de Estado de Ganadería	Avda. Mcal. Lopez 314 - Ypacarai	0513-2423		
Francisco Ramirez Espinola	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	- Salto del Guará	46 25561		
Gerardo José Bogado Ayala	Técnico Histopatología	Subsecretaría de Estado de Ganadería Ministerio de Agricultura y Ganadería	Enrique Lara 729 - Las Colinas - Asunción	582224	585212	sscg@quanta.com.py
Gerardo Mercedes González	Jefe Regional Arevalo	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal Estigambia Km 10.5 - San Juan Neponoceno	0544-20107		
Gladys Toledo	Jefe Estadística	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ciencias Veterinarias Km. 10.5 - San Lorenzo	507862		
Gloria Stella Alarcón de Carbozo	Jefe Div. Epidemiología	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Km. 10.5 Ruta Mcal. Estigambia - San Lorenzo	505727	507863	senacsa@uninet.com.py
Gregorio Junzo Udagawa	privado	Tte. Victoriano Acona 6353 - Asunción		511181		

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Paraguay						
Gustavo Félix Arguello Samaniego	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Mcal. López c/Ptte. Franco - Asunción	032.3452		
Gustavo Ledesma	Gerente	Agroveterinaria Consul - Pec	Tte. José Domingo López - Asunción	520600	520609	
Gustavo Ortiz Gutiérrez	Secretario Rural del	Asociación Rural del Paraguay	Ruta Transchaco Km. 14.5 - Mariano Roque Alonso	291061	291061	pdte@rieder.net.py
Héctor Miguel Angel Barrios Fernández	Dra. Ciencias	Bayer S. A.	Gral. Santos 1328 - Asunción	222805	227528	miguelbarrios@bayer.Ag.de
Heriberto Julio César Centurión Acha	Consejero del	Asociación Rural del Paraguay	Gaudioso Nuñez 841 - Asunción	227457		
Hermógenes Rivas	Presidente de la	Comisión Técnica - Asociación Rural del Paraguay	Mariano Roque Alonso - Mariano Roque Alonso	671906		
Hernán Godoy López	Docente	Facultad de Ciencias Veterinarias	Campo Universitario Km. 11 - San Lorenzo	586596		
Hugo Idoyaga	Director Protección	Subsecretaría de Estado de Ganadería	Ruta Mcal Estigambía Km 10.5 - San Lorenzo	585212	585212	
Hugo Sánchez Aguiero	Vice Director de	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal Estigambía Km 10.5 - San Lorenzo	505727	507863	dorsa@highway.com.py
José Emigdio Caballero	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta 6a - Hohenau - Hohenau	301792		
José Luis Laneri	Viceministro de	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Km 10 1/2 Ruta Mcal. Estigambía - San Lorenzo - Asunción	582224	585212	
José Martín Cattoni	Médico Veterinario	Consul-Pec	José Domingo López, 200 - Asunción	520600	520609	
José Versimo Peña Espinola	Ing. Químico	Palma 696 - Asunción	0981-400914	(021)450648		jpeña@supemet.com.py
José Wilfrido de Medina	Coordinador Programa	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	- San Lorenzo	501374		

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Paraguay Juan Nestor Nuñez	Presidente	Asociación Rural del Paraguay	Mayor Martínez 942 - Mariano Roque Alonso	telefax 291061	291061	angelape@nieder.net.py arp@nieder.net.py
Juan Raúl Bottino Hemosa	Jefe de Zona	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Tte. Rivarola N° 615 - Fdo. De la Mora	500038		
Julio Alfonso Chirriós Almanza	Director Regional	IICA	O'leari 409 Sto. Piso - Asunción	490740	445048	achirinos@iica.org.py
Julio C. Centurión	Miembro del Consejo	Asociación Rural del Paraguay	Ruta Transchado Km 14 - Asunción			
Julio Cesar Delgado Arce	Espec. Regional en	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura	J. E. O'leari 409 - 5° piso - Asunción	490740	445048	jdelgado@iica.org.py
Ladislao Acosta	Veterinario	Subsecretaría de Estado de Ganadería	Guaraníes 860 - Asunción	854102	585212	
Lauro Nery Martínez	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal Estigambia Km 10,5 - San Lorenzo	0971-811097		
Lorena Mabel Fonerón Aquino	Estudiante	Asociación Rural de Jóvenes del	Roque González 552 - Asunción Paraguay	609553		
Luis Alberto Arce	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Finca 400 - Yuty, Caazapá	547327		
Luis Antonio Goiburú	Médico Veterinario		Mcal. López y Dominicana - Asunción	225241	294369	
Manuel Adrián Barboza	Coordinador Programa	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal Estigambia Km 10,5 - San Lorenzo	505727	507863	
Manuel Rodríguez Escobar	Médico Veterinario	Asociación Rural del Paraguay	Ruta Transchaco Km 14 - Asunción	291061	228237	mrf@nieder.net.py
Marcelo Serrati	Gerente General	Agroveterinaria Consul - Pec	José Domingo López 200 - Asunción	520600	620609	
Maria Cristina Agüero Schnell	Tte. Agropecuario	Dirección Servicio Agropecuario del Ejército	Defensores del Chaco 1374 - Asunción	505770		
Maria Elena Jovellanos		Subsecretaría de Estado de Ganadería	Caballero Alvares 3046 - Asunción	311308		

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Paraguay						
María Nathalia Zayas Frutos	Estudiante de	Granja y Cabaña Guarapi	Grupo Habitacional Aeropuerto - Asunción	673138		
María Teresa Baez de Gauto	Director de Servicios	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal. Estigambia Km. 10 y 12 - San Lorenzo	552762		mteresa_gauto@hotmail.com
Marcela Figueredo Gubelich	Estudiante de	Tambo y Cabaña Guarapi S.A.	Saravi 922 - Asunción			maniefgueredo@hotmail.com
Mario Ramón Aquino		Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal. Estigambia - San Lorenzo	0513-2627		
Miguel Ángel Álvarez	Vice Director Campo.	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal Estigambia Km 10,5 - San Lorenzo	509666		
Mirra Onúe	Jefe de División	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal Estigambia Km 10,5 - San Lorenzo	501374		
Mirtha Benitez de Gómez	Técnico en el Dpto	Sub Secretaría de Estado de Ganadería (Dirección de Investigación y Producción Animal)	Ruta Mcal Estigambia Km 10,5 - San Lorenzo	585260		
Natalia de Vergara	Vice Directora de	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Agustin Pio Barmos - Fdo. de la Mora	501374		
Néida de Galeano	Coordinadora de	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal. Estigambia - San Lorenzo	501374		
Nelly Estrella Ortiz Rodríguez	Coordinadora de	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal. Estigambia Km 10 1/2 - San Lorenzo	507862	507863	
Nen Osvaldo Alonso Vera	veterinario	Facultad de Ciencias Veterinarias	Tte. Paredes 1199 c/ Rojas Silva - Asunción	0981-454372	585576	
Néstor Manuel González Escobar	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Santa Rita (Alto Paraná) - Asunción 3300	0973-507346		
Oscar Raúl Duarte Ferreira	Jefe Regional Itaca	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Tte 1o Manuel Irala Fernández - Rojas Silva	811422	40361	

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Paraguay Ovidio Daniel Ferreira Fernández	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Av. Irrazabal y 14 de Mayo - Encarnación	203665		
Pedro M. Insrán	Gerente de	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal Estigambia Km 10.5 - San Lorenzo	507862	507863	
Primo Ricardo Feites Bagnoli	Sub Jefe División	Servicio Nacional de Servicios Técnicos	J. Estigambia 286 - Asunción	506004		primof@yahoo.com
Regina Paredes de Martínez	Sub Jefe Div.	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ruta Mcal Estigambia Km 10.5 - San Lorenzo	507862		
Roxana Jimena Chamorro García	Estudiante	Asociación de Jóvenes de la Rural	Cnel. Julio Hermosilla N° 376 - M. Roque Alonzo	751286		
Rubelo M. Cattebeke B.	Director	DIPASSEG/MAG	Ruta I - Km 10.5 - San Lorenzo	582369		
Rubén Franco Vitale	Jefe de Zona	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	30 Pyda Y Peru - Asunción	310090		
Salvador Mendelzon	Vice Presidente Zdo.	Asociación Rural del Paraguay	Ruta Transchaco Km 14 - M. Roque Alonzo	291061	291061	pdte@neder.net.py
Santiago González Patiño	Director de Laboratorio	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Ayalas y 7a. Proyectada - Asunción	372522		
Sonia Agustina Meigarejo	Doctora Veterinaria	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	- Asunción	501374		
Stella Maciel	Dra. Medica	Subsecretaria de Estado de Ganadería	Iguatú 725 - Asunción			smaciel@quanta.com.py
Ubaldo Ignacio Larrea Meza	Jefe de inspección	Subsecretaria de Estado de Ganadería	Comandante Insrán y Edimburgo - Asunción	0981-431916		
Vicente Luis Acuña	Presidente	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Km. 10 1/2 Ruta Mcal. Estigambia - San Lorenzo - Asunción	574501	507863	senacsa@uninet.com.py

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Paraguay Victor Arma Maidana	Dr. Ciencias	Subsecretaría de Estado de Ganadería	R. T. Transchaco - Asunción	523690	523690	armamai@quanta.net.py
Victor Dario Maldonado	Jefe Regional	Servicio Nacional de Salud Animal (SENACSA)	Caaguazu - Coronel Oviedo	202348		
Victor Francisco Jojot B.	Consejero	Servicio Nacional de Salud Animal	Ruta Mcal Estigambía Km 10,5 - San Lorenzo	504612		
Virgilio Fernández	Jefe de Insp. Vet. Fng.	Subsecretaría de Estado de Ganadería Ministerio de Agricultura y Ganadería	Lombardo y Calle Corta - Asunción	297057		
Perú Fernando Gamero Aybar	Ing. Zootecnia	Fondo para el Desarrollo de la Ganadería Intensiva de Carne Vacuno en el Perú - FONDGICARU	Av. Venezuela 115 - Lima	4361056	4331014	fondecaru@terra.com.br
Jesús Gustavo Leandro Palomino	Administrador de	Fondo para el Desarrollo de la Ganadería Intensiva de Carne Vacuno en el Perú	Av. Javier Prado No. 3505 Of. 401 - San Borja - Lima	4361056	4372383	distan@terra.com.pe
Oscar Miguel Domínguez Falcón	Director General de	Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) Ministerio de Agricultura	Pasaje Zela S/N - Jesús María - Lima	4314478	4314478	odominguez@senasa.gob.pe
Sec. Gen. Carlos Vergara Sánchez	Ingeniero	Secretaría General de la Comunidad Andina	Av. Paseo de la República 3895 - San Isidro - Lima 27	4111400	2213329	cvergara@comunidadandina.org
UNIVEP James McGrane	Jefe de Misión	Cooperación Técnica Británica - UNIVEP	Avenida Ejército Nacional 141 - Santa Cruz de la Sierra	321-813	321-787	jimmveu@zuper.net
Uruguay Hipólito Tappe	Director de Sanidad	Dirección de Sanidad Animal Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca	Constituyente 1476, Piso 2 - Montevideo	4026344	4026306	disana@adinet.com.uy

Nombre Completo	Función	Institución	Dirección	Teléfono	Facsimile	E-mail
Uruguay						
Jaime Castells Montes	Médico Veterinario	Asociación Rural del Uruguay	Av. Uruguay, 864 - Montevideo	9020484	9020489	am@netgate.com.uy jcmfilia@adinet.com.uy
José Pedro Sánchez Abal	Médico Veterinario	Federación Rural del Uruguay	Centenario 2982 - Montevideo			sanchezj@adinet.com.uy
Julio Barozzi	Director General de	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (M.G.A.P.)	Constituyente 1476 - Piso 2 - Montevideo	4026305 (secretaria: Cristina)	4026304	digesega@adinet.com.uy digesega@ngap.gob.uy
Ricardo González Arenas	Director General	Ministerio de Relaciones Exteriores	18 de julio y Cuareim - Montevideo	9020618	9017413	rgonzalez@mirree.gub.uy
Ricardo Perez Rama	Director Departamento	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca	Avda. Constituyente 1476 - Montevideo	4026322	4026321	rbrama@ngap.gub.py
Roberto Gustavo Infante Pardiñas	Abogado	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca - R.O.U.	Brandzen 1956 Apto. 804 - Montevideo	4026369		sit@fastlink.com.uy
USDA-APHIS						
John Shaw	Agregado	USDA-APHIS	Calle 22 D BIS No. 47-51 Embajada EEUU - Bogotá	3152192	3152191	jshaw@colomsat.net.co
Stephen Goldsmith	Médico Veterinario	USDA-APHIS-IS	US Embassy, La Paz Unid. 3910, Trinidad APO AA 34032 - Trinidad 34032	80149	25569	bolivel@hotmail.com stephen.w.goldsmith@usda.gov
Venezuela						
Julian Castro	Jefe División Control	Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuario (SASA) Ministerio de la Producción y el Comercio	Torre Este - Piso 12 - Parque Central - Caracas	5090496	5090140	sasaczoo@hotmail.com
Manuel Cipriano Heredia Concha	Vicepresidente	Federación Nacional de Ganaderos de Venezuela - FEDENAGA	Av. Urdaneta - Centro Financiero Latino - Caracas	5632453	5632353	fedenaga@cantu.net

**SEMINARIOS INTERNACIONALES PREVIOS
A LAS REUNIONES ORDINARIAS DE LA COSALFA**

- 1977** Evaluación de programas de lucha contra la fiebre aftosa.
- 1978** Administración de programas de combate de la fiebre aftosa y salud animal.
- 1979** Estrategias regionales para el combate de la fiebre aftosa.
- 1980** Comunicación y educación en programas de salud animal.
- 1981** Programas de inmunización contra la fiebre aftosa en América del Sur.
- 1982** Creación de áreas libres de fiebre aftosa en América del Sur.
- 1983** Sistemas de información y vigilancia epidemiológica de las enfermedades vesiculares.
- 1984** Evaluación del uso de la vacuna con adyuvante oleoso en los programas de la lucha contra la fiebre aftosa.
- 1985** Planificación, ejecución y evaluación de acciones regionales de erradicación de la fiebre aftosa.
- 1986** Aspectos económicos y financieros de los programas de control y erradicación de la fiebre aftosa en América del Sur.
- 1987** Análisis administrativo-institucional de los programas de salud animal en América del Sur.
- 1988** Biotecnología en fiebre aftosa y salud animal.
- 1989** Áreas endémicas primarias: identificación, clasificación y tratamiento.
- 1990** Formas de integración de los sectores sociales involucrados en los programas de control y erradicación de la fiebre aftosa.
- 1991** Sistemas de vigilancia epidemiológica con especial referencia en la prevención de enfermedades exóticas.
- 1992** Planes locales y zonales con movilización de recursos y participación comunitaria para la erradicación de la fiebre aftosa.
- 1993** Erradicación de la fiebre aftosa, sus fundamentos técnico-administrativos y sus consecuencias en el comercio de los animales, productos y subproductos de origen animal.
- 1994** Los sistemas de atención de la salud animal ante los cambios en el papel del estado y de la comunidad.
- 1995** Sistemas de información y vigilancia epidemiológica, bajo la óptica de la erradicación y los nuevos modelos de atención veterinaria.
- 1996** Análisis de riesgo en relación al comercio internacional de animales y productos de origen animal.
- 1997** Control sanitario total de la cadena de producción agropecuaria.
- 1998** Acciones de prevención para evitar la introducción de la fiebre aftosa y otras enfermedades exóticas.
- 1999** Aspectos de la vigilancia aplicados a la gestión sanitaria en áreas con diferentes status de la fiebre aftosa.
- 2000** Comunicación social como herramienta para fortalecer los mecanismos sensoriales de los sistemas de información y vigilancia epidemiológica.

Editado e impresso en el

CENTRO PANAMERICANO DE FIEBRE AFTOSA (OPS/OMS)

Caixa Postal, 589, 20001-970, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

www.panaftosa.org.br

Junio 2001