

Manual de la OIE sobre las APP:

directrices para las Asociaciones

Público-Privadas en el ámbito veterinario



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE SANIDAD ANIMAL

Proteger a los animales, preservar nuestro futuro

© Organización Mundial
de Sanidad Animal

12, rue de Prony
75017 París, Francia
Tel.: 33 (0)1 44 15 18 88
Fax: 33 (0)1 42 67 09 87
www.oie.int

DOI: <http://dx.doi.org/10.20506/PPP.2965>

Publicación: mayo de 2019

Todas las publicaciones de la OIE están protegidas por la legislación internacional sobre derechos de autor. La copia, reproducción, traducción, adaptación o publicación de extractos de las mismas en periódicos, documentos, libros, medios electrónicos o cualquier otro medio de información pública con fines informativos, didácticos o comerciales requiere la obtención previa del consentimiento escrito de la OIE.



PREFACIO

de la Dra. Monique Eloit,
directora general de la OIE

Si siente curiosidad por conocer el potencial de las asociaciones público-privadas (APP) en el ámbito veterinario, pero todavía muestra cierto escepticismo frente a los beneficios que pueden representar para su organización...

Si, además, conoce la pertinencia de sus ventajas, pero enfrenta obstáculos aparentemente insalvables para hacer realidad una APP...

este manual de la OIE es para usted.

La OIE ha desarrollado las presentes directrices para ayudarle a implementar en el ámbito veterinario APP sostenibles y de alto impacto, ya sea en el sector público o el privado.

Durante más de diez años transcurridos respaldando a los países en el desarrollo de los servicios veterinarios a través del Proceso PVS (Prestaciones de los Servicios Veterinarios), la OIE ha acumulado las pruebas necesarias que demuestran que, en numerosos países el sector privado forma parte importante de los servicios veterinarios. La Herramienta de la OIE para la evaluación del Proceso PVS trata específicamente la interacción con las partes interesadas (Capítulo III). Según los países, la función del sector privado no es la misma y, a menudo, es posible mejorar los servicios veterinarios en general, respaldar a los países para que cumplan las responsabilidades en su calidad de Miembros de la OIE, acrecentar la sanidad y el bienestar animal y proteger la salud pública a través de una asociación más amplia entre los sectores público y privado. Las APP brindan un enfoque estructurado para desarrollar este tipo de alianzas y brindar servicios en el ámbito veterinario, además de garantizar que el sector público mantenga el control de las actividades de las que es responsable, a escala nacional o internacional. Por esta razón, la OIE ha tomado la iniciativa de promover las APP y alienta a todos los Países Miembros a tomar en consideración las ventajas potenciales de facilitar y adoptar las APP en el ámbito veterinario, como lo sugiere la Resolución N°39, adoptada durante la 85.ª Sesión General de la OIE de mayo de 2017.

En 2017, con el respaldo de la Fundación Bill & Melinda Gates y la colaboración del CIRAD (organismo francés de investigación agronómica y de cooperación internacional para el desarrollo sostenible), la OIE realizó una encuesta entre sus 181 Países Miembros y registró alrededor de 100 historias exitosas de APP en el sector de los servicios veterinarios, de las que dieron cuenta tanto socios privados como públicos. A partir de esta amplia experiencia de base, se ha establecido una tipología de APP en el campo veterinario, que revela el amplio panorama de posibles y fructíferas asociaciones. Igualmente, se han identificado beneficios, factores clave de éxito y principales obstáculos.

Un grupo de cuarenta expertos, provenientes de una amplia variedad de contextos geográficos y profesionales, respondió amablemente a nuestra solicitud de trabajar junto con la OIE, con el fin de estructurar directrices basadas en las mejores prácticas y los testimonios en todo el mundo.

La publicación que hoy tiene en sus manos es el resultado de esta amplia labor y consulta de expertos.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a todos los países que participaron en la encuesta de la OIE sobre las APP y a todos los expertos que contribuyeron en la elaboración de estas directrices. Gracias a este aporte de carácter mundial, y a una amplia consulta, esperamos sinceramente que el presente manual resulte de utilidad en su entorno y que lo comparta con otras partes también interesadas en defender, tomar decisiones y establecer planes estratégicos o implementar APP en el ámbito veterinario.

Una de las principales misiones de la OIE es ayudar a reforzar los servicios veterinarios en el mundo. La tarea realizada ha revelado el enorme potencial ofrecido por las APP, con beneficios para el sector público en el cumplimiento de sus misiones de forma más eficaz y también para el sector privado, creando condiciones para actividades mejoradas y más sostenibles.

Este documento es corto, fácil de leer y tiene la intención de transformarse en un llamado a la acción.

Juntos, ¡impulsemos el potencial de las APP en el ámbito veterinario!

Agradecimientos

La OIE agradece el importante aporte de todos los países y personas que participaron en el estudio sobre las APP, adelantado por la OIE en 2017, así como la valiosa contribución de los expertos tanto del sector público como privado que contribuyeron al desarrollo de estas directrices en 2018:

Benson AMEDA

Asociación Africana de Técnicos Veterinarios

Marieke AUGUSTIJN-SCHRETLEN

Director general en sanidad animal, representante de FESASS –Federación Europea de la Sanidad Animal y la Seguridad Sanitaria-

Luis BARCOS

OIE, Representante Regional de la OIE para las Américas

Patrick BASTIAENSEN

OIE, Representación subregional para África del Este

Andrew BISSON

USAID –Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Pierre-Marie BORNE

CEVA, representante de H4A

Anja BOSHOFF-DE WITT Consejo de Productores de Carne de Namibia

Raymond BRISCOE

Comité holandés para Afganistán

Ingrid CONTRERAS ARIAS

Sede de la OIE

Alain DEHOVE Sede de la OIE

Baptiste DUNGU

M.C.I. Sanidad Animal

Rajiv GANDHI

Hester Biosciences Ltd

Patrice GAUTIER

Asesor independiente y experto en el Proceso PVS

Francette GERAGHTY-DUSAN

Animal Health Australia

Muhammad Andi HIDAYAT

Dirección de los servicios de ganadería y sanidad animal, Ministerio de Agricultura, Indonesia

Caitlin HOLLEY

OIE, Representación Regional para Asia y el Pacífico

Obai KHALIFA

Boehringer Ingelheim Animal Health

Simon KIHU

Redes de veterinarios de África Oriental

Moetapele LETSHWENYO

OIE, Representación subregional para África Meridional

Edna MASSAY KALLON

Banco Mundial

Shannon MESENHOSKI

Fundación Bill & Melinda Gates

Lois MURAGURI GALVmed

Letlhogile OARABILE Ministerio de Desarrollo Agrícola y Seguridad Alimentaria, Botsuana

Christie PEACOCK

Sidai Africa Ltd

Hervé PETIT Agrónomos y veterinarios sin fronteras**Mariline POUPAUD** CIRAD**Stéphane RENAUDIN**

Sede de la OIE

Hernan ROJAS CERES BCA**Boonyita RUJTIKUMPORN**

C.P. Group

David SHERMAN Sede de la OIE

Bewket SIRAW ADGEH

Proyecto de políticas de documentación, aprendizaje, conocimiento y agricultura, Etiopía

John STRATTON Sede de la OIE

Keith SUMPTION

EuFMD – Comisión Europea para la Lucha contra la Fiebre Aftosa, FAO

Emily TAGLIARO Sede de la OIE

Karim TOUNKARA

OIE, Representación Regional para África

Jan VAARTEN

Asociación Veterinaria Mundial

Daan VINK Intiga**Hélène VIDON**

Agencia Francesa de Desarrollo

Henry WAMWAYI

AU-IBAR Unión Africana-Oficina Interafricana de Recursos Pecuarios

Laure WEBER

OIE, Representación Subregional para el Sudeste Asiático

Barbara WIELAND

ILRI – Instituto Internacional de Investigaciones Agropecuarias

Malek ZRELLI

Dirección general de Servicios Veterinarios, Ministerio de agricultura, recursos hidráulicos y pesca, Túnez

Esta iniciativa fue coordinada por Isabelle DIEUZY-LABAYE (OIE) con la asistencia técnica de Nigel GIBBENS (Itinerant Vets) y Marisa PEYRE (CIRAD) y ha sido posible gracias al generoso apoyo de la Fundación Bill & Melinda Gates.

Índice

	Prefacio	III
	Agradecimientos	IV
	Índice	V
	Glosario, acrónimos y abreviaciones	VI
	Introducción	2
	Primera parte: Fundamentos de la estrategia	4
	Recuento de alto nivel de los beneficios potenciales de las APP al brindar servicios en el ámbito veterinario y los compromisos organizativos y esfuerzos políticos esenciales para justificarlos	
	Segunda parte: Principios generales	8
	Describe el amplio espectro de los distintos enfoques de las APP y los principios y principales factores de éxito para garantizar la aplicación exitosa de las APP a la hora de brindar servicios sostenibles en el ámbito veterinario	
	Tercera parte: Guía de implementación	20
	Indica cómo lograr el éxito de las APP en la práctica	
	Anexos	28
	Anexo 1: Principales beneficios e impactos positivos de las APP en el ámbito veterinario	29
	Anexo 2: Redacción de documento justificativo	30
	Anexo 3: Referencias para la práctica de gestión del proyecto	32
	Anexo 4: Fichas que describen 12 ejemplos de caso	33

Glosario, Acrónimos y Abreviaciones

Glosario

ÁMBITO VETERINARIO: designa el conjunto de actividades directa o indirectamente relacionadas con los animales o los productos y subproductos de origen animal, que contribuyen a proteger, mantener y mejorar la sanidad y el bienestar de los seres humanos, en particular, mediante la protección de la sanidad y del bienestar de los animales y la seguridad sanitaria de los alimentos (Artículo 3.4.2. del *Código Terrestre*).

ASOCIACIÓN PÚBLICO PRIVADA: enfoque conjunto en el que los sectores público y privado establecen responsabilidades y comparten recursos y riesgos para lograr objetivos comunes con vistas a obtener beneficios de forma sostenible.

AUTORIDAD VETERINARIA: designa la autoridad de un País Miembro que incluye a los veterinarios y demás profesionales y paraprofesionales y que tiene la responsabilidad y la capacidad de aplicar o de supervisar la aplicación de las medidas de protección de la sanidad y el bienestar de los animales, los procedimientos internacionales de certificación veterinaria y las demás normas y recomendaciones del *Código Terrestre* en todo el territorio del país.

BENEFICIOS: consecuencia buena o útil directamente producida por algo, valor de una acción/actividad.

CATALIZADORES: individuos u organizaciones cuyas actividades respaldan o facilitan la implementación de las APP.

GESTIÓN DEL PROYECTO: práctica de iniciar, planificar, ejecutar, controlar y dar por finalizado el trabajo de un equipo, con el fin de alcanzar determinados objetivos y cumplir con los criterios específicos de éxito en un periodo de tiempo determinado.

IMPACTO: fuerte influencia (a menudo a largo plazo) de que algo, especialmente algo nuevo, tenga en una situación, sobre todo en desafíos mayores vinculados por ejemplo con asuntos económicos, de salud o sociales.

LEGAL: conforme con, autorizado por, o reconocido por leyes o reglamentos.

MANDATO SANITARIO: autoridad concedida a organismos del sector privado o a individuos para brindar servicios específicos a cambio de una remuneración subvencionada por el gobierno. En la Herramienta PVS de la OIE también se designa como «acreditación, autorización, delegación».

PARTE INTERESADA: persona u organización con un interés o preocupación en una cuestión determinada.

SECTOR PRIVADO: parte de la economía nacional que no funciona bajo el control directo del estado.

SECTOR PÚBLICO: parte de la economía que funciona bajo el control del estado.

SERVICIOS VETERINARIOS: designa las organizaciones, gubernamentales o no, que aplican las medidas de protección de la sanidad y el bienestar de los animales y las demás normas y recomendaciones del *Código Terrestre* y del *Código Sanitario para los Animales Acuáticos* de la OIE (Glosario del *Código Sanitario para los Animales Terrestres*).

TIPOLOGÍA: clasificación según parámetros generales.

USUARIOS FINALES: personas que utilizan un servicio o se benefician de una actividad.

Acrónimos y abreviaciones

CIRAD: Organismo francés de investigación agronómica y de cooperación internacional para el desarrollo sostenible

EuFMD: Comisión Europea para la Lucha contra la Fiebre Aftosa

MoU: Memorando de entendimiento

OIE: Organización Mundial de Sanidad Animal

APP: Asociación Público-Privada

PVS: Prestaciones de los Servicios Veterinarios

PPV: Paraprofesionales de veterinaria



Este documento también está disponible en

<http://www.oie.int/es/para-los-periodistas/oie-public-private-partnerships/>

Descargue e imprima su propia versión



Introducción

¿Qué es una asociación público-privada (APP)?

Las asociaciones público-privadas (APP) designan un enfoque conjunto en el que los sectores público y privado establecen responsabilidades y comparten recursos y riesgos para lograr objetivos comunes con vistas a obtener beneficios de forma sostenible.¹

¿Qué es el ámbito veterinario?

El ámbito veterinario² designa el conjunto de actividades directa o indirectamente relacionadas con los animales o los productos y subproductos de origen animal, que contribuyen a proteger, mantener y mejorar la sanidad y el bienestar de los seres humanos, en particular, mediante la protección de la sanidad y del bienestar de los animales y la seguridad sanitaria de los alimentos. No se limita al trabajo de los servicios veterinarios³, sino que incluye otras actividades, por ejemplo destinadas a mejorar la genética animal, la nutrición o la producción de alimentos.

¿Por qué las APP son importantes en el ámbito veterinario?

Existe un enorme potencial para mejorar el desarrollo de políticas de bienestar y sanidad animal y la implementación de servicios en el ámbito veterinario a través de las APP. Si bien los gobiernos siguen siendo responsables de las políticas que adoptan, la plena implicación de las partes interesadas relevantes del sector privado para aportar experiencia y participar en el diseño de las propuestas políticas puede conducir al mejoramiento de las políticas. Las organizaciones públicas y privadas ofrecen servicios en el campo veterinario, y para la OIE los servicios veterinarios agrupan todas las actividades tanto del sector público como del privado. No obstante, según los países, la implicación de cada sector varía considerablemente y la coordinación entre los actores públicos y privados es a veces limitada. El establecimiento de APP contribuye a un uso más eficaz y eficiente de los recursos de ambos

sectores, es decir, a encontrar sinergias a través de una colaboración activa y estructurada. Además, las APP ayudan a optimizar el acceso a los servicios, a la vez que equilibran la expansión, la presencia geográfica y la influencia de cada sector en todo el país.

¿A quién está destinado este manual?

Este manual explica cómo las APP se pueden aplicar en el ámbito veterinario y cómo se pueden facilitar en una amplia gama de situaciones. Se dirige a toda persona interesada en la posibilidad de beneficiarse del trabajo en asociación para brindar servicios, desde altos dirigentes hasta el personal de terreno, en los sectores público y privado.

Este manual está destinado a acompañar la labor de:

Responsables políticos/estratégicos (por ejemplo, ministros, directores ejecutivos y sus asesores financieros y veterinarios) que determinan si respaldan el desarrollo de APP; se destacan los beneficios esperados y los elementos críticos que garantizan una implementación exitosa.

Responsables ejecutivos encargados de los diversos componentes de los sectores público o privado de los servicios veterinarios en el ámbito veterinario y, por lo tanto, a cargo de la decisión final de iniciar y garantizar las ventajas de las APP. Este manual les permitirá explorar la mejor manera de implementar las APP con el ánimo de brindar servicios en el ámbito veterinario de forma eficaz, eficiente y sostenible. Este grupo incluye a los jefes de los servicios veterinarios y a otros altos directivos del sector público, asesores técnicos de políticas, miembros del comité ejecutivo en entidades privadas y jefes de departamento.

Responsables de la implementación a cargo de crear APP exitosas que ofrezcan servicios en el ámbito veterinario y garantizar así los beneficios acordados por sus organizaciones respectivas.

1. Definición acorde con las investigaciones de la OIE sobre la aplicación de una APP a la hora de brindar servicios veterinarios en el mundo.

2. El Artículo 3.4.2 del *Código Terrestre* define el "ámbito veterinario": como el conjunto de actividades directa o indirectamente relacionadas con los animales o los productos y subproductos de origen animal, que contribuyen a proteger, mantener y mejorar la sanidad y el bienestar de los seres humanos, en particular, mediante la protección de la sanidad y del bienestar de los animales y la seguridad sanitaria de los alimentos.

3. El glosario del *Código Terrestre* define los "servicios veterinarios": como el designa las organizaciones, gubernamentales o no, que aplican las medidas de protección de la sanidad y el bienestar de los animales y las demás normas y recomendaciones del *Código Terrestre* y del *Código Sanitario para los Animales Acuáticos* de la OIE en el territorio de un país. Los Servicios Veterinarios actúan bajo control y tutela de la autoridad veterinaria. Normalmente, las organizaciones del sector privado, los veterinarios o los paraprofesionales de veterinaria o los profesionales de la sanidad de los animales acuáticos deben contar la acreditación o aprobación de la autoridad veterinaria para ejercer estas funciones delegadas.



Cómo utilizar este manual

El manual se divide en tres partes:



**Responsables políticos/
estratégicos**

**Responsables
ejecutivos**

**Responsables de la
implementación**

Lee esto

Lee esto

Lee esto



Justificación estratégica

Recuento de alto nivel de los beneficios potenciales de las APP al brindar servicios en el ámbito veterinario y los compromisos organizativos y esfuerzos políticos esenciales para justificarlos

Justificación estratégica + Principios generales

Describe el amplio espectro de los distintos enfoques de las APP y los principios y principales factores de éxito para garantizar la aplicación exitosa de las APP a la hora de brindar servicios sostenibles en el ámbito veterinario

Justificación estratégica + Principios generales + Guía de implementación

Indica cómo lograr el éxito de las APP en la práctica

- (a) Elementos centrales aplicables a todos los casos
- (b) Temas de particular importancia para las tres principales categorías de APP descritas en la tipología de APP de la OIE⁴.

**BUSQUE EL ÍCONO DE COLORES
PARA ENCONTRAR LA MEJOR FORMA DE UTILIZAR ESTE DOCUMENTO**

4. Ver www.oie.int/publicprivatepartnerships

Primera parte: Justificación estratégica

Argumentos para prestar servicios en el ámbito veterinario a través de una asociación público-privada (APP)⁵.

Justificación: una estrategia en la que todos ganan

Mancomunando esfuerzos en una alianza con el fin de brindar o facilitar servicios, los sectores público y privado pueden aportar mayores beneficios y un impacto positivo a largo plazo que de otra manera no se alcanzarían trabajando de forma aislada.

Una asociación público-privada eficaz aporta a ambos sectores la posibilidad de trabajar en sinergia, de comprender sus funciones y responsabilidades y obtener beneficios. Además, disminuye el riesgo de prestaciones del sector privado no reglamentadas o con efectos adversos en ámbitos de responsabilidad del sector público, así como el riesgo que implica para el sector público prestar servicios fuera de sus responsabilidades y que estarían mejor a cargo del sector privado.

Con el fin de lograr el buen funcionamiento de las APP, el sector público deberá confiar y empoderar a sus socios privados para alcanzar los objetivos acordados, evitando reglamentaciones prescriptivas u obligaciones contractuales, con el fin de otorgar al sector privado la flexibilidad de determinar el rumbo a seguir. Por lo tanto, el socio del sector privado es responsable de cumplir con sus obligaciones de asociación, realizando las verificaciones necesarias y apropiadas en cuanto a sus actividades y a los resultados obtenidos.

¿Quiénes son los socios?

Para ser eficaces, las iniciativas de las APP deberán contar con el respaldo tanto de responsables ejecutivos y estratégicos como de los operarios del terreno, en los sectores privado y público. Este último, en general las autoridades veterinarias, garantizará, entre otras cosas, que el o los servicios realizados a través de la APP cumplan con la ley, respeten su mandato estatutario o político y se ajusten a la intención de dicho mandato. El sector privado deberá identificar los beneficios a corto y a largo plazo, al igual que los riesgos y la manera de mitigarlos.

En el sector privado, existen numerosos socios potenciales, por ejemplo:

- (i) veterinarios o paraprofesionales de veterinaria que prestan un servicio directamente a la autoridad veterinaria;
- (ii) asociaciones de productores que cooperan en el diseño de las reglamentaciones o en el respaldo a los expertos, y
- (iii) compañías nacionales o internacionales que aportan recursos para alcanzar resultados que el sector privado no puede lograr por sí solo.

¿Cuáles son los beneficios y los impactos positivos? (detallados en el anexo 1)

Las APP exitosas aumentarán la capacidad de los servicios veterinarios para proteger, mantener y mejorar la salud y el bienestar de las personas, por medio de la protección de la sanidad y el bienestar animal y de la seguridad alimentaria.

El trabajo mancomunado del sector público y privado puede mejorar el desempeño y, por lo tanto, la calidad de los servicios prestados y los recursos del sector privado, entre ellas las inversiones de capital en infraestructuras, tales como mataderos o unidades de cuarentena, que permitirán mejores servicios o una mayor cobertura geográfica. Igualmente, facilita que los elementos públicos y privados de los servicios veterinarios se centren en las actividades más cercanas a sus responsabilidades y capacidades respectivas en las áreas en las que son más eficientes y efectivos.

Para el sector privado, las APP representan una oportunidad de aumentar la rentabilidad además de cumplir con los compromisos corporativos en favor de un bien público (por ejemplo, en el contexto de la responsabilidad social de las empresas), brindando servicios a clientes, productores y consumidores o al sector público veterinario.

5. Las asociaciones público-privadas designan un enfoque conjunto en el que los sectores público y privado establecen responsabilidades y comparten recursos y riesgos para lograr objetivos comunes con vistas a obtener beneficios de forma sostenible.

Muchas de las actividades efectuadas a través de una APP benefician directamente a las personas, como el caso de los productores, exportadores o consumidores. Otros pueden dar como resultado una reglamentación más eficaz, incrementando la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas. Las relaciones y competencias que se desarrollan por medio de las APP pueden utilizarse en emergencias, por ejemplo, si existe la necesidad de responder a un brote de enfermedad que excede las capacidades del sector público. Estos beneficios inmediatos también generarán impactos positivos a largo plazo para todos los sectores, empresas privadas o para la economía nacional, por ejemplo:



a. ECONOMÍA nacional más sólida: gracias al impacto positivo de una mejor sanidad animal y de otras actividades en el ámbito veterinario relacionadas con la productividad ganadera, los medios de subsistencia rural y la competitividad doméstica y de las exportaciones del sector.



b. Mayor CONFIANZA en el gobierno y en los socios privados: los servicios de calidad y otras actividades efectuadas dentro de una APP mejoran el renombre y confianza de los usuarios finales en los proveedores de servicios (privados y públicos). Las partes interesadas, incluyendo los usuarios finales de los servicios veterinarios mejorados, respaldan las políticas y posturas del gobierno, incluyendo el recurso a las APP. El desarrollo conjunto de políticas de bienestar y sanidad animal, tales como los programas de control de enfermedades o los que promueven las exportaciones, generan un mayor respaldo de las partes interesadas;



c. Menor RIESGO INSTITUCIONAL y oportunidades en aumento (o entorno favorable) para enfoques innovadores y soluciones innovadoras sostenibles en el sector privado: relaciones de trabajo positivas con el sector público a escala nacional y local. Influencia y comprensión de las políticas gubernamentales, que otorgan mayor respaldo al sector privado y la capacidad de aumentar la coherencia de las estrategias organizacionales para trabajar con las prioridades gubernamentales. Acceso de los socios privados a contratos del gobierno y a un ingreso adicional.



d. Mejor SALUD pública: los servicios veterinarios mejorados reducirán los riesgos de enfermedades zoonóticas y aumentarán la seguridad alimentaria al brindar acceso a proteínas económicas para las comunidades más pobres.



e. Respuesta a problemas SOCIALES: el ganado constituye un activo importante para la subsistencia de comunidades económicamente desfavorecidas y a menudo bajo la responsabilidad de mujeres y jóvenes, los ingresos adicionales que se derivan de una mejor sanidad animal contribuirán directamente a reducir la desigualdad de género y a mejorar la vida y el acceso a la educación de los más pobres.





Ejemplo de caso #1 (detallado en el anexo 4): Mali

<http://www.oie.int/es/para-los-periodistas/oie-public-private-partnerships/>



Desde hace más de veinte años, Malí ha establecido un mandato sanitario que permite que veterinarios privados realicen actividades delegadas por los servicios veterinarios, como la vacunación contra la peste de pequeños rumiantes (PPR) o la perineumonía contagiosa bovina (PCB). En 2016, 544 veterinarios privados con mandato oficial trabajaron junto con 362 veterinarios públicos, lo que mejoró la cobertura vacunal del ganado e implicó una mejor sanidad animal y seguridad alimentaria. Los resultados revisten importancia crítica en un país donde el ganado constituye el principal medio de subsistencia para alrededor del 30 % de la población.

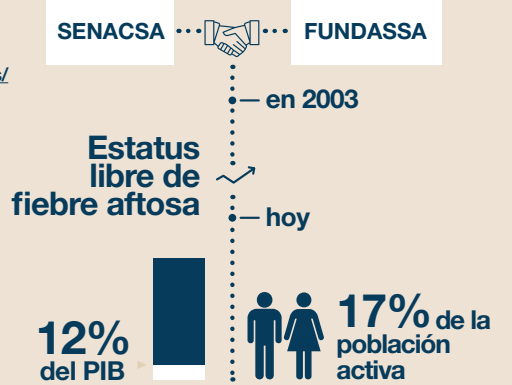


Ejemplo de caso #2 (detallado en el anexo 4): Paraguay

<http://www.oie.int/es/para-los-periodistas/oie-public-private-partnerships/>



La colaboración iniciada en 2003 entre los servicios veterinarios de Paraguay (SENACSA) y los productores ganaderos a través de los servicios de FUNDASSA, permitió que Paraguay lograra el estatus libre de fiebre aftosa con vacunación y abriera los mercados a la exportación. Hoy, la ganadería contribuye en un 12 % del PBI y emplea al 17 % de la población activa. La exportación de carne, vísceras y productos cárnicos ha generado más de \$1.200 millones.



Ejemplo de caso #2 (detallado en el anexo 4): Ethiopia

<http://www.oie.int/es/para-los-periodistas/oie-public-private-partnerships/>



Las empresas privadas AGP Poultry, Mekelle Farms y Andasa Poultry que conforman Ethiochicken colaboran con los servicios veterinarios de Etiopía en la mejora de la producción avícola y en beneficio de los pequeños productores. Desde 2010, Ethiochicken ha distribuido alrededor de 35 millones de pollos a familias rurales en colaboración con el sistema de extensión público, contribuyendo con el segundo plan de Etiopía de transformación y crecimiento (GTP II), con el fin de alcanzar las 164.000 toneladas de producción de carne de pollo y 3.900 millones de huevos en 2020 a través de pequeños productores y razas mejoradas.



¿Qué necesitan las APP para trabajar correctamente a la hora de brindar servicios en el ámbito veterinario?

Es esencial un compromiso político a escala nacional para que la APP sea posible, a través de un marco legal adecuado, la presencia activa de responsables con experiencia que garanticen un resultado eficaz y exitoso.

La buena disposición y el respeto entre socios deben acompañarse de transparencia en la gestión, el control y la evaluación profesional sobre el funcionamiento y los resultados de la asociación, con la voluntad y la flexibilidad de adaptación a partir de las evidencias presentadas.

Las APP exitosas se basan en un trabajo de colaboración verdadera en el que los socios:

- a. **reconocen mutuamente** los beneficios y objetivos respectivos;
- b. comparten un **entendimiento común** de los resultados que debe ofrecer la asociación;
- c. han definido y comprendido las funciones respectivas;
- d. han **consagrado recursos** y capacidades para aplicar buenas prácticas de gestión del proyecto con una coordinación eficaz, buena comunicación y supervisión conjunta; y
- e. han establecido un **compromiso de liderazgo** sólido y duradero para lograr que la asociación funcione y que sea sostenible.

CARTA DE LAS APP: 12 principios para las asociaciones público-privadas en el ámbito veterinario

Las asociaciones público-privadas designan un enfoque conjunto en el que los sectores público y privado establecen responsabilidades y comparten recursos y riesgos para lograr objetivos comunes con vistas a obtener beneficios de forma sostenible. En la creación de APP que presten servicios en el ámbito veterinario a los usuarios finales, se han de seguir los siguientes principios:

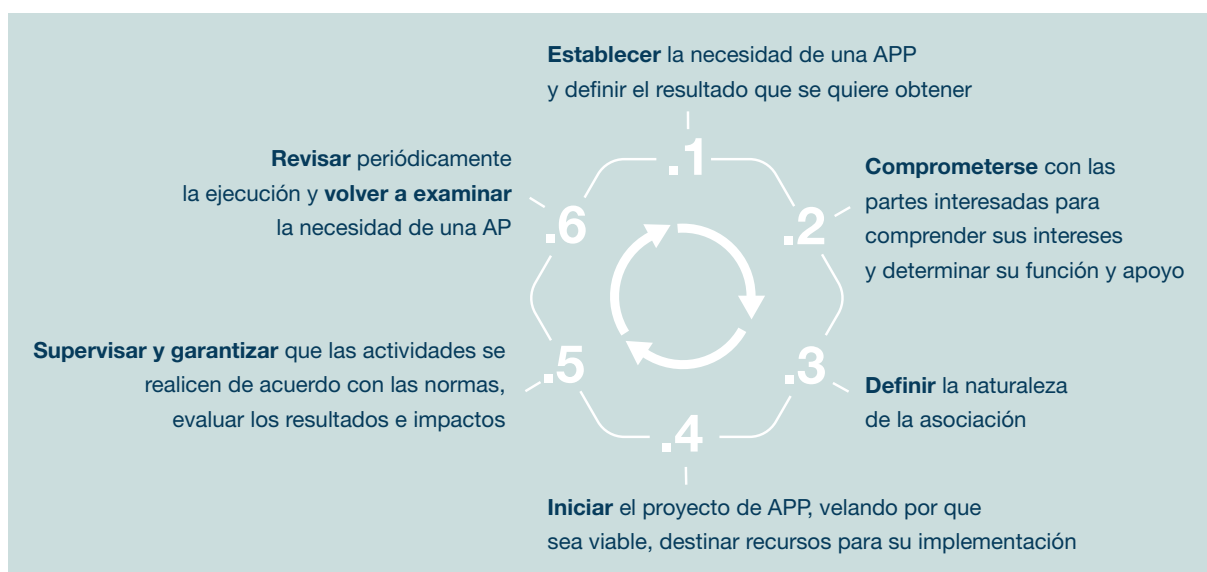
1. Las APP pueden ser resultado tanto de la iniciativa del sector público como del privado.
2. El socio público deberá garantizar que el o los servicios que se brindan se inscriban dentro de su mandato estatutario o político cumplan con las intenciones de dicho mandato.
3. El socio público deberá asegurarse de que la APP es legal y que todas las obligaciones o limitaciones legales se comprenden y son respetadas por todas las partes.
4. Todas las partes deberán garantizar que cualquier asociación público-privada se desarrolla en un clima de transparencia hacia todas las partes interesadas y que los actores privados tienen igualdad de acceso, por ejemplo, proponiendo nuevas iniciativas o compitiendo en un proceso de licitación iniciado por el sector público.
5. Todas las partes deberán estar de acuerdo en la definición del o de los servicios que se brindan, cómo se ejecutan, controlan, garantizan y evalúan.
6. El o los servicios prestados por las APP pueden tener distintos impactos y beneficios para los sectores público y privado.
7. Ambas partes deberán definir, comprender y respetar los beneficios e impactos del o los servicios brindados.
8. Todas las partes deberán definir de antemano la duración de la asociación, con la posibilidad de ampliar el periodo si se considera apropiado, en función de la evaluación y la revisión conjuntas.
9. Ambos socios deberán comprometerse a aportar los recursos necesarios para garantizar una sólida gobernanza conjunta de la APP.
10. El o los socios del sector privado deberán tener la oportunidad de capitalizar los beneficios e impactos que se generan durante la asociación, de manera que sean transparentes para el socio público y no se realicen en detrimento del servicio brindado o de los impactos/beneficios esperados por el sector público.
11. Los términos de la asociación deberán establecerse con claridad, ya sea por medio de un contrato formal o mediante una forma alternativa apropiada para la APP y aceptable para todas las partes.
12. La APP deberán contar con una estrategia de comunicación y compromiso aceptada que incluye los procedimientos de aprobación apropiados.

Segunda parte: Principios generales

1. Introducción

1.1. La primera parte de este manual plasma los principales argumentos para establecer una asociación público-privada (APP), con el fin de brindar mejores servicios en el ámbito veterinario. Esta segunda parte presenta las APP en detalle con el ánimo de ayudar a los altos responsables a decidir si las APP pueden mejorar el diseño y/o la presentación de los resultados que ellos mismos garantizan y las acciones que deben realizar para lograr APP exitosas y sostenibles.

1.2. Las APP exitosas se pueden considerar como un ciclo de actividades centrales que se realizan de forma secuencial o paralela:



2. ¿Es la APP necesaria y cómo se definirán y conseguirán los beneficios?

2.1. Se trata de una decisión de ambos socios. Cada sector puede tomar la iniciativa de una APP, dependiendo de sus intereses y de la naturaleza del servicio o resultado que se desea, pero la alianza sólo puede arrojar resultados positivos si las dos/todas las partes se ponen de acuerdo en su funcionamiento, en los resultados y beneficios al servicio de sus respectivos intereses.

2.2. Entre los socios, deberá existir una comprensión mutua del objetivo de lo que se quiere lograr. El servicio o el resultado deben ser aceptados por todas las partes y entablar un compromiso compartido. Los resultados, beneficios e impactos esperados de una APP específica pueden ser distintos según los socios, y

establecerlos con claridad será crucial para la actividad de cada parte. La gobernanza deberá incluir revisiones periódicas y un procedimiento que permita el examen de las actividades acordadas, de los resultados e impactos esperados a la luz de la experiencia.

2.3 Las iniciativas en materia de APP beneficiarán a distintos actores, directa o indirectamente, y en diferentes periodos, de corto a largo plazo. Para que una APP sea exitosa deberá arrojar ventajas y ser esperada por el usuario final del servicio o producto que la APP brinda, por ejemplo, propietarios de ganado vacunado, consumidores de carne o de leche de los mataderos o lecherías APP, o exportadores e importadores que utilicen unidades de cuarentena APP. A corto plazo, pueden obtenerse mejoras para los medios de subsistencia de los productores y las economías rurales, las ganancias de los proveedores del sector privado y la confianza en los socios, tanto del sector público como

privado. A largo plazo, una APP puede mejorar el estatus zoonosario a escala nacional, la seguridad alimentaria, la salud pública, la economía nacional y el bienestar de la sociedad, por ejemplo, a través del empoderamiento de la mujer. Estos beneficios e impactos positivos se ilustran a continuación y se detallan en el Anexo 1.



2.4. Además, para garantizar los beneficios correspondientes a las políticas del gobierno, el sector público deberá asegurarse de que toda APP respeta la ley y funciona acorde con la política gubernamental.

2.5. En algunos casos, el resultado de una APP lo define por completo el sector público, por ejemplo, en un contrato o mandato sanitario. En APP menos prescriptivas, una vez establecidos en grandes líneas los servicios o productos que se van a brindar y los beneficios correspondientes, los futuros socios deberán desarrollar la propuesta en detalle y ponerse de acuerdo en la repartición de las tareas respectivas. En muchos casos, las APP funcionan porque se permite al sector privado realizar ciertas actividades mientras que el sector público cumple con sus responsabilidades a través de la asociación. Cada país debe decidir si una APP es pertinente para servicios o productos en el ámbito veterinario sobre la base de una evaluación de costos y beneficios. Si una APP ofrece ventajas, pero las leyes del país lo impiden, se deberá considerar la necesidad de un cambio legislativo para obtener las ventajas inherentes.

2.6. En el ámbito veterinario, las APP no se limitan a las actividades de los servicios veterinarios, sino que incluye por ejemplo los servicios de cría y nutrición. Sin embargo, los servicios veterinarios nacionales representan un buen ejemplo de las consideraciones que se deben aplicar cuando se decide la pertinencia de este tipo de asociaciones. Los servicios veterinarios incluyen tanto a los organismos privados como públicos que realizan actividades en el campo de la sanidad y el bienestar animal. Esto abarca un amplio espectro de actividades, desde las brindadas exclusivamente por el sector público a aquellas que sólo conciernen al sector privado.

* identificados en la encuesta de la OIE sobre las APP

6. El glosario del *Código Sanitario para los Animales Terrestres* define a los "SERVICIOS VETERINARIOS como las organizaciones, gubernamentales o no, que aplican las medidas de protección de la sanidad y el bienestar de los animales y las demás normas y recomendaciones del *Código Terrestre* y del *Código Sanitario para los Animales Acuáticos* de la OIE en el territorio de un país."



2.7. El cuadro a continuación ilustra la forma en que las actividades se pueden repartir, lo que varía en gran medida según los países, por razones prácticas como históricas.



2.8. Las autoridades del sector público veterinario deberán tomar en consideración el potencial que representan las APP en todas las áreas bajo su responsabilidad. Lo que supone que los elementos públicos y privados de los servicios veterinarios estén agrupados y plantearse su eficacia y eficiencia al responder a los requisitos nacionales para las actividades en el ámbito veterinario. Si no es el caso, entonces, deberán pensar en la posibilidad de mejora que ofrecen las APP. Este análisis evaluará no sólo el impacto de las APP en el suministro de servicios al usuario final (ganaderos, consumidores, exportadores, etc.), sino también la sostenibilidad de las organizaciones públicas y privadas que realizan actividades en el ámbito veterinario. Un beneficio adicional importante al crear APP en los servicios veterinarios nacionales es la capacidad de utilizar en el futuro las relaciones y las capacidades desarrolladas, por ejemplo, si se necesita responder a una situación de emergencia de sanidad animal que supera la capacidad del sector público.

2.9. Es posible que el sector público no acepte la actividad del sector privado por distintas razones, incluyendo la falta de confianza en la eficacia del mismo. En algunas áreas, las autoridades del sector público veterinario necesitan mantener la responsabilidad y el control de ciertas funciones llevadas a cabo por el sector privado, lo que puede precisarse en las disposiciones formales de gobernanza de la APP. Las oportunidades de instaurar APP deben considerarse a partir de la base de los beneficios ofrecidos y de las desventajas y descartarse solo si existen razones convincentes de reservar las actividades al sector público.

Ejemplo de caso #4 (detallado en el anexo 4): Indonesia

ISIKHNAS, el sistema nacional de información, ofrece un mecanismo de notificación que conecta a pequeños productores o trabajadores de sanidad animal del distrito con funcionarios locales para informar acerca de enfermedades del ganado de tal forma que puedan recibir tratamiento inmediato y reducir las pérdidas. Con más de tres millones de productores privados registrados, el sistema permite que el gobierno indonesio lleve a cabo la vigilancia de las enfermedades animales en un amplio territorio que, de otra manera, sería difícil de cubrir y, por ende, facilitar una mejor toma de decisiones. A su vez, los pequeños productores y veterinarios del sector privado se benefician de mejores servicios sanitarios.

Ejemplo de caso #5 (detallado en el anexo 4): Reino Unido

A través de una colaboración en curso entre el Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (DEFRA) y la Agencia de Sanidad Animal y Vegetal (APHA) con el Consejo Avícola Británico y su Grupo de criadores primarios, el Reino Unido ha implementado la compartimentación desde 2010 para facilitar las exportaciones de aves de corral de alto valor genético a escala mundial durante el tiempo en que el país perdió temporalmente el estatus libre de influenza aviar de la OIE. Hasta la fecha, el compartimento de cría avícola ha sido reconocido por Nueva Zelanda, Japón, Sudáfrica. Las exportaciones del Reino Unido procedentes del sector de aves de corral con una alta bioseguridad están protegidas en caso de un brote de influenza aviar en el Reino Unido y garantiza a los países el mantener el suministro esencial de aves de repoblación.

3. ¿Qué representa una APP en el ámbito veterinario?

3.1. Las investigaciones realizadas por la OIE y financiadas por la Fundación Bill y Melinda Gates demuestran que las APP se integran en una de las siguientes categorías o grupos generales.



APP TRANSACCIONAL



APP COLABORATIVA



APP TRANSFORMADORA

Pese a no ser exclusivas y a la posibilidad de introducir modificaciones cuando sea necesario, muestran la amplitud de enfoques que ya se han adoptado. Como se indica en el diagrama a continuación, existe cierta superposición y algunas APP exitosas pueden poseer elementos que pertenecen a más de una de estas categorías; esta tipología no debe considerarse como una restricción para alcanzar enfoques innovadores en las APP. Los tipos de APP se diferencian principalmente por la naturaleza del socio privado, por el sector que la inicia y la financia y por la gobernanza definida.

Cartografía de las 97 APP que se notificaron en la encuesta de la OIE sobre las APP y que se analizaron mediante el análisis de correspondencias múltiples (ACM)



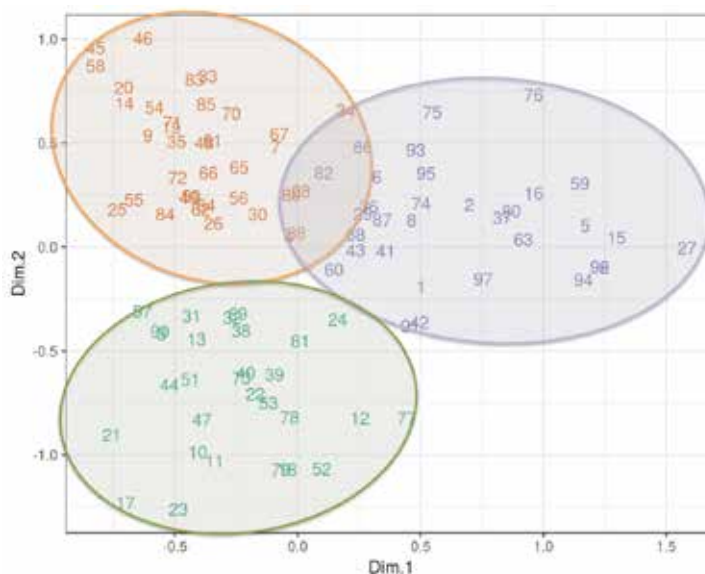
Transaccional



Colaborativa



Transformadora





APP TRANSACCIONAL

- **APP transaccional:** contratación pública de servicios específicos de sanidad y bienestar animal a **proveedores privados de servicios veterinarios**, en general paraprofesionales de veterinaria y veterinarios privados, personal zoonosanitario y/o sus asociaciones. El **sector público la inicia y financia**, posiblemente con fondos de productores que se benefician del servicio. La gobernanza es una relación cliente (gobierno)/proveedor privado. El **proveedor privado se contrata o recibe un mandato sanitario**, capacitación y supervisión por parte del sector público. Corresponde al sector público definir las actividades y los resultados esperados, celebrar los contratos, hacer el seguimiento y evaluación, y establecer los mecanismos de medidas correctivas si así se requiere. Se destaca la importancia de las buenas relaciones, de la comunicación y de un enfoque de colaboración para lograr resultados óptimos para ambas partes.



Ejemplo de caso #6 (detallado en el anexo 4): Afganistán



En Afganistán, el sector público contrata a paraprofesionales de veterinaria del sector privado para el control nacional de la peste de pequeños rumiantes (PPR) y de otras enfermedades. La asociación, oficializada a través de cartas de acuerdo y de una legislación adecuada, ha permitido vacunar contra la PPR a 12,5 millones de ovejas y cabras en las comunidades pastorales y difundir información sobre parámetros de producción y sanitarios. Además, representa un ingreso adicional para 358 proveedores del sector privado, lo que garantiza la sostenibilidad.



Ejemplo de caso #7 (detallado en el anexo 4): Túnez



En Túnez, la subcontratación de programas profilácticos al sector privado se inició en 2016, con diez veterinarios privados en seis gobernaciones piloto. Hoy en día, participan 260 veterinarios habilitados. La cobertura de vacunación contra las enfermedades de declaración obligatoria, incluidas en el programa de la campaña de vacunación nacional, ha aumentado de forma constante, al igual que su notificación. Se destaca también que la duración de las campañas de vacunación ha disminuido, siendo de 60 días para el sector privado y de 120 en el público.



APP COLABORATIVA

- **APP colaborativa:** compromiso conjunto entre el sector público y los usuarios finales, a menudo **asociaciones de productores, en ocasiones consorcios de productores y una amplia variedad de otras organizaciones privadas como las asociaciones veterinarias**, con el fin de brindar políticas/resultados acordados de antemano. Las APP colaborativas **las pueden iniciar ya sea el sector público o privado y ser financiadas de forma mixta**, posiblemente a través de compromisos no monetarios, como puesta a disposición de personal. En el estudio sobre las APP, los ejemplos de APP colaborativas a menudo estaban impulsados por intereses comerciales, aunque también puede tratarse de programas conjuntos como en el caso del control de la resistencia a los antimicrobianos. **La gobernanza abarca desde las asociaciones reguladas por la legislación (por ejemplo, programas de servicios conjuntos, gobernanza consolidada) hasta acuerdos no oficiales (por ejemplo, consulta sobre las políticas de sanidad animal, gobernanza básica)**, y la toma de decisiones se comparte entre las partes objeto de la colaboración.

Ejemplo de caso #8 (detallado en el anexo 4): Australia

Animal Health Australia es una asociación entre múltiples instancias del gobierno, industrias ganaderas y otras partes interesadas constituida como una empresa pública sin fines de lucro, encaminada a proteger la sanidad animal y la sustentabilidad de la industria pecuaria australiana. Entre otros, ofrece estrategias acordadas de respuesta ante enfermedades animales emergentes, capacitación para una respuesta de emergencia, además de servicios en las áreas de bioseguridad, trazabilidad, vigilancia y en las normas de bienestar animal. La colaboración minimiza el riesgo de aparición de enfermedades animales emergentes y brinda la capacidad de responder rápida y eficazmente a este tipo de incidentes.



Ejemplo de caso #9 (detallado en el anexo 4): Namibia

Gracias a la colaboración en curso entre el Consejo de Productores de Carne de Namibia (MBN) y la dirección de servicios veterinarios, se contuvo rápidamente un brote de fiebre aftosa en 2015 y se protegieron los intereses del sector ganadero y cárnico. La MBM destinó N\$7 millones en campañas de concientización, contratación de veterinarios y de expertos en fiebre aftosa, raciones al personal encargado de los controles de carreteras y ayuda a los productores para patrullar, mantener y reparar las barreras sanitarias.





APP TRANSFORMADORA

- **Transformative PPP:** establecimiento de una capacidad sostenible para llevar a cabo programas antes inalcanzables. **Se trata de proyectos iniciados por el sector privado,** pero aprobados por los servicios veterinarios nacionales que se implican en el mismo. **Financiados por empresas del sector privado, nacionales o multinacionales** (en un principio quizá generados por una asistencia de desarrollo internacional, el sector nacional o internacional o el filantrópico o caritativo), busca lograr una rentabilidad comercial sostenible a largo plazo y/o brindar un servicio público en virtud del compromiso de un socio privado. Existe **una gobernanza conjunta, por ejemplo, un memorando de entendimiento (MoU) con el socio público.**



Ejemplo de caso #10 (detallado en el anexo 4): India



Hester Biosciences está colaborando con el gobierno de Jharkhand, un estado indio, en la creación de una cadena de suministro sustentable para vacunas animales. En el marco de esta asociación, inicialmente respaldada por GALVmed, 751 proveedores privados de servicios, en su mayoría mujeres, han recibido capacitación y vacunado alrededor de un millón de aves contra la enfermedad de Newcastle y 76.000 cabras contra la PPR. Actualmente, la APP se está ampliando para extenderse a otras zonas de Jharkhand y a otros estados indios.



Ejemplo de caso #11 (detallado en el anexo 4): Kenia



Sidai, una empresa privada de Kenia, es pionera de las APP en el ámbito veterinario a través de diversas asociaciones con el director de los servicios veterinarios y las autoridades locales gubernamentales. En una de estas iniciativas, Sidai y el gobierno de Marsabit, un estado al norte de Kenia, han establecido una asociación destinada a poner a disposición de pastores productos veterinarios de calidad y los correspondientes servicios de extensión a precios sostenibles durante todo el año. La asociación implica la formación sobre la calidad de los productos, la aplicación de la ley con respecto a los medicamentos ilegales o que no respetan las normas, el mantenimiento de la cadena de frío, oportunidades de trabajo y servicios de diagnóstico.



3.2. El tipo de APP impulsada varía según el servicio o resultado esperado y la situación particular de cada país. Ya sea que el proyecto lo inicie el socio del sector público o privado, los intereses de ambos deberán reflejarse en la naturaleza de la asociación y en los acuerdos de gobernanza que permitirán su funcionamiento.

3.3. El socio que toma la iniciativa de la APP necesitará proponer cómo funciona la asociación, los servicios que brindará y los beneficios esperados para los socios y las partes interesadas.



4. Participación de las partes interesadas y creación de una estructura de apoyo para las APP

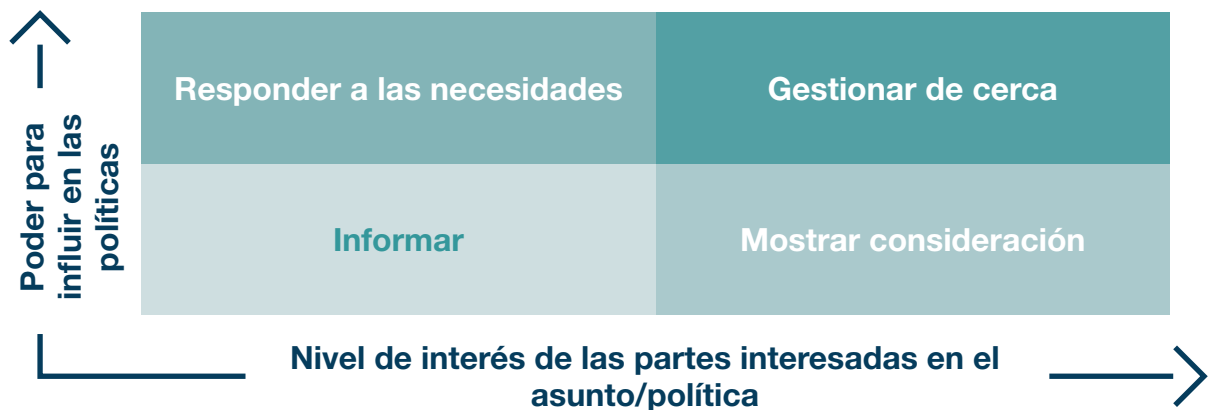
Generalidades

4.1. Una parte interesada designa toda persona o entidad que posea un interés en una APP propuesta y en los servicios y productos que se espera brindar. No todas las partes interesadas revisten la misma importancia en el éxito de las APP, situación que se deberá evaluar con sumo cuidado, dependiendo de cada caso en particular.

4.2. Ante todo, se ha de identificar a todas las personas o grupos con un interés en la iniciativa propuesta como se ilustra a continuación:



4.3. A continuación, se han de categorizar en grupos con el fin de preparar un compromiso que responda de manera óptima a su nivel de interés y para ganar y mantener su respaldo cuando así lo exija la iniciativa. El siguiente esquema presenta un enfoque posible para categorizar a las partes interesadas. El compromiso de las partes interesadas de todas las categorías resulta vital para que una APP avance, no sólo de las partes interesadas de “alto interés” sino también de los posibles “inhibidores del cambio”.





4.4. Estos ejemplos provienen de una guía sobre la participación de las partes interesadas publicada por la EuFMD. Otros ejemplos se pueden consultar en manuales de gestión estándar y en material de formación. Los responsables ejecutivos deberán tener la seguridad de que cualquier propuesta de APP ha tenido en cuenta la postura de las partes interesadas, las necesidades y el posible respaldo y, si la APP sigue adelante, que el compromiso en curso es eficaz y sostenible.

Partes interesadas de nivel estratégico

4.5. Antes de iniciar una propuesta de APP o de responder favorablemente a una iniciada por un socio potencial, el líder ejecutivo, tanto en el sector público como del privado, deberá comprometer y ganar el respaldo de una persona clave - ¡su jefe! En el sector público, se tratará en realidad de los funcionarios de más alto rango y de los ministros; en el sector privado, de los directores generales y de su consejo de administración.

4.6. En el caso de una APP, es esencial la aprobación de principio de los responsables de alto nivel. Un respaldo a escala nacional deberá reflejarse en la política publicada y en la promulgación de nuevas leyes, si fuera necesario. La primera parte de este manual sienta un punto de partida de una propuesta para buscar el respaldo de altos dirigentes estratégicos con miras a crear una APP, que, cuando se adapta para reconocer las especificidades de la empresa o el país, y se acompaña por ejemplos cuantificados incluidos en esta guía, permite crear un resumen o proyecto encaminado a ganar el respaldo de una entidad (del gobierno o empresa) que entre a formar parte de un APP.

4.7. El acuerdo de nivel estratégico para propuestas específicas de APP dependerá de los argumentos evocados en el documento justificativo, que se detalla en la tercera parte de este manual, y de un resumen adaptado a la forma de trabajar específico del gobierno o la empresa. El mismo deberá incluir los principales factores que constituyen la razón de ser de la APP (más detallado) y una evaluación de las opiniones de las partes interesadas, necesidades, posibles respaldos y viabilidad.

4.8. La implementación a pequeña escala de la APP propuesta deberá considerarse como una forma de recopilar evidencias y respaldo con vistas a un despliegue posterior más amplio. La implementación exitosa de una APP propiciará un proceso positivo de retroalimentación en el que los proyectos APP sucesivos respaldan nuevas aplicaciones de APP, inspirándose de las lecciones aprendidas en cada oportunidad.

Usuarios finales

4.9. Es fundamental para ambas partes establecer si el usuario final, por ejemplo, los cuidadores de ganado, desea el servicio propuesto. Si los socios de la APP cuentan con la prueba de que el servicio va a ser de provecho pero que los beneficiarios en cuestión no lo han reclamado, el proyecto APP deberá incluir una estrategia para garantizar la aceptación del servicio y la obtención de los beneficios. Se trata así de un componente esencial para la sostenibilidad de las iniciativas.

Socios en una APP

4.10. Los socios de una APP son partes interesadas importantes y es esencial garantizar que todos los socios se sienten comprometidos y deseosos de trabajar juntos. Los responsables ejecutivos en los sectores público y privado se movilizarán para asegurarse de que tanto ellos como sus equipos:

- demuestren liderazgo, compromiso a nivel organizativo y continuidad de las personas clave;
- comprendan lo que es importante y convencan a los otros socios – beneficios estimados, formas de trabajar, flexibilidad y restricciones, límites, etc.;
- comprendan sus propias responsabilidades y las de sus socios;
- reconozcan la importancia de la comunicación y de las relaciones clave–, formales, estructuradas y menos formales y se aseguren de que existen procedimientos que permitan una comunicación eficaz.





Catalizadores

4.11. Las APP pueden activarse a través de una gran variedad de catalizadores, de investigadores a socios científicos, quienes facilitan los debates y acuerdos o favorecen el desarrollo de capacidades entre los distintos actores implicados, que se trate de socios que proporcionan recursos, como OGN nacionales o internaciones o programas internacionales de asistencia al desarrollo. Son partes interesadas importantes, pero no socios incluidos en los acuerdos de gobernanza formales o informales, y en este manual se denominan “catalizadores”. La naturaleza y la duración del respaldo de los catalizadores serán importantes para la factibilidad de los proyectos particulares de APP, por lo que los socios públicos y privados deberán garantizar que los argumentos expuestos brindan una estrategia de salida para la financiación, si se pretende que la APP perdure a largo plazo.

Identificación de los recursos para planificar y ejecutar una APP

4.12. Los proyectos de APP tienen el potencial de aportar nuevos recursos para realizar actividades, pero también necesitan que los socios se comprometan en garantizar su funcionamiento y éxito. Es importante evitar el malentendido de que la APP es un medio de transferir costos al sector privado y ningún costo al sector público. Los socios estipularán y acordarán claramente los recursos comprometidos y los beneficios esperados.

4.13. Es poco probable que los recursos presupuestales del sector público aumenten para respaldar las APP, por lo que el presupuesto deberá reorientar sus prioridades para facilitar las APP, o si surgen recursos gracias al impacto generado por las APP, algunos deben retenerse para iniciar, desarrollar y respaldar las APP a lo largo del tiempo.

4.14. El sector privado solo invertirá en las APP si existe una alta probabilidad de un retorno positivo de la inversión, ya sea directamente a través de mayores ganancias o por medio de otros beneficios, sean comerciales o de oportunidades de gestión de enfermedades. En los proyectos de APP transformadora en los que los riesgos son elevados, o es probable una pérdida a corto plazo, dichos riesgos pueden ser compensados por los fondos externos de los catalizadores. La financiación del catalizador es muy improbable a largo plazo y los socios públicos y privados necesitarán planificar tales proyectos para ser auto-sostenibles, en particular, implicando en lo posible el respaldo de los beneficiarios finales una vez que estén convencidos de los beneficios de los servicios brindados.

Plataforma nacional para las APP

4.15. Con el fin de facilitar una APP, puede establecerse una “plataforma nacional” para promover los principios de las APP y brindar un foro de discusión destinado a que las distintas partes interesadas se conozcan, generen confianza y trabajen orientadas hacia los proyectos de APP. Se trata de un nuevo acercamiento y no de un precursor esencial para una APP, pero que puede ayudar a establecerla o a adoptarla más ampliamente.

4.16. La plataforma puede incluir socios potenciales en APP y partes interesadas clave como los responsables del sector público a nivel ejecutivo y sus homólogos a cargo de la implementación en empresas del sector privado, veterinarios, paraprofesionales de veterinaria y asociaciones de productores y otras instituciones específicas a la situación del país.



Ejemplo de caso #12 (detallado en el anexo 4): Vietnam

En 2013, CEVA Santé Animale, una empresa internacional de producción de vacunas animales se asoció con el CIRAD para comparar la eficacia de las diferentes estrategias de vacunación contra la influenza aviar. Este trabajo, implementado en Vietnam en asociación con la Universidad de Agricultura Nacional de Vietnam y en concertación con el Ministerio de sanidad animal, modeló las predicciones de protección conferidas por las diferentes estrategias de vacunación en las incubadoras. La asociación ha divulgado los resultados de este estudio a los responsables de toma de decisiones del Departamento de Sanidad Animal para que se tengan en cuenta en la elaboración de la estrategia de control de la influenza aviar, ilustrando de esta forma la importancia de las APP y de catalizadores tales como los socios académicos.



5. Establecimiento de las iniciativas de APP

5.1. Los proyectos APP exigen una cuidadosa planificación y ejecución. Se deberán seguir los siguientes principios clave con miras a garantizar proyectos APP exitosos y éticos:

CARTA DE LAS APP: 12 principios para las asociaciones público-privadas en el ámbito veterinario

Las asociaciones público-privadas designan un enfoque conjunto en el que los sectores público y privado establecen responsabilidades y comparten recursos y riesgos para lograr objetivos comunes con vistas a obtener beneficios de forma sostenible. En la creación de APP que presten servicios en el ámbito veterinario a los usuarios finales, se han de seguir los siguientes principios:

1. Las APP pueden ser resultado tanto de la iniciativa del sector público como del privado.
2. El socio público deberá garantizar que el o los servicios que se brindan se inscriban dentro de su mandato estatutario o político y cumplan con las intenciones de dicho mandato.
3. El socio público deberá asegurarse de que la APP es legal y que todas las obligaciones o limitaciones legales se comprenden y son respetadas por todas las partes.
4. Todas las partes deberán garantizar que cualquier asociación público-privada se desarrolla en un clima de transparencia hacia todas las partes interesadas y que los actores privados tienen igualdad de acceso, por ejemplo, proponiendo nuevas iniciativas o compitiendo en un proceso de licitación iniciado por el sector público.
5. Todas las partes deberán estar de acuerdo en la definición del o de los servicios que se brindan, cómo se ejecutan, controlan, garantizan y evalúan.
6. El o los servicios prestados por las APP pueden tener distintos impactos y beneficios para los sectores público y privado.
7. Ambas partes deberán definir, comprender y respetar los beneficios e impactos del o los servicios brindados.
8. Todas las partes deberán definir de antemano la duración de la asociación, con la posibilidad de ampliar el periodo si se considera apropiado, en función de la evaluación y la revisión conjuntas.
9. Ambos socios deberán comprometerse a aportar los recursos necesarios para garantizar una sólida gobernanza conjunta de la APP.
10. El o los socios del sector privado deberán tener la oportunidad de capitalizar los beneficios e impactos que se generan durante la asociación, de manera que sean transparentes para el socio público y no se realicen en detrimento del servicio brindado o de los impactos/beneficios esperados por el sector público.
11. Los términos de la asociación deberán establecerse con claridad, ya sea por medio de un contrato formal o mediante una forma alternativa apropiada para la APP y aceptable para todas las partes.
12. La APP deberán contar con una estrategia de comunicación y compromiso aceptada que incluye los procedimientos de aprobación apropiados.

5.2. Las siguientes preguntas sirven de lista de verificación para los responsables y sus equipos. Si bien hay que tenerlas en cuenta en su totalidad, no existe ningún orden preestablecido ni secuencia a seguir. Se trata de una guía de buenas prácticas y no de barreras para la puesta en marcha de las APP, cada una debe considerarse con miras a hacer realidad el proyecto propuesto. La tercera parte de este manual contiene orientaciones más amplias sobre la manera de responder a estas preguntas.

Entorno favorable

1. ¿Las leyes del país permiten establecer una APP o el proyecto identifica y considera las modificaciones legales necesarias para permitir la APP?
2. ¿Se cuenta con una política gubernamental favorable a las APP o el proyecto tiene planes para ganar apoyo?
3. ¿Se ha obtenido un acuerdo de principio de nivel estratégico para las APP o para un proyecto específico o se ha preparado un documento justificativo sólido?

Examen de la necesidad de APP, de los beneficios e impactos positivos que se espera alcanzar

4. ¿Quién presta este servicio o está a cargo de otra actividad en la actualidad? o ¿El servicio no se presta para nada? ¿Cuál es el problema con la situación en curso?
5. ¿Existen ejemplos en los que el servicio no lo debería prestar exclusivamente ni el sector público ni el privado? Es decir: ¿la APP representa una clara ventaja comparativa?
6. ¿El servicio o resultado se ha definido con claridad y se ha establecido la necesidad existente?
7. ¿Existe una demanda del usuario final por el servicio propuesto o por el resultado, o el proyecto incluye un plan para crear una demanda positiva?

Determinación del tipo de APP, los socios y la gobernanza

8. ¿Se ha identificado e implicado a los socios adecuados? ¿Quiénes son los socios y catalizadores que se han comprometido? ¿Y los que no tienen?
9. ¿Las disposiciones de gobernanza son apropiadas para el tipo de proyecto de APP?

Identificación de los recursos para planear y llevar a cabo la APP

10. ¿Los socios se han comprometido a aportar los recursos necesarios?
11. Si el proyecto depende del financiamiento de los catalizadores, ¿se cuenta con una estrategia de salida que garantice la sostenibilidad?

Creación de argumentos sólidos y garantía de que el acuerdo avance

12. ¿Se dispone de argumentos firmes?
13. ¿Los beneficios del proyecto se han identificado adecuadamente y son realistas?
14. ¿Se cuenta con un amplio respaldo de todos los socios comprometidos con impulsar y respaldar el proyecto?

Programa y gestión del proyecto

15. ¿Se han aplicado los principios de gestión de proyecto y el proyecto de gestión actual está bien planeado y dispone de los recursos adecuados?
16. ¿Los socios poseen capacidades organizativas y personal in situ capacitado correctamente, lo suficientemente numeroso para acompañar el proyecto, por ejemplo, en su gestión o en materia de adquisiciones y contratos?

Compromiso de las partes interesadas

17. ¿Se han comprometido las partes interesadas adecuadas y se ha prestado el interés necesario a sus necesidades y comentarios?
18. ¿Existe un plan para una comunicación inicial y continua, con los socios y con las partes interesadas incluyendo los responsables estratégicos?

Barreras a la implementación

19. ¿Hay factores económicos, culturales o de otra índole, por ejemplo, la pérdida de una situación individual o de ingresos, que pueden causar resistencia en las personas, tanto en el sector público como privado? ¿Existen planes para tratar dichos problemas?
20. ¿Se han tenido en cuenta las consecuencias inesperadas, por ejemplo, las pérdidas críticas en el sector público para cumplir otras responsabilidades o las reacciones negativas de socios comerciales? ¿Se conoce la manera en que se resolverán?
21. ¿Existen conflictos de interés y riesgos de comportamiento corrupto o fraude que se deban considerar o mitigar?

Seguimiento y evaluación

22. ¿Existe un plan de seguimiento y evaluación acordado por todas las partes?
23. ¿Se dispone de un mecanismo acordado en caso de bajos resultados por parte de alguno de los socios, incluyendo plazos para acciones correctivas, con las sanciones correspondientes si hubiera que aplicarlas?
24. ¿El proyecto brinda flexibilidad para revisar y ajustar las bases de evaluación?



6. Revisión de las iniciativas de APP

6.1. Numerosos proyectos APP contarán con un final definido o punto de revisión. Las APP transaccionales pueden establecerse a través de una contratación pública o contrato de tiempo limitado. Los contratos necesitarán ser revisados periódicamente o reabrirse la licitación a través de un nuevo proceso de contratación. Las APP colaboradoras pueden establecerse para lograr un resultado definido, como nuevas reglamentaciones/directrices de sanidad animal o la erradicación de una enfermedad y, cuando este objetivo se haya alcanzado, la APP cesará de existir o ya no necesitará replantearse. Los beneficios y el impacto de las iniciativas deben evaluarse antes de establecer otras APP, para garantizar que se hayan aprendido y aplicado las lecciones de la implementación.

6.2. Sin embargo, otras pueden seguir funcionando, como por ejemplo una APP transaccional bajo la forma de “mandato sanitario” autorizando a veterinarios y paraprofesionales a brindar servicios específicos a cambio de una remuneración pagada por el gobierno, una APP colaborativa que facilita el comercio de exportación, o una APP transformadora donde un socio privado brinda un servicio. El sector público deberá encargarse del seguimiento periódico de estos proyectos con miras a garantizar que se brinden servicios definidos, determinar la rentabilidad y confirmar si se están alcanzando los beneficios. Los acuerdos de gobernanza deberán especificar revisiones regulares, mecanismos para remediar situaciones o sanciones, cuando sea necesario, y los términos para ajustar o finalizar una APP cuando se lo considere apropiado.

6.3. Se recomienda al sector público que implemente una evaluación de la rentabilidad de las iniciativas APP, en cooperación con el sector privado y evitando a los socios del sector cargas innecesarias: i) antes de la implementación (durante la fase de planificación) para identificar los beneficios esperados y el impacto; ii) en la etapa de desarrollo, para evaluar la rentabilidad, el cumplimiento de los beneficios proyectados e identificar acciones correctivas si es necesario, y iii) al finalizar la asociación, para evaluar si se alcanzaron los impactos positivos esperados y sacar las lecciones del caso con vistas a futuras implementaciones de APP. Se recomienda que el sector privado se comprometa positivamente con el proceso de evaluación, de tal forma que su participación resulte eficaz para la asociación y se cumplan sus necesidades individuales, corporativas o asociativas.



Tercera parte:

Guía de implementación

1. Introduction

1.1. La primera parte de este manual define los principales argumentos para establecer una asociación público-privada (APP), con el fin de brindar mejores servicios en el ámbito veterinario. La segunda parte presenta las APP en detalle para ayudar a los altos responsables a tomar decisiones en el área de las APP.

1.2. Esta tercera parte deberá leerse en último lugar. En ella, se describen las actividades y capacidades fundamentales para la implementación eficaz de las APP que sean sostenibles durante el periodo operativo previsto, ya sea limitado en el tiempo o en curso. Primero presenta los elementos comunes a todas las APP y luego se detiene en los que revisten una importancia particular para los tres tipos principales de APP: transaccional, colaborativa y transformadora.

2. Elementos esenciales

2.1. Esta sección presenta los temas comunes a todos los tipos de APP. En primer lugar, se interesa en el entorno favorable – “factores externos clave de éxito”- y, después, considera las características que llevarán al éxito de los proyectos específicos de APP – “factores internos clave de éxito”.

Principales factores externos que facilitan el éxito de las APP: un entorno favorable

2.2. Estos factores relacionados con la situación general o el entorno nacional y los sectores público y privado respaldan la introducción de las APP. Idealmente, ya se cuenta con un número de factores facilitadores, pero, si se carece de ellos, no hay necesidad de impedir la APP, sino que se deberán tomar medidas que mejoren la situación o trabajar con las posibles barreras.

2.3. El marco legal nacional puede facilitar la APP. Sin embargo, esta condición no resulta esencial, siempre y cuando no se prohíba la actividad privada; las APP se pueden implementar mediante una buena gobernanza y contratos, si aplica. El marco

general legal y las prácticas también son importantes para las probabilidades de éxito de las APP, por ejemplo, corrupción, burocracia restrictiva, facilidad de operación de negocios privados, impuestos, inversiones extranjeras, impuestos de importación y exportación, aranceles y tarifas, etc. Si existen barreras legales u otros impedimentos significativos, los responsables ejecutivos necesitarán promocionar una política que respalde las APP y, en último caso, se garantice un cambio de la ley.

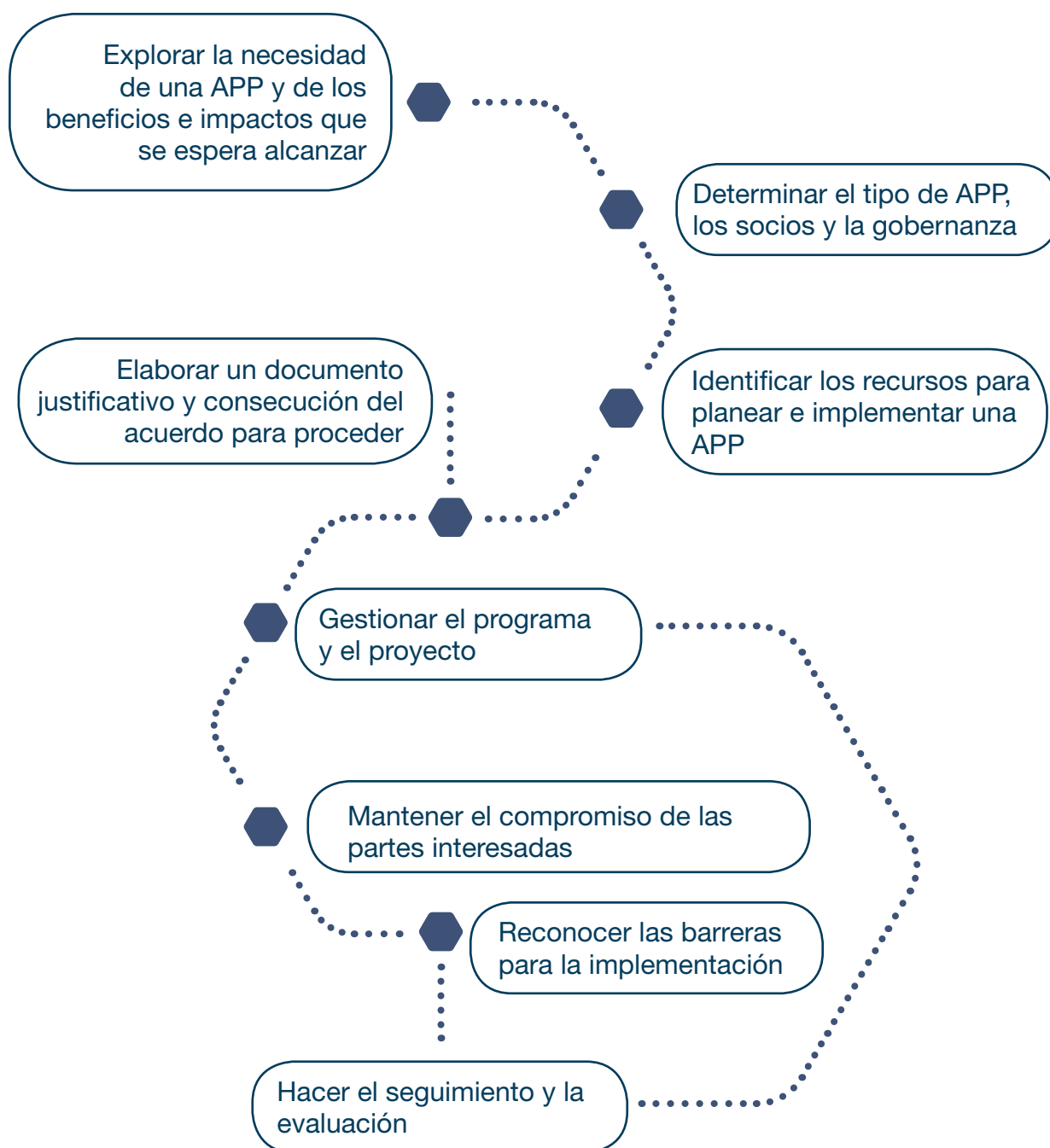
2.4. Las políticas gubernamentales a nivel nacional y regional, y las empresas y asociaciones pertinentes deberán respaldar las APP. En caso contrario, se necesitará promocionarlas. Una “plataforma nacional para APP” como se describe en la segunda parte, en el párrafo 4.15., permite evocar el principio de APP y brinda un espacio de debate para que las distintas partes interesadas se conozcan, generen confianza y trabajen en pos de un compromiso en proyectos APP.

2.5. Se requiere una capacidad institucional y organizativa de ambos sectores para comprometerse en APP. Sobresalen capacidades específicas como la gestión de adquisiciones y contratos, la forma de funcionar, como la presencia, liderazgo y capacidad de grupos cooperativos o asociaciones de representar a sus partes interesadas. Se incluyen también la comprensión mutua – la cultura, motivaciones, modalidades de trabajo, etc., y la forma en que se trabajará en conjunto. Estas capacidades pueden desarrollarse a través de una plataforma nacional para APP o a través de un compromiso inicial en simples proyectos APP, como la labor colaborativa en el desarrollo de políticas zoonosanitarias.

2.6. Antes de iniciar una APP, se han de destinar recursos como son el tiempo de trabajo del personal y recursos específicos para proyectos particulares, infraestructura y transporte o acceso a suministros tales como medicamentos de buena calidad o vacunas. Las políticas propicias a las APP han de promover la disponibilidad de los recursos y los proyectos APP pueden mejorar el acceso a los materiales y el transporte.



Principales factores internos de éxito para la implementación de APP individuales



Explorar la necesidad de una APP y de los beneficios e impactos positivos que se espera alcanzar

2.7. El sector público deberá examinar el potencial de aplicar APP en todas las áreas de su responsabilidad, incluyendo, por ejemplo, en el desarrollo de políticas, facilitación del comercio y control de enfermedades. Igualmente, incorporar las actividades encomendadas y si se efectúan de manera efectiva en términos de cobertura geográfica y la capacidad de satisfacer las necesidades de las partes interesadas fuera de las campañas sanitarias o las estaciones específicas. Una evaluación de las brechas existentes o de las falencias revelará el potencial para iniciar una APP.

2.8. Los socios del sector privado pueden tener diversas razones para iniciar o establecer una propuesta de APP. Por ejemplo:

- reforzar servicios o productos necesarios para facilitar sus negocios, por ejemplo, acceso a mercados de exportación;
- brindar servicios que aumentarán los beneficios comerciales;
- cumplir sus responsabilidades u obligaciones corporativas o sociales;
- acelerar los objetivos comerciales a corto o largo plazo trabajando en otras áreas con el sector público para brindar un servicio o un producto autorizados.

2.9. Se necesitará una consulta inicial con partes interesadas para examinar la propuesta y verificar la necesidad y el valor añadido desde la perspectiva del usuario final y de los posibles socios.

2.10. Una vez identificado el servicio o producto, se definirá cuál es el beneficio de brindarlo a través de una APP. En algunos casos, como en una APP colaborativa que desarrolla nuevas políticas zoonosanitarias, se puede recurrir a argumentos que justifiquen el acuerdo, pero en la mayoría de los casos los beneficios e impactos deben ser cuantificados como parte de los argumentos presentados.

Determinar el tipo de APP, los socios y la gobernanza

2.11. En el párrafo 3.1. de la segunda parte, se describen tres tipos generales de APP y en www.oie.int/publicprivatepartnerships se pueden consultar folletos y vídeos. La naturaleza del servicio o producto determinará el tipo de APP necesaria, los socios participantes y, en muchos casos, si el sector público o privado inicia la asociación.

2.12. El párrafo 5.1. de la segunda parte establece los principios clave que deben comprenderse y seguirse para garantizar proyectos de APP éticos y exitosos.

2.13. En la etapa inicial, los socios del sector público deberán garantizar oportunidades justas de participación para todos los actores pertinentes del sector privado. Si la propuesta emana del sector privado, el sector público también considerará una participación equitativa, sujeta a la especificidad del proyecto y a las leyes del país. Como mínimo, deberá garantizar que todos los actores del sector privado son conscientes de la posibilidad de asociarse en una APP.

2.14. Una etapa crucial en el establecimiento o la participación en una APP la constituye un acuerdo de principio entre las partes. No importa qué socio inicia la propuesta, todos deben estar de acuerdo con llevar a cabo una planificación más detallada y llegar a un acuerdo final. Este acuerdo de principio es posible que se realice a nivel ejecutivo. Un documento justificativo puede sustentar esta decisión, pero, si no es el caso, constituirá una próxima etapa importante. En el caso de una simple APP transaccional, la decisión para el socio privado puede ser simplemente si se ha comprometido con un proceso de contratación iniciado por el sector público. Para otros tipos de APP, se puede requerir un proceso iterativo de concepción.

2.15. Independientemente del tipo de APP iniciada, los socios deberán acordar las condiciones de gobernanza que se adecuará al tipo de APP, y que van desde los contratos formales hasta los acuerdos concertados en reuniones.



Identificar los recursos para planear e implementar una APP

2.16. Es fundamental que todos los socios se comprometan a asignar los recursos suficientes para gestionar la asociación y efectuar las actividades estipuladas por la iniciativa de APP. Este compromiso deberá realizarse a nivel ejecutivo, al mismo tiempo que se inicia la APP. Los compromisos pueden ser financieros o destinados a suministrar o compartir otros recursos. Deberán estar enteramente documentados en el documento justificativo y en los acuerdos formales que fundamentan la asociación.

2.17. Si una APP se inicia sobre las bases de la financiación de un catalizador y la intención es continuarla, el documento justificativo deberá incluir un plan para que el proyecto se autofinancie cuando ya no se cuenten con dichos fondos.

Elaborar un documento justificativo y consecución del acuerdo para proceder

2.18. La elaboración de un documento justificativo formal garantizará la correcta descripción de la APP y los costos que implica, así como la definición de los resultados, beneficios e impactos. Se incluirán elementos tales como la probabilidad de una implementación exitosa, los riesgos inherentes al proyecto y la forma de mitigarlos.

2.19. El Anexo 2 establece una guía de redacción de dicho documento. Los argumentos presentados se pueden utilizar para alcanzar los acuerdos necesarios y actuar en el nivel apropiado en todas las organizaciones socias.

Gestionar el programa y el proyecto

2.20. La gestión del proyecto y del programa constituye un enfoque sistemático de implementación que ayuda a alcanzar el éxito del proyecto. Entre otras cosas, traduce los elementos clave de la argumentación en acciones registradas y prácticas, que brindan las garantías necesarias a los responsables.

2.21. Una buena gestión del proyecto abarcará el conjunto de factores internos de éxito y tratará las cuestiones en la lista de verificación para los responsables ejecutivos que figura en el párrafo 5.3. de la segunda parte. El Anexo 3 presenta las referencias para la guía de la gestión del proyecto.

Mantener el compromiso de las partes interesadas

2.22. Para alcanzar el éxito de cualquier proyecto de APP, es crucial trabajar eficazmente con las partes interesadas (compromiso de la parte interesada). Incluso la más sencilla APP transaccional resultará de interés para las personas exteriores a la asociación, por ejemplo, los ganaderos que reciban vacunas gratis o subsidiadas que se preocupan por la calidad de la entrega. El aporte de la parte interesada garantizará que el contexto se tenga en cuenta durante la planificación y que así se faciliten las probabilidades de éxito. Las partes interesadas pueden garantizar el éxito, mientras que grupos adversos pueden arruinar un proyecto de APP o crear trabajo innecesario para atenuar sus preocupaciones.

2.23. El compromiso de las partes interesadas es el elemento fundamental para una buena gestión de proyecto. La EuFMD dispone de una guía útil para el compromiso de las partes interesadas en el ámbito veterinario (ver párrafo 4.4 de la Parte 2).

Reconocer las barreras para la implementación

2.24. Es esencial la identificación sistemática de los riesgos y problemas que amenazan los proyectos y es importante que se traten las dificultades identificadas.

2.25. Las barreras o consecuencias imprevistas de iniciativas de APP específicas a veces no saltan a la vista de los altos dirigentes y de los responsables de proyectos. Por ejemplo, los factores económicos, culturales o de otra índole, como la pérdida de un estatus individual o remuneración, pueden causar una cierta resistencia de las personas, tanto en el sector público como privado. Estos temas se identificarán a través de una consulta detallada con los equipos y las partes interesadas, que puede estar dirigida por sociólogos. El proyecto requiere tomar medidas específicas transitorias o a largo plazo destinadas a incluir o compensar a ciertos actores, como el personal de campo que pierde ingresos o poder como resultado de una iniciativa APP.





Hacer el seguimiento y la evaluación

2.26. El seguimiento y la evaluación forman parte de una buena gestión de proyecto y deberán incluirse en la planificación del proyecto de APP. Deberán planearse y acordarse de forma conjunta, y figurar explícitamente en el acuerdo de asociación. Cada socio asume la responsabilidad de supervisar su propio desempeño, en todos los niveles de su organización, en relación a la forma en que se trabaja en asociación y a las actividades que se realizan.

2.27. El seguimiento es importante para los proyectos de APP que ofrezcan servicios y para garantizar que los mismos se brindan según la forma y la calidad acordadas. Deberá existir un mecanismo autorizado para tratar los problemas de actuación de alguna de las partes, incluyendo los plazos para las acciones correctivas, con sanciones apropiadas previstas si es necesario. Por ejemplo, en el caso de APP transaccionales que brindan servicios cuya responsabilidad incumbe al sector público, este aspecto constará en los documentos de la licitación para el proceso de contratación y se reflejará en un contrato.

2.28. Las medidas destinadas a mitigar el riesgo de conflicto de interés o prácticas corruptas serán un elemento importante de numerosas APP. A título de ejemplo, figuran las medidas relacionadas con el control de calidad, las declaraciones de imparcialidad u otras garantías. De este modo, los socios y partes interesadas, incluyendo los socios comerciales nacionales e internacionales, recibirán las garantías necesarias. El control eficaz de dichas medidas deberá ser independiente y ejecutado correctamente, por ejemplo, mediante inspecciones imprevistas cuando fuera necesario.

2.29. La evaluación periódica durante el periodo de implementación, y no solo al final, es importante para todos los proyectos de APP con miras a garantizar que los resultados esperados se están alcanzando o se lograrán y para tener la oportunidad de realizar cambios de enfoque si fuera necesario.

2.30. La evaluación de APP que, de ser posible incorporará el análisis del impacto socioeconómico, brindará también las bases para defender la sostenibilidad de una APP a largo plazo o recurrir a mecanismos similares para garantizar distintos servicios y productos en el ámbito veterinario.



3. Principales elementos que deben tomarse en consideración al establecer una APP transaccional

APP transaccional: contratación pública de servicios específicos de sanidad y bienestar animal a **proveedores privados de servicios veterinarios**, en general paraprofesionales de veterinaria y veterinarios privados, personal zoonosanitario y/o sus asociaciones. **El sector público la inicia y financia**, posiblemente con fondos de productores que se benefician del servicio. La gobernanza es una relación cliente (gobierno)/proveedor privado. **El proveedor privado se contrata o recibe un mandato sanitario**, capacitación y supervisión por parte del sector público. Las buenas relaciones y la comunicación son esenciales para lograr resultados óptimos para ambas partes.

3.1. En numerosos países, existe un “mandato sanitario” por medio del cual el sector público autoriza a los veterinarios privados o a los paraprofesionales de veterinaria a realizar sus tareas oficiales en nombre del sector público, a menudo, a cambio de un pago por parte del gobierno. En otros países, el mandato sanitario ha sido reemplazado por contratos entre el sector público y las empresas o grupos de empresas para brindar determinados servicios.

3.2. El sector público deberá definir el servicio que se va a brindar y realizar o especificar una formación apropiada (asegurándose además de que se realiza respetando las normas requeridas). La supervisión es necesaria para confirmar que los servicios se brindan correctamente y de forma que resulta rentable para los socios, tanto públicos como privados. En el caso de un mandato sanitario, si las normas no se cumplen, se puede requerir una nueva formación o un retiro individual de las autorizaciones. Si la tarea está bajo contrato, la rectificación deberá indicarse en el contrato con sanciones aplicadas a nivel individual o de la empresa.

3.3. Cuando se trata de contratos, se deberá garantizar un acceso equitativo a través de un proceso de adjudicación. Deberán especificarse los servicios junto con otros requisitos pertinentes como las formas de trabajar, por ejemplo, los protocolos de bioseguridad. Los contratos deberán redactarse con atención para que sirvan los intereses de ambas partes. Para ello, el sector público deberá invertir en especialistas en el tema de adjudicaciones y contratos.

3.4. El rigor de los contratos y las autorizaciones no basta para garantizar el éxito de las APP transaccionales. El socio privado deberá comprometerse a realizar las actividades acordadas según la norma requerida, por su parte, el socio público se compromete a un pago regular y a tiempo y a fijar un precio justo por el trabajo realizado. Obtener el costo más bajo posible a través de una licitación puede traer como consecuencia un servicio de baja calidad o inviable y afectar a los socios del sector privado. Además, el socio público deberá comprender los desafíos a los que se enfrentan los socios del sector privado, como los proveedores de medicamentos o vacunas adulterados que eliminan la demanda para las actividades que se pueden realizar dentro de una APP, especialmente si existe una falla de la aplicación de la reglamentación nacional. Deberá existir un enfoque común para garantizar que ambas partes alcancen los beneficios proyectados, con una sólida asociación y comunicación regular entre sí.



4. Principales elementos que deben tomarse en consideración al establecer una APP colaborativa

APP colaborativa: compromiso conjunto entre el sector público y los usuarios finales, a menudo **asociaciones de productores, en ocasiones consorcios de productores y una amplia variedad de otras organizaciones privadas como las asociaciones veterinarias**, con el fin de brindar políticas/resultados acordados de antemano. Las APP colaborativas a menudo la impulsan intereses comerciales y, por lo tanto, son **iniciadas y financiadas en forma conjunta**, posiblemente mediante un pago acordado de recursos distintos al efectivo. **La gobernanza abarca las asociaciones reguladas por la legislación (por ejemplo, programas de servicios conjuntos, gobernanza consolidada) hasta acuerdos no oficiales (por ejemplo, consulta sobre las políticas de sanidad animal, gobernanza básica)**, y la toma de decisiones se comparte entre las partes objeto de la colaboración.

4.1. Este tipo de APP, en lugar de dedicarse a los servicios, se concentra en general en resultados acordados mutuamente, como una productividad mejorada, lograr un estatus libre de enfermedad, obtener oportunidades de exportación o desarrollo de mejores reglamentaciones. La asignación de recursos de los socios del sector privado varía y, por ejemplo, no ir más allá de tiempo de trabajo de los equipos. Una APP colaborativa, de características básicas, puede brindar asistencia en una determinada etapa, estableciendo relaciones para permitir futuras APP con mayores niveles de compromiso.

4.2. El potencial para este tipo de APP puede ser limitado por la falta de organismos representativos o su capacidad restringida para comprometerse con el sector público. Sin embargo, iniciar una forma básica de este tipo de APP puede generar un estímulo para los organismos representativos que deben crearse y aumentar el respaldo y la influencia.

4.3. Para alcanzar el éxito, deberá recurrirse a construir la colaboración de los socios en un ambiente de respeto mutuo, evitando el surgimiento de una supremacía por parte de uno de ellos y, por lo tanto, generando confianza. Deberá lograrse un resultado importante para que la contribución del sector privado se considere como un impacto positivo.



5. Principales elementos que deben tomarse en consideración al establecer una APP transformadora

APP transformadora: establecimiento de una capacidad sostenible para llevar a cabo programas antes inalcanzables. **Se trata de proyectos iniciados por el sector privado**, pero aprobados por los servicios veterinarios nacionales que se implican en el mismo. **Financiados por empresas del sector privado, nacionales o multinacionales** (en un principio quizá generados por una asistencia de desarrollo internacional, el sector nacional o internacional o el filantrópico o caritativo) para lograr una rentabilidad comercial sostenible a largo plazo y/o brindar un servicio público en virtud del compromiso de un socio privado. Existe una **gobernanza conjunta, por ejemplo, un memorando de entendimiento (MoU) con el socio público**

5.1. Este tipo de APP posee un gran potencial, pero puede constituir un desafío para el sector público debido a su forma tradicional de trabajar. La asociación deberá garantizar que el sector público tenga la capacidad de mantener su responsabilidad y transmitir su mandato estatutario y político, a la vez que facilita los beneficios propuestos gracias a la participación del sector privado.

5.2. Los responsables ejecutivos de ambos sectores deberán ser los defensores y promotores y estar respaldados y formados para ello. Sus equipos necesitan trabajar mancomunados y aprender de la experiencia de cada uno, a su vez el proyecto incluir oportunidades y mecanismos para facilitar este aspecto. Los líderes individuales y las relaciones son cruciales. La continuidad y la planificación de la sucesión son importantes para proseguir con proyectos exitosos.

5.3. Cuando se cuenta con ayuda de los catalizadores, los socios público y privado deberán prepararse para que el proyecto sea sustentable una vez ya no se tenga su aporte económico, por ejemplo, el pago para servicios por los propietarios de ganado cuando el proyecto haya mejorado sus ingresos. Idealmente, esto debería planearse por adelantado y, si no es el caso, reconsiderarse en cada etapa de evaluación.



Anexos

ANEXO 1: Principales beneficios e impactos positivos de las APP en el ámbito veterinario

ANEXO 2: Redacción de un documento justificativo

ANEXO 3: Referencias para la práctica de gestión del proyecto

ANEXO 4: Fichas que describen los estudios de caso (7 u 8 fichas normalizadas de una página, suministradas en complemento de los textos o los estudios de caso en el texto principal)

Anexo 1

Principales beneficios e impactos positivos de las APP en el ámbito veterinario (según se describieron en la encuesta de la OIE sobre las APP de 2017)

Beneficios – palabras clave	Beneficios detallados	Impactos relacionados
Beneficios / ingresos	Mejores ingresos privados; crecimiento de la economía local y nacional	 ECONOMÍA (a),  SOCIEDAD (e)
Acceso a los mercados	Mayor demanda del mercado; mayor acceso al mercado	 ECONOMÍA (a),  ACTIVIDAD COMERCIAL (c)
Producción Seguridad alimentaria	Aumento de la productividad, acceso a las proteínas	 ECONOMÍA (a),  SOCIEDAD (e),  SALUD (d)
Control de enfermedades Seguridad alimentaria	Reducción de la mortalidad y de las pérdidas de producción	 SALUD (d),  ECONOMÍA (a)
Competencias	Ampliación de las competencias	 CONFIANZA (b)
Mejor calidad del servicio, colaboración Sinergias, optimización/eficacia	Mejor calidad de los productos suministrados y/o resultados de las acciones implementadas (producción; entrega de vacunas; vigilancia)	 CONFIANZA (b)
	Las APP en periodos de calma favorecen las acciones de emergencia y las colaboraciones	 CONFIANZA (b)
	Sinergias de las estrategias público-privadas. Uso óptimo de los recursos para ambos sectores.	 ACTIVIDAD COMERCIAL (c),  CONFIANZA (b)
Confianza de las personas y de las empresas	Confianza extendida (menos estrés y riesgos; empleo más seguros)	 ACTIVIDAD COMERCIAL (c),  CONFIANZA (b),  SOCIEDAD (e)
Mejor reglamentación	Garantía de una reglamentación adecuada y eficaz de las actividades público-privadas y prevención de los riesgos para ambos sectores	 ACTIVIDAD COMERCIAL (c),  CONFIANZA (b)
Empoderamiento de la mujer Medios de subsistencia, incluyendo a través del empleo	Mejores medios de subsistencia, escolarización para niños, empoderamiento de mujeres y jóvenes	 SOCIEDAD (e),  SALUD (d),  ECONOMÍA (a),

Anexo 2

Redacción de un documento justificativo

Un documento justificativo apunta a argumentar una inversión de tiempo y dinero en un nuevo proyecto.

Está redactado por un equipo o una persona para convencer a su jerarquía de la utilidad del proyecto para el departamento, la empresa o la estructura general pertinente. Se trata de un documento táctico, centrado en una oportunidad a corto plazo, en comparación con el plan comercial, que es más global, estratégico y a largo plazo.

Está diseñado para ser un documento concreto, preciso y conciso, centrado en la información pertinente para tomar la decisión de aceptar o no el proyecto.

En el caso de acompañar el desarrollo de una asociación público-privada (APP) en el ámbito veterinario, deberán considerarse los siguientes elementos:

Resumen ejecutivo

Una formula clara y concisa de la recomendación y la decisión que se debe tomar.

1. Los fundamentos para desarrollar una asociación público-privada (APP)

Esta sección de introducción se focaliza en los imperativos estratégicos y los elementos del entorno que generan la necesidad de desarrollar una APP.

2. ¿Cuál es el problema?

Esta sección define los servicios específicos en el ámbito veterinario que la APP puede brindar y cómo se puede mejorar la situación actual. Por ejemplo, los servicios de sanidad animal que actualmente no se suministran en el nivel necesario y las oportunidades que ofrece un cambio para el departamento, la empresa o la estructura general correspondiente.

3. ¿Qué queremos lograr?

Esta sección destaca los principales beneficios y las consecuencias a largo plazo (economía, sociedad, salud pública, etc.) que pueden alcanzar las APP y brinda algunos resultados medibles.

4. ¿Por qué asociarse con el socio público o privado que se ha identificado en la APP?

Se explican las razones de elección del otro socio (sector público o privado) y se comentan las primeras reacciones si ya se han obtenido algunas.

5. La solución: el mecanismo de APP propuesto

Esta sección describe brevemente los principales elementos de la APP: los servicios y actividades de interés en el ámbito veterinario, los aportes de ambas partes (en especies y financieros), el análisis de la rentabilidad, los mecanismos de gobernanza, la mitigación del riesgo, los resultados esperados, etc.

6. ¿Cómo puede usted ayudar?

Este capítulo se cierra con la solicitud presentada a los responsables de las decisiones para este caso en particular. Se centra en las acciones deseadas y los recursos humanos y financieros necesarios para invertir en el respaldo del desarrollo de la APP.

Anexo 3

Referencias para la gestión del proyecto

- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®): publicación año a la hora de dirigir proyecto en cualquier sector. Se ha actualizado con el fin de reflejar las mejores prácticas de gestión de proyecto. Disponible en: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- Harold Kerzner: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Disponible en: https://www.amazon.fr/Project-Management-Approach-Scheduling-Controlling/dp/1119165350/ref=dp_ob_title_bk

Complementos de lectura:

Por favor, consulte el siguiente artículo:

<https://project-management.com/top-10-best-project-management-books-to-keep-within-reach/>

O la siguiente presentación acerca de los elementos para la gestión de proyectos del Grupo Banco Mundial:

https://olc.worldbank.org/sites/default/files/Project%20Management%20Essentials%20Materials_0.pdf

Anexo 4

Fichas técnicas que describen los ejemplos de caso

EJEMPLO DE CASO #1: Vacunación del ganado y mandato sanitario en Malí

EJEMPLO DE CASO #2: Erradicación y control de la fiebre aftosa y la brucelosis en Paraguay

EJEMPLO DE CASO #3: Producción avícola en Etiopía

EJEMPLO DE CASO #4: Desarrollo del sistema nacional de información – ISIKHNAS en Indonesia

EJEMPLO DE CASO #5: Aplicación de la compartimentación en el Reino Unido

EJEMPLO DE CASO #6: Implicación de los paraprofesionales de veterinaria del sector privado en la asociación con el sector público para un control nacional de las enfermedades animales en Afganistán, a través de un esquema de contrato de mandato sanitario

EJEMPLO DE CASO #7: Mandato sanitario en Túnez

EJEMPLO DE CASO #8: Sanidad animal en Australia*

EJEMPLO DE CASO #9: Fondo de emergencia de sanidad animal para la fiebre aftosa en Namibia

EJEMPLO DE CASO #10: Facilitación al acceso masivo a las vacunas y productos veterinarios para ampliar la cría de traspatio y las actividades de los pequeños productores en India

EJEMPLO DE CASO #11: Sidai Africa Ltd en Kenia

EJEMPLO DE CASO #12: Evaluación de la eficacia de la vacunación en incubadoras contra la influenza aviar en Vietnam (CIRAD- VNUA- DAH – CEVA)

Ejemplo de caso #1

Vacunación del ganado y mandato sanitario en Malí*

Breve descripción

Desde hace más de veinte años, Malí ha establecido un mandato sanitario que permite que veterinarios privados realicen actividades delegadas por los servicios veterinarios, como la vacunación contra la PPR o la PCB. En 2016, 544 profesionales (incluyendo 157 veterinarios con mandato privado y su personal de respaldo) trabajaron junto con 362 veterinarios del sector público, lo que mejoró la cobertura vacunal y condujo a una mejor sanidad animal y seguridad alimentaria. Los resultados revisten una importancia crítica en un país donde el ganado constituye el principal medio de subsistencia para alrededor del 30 % de la población.

Categoría de APP: Grupo 1 – Transaccional

Fechas de implementación: En curso desde hace más de 20 años

Socio público: Servicios veterinarios

Socio privado: Veterinarios privados y organismo veterinario estatutario

Desafíos principales y lecciones aprendidas:


La penuria de competencias requeridas, la falta de formación y el carácter limitado de los recursos amenazan la sostenibilidad de las actividades y la asociación.


* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.




Definición de las estrategias de vacunación con la participación de 362 veterinarios públicos.

Control de enfermedades: mayor cobertura vacunal y mejor control de las enfermedades evitables del ganado.

 **SALUD pública:** mejor seguridad alimentaria a través de una producción animal mejorada.

 **CONFIANZA:** productores privados satisfechos con los programas de vacunación y respaldo a los servicios veterinarios.

 **ECONOMÍA nacional:** el ganado garantiza la subsistencia del 30 % de la población, representa el 80 % de los ingresos de la población rural y el 20 % del total de las exportaciones del país.

OBJETIVOS GENERALES


OBJETIVOS ESPECÍFICOS


RESULTADOS

Implementación de la vacunación contra la PCB, la PPR, la rabia, la enfermedad de Newcastle y la influenza aviar.

Producción: riesgo e impacto reducido de las enfermedades bovinas evitables, lo que genera una mayor productividad.

Empleos: creación de empleos privados (544 personas, incluyendo 157 veterinarios con mandato privado y 387 técnicos pecuarios y funcionarios técnicos pecuarios).

 **CONFIANZA:** satisfacción de los productores privados hacia los componentes públicos y privados de los servicios veterinarios. Buena colaboración entre los veterinarios y los servicios públicos veterinarios.

 **BENEFICIOS económicos:** mejores ingresos para los veterinarios privados.

Ejemplo de caso #2

Erradicación y control de la fiebre aftosa y la brucelosis en Paraguay*

Breve descripción:

La colaboración entre los servicios veterinarios de Paraguay (SENACSA) y los productores ganaderos a través de la Fundación Servicios de Salud Animal FUNDASSA se inició en 2003, con el fin reforzar la vacunación, la certificación y el registro dentro del programa nacional para la erradicación de la fiebre aftosa y el control, prevención y erradicación de la brucelosis. FUNDASSA coordina, co-desarrolla e implementa dichas estrategias con la autorización oficial del SENACSA. Esta APP permitió que Paraguay lograra el estatus libre de fiebre aftosa con vacunación y abriera mercados a la exportación. Hoy, la ganadería representa un 12 % del PBI y emplea al 17 % de la población activa. La exportación de carne, vísceras y productos cárnicos ha generado más de \$1.200 millones.

Categoría de APP: Grupo 2 – Colaborativa

Fechas de implementación: En curso desde 2003

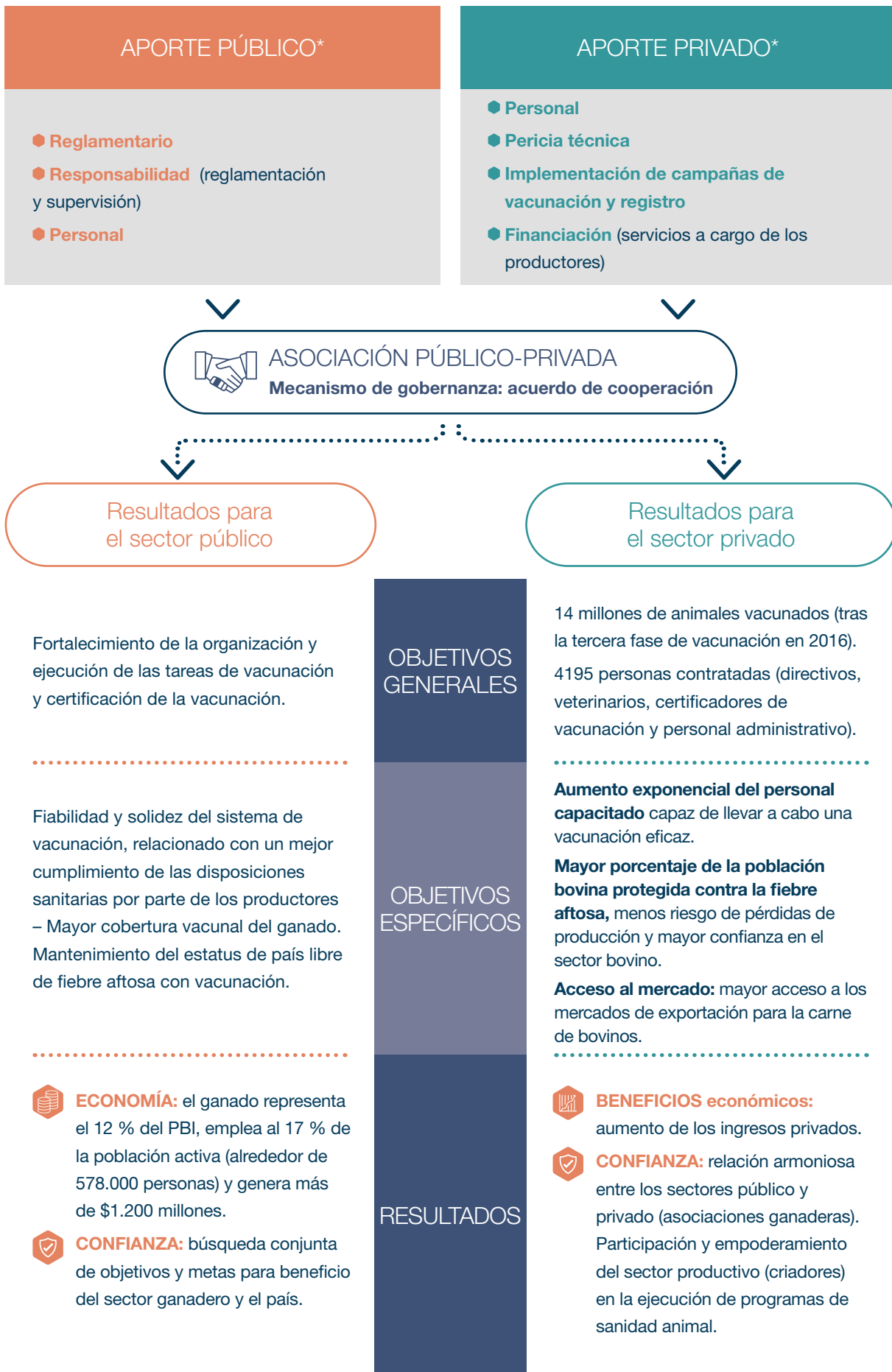
Socio público: Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal, SENACSA

Socio privado: Fundación de Servicios de Salud Animal, FUNDASSA

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

La APP posee una gobernanza sólida, en virtud del acuerdo de cooperación que estipula el tipo de relación entre las partes, las funciones de cada una dentro de la APP y las actividades inherentes de cada sector. Las posibles superposiciones o confusión de roles requieren un diálogo continuo y una supervisión por parte del sector público, mientras que el sector privado garantiza un control exhaustivo de los costos para ganaderos. Existe también la necesidad de una mayor especialización del personal participante y de la formación correspondiente.

* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.



Ejemplo de caso #3:

Producción avícola en Etiopía*

Breve descripción

La producción avícola a pequeña escala permite que mujeres y jóvenes tengan ingresos, promueve su autonomía y mejora el nivel nutricional de la familia. En Etiopía, el 60 % de los pequeños productores que participa en la avicultura (el 85 % son mujeres), no tiene acceso a razas mejoradas genéticamente, ni a piensos balanceados, vacunas o formación. Ethiochicken produce pollos de calidad, piensos a precio abordable y brinda una sólida formación acerca de la gestión de las explotaciones para los habitantes rurales, lo que produce un incremento de la productividad, el empoderamiento de las mujeres y jóvenes y la creación de un suministro de proteínas más estable y diversificado para las familias. Los agentes de Ethiochicken se asocian con los pequeños productores mediante una asociación con los trabajadores de extensión del gobierno.

Categoría de APP: Grupo 3 – Transformadora

Fechas de implementación: En curso desde 2010

Socio público: Ministerio de agricultura, oficinas nacionales y regionales

Socio privado: Empresa Ethiochicken

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

Si bien esta APP ha permitido el aumento de la producción avícola en Etiopía, Ethiochicken necesita divisas extranjeras para importar aves de reproducción de un día y productos de sanidad animal y piensos, lo que amenaza la sostenibilidad del modelo y constituye un aspecto que deberá considerarse en la asociación con el gobierno.

* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.

APORTE PÚBLICO

- **Recursos materiales:** explotaciones avícolas del gobierno y vacunas Préstamos para la financiación de microempresas iniciadas por mujeres y jóvenes
- **Personal:** agentes de desarrollo (niveles Woreda -gobiernos locales- y Kebele -asociaciones de vecinos)
- **Red local:** entre agentes de desarrollo y pequeños productores

APORTE PRIVADO

- **Recursos materiales:** vacunas de calidad y suministro de piensos (de origen internacional y local); pollos mejorados genéticamente (importados)
- **Refuerzo de capacidades:** formación sobre producción y sanidad avícola para personal del sector público y pequeños productores



Resultados para el sector público

Agentes de desarrollo entregan pollos de un día y pollos de 45 días a los pequeños productores. A su vez, forman a los productores en temas de sanidad y producción avícola.

Control de enfermedades: mayor cobertura vacunal y menor mortalidad de aves.

Producción mayor productividad de la producción avícola en Etiopía.

- **SALUD pública:** accesibilidad de proteína a bajo costo.
- **Ámbito SOCIAL:** oportunidades laborales y creación de empleos.
- **CONFIANZA:** aumento de la confianza entre los productores y los servicios veterinarios gracias a competencias mejoradas.

Resultados para el sector privado

Producción de pollos de un día de calidad. Abastecimiento de productos de sanidad animal y de piensos de calidad disponibles en Etiopía.

Agentes (productores de pollos de 45 días) y agentes de desarrollo con formación en sanidad avícola y producción.

Calidad mejorada de los servicios: pollos de calidad Ethiochicken cuya cría corre por cuenta de pequeños productores utilizando medicamentos de calidad y suplementos alimentarios.

Empleos: puestos de trabajo privados creados en algunas regiones para respaldar la tarea de los agentes de desarrollo.

- **Beneficios ECONÓMICOS:** más ingresos privados para Ethiochicken y los pequeños productores.
- **Beneficios SOCIALES:** mejor calidad de vida para los pequeños productores.
- **CONFIANZA:** aumento de la confianza de los consumidores en la calidad de los pollos producidos.

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

RESULTADOS

Ejemplo de caso #4:

Desarrollo del sistema nacional de información – ISIKHNAS en Indonesia*

Breve descripción:

Desarrollado en 2012, el sistema ISIKHNAS una plataforma de notificación que conecta a los pequeños productores y trabajadores del sector de la sanidad animal con funcionarios locales para notificar enfermedades del ganado, de tal forma que puedan recibir tratamiento de forma inmediata y reducir las pérdidas. Con más de tres millones de productores privados inscritos, ISIKHNAS permite que los datos notificados sirvan para un mejor análisis de las situaciones por parte del gobierno. Los productores y veterinarios privados se registran en el sistema de forma voluntaria debido a los beneficios que otorga (por ejemplo, mejores servicios sanitarios, capacidades mejoradas y mayor confianza, datos de productividad). En la actualidad, el sistema se financia en su totalidad a través de una APP entre el gobierno de Indonesia que se ocupa de los costos de funcionamiento y una empresa informática indonesia privada (PT. Lentera Prevalensi Nusantara)

que garantiza su mantenimiento. La financiación catalizadora estuvo inicialmente a cargo de Australian Development Aid y se contrató a un asesor australiano (Ausvet) para desarrollar el sistema.

Categoría de APP: Elementos combinados del grupo 2 – Colaborativa – y el grupo 3 - Transformadora

Fechas de implementación: En curso desde 2012

Socio público: Dirección general de ganadería y sanidad animal

Socio privado: Productores y compañías privadas

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

La comunicación y la confianza entre los productores y el gobierno son esenciales y necesitan continuidad. Un sólido programa y un buen liderazgo cumplen una función básica en la instauración de esta confianza con los productores. Actualmente, el sistema informático está financiado por el gobierno en su totalidad, sin embargo, se está explorando la posibilidad de compartir el presupuesto con una amplia variedad de productores privados para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.

APORTE PÚBLICO*

- **Financiación para el desarrollo, funcionamiento y mantenimiento del sistema**
- **Recursos humanos:** campeones/formadores
Pericia técnica para ejecutar el sistema y capacitar a los usuarios privados

APORTE PRIVADO*

- **Financiación (costo de notificación)**
- **Usuarios registrados y capacitados**
- **Mantenimiento de la pericia técnica**



ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA


Mecanismo de gobernanza: gobernado por decreto


Resultados para el sector público


Sistema operativo de colecta de datos y base de datos central para la vigilancia de las enfermedades y la producción animal. Implementación experimental en tres distritos. Campeones capacitados como formadores sobre el uso y mantenimiento del sistema (alrededor de 50).

Calidad mejorada de los servicios: sistema operativo en el 94 % del país 10000 usuarios, veterinarios o paraprofesionales de veterinaria.

Control de enfermedades: notificación en tiempo real de los eventos de enfermedad y variables de producción animal que conducen a un mejor control de las enfermedades infecciosas y de la productividad. Las operaciones de rutina no representan costo alguno dentro del financiamiento de los donantes (sostenibilidad), 30 módulos de información incluyendo las enfermedades prioritarias.

 **ECONOMÍA:** el ganado bovino representa más del 3 % de la economía nacional (PIB) y emplea al 35 % de la población; el sistema ha permitido el crecimiento de la producción bovina en Indonesia.

 **CONFIANZA:** mayor confianza entre los productores y los servicios veterinarios locales. Los servicios brindados a través de la APP responden a las necesidades de los productores que suministran datos para el beneficio nacional.

 **Entorno COMERCIAL:** fuentes de información ampliada para una mejor política y reglamentación.


Resultados para el sector privado


Usuarios capacitados por campeones. Usuarios con un acceso en tiempo real a la información importante sobre las enfermedades animales y la producción. Usuarios capaces de solicitar información para adaptarse a sus necesidades.

Mejor colaboración: más de tres millones de productores inscritos.

Alrededor de 60000 partidas de datos generadas por día (dos SMS por segundo).

Producción: 30 módulos de información incluyendo la productividad de las explotaciones y la inseminación artificial.

 **Beneficios COMERCIALES (ganancias privadas):** mayores ingresos para los usuarios registrados a través de una mejor gestión de la salud y la producción y rendimiento y productividad mejoradas.

 **CONFIANZA:** confianza mejorada entre los productores y los servicios veterinarios locales. A través de la APP se ofrecen mejores servicios de tal forma que los productores se benefician directamente de la utilización del sistema.

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

RESULTADOS

Ejemplo de caso #5

Aplicación de la compartimentación en el Reino Unido*

Breve descripción:

Los incidentes de influenza aviar (IA) en las aves de corral pueden conducir a que los países importadores prohíban las exportaciones de aves de corral y de sus productos derivados provenientes de todo el territorio de los países afectados, a pesar de las disposiciones de zonificación y regionalización que figuran en el *Código Terrestre*. Desde 2005 hasta la fecha, esta zonificación ha tenido un gran impacto en las empresas avícolas del Reino Unido que producen animales de cría de alto valor genético – pollos de un día y huevos incubados con fines de exportación a todo el mundo. En 2007, el total de las exportaciones de aves de cría de estas empresas fue de £200m. Una estimación aproximada del impacto financiero de los brotes de IA en el Reino Unido entre 2006 y 2008 cifraba en un 10% las pérdidas con respecto al ingreso anual previsto por las compañías afectadas. Este cálculo se obtuvo partiendo de la hipótesis de que los clientes ya habrían buscado abastecerse con proveedores fuera del Reino Unido, por lo tanto, el impacto sobre la actividad comercial del Reino Unido

Categoría de APP: Grupo 2 – Colaborativa

Fechas de implementación: Primer compartimento aprobado por el Defra en abril de 2010.

Socio público: Departamento del Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (DEFRA); Agencia para la Sanidad Animal y Vegetal (APHA)

Socio privado: Aviagen UK Ltd. Cobb UK Ltd.

sería proporcionalmente aún mayor. Dado que el Reino Unido es uno de los dos principales proveedores mundiales de aves de cría de remplazo/repoblación, las restricciones a las exportaciones inglesas también afectan al sector avícola en los países importadores y aumentan los costos. De acuerdo con el Capítulo 4.3. del *Código Terrestre* se desarrolló un proyecto de compartimentación dirigido a garantizar a los socios comerciales el cumplimiento de los requisitos en materia de sanidad animal, incluso si el virus de la IA se identificara en el territorio británico y permitir mantener el aprovisionamiento.

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

Este proyecto se benefició de la claridad del objetivo específico, es decir, el cumplimiento de las normas establecidas por la OIE. Si bien los protocolos desarrollados en asociación tienen una aceptación general y son sostenibles, la compartimentación exige una atención sólida y coherente en la bioseguridad, que requiere inversiones económicas y esfuerzos de gestión. Uno de los principales desafíos es mantener la independencia y responsabilidad del sector público para negociar la aprobación de compartimentos y autorizaciones de exportación, trabajando a la vez en asociación para lograr el alto estándar de bioseguridad necesario. En este caso, la gobernanza y el compromiso conjunto fueron esenciales, aunque se mantuvo una separación a nivel de la implementación técnica, causa posible de fricciones.

* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.

APORTE PÚBLICO*

- **Pericia técnica:** explicar los requisitos de la OIE al sector privado; verificar y mejorar los protocolos de bioseguridad del sector privado para cumplir con las normas de la OIE.
- **Pericia técnica:** aprobación inicial y auditoría regular de la bioseguridad en los compartimentos.
- **Personal:** promoción y negociación de acuerdos bilaterales de aceptación de la compartimentación.

APORTE PRIVADO*

- **Pericia técnica:** desarrollo de protocolos de bioseguridad prácticos y alcanzables para cumplir con las normas de la OIE.
- **Financiación:** respaldo a la promoción que hace el Reino Unido del principio de compartimentación aplicado a la influenza aviar. Mantener medidas de bioseguridad, vigilancia y pruebas en consonancia con las reglas del esquema.
- **Pericia técnica:** desarrollo de protocolos de bioseguridad prácticos y alcanzables para cumplir con las normas de la OIE.



ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Mecanismo de gobernanza: grupo de usuarios de certificación para la exportación - Comité conjunto para acordar prioridades y acciones en respaldo a las exportaciones

Resultados para el sector público

Confianza en los protocolos de bioseguridad desarrollados conjuntamente con el sector avícola que facilitan la aprobación de los compartimentos y la emisión de los certificados de exportación.

Experiencia en la aplicación de la compartimentación.

Mantenimiento de las exportaciones de aves de cría de alto valor de compartimentos aprobados si surgen brotes de IA en el Reino Unido.

Disminución de la presión comercial y de la preocupación política ejercida sobre DEFRA/APHA para revocar las prohibiciones de exportaciones nacionales. Mantenimiento y protección del empleo local en las principales explotaciones avícolas.



CONFIANZA: la compartimentación exitosa gracias a la APP aumenta la reputación del Reino Unido en el campo de la sanidad animal y sostiene las exportaciones hacia los principales mercados durante el periodo en que se pierda temporalmente el estatus de país libre de enfermedad. Mejores relaciones con el sector avícola privado.



ECONOMÍA nacional más sólida: las principales empresas avícolas internacionales optaron por quedarse en el Reino Unido, impulsando así el empleo local y el PBI.

Resultados para el sector privado

Protocolos de bioseguridad mejorados en las explotaciones de cría de aves de corral de alto nivel.

Explotaciones de cría de aves de alto valor aprobadas como compartimentos acorde con el Capítulo 4.3. del *Código Terrestre* de la OIE.

Exportaciones de aves de corral de alto valor genético desde compartimentos aprobados y mantenidos frente a los brotes de IA.

Beneficios preservados y pérdidas evitadas cuando ocurre un caso de IA en el Reino Unido. Capacidad de cumplir los contratos con los socios comerciales y evitar las implicaciones de sanidad animal debido a la incapacidad de exportar pollos una vez incubados.

Riesgo reducido de que las operaciones de cría se realicen fuera del Reino Unido.



CONFIANZA: relación mejorada con DEFRA/APHA, centrada en el intercambio de conocimientos técnicos, el tratamiento de problemas, con potencial de desarrollo.



Riesgo COMERCIAL reducido: seguridad de la inversión en aves de reproducción de alto valor en el Reino Unido y capacidad de otorgar a los clientes la confianza en el suministro.

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

RESULTADOS

Ejemplo de caso #6

Implicación de los paraprofesionales de veterinaria del sector privado en la asociación con el sector público para un control nacional de las enfermedades animales en Afganistán, a través de un esquema de contrato de mandato sanitario*

Breve descripción:

En Afganistán, se estableció un esquema de contrato de mandato sanitario con las unidades veterinarias privadas del terreno para la notificación de enfermedades, la colecta de muestras y el transporte a los laboratorios veterinarios con fines de diagnóstico, la vacunación de animales para las enfermedades de declaración obligatoria de la OIE y la implementación de la vigilancia, pasiva y activa, para dichas enfermedades. El esquema de contrato de mandato sanitario constituyó la plataforma para una asociación para llevar al país a la fase 2 de la senda de control progresivo y erradicación de la PPR, que figura en la estrategia mundial de la FAO y la OIE. Los pastores nómadas se identificaron como el grupo objetivo en función de un enfoque de evaluación del riesgo. En esta parte del contrato de mandato sanitario, el sector público se asoció con los paraprofesionales de veterinaria responsables de realizar las campañas de vacunación con un pago acordado por los servicios brindados, en función de resultados específicos.

Categoría de APP: Grupo 1 - Transaccional

Fechas de implementación: En curso desde 2010

Socio público: Ministerio de agricultura, ganadería y sistemas de irrigación

Socio privado: Comité holandés para Afganistán (DCA), Relief International, Agha Khan Foundation, Madera (Misión de ayuda al desarrollo de las economías rurales en Afganistán)

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

El sistema requiere una financiación regular y estable y un buen sistema de evaluación (necesidad de implementación de un mecanismo de comunicación). La calidad, cantidad disponible y almacenamiento correcto de las vacunas, junto con una falta general de sensibilización constituyen desafíos importantes. Las lecciones aprendidas se relacionan con mayores posibilidades de acceso para la comunidad de pastores a través del sector privado y la coordinación y supervisión conjuntas entre ambos sectores en todos los niveles: nacional, regional, provincial y distrital.

* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.

APORTE PÚBLICO*
(Reglamentario y operativo)

- **Fondos** (40 %; el resto proviene de catalizadores –por ejemplo, gobierno de Japón, Banco Mundial, Unión Europea)
- **Reglamentario**
- **Formación; laboratorios**
- **Pericia técnica y personal**: recolecta de información

APORTE PRIVADO*
(Operativo)

- **Uso de locales e instalaciones**, por ejemplo, centros de formación
- **Pericia técnica y personal** (358 VPPs participantes).
- **Empleo de equipos y provisión de materiales y suministros**



ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA
Mecanismo de gobernanza: esquema de contrato de mandato sanitario

Resultados para el sector público

Implementación de la vacunación preventiva contra la PPR /asociación exitosa para futuras intervenciones.
Trabajo de extensión según lo previsto por las políticas públicas sobre sanidad y producción animal.

Calidad mejorada: datos de calidad colectados a tiempo en el terreno y a un precio más bajo.
Planes mejorados de prevención de la enfermedad.
Comprensión de los procesos y beneficios de la asociación y de las recomendaciones sobre las APP emitidas por la misión PVS de la OIE (evaluación de los servicios veterinarios): capacidades reforzadas de los servicios veterinarios nacionales y mejores sistemas de sanidad animal.
Mayor cobertura, acceso y visibilidad dentro de las comunidades de los servicios veterinarios nacionales.

ECONOMÍA (nacional): utilización óptima de los recursos (rentabilidad).

CONFIANZA: alcance, acceso y visibilidad mejorados para las comunidades; buenas relaciones entre los sectores público y privado; mejores prácticas desarrolladas en colaboración con el sector privado para el desarrollo e implementación de políticas; buen servicio y a tiempo para los campesinos en todo el país.

Resultados para el sector privado

12,05 millones de ovejas y cabras vacunadas en la comunidad de pastoreo.
Información acerca de los parámetros de salud y producción.

Colaboración y sinergias mejoradas: mayor toma de conciencia de los roles de cada sector.
Vínculos con otros proyectos del sector privado.

Beneficios ECONÓMICOS (ganancias privadas): el ingreso adicional de 358 proveedores de servicios del sector privado permite brindar un modelo de servicio financieramente más sostenible.

CONFIANZA: mecanismo de participación más amplio, desarrollado y comprendido con el sector público; mayor comunicación y confianza; sistemas establecidos para una mejor coordinación; buen servicio y a tiempo para los campesinos en todo el país. Mejores prácticas desarrolladas en colaboración con el sector privado para el desarrollo e implementación de políticas; mecanismos reforzados de colaboración y negociación.

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

RESULTADOS

Ejemplo de caso #7:

Mandato sanitario en Túnez*

Breve descripción:

El mandato sanitario es un acuerdo entre los servicios veterinarios gubernamentales y los veterinarios privados autorizados. Cada año, se negocian acuerdos entre los servicios veterinarios gubernamentales y los veterinarios privados representados por el organismo veterinario estatutario y el sindicato de veterinarios. En virtud de dichos acuerdos, se llevan a cabo programas profilácticos específicos, planificados y subsidiados por el gobierno, en un área definida y bajo condiciones determinadas. La vacunación es gratuita para los ganaderos. El veterinario recibe las vacunas de los servicios gubernamentales y se le remunera por la actividad realizada con una supervisión a cargo de inspectores del gobierno. La iniciativa del mandato sanitario en Túnez se inició en 2006 en 6 provincias o gobernaciones piloto y con 10 veterinarios privados. Hoy en día, existen alrededor de 260 veterinarios autorizados y está previsto que aumente su número. La implementación del mandato sanitario en las distintas zonas resultó todo un éxito y los resultados han sido muy satisfactorios.

Categoría de APP: Grupo 1 – Transaccional

Fechas de implementación: En curso desde 2006

Socio público: Ministerio de agricultura – Dirección General de Servicios Veterinarios

Socio privado: Veterinarios privados a través del organismo veterinario estatutario

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

Se pueden brindar mejores servicios veterinarios mediante esfuerzos coordinados entre los servicios veterinarios gubernamentales y actores no gubernamentales. Una legislación sólida es un factor clave del éxito. Los desafíos principales se relacionan con la coordinación interprofesional de las partes interesadas (productores, veterinarios, etc.). La sostenibilidad depende de la financiación del gobierno y la expansión se facilitaría con la creación de un fondo específico para la sanidad animal.

* Esta ficha resume la iniciativa de la APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas de 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.

APORTE PÚBLICO*

- **Apoyo financiero** (presupuesto para la remuneración de los veterinarios privados; costos de la vacuna y supervisión)
- **Legislación, estrategia**
- **Vacunas y herramientas biológicas**
- **Personal y capacitación**

APORTE PRIVADO*

- **Experiencia** (metodología de vacunación)
- **Recursos materiales** (vehículos, jeringas, etc.)
- **Asesoramiento y sensibilización**



ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA Mecanismo de gobernanza: contrato de mandato sanitario

Resultados para el sector público

Mayor número de animales vacunados.
Número de declaraciones de enfermedades de declaración obligatoria.
Menor costo de vacunación por animal.

Calidad mejorada de los servicios:

incremento constante de la cobertura vacunal para las enfermedades de notificación obligatoria, por ejemplo, del 48 % en 2006 al 75 % en 2018 para la fiebre aftosa en pequeños rumiantes; la duración de la campaña de vacunación se ha reducido considerablemente, siendo de 60 días en el sector privado y de 120 días en el sector público.

Eficacia: rentabilidad de las vacunas (\$0,045 de ganancia por animal vacunado de acuerdo con el análisis del CIRAD).

Control de las enfermedades:

establecimiento de medidas de vigilancia eficaces para la detección rápida y temprana de los brotes de enfermedades animales, lo que resulta en un mejor control zoonosológico.



SALUD pública: gracias a una mejor sanidad animal y producción ganadera.



CONFIANZA: estrecha colaboración entre los tres actores de la sanidad animal – servicios veterinarios públicos, veterinarios del sector privado y productores.



SOCIEDAD: oportunidades de empleo para los veterinarios jóvenes, graduados recientemente.

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

RESULTADOS

Resultados para el sector privado

Calidad de servicio.
Número de prácticas veterinarias.

Calidad mejorada del servicio:

reestructuración del personal veterinario a través de la privatización; red veterinaria geográficamente más amplia ya que se invita a los veterinarios a establecerse en las zonas rurales.

Sinergias y optimización: influencia de los veterinarios del sector privado en la toma de decisiones.



Beneficios COMERCIALES: mejores ingresos para los productores (servicio de calidad por un costo más bajo) y los veterinarios privados (renta adicional por las actividades objeto de mandato, así como más oportunidades para vender servicios adicionales y ofrecer respaldo técnico a los productores).



Beneficios SOCIALES: el mandato sanitario ha alentado a los veterinarios jóvenes a instalar consultorios privados en zonas rurales. El número de consultorios ha aumentado de 219 en 2006 a 609 en 2018.

Ejemplo de caso #8:

Sanidad animal en Australia*

Breve descripción:

Animal Health Australia (AHA) es una empresa sin fines de lucro que facilita asociaciones innovadoras entre los distintos niveles gubernamentales, industrias ganaderas y otras partes interesadas para proteger la sanidad animal y la sostenibilidad de la industria ganadera australiana. Existen programas de base financiados por todos los miembros (descritos a continuación), al igual que programas financiados y llevados a cabo en nombre de una parte de sus integrantes (por ejemplo, solo gobierno, solo industria y asociaciones industriales del gobierno, como el programa nacional de control del arbovirus y el banco de vacunas contra la fiebre aftosa).

Categoría de APP: Grupo 2 – Colaborativa

Fechas de implementación: En curso desde 1996, cuando AHA se incorporó en la ley australiana de corporaciones

Socio público: Commonwealth, estados (5) y territorios (2) departamentos de agricultura.

Además, AHA dispone de proveedores de servicios (Asociación Australiana Veterinaria y CSIRO – Laboratorio Australiano de Sanidad Animal) y de miembros asociados (por ejemplo, investigaciones industriales y organizaciones de fauna silvestre)

Socio privado: Asociaciones de productores de la mayoría de las industrias animales en Australia – que abarcan producciones intensivas (aves de corral y huevos, vacas lecheras, cerdos y corrales de engorde), producciones extensivas (ganado, carne de oveja, lana, cabras y alpacas) y ecuestres (carreras de pura sangre, carreras de trote, ocio y deportes ecuestres)

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

La asociación requiere un compromiso de financiación continuo y la buena voluntad de los miembros. El modelo de AHA encarna el concepto de responsabilidad compartida para la bioseguridad a través del espectro de actividades de respuesta y preparación y ahora este concepto sustenta la legislación de bioseguridad nacional y jurisdiccional de Australia. El respaldo continuo del gobierno, los representantes del sector y los productores es esencial. Los principales desafíos incluyen:

- garantizar la sostenibilidad financiera pese a los desafíos del sector y los cambios de gobierno;
- resaltar la importancia de que Australia registre pocos incidentes de emergencias zoonosológicas;
- lograr un acuerdo común, lo que puede consumir tiempo de forma innecesaria;
- preservar una membresía amplia y suficiente que represente una masa crítica de partes interesadas lo que permite identificar y tratar temas fundamentales de bioseguridad con un impacto en las empresas y en los distintos sectores.

* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.

APORTE PÚBLICO*

- **Los miembros (socios públicos y privados)** financian las actividades de la AHA a través de una cotización anual calculada a partir de una fórmula que utiliza el valor bruto de la producción de la industria o sector ganadero basándose en un promedio acumulado de tres años.
- **Los miembros también participan en los comités, grupos de referencia, grupos de trabajo y foros.**

APORTE PRIVADO*

- **Los miembros (socios públicos y privados)** financian las actividades de la AHA a través de una cotización anual calculada a partir de una fórmula que utiliza el valor bruto de la producción de la industria o sector ganadero basándose en un promedio acumulado de tres años.
- **Los miembros también participan en los comités, grupos de referencia, grupos de trabajo y foros.**



ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Mecanismo de gobernanza: Empresa independiente administrada por una junta de directores con integrantes como accionistas con igualdad de derecho de voto.

Resultados para el sector público

Estrategias certificadas de respuesta de emergencia en caso de enfermedad animal (AUSVETPLAN).
Mantenimiento del acuerdo de respuesta de emergencia frente a una enfermedad animal (2002).
Formación en materia de respuesta de emergencia para que los miembros comprendan las políticas, los requisitos legales y las funciones y responsabilidades en caso de una emergencia zoonosana.
Normas de bioseguridad y bienestar animal.
Datos de vigilancia.
Actividades de comunicación y asociación.

.....

Sólidas relaciones productivas y flujo de información.
Reducción del riesgo de aparición de emergencias zoonosanas.
Rápida detección de las enfermedades de declaración obligatoria.
Capacidad para responder con rapidez y eficacia a un incidente zoonosano y, a la vez, minimizar la incertidumbre en los acuerdos de gestión y financiación.
Sanidad animal mejorada, reforzada y protegida.
Toma de decisiones y desarrollo de políticas en base a pruebas.
Confianza internacional en la capacidad de los servicios australianos de sanidad animal.

.....

- **ECONOMÍA nacional:** industrias ganaderas australianas sólidas y sostenibles. Acceso al mercado e intercambios comerciales mejorados.
- **CONFIANZA:** relaciones fortalecidas gracias a la producción y la cadena de valor para mejorar la eficacia de los servicios veterinarios gubernamentales.

Resultados para el sector privado

Estrategias certificadas de respuesta de emergencia en caso de enfermedad animal (AUSVETPLAN).
Mantenimiento del acuerdo de respuesta de emergencia frente a una enfermedad animal (2002).
Formación de respuesta de emergencia para que los miembros comprendan las políticas, los requisitos legales y las funciones y responsabilidades en caso de una emergencia zoonosana.
Normas de bioseguridad y bienestar animal.
Datos de vigilancia.
Actividades de comunicación y asociación.

.....

Sólidas relaciones productivas y flujo de información.
Reducción del riesgo de aparición de emergencias zoonosanas.
Rápida detección de las enfermedades de declaración obligatoria.
Capacidad para responder con rapidez y eficacia a un incidente zoonosano y, a la vez, minimizar la incertidumbre en los acuerdos de gestión y financiación.
Sanidad animal mejorada, reforzada y protegida.
Toma de decisiones y desarrollo de políticas en base a pruebas.
Confianza internacional en la capacidad de los servicios australianos de sanidad animal.

.....

- **Beneficios COMERCIALES:** acceso al mercado e intercambios comerciales mejorados. Industrias ganaderas australianas sólidas y sostenibles.
- **Beneficios SOCIALES:** capacidad de los miembros para trabajar juntos, con el fin de lograr un resultado común. Los miembros tienen un alto grado de participación en la gestión de todas las actividades e intervienen en el desarrollo de los planes anuales y estratégicos de la empresa a través de numerosas formas.

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

RESULTADOS

Ejemplo de caso #9:

Fondo de emergencia de sanidad animal para la fiebre aftosa en Namibia*

Breve descripción

La APP permitió el desarrollo de un fondo de emergencia de sanidad animal que se movilizó durante el brote de fiebre aftosa en 2015. Como una respuesta de emergencia, el Consejo de Productores de Carne de Namibia (MBN) pudo asignar rápidamente fondos para asistir a la Dirección de Servicios Veterinarios (DVS) en el establecimiento inmediato de medidas de control de la enfermedad (suministro de equipos y material de control). A través de la plataforma del foro consultivo de sanidad animal, cuya secretaría está a cargo del MBN, que también asistió a los servicios veterinarios mediante: campañas de concientización en todo el país; la designación de asesores expertos en el control y el diagnóstico de la enfermedad; la designación y coordinación de veterinarios para realizar la serovigilancia post vacunación; el suministro de raciones al personal temporal encargado de los controles de carreteras; y la coordinación, mediante las asociaciones de productores,

Categoría de APP: Grupo 2 – Colaborativa

Fechas de implementación: En curso (a largo plazo); (aplicación de julio a diciembre de 2015)

Socio público: Dirección de servicios veterinarios

Socio privado: Consejo de Productores de Carne de Namibia (MBN)

la asistencia de las explotaciones situadas alrededor del cordón sanitario veterinario para patrullar, mantener y reparar las barreras cuando fuera necesario (ayuda continua a la DVS en la reparación y el mantenimiento de los cercos en las zonas donde se produce regularmente un movimiento de elefantes).

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

En general, es importante una gobernanza sólida (MoU) que defina la función de cada socio, así como la participación clara del sector privado: el MBN presta la secretaría del Foro de consulta de sanidad animal (denominado en la actualidad Comité de sanidad animal) y también administra el modelo ganadero en las explotaciones de Namibia. El desafío reside en las implicaciones prácticas de la implementación de las reglamentaciones y las normas y una posible regulación excesiva.

* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.



Ejemplo de caso #10:

Facilitación al acceso masivo a las vacunas y productos veterinarios para ampliar la cría de traspatio y las actividades de los pequeños productores en India*

Breve descripción:

Hester Biosciences Limited y GALVmed colaboraron con Jharkhand State Livelihood Promotions Society (JSLPS) bajo los auspicios del Departamento de Desarrollo Rural del gobierno de Jharkhand para crear una cadena de suministro sostenible de medicinas y vacunas veterinarias adecuadas y a precio razonable (paquete de 100 dosis de vacunas termotolerante contra la enfermedad de Newcastle y paquetes de 25, 50 y 100 dosis de vacuna contra la PPR) en el estado de Jharkhand. En el marco de esta asociación, se han capacitado 751 mujeres para que presten servicios, quienes han vacunado a 995.700 aves contra la enfermedad de Newcastle y a 76.000 cabras contra la PPR. Hester Biosciences Ltd se ha asociado de forma independiente con JSLPS para cubrir otras zonas de Jharkhand.

Categoría de APP: Grupo 3 - Transformadora

Fechas de implementación: En curso desde 2003

Socio público: Jharkhand State Livelihood Promotion Society (JSLPS) bajo los auspicios del Departamento de Desarrollo Rural, Gobierno de Jharkhand, India

Socio privado: Hester Biosciences Limited

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

Exige muchísimos esfuerzos y recursos garantizar la tarea continua con la comunidad y los criadores sin organización, mostrarles la importancia de esta actividad y garantizar la sostenibilidad. Sin embargo, una vez que los pequeños productores experimentan los resultados en términos de consumo nutritivo y, por lo tanto, un aumento de las ganancias, los volúmenes comerciales servirán para mantener el sistema.

Un desafío fundamental fue convencer a este sector carente de organización para que realizara la vacunación. Esto se debió principalmente a que tomó bastante tiempo observar los resultados de la vacunación.

* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.

APORTE PÚBLICO*

- **Mano de obra-** Personal de campo y mujeres locales para brindar servicios
- **Infraestructura en el terreno**
- **Movilización de la comunidad a cargo de los equipos del terreno**

APORTE PRIVADO*

- **Programas de refuerzo de capacidades y material de formación** para el personal y los proveedores de servicios
- **Suministro de cajas refrigeradas y refrigeradores** para mantener la cadena de frío para las vacunas
- **Productos apropiados** y apoyo a los socios del canal de distribución
- **Visitas de asesoría**



ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Mecanismo de gobernanza: enfoque híbrido (comercial y de desarrollo)

Resultados para el sector público

Formación de 751 mujeres proveedoras de servicios en Jharkhand.
Disponibilidad de las vacunas veterinarias apropiadas, de productos nutricionales y sanitarios en áreas sin atención.
Mayor concientización sobre las medidas profilácticas entre los criaderos de aves de traspatio y de cabras.

Calidad mejorada de los servicios:

desarrollo de una red eficaz de proveedores de servicio en áreas rurales y tribales.

Control de enfermedades: reducción de las incidencias de PPR y de la enfermedad de Newcastle; baja mortalidad de aves y cabras que incita a los criaderos a pensar seriamente en los aspectos de gestión y profilácticos.

Competencias: mayor número de proveedores de servicios veterinarios para una adecuada formación y desarrollo de habilidades.



ECONOMÍA nacional: mayor interés de los pequeños campesinos en incrementar el número de aves de corral lo que conduce al desarrollo socioeconómico.



SALUD pública – Seguridad alimentaria – más aves y cabras en los hogares favorecen el aumento del consumo de proteínas. Salud pública: alimentos seguros de origen animal para todos; proteínas de mejor calidad provenientes de la carne y los huevos.



Beneficios SOCIALES – Disminución de la pobreza: ampliación de la población de aves de corral y cabras que mejoran la situación financiera de los campesinos más pobres. Empoderamiento de la mujer: capacitación de 751 mujeres proveedoras de servicios.

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

RESULTADOS

Resultados para el sector privado

Establecimiento de una cadena de suministro de vacunas veterinarias, productos nutricionales y sanitarios.

Ventas de vacunas contra la enfermedad de Newcastle y la PPR.

Ventas de productos antihelmínticos.

Acceso al mercado: demanda continua de productos y servicios provenientes de un amplio sector sin organización.

Calidad mejorada de los servicios que incita a aportar productos adaptados, en función de las necesidades.

Control de enfermedades: vacunación de 995.700 aves de corral contra la enfermedad de Newcastle y de 76.000 cabras contra la PPR.



Beneficios ECONÓMICOS: utilización óptima de los recursos – uso eficaz de los recursos e insumos para productos de ganadería durables



Beneficios COMERCIALES: transformación y organización del sector ganadero.

Ejemplo de caso #11:

Sidai Africa Ltd en Kenia*

Breve descripción

- 1 Sidai fue contratada por gobiernos locales para brindar servicios de vacunación a familias necesitadas (principalmente contra la fiebre de la costa oriental [método de tratamiento de la infección en las vacas lecheras]).
- 2 Sidai fue designada por la dirección de servicios veterinarios para realizar ensayos de campo en el primer lote de vacunas contra la fiebre de la costa oriental producidas por Centro de la Unión Africana para las garrapatas y las enfermedades transmitidas por las garrapatas (CTTBD) de Malawi después de que la planta de fabricación se trasladase de las instalaciones del Instituto Internacional de Investigaciones Pecuarias (ILRI)
- 3 Sidai fue invitada por el condado de Marsabit a respaldar la investigación de una enfermedad desconocida de los camellos en 2016.
- 4 Sidai fue invitada por el condado de Marsabit para respaldar la investigación sobre el brote de fiebre del valle del Rift en 2018.

Categoría de APP: Grupo 3 - Transformadora

Fechas de implementación: En curso desde 2015

Socio público: Servicios Veterinarios, gobierno de los condados de Migori, Elgeyo Marakwet, Isiolo, Marsabit y Wajir, Autoridad de Desarrollo del lago Basin

Socio privado: Sidai Africa (Kenia) Ltd

- 5 Sidai acompaña a la dirección de servicios veterinarios brindando anualmente pasantías a 30 veterinarios o técnicos ganaderos recién graduados.
- 6 Sidai fue reconocida por el Comité Veterinario de Kenia como organismo de formación para el desarrollo de la formación profesional continua.
- 7 Sidai fue contratada por el gobierno del condado de Wajir para suministrar insecticidas con el fin de controlar los vectores de la fiebre del Valle del Rift en 2018.

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

Se prosiguen los acuerdos y se están desarrollando y firmando nuevos memorandos de entendimiento con numerosos gobiernos de los condados. Este tipo de APP se puede reproducir si el sector privado dispone de personal cualificado, comprometido con altos estándares profesionales. Uno de los principales desafíos radica en eventuales retrasos de pago del sector público a la empresa privada contratante, ejerciendo una presión sobre los fondos de tesorería.

* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.



Ejemplo de caso #12:

Evaluación de la eficacia de la vacunación en incubadoras contra la influenza aviar en Vietnam (CIRAD- VNUA- DAH – CEVA)*

Breve descripción

En 2013 CEVA Santé Animale, un grupo internacional productor de vacunas se asoció al CIRAD, el Instituto francés de investigación agrícola para el desarrollo internacional, con el fin de comparar la eficacia de las distintas estrategias de vacunación contra la influenza aviar que utilizan su sistema EVACs© (herramienta destinada a la evaluación económica de las estrategias de vacunación en sanidad animal). Esta tarea, implementada en Vietnam en asociación con la Universidad Nacional de Agricultura de Vietnam y en concertación con el Departamento de sanidad animal, modelizó las previsiones de protección (cobertura vacunal de la parvada nacional) que brindan las distintas estrategias de vacunación en incubadora. La APP difundió los resultados de este estudio a los responsables de las políticas

Categoría de APP: Grupo 3 - Transformadora

Fechas de implementación: 2014 - 2015

Socio público: CIRAD (catalizador) - Universidad Nacional de Agricultura de Vietnam (socio académico) – Departamento de Sanidad Animal (responsable de políticas), Vietnam

Socio privado: CEVA Santé Animale

para que se tomen en consideración durante la elaboración de la estrategia de control de la influenza aviar. Paralelamente, en 2016, CEVA finalizó el registro de su vacuna en incubadora contra la IA en Vietnam.

Desafíos claves y lecciones aprendidas:

Esta APP aumentó la toma de conciencia sobre la vacunación en incubadora para el control de la IA, sus condiciones de implementación para una industria avícola más productiva y perenne. Dado que la IA es una enfermedad reglamentada, la APP permite que los responsables de políticas y los actores privados evalúen la estrategia más apropiada de acuerdo al nivel de riesgo y la capacidad de la implementación.

* Esta ficha resume la iniciativa de APP, los objetivos, tanto generales como específicos, y los resultados según la descripción de los Delegados de la OIE y de los socios privados en respuesta a la encuesta de la OIE en 2017 o durante las siguientes consultas en 2018 y 2019. Los beneficios e impactos descritos, por lo tanto, reflejan sus opiniones.



