

**San José,
Costa Rica
Abril, 2001**

Guía para Formar Alianzas Estratégicas en la Erradicación de la Peste Porcina Clásica del Continente Americano

**I Reunión sobre la Organización
del Plan Continental para la
Erradicación de la Peste Porcina
Clásica de las Américas**



**Organización de las Naciones Unidas
para la Agricultura y la Alimentación**

CONTRAPORTADA

Nota:

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la limitación de sus fronteras o límites.

Agradecimientos:

LA FAO agradece al Sr. Nelson Calcagno Ferrat, Funcionario del Servicio Agrícola y Ganadero del Ministerio de Agricultura de Chile, autor de esta guía y a los señores M. Vargas - Terán, Oficial de Salud Animal, Ignacio Porras, Consultor Internacional de la FAO y al Sr. Héctor Mella, Consultor de la FAO en la Rama de Asistencia en Políticas Agrícolas, por sus aportes, revisiones y comentarios al documento.

SIGLAS

AE:	Alianza Estratégica
APEY :	Asociación de Productores del Estado de Yucatán
ASPROCER:	Asociación de Productores de Cerdos
CONAPOR:	Consejo Nacional de Porcicultura
COMEPOR:	Consejo Mexicano de Porcicultura
EE.UU.:	Estados Unidos de Norte América
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FODA:	Análisis de las Fortalezas y Debilidades
OIE:	Oficina Internacional de Epizootias
OIRSA:	Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria
OMC:	Organización Mundial de Comercio
OMS:	Organización Mundial de la Salud
PANVET:	Asociación Panamericana de Ciencias Veterinarias.
URPJ:	Unión Regional de Porcicultores de Jalisco
URPM:	Unión Regional de Porcicultores de Michoacán
URPES:	Unión Regional de Porcicultores del Estado de Sonora
SAG:	Servicio Agrícola y Ganadero

INDICE

CONTENIDOS	PAGINA
RESUMEN	5
INTRODUCCION	6
IMPACTO SOCIAL	7
IMPACTO ECONOMICO	9
LOS PORCINOCULTORES Y LOS PLANES DE CONTROL Y ERRADICACION DE LA PESTE PORCINA CLÁSICA	10
LA ELABORACION DE LOS PLANES DE CONTROL Y ERRADICACION DE LA PESTE PORCINA CLASICA Y LOS PORCINOCULTORES	11
ALIANZAS ESTRATEGICAS	11
DEFINICION	11
LAS TENDENCIAS EN LA AGRICULTURA MODERNA	11
EL CONOCIMIENTO EN LA NUEVA ECONOMIA	12
EL CONCEPTO DE RED	12
LA NUEVA AGRICULTURA	13
LA EXPERIENCIA DE CHILE	13
LA EXPERIENCIA DE MEXICO	16
EL DESARROLLO DE UNA ALIANZA ESTRATEGICA	16
PLANIFICACION ESTRATEGICA	17
LA SELECCIÓN DE UN SOCIO	21
LA NEGOCIACION	22
LA IMPLEMENTACION	24
<i>¿Cómo estructurar una Alianza Estratégica?</i>	24
<i>¿Cómo alimentar una Alianza Estratégica?</i>	24
<i>¿Cómo evaluar una Alianza Estratégica?</i>	24
<i>¿Qué hace una buena Alianza Estretégica?</i>	25
LITERATURA Y FUENTES DE INFORMACION CONSULTADAS	26

RESUMEN

La Peste Porcina Clásica (PPC) es una enfermedad altamente contagiosa de los cerdos domésticos y salvajes y una de las principales limitantes para el desarrollo de la industria porcina y el libre comercio internacional de esta especie animal y sus productos. Una Alianza Estratégica (AE) puede definirse como una red de trabajo formada por instituciones o un grupo de socios que aspiran lograr determinados objetivos con beneficios mutuos. Los actores que participan son los sectores público y privado, especialmente los servicios veterinarios oficiales y los productores de cerdos asociados y empresas del ramo pecuario que los apoyan. A la vez que las organizaciones de cooperación financiera internacional y de asistencia técnica como FAO, OIE, OIRSA, PANVET y otras, con el fin de erradicar la PPC de los países que participan en el Plan Continental para la Erradicación de la PPC de las Américas.

Este tipo de alianzas han permitido que Chile alcanzara erradicar la PPC y México consiguiera eliminarla en gran parte de su territorio. La ganadería porcina está siendo progresivamente dependiente del conocimiento e investigación científica, siendo cada vez más difícil para los ganaderos de hoy trabajar y producir en forma independiente; mientras que el productor tradicional de cerdos producía animales desde el parto hasta su finalización y sacrificio. Los nuevos productores se especializan en etapas productivas a fin de conseguir el mejor producto que la población y el mercado demanda en forma económica y eficiente. Es por ello que, considerando las experiencias exitosas en la aplicación de las AE en el sector de la sanidad animal y los modernos sistemas de producción porcina, la FAO elaboró la "Guía para Formar Alianzas Estratégicas en la Erradicación de la Peste Porcina Clásica del Continente Americano". En ella se describen los aspectos más relevantes para la formación de una AE tales como: su planeación, la selección de un socio, la negociación, su implementación y consecuente evaluación; invitando a que los interesados tomen en cuenta en todo momento las condiciones locales en los ámbitos municipal, provincial o regional donde se esté pensando establecer una AE. Así como, que para tener éxito en esta empresa, dependerá de la confianza, el compromiso, el trabajo en equipo y una buena comunicación entre los distintos actores participantes.

INTRODUCCION

Los animales domésticos han constituido en la historia de la humanidad un aporte fundamental para su desarrollo y bienestar. Por su múltiple aprovechamiento dentro de las especies animales de granja destaca el cerdo, el cual fue domesticado por el hombre en el Asia hace aproximadamente 6000 años e introducido hace más de 500 años por los emigrantes europeos al Continente Americano. Encontrado en este nuevo mundo una gran variedad de climas a los que se ha logrado adaptar perfectamente y su crianza y explotación sólo se ve frenada por la presencia de enfermedades que en muchas ocasiones impiden su pleno desarrollo, como es el caso de la Peste Porcina Clásica (PPC).

La "Guía para Formar Alianzas Estratégicas (AE) en la Erradicación de la Peste Porcina Clásica del Continente Americano" tiene el propósito de orientar a los interesados en el establecimiento de alianzas estratégicas y productivas entre la autoridad sanitaria oficial, las asociaciones de porcinocultores y otros actores relacionados con esta actividad pecuaria en los países del Continente Americano a fin de implementar los planes nacionales y regionales de control y erradicación de la PPC.

La PPC también conocida como Cólera Porcino o Fiebre Porcina Clásica, es una enfermedad viral específica de los cerdos domésticos y silvestres, de alta contagiosidad y con una elevada tasa de morbilidad y mortalidad. Generalmente, los cerdos adquieren la infección por vía oral o transplacentaria. El virus causante de la PPC, posee una gran resistencia a las condiciones ambientales externas. Su diagnóstico presenta algunas complicaciones debido a la presencia de cepas virales de baja y de alta patogenicidad que afectan en forma distinta a los animales.

El diagnóstico diferencial con otras enfermedades es difícil dada su semejanza clínica con la Peste Porcina Africana, Erisipela, Salmonelosis y Pasteurelisis agudas, así como las intoxicaciones con micotoxinas de origen alimentario, complica aún más el diagnóstico la Diarrea Viral Bovina que puede afectar a los cerdos.

Los signos y lesiones de los animales enfermos van a depender del curso de la enfermedad. La forma aguda se presenta en animales susceptibles, observándose hemorragias en piel, ganglios y riñones e infartos en bazo; aparecen problemas respiratorios, trastornos nerviosos y problemas reproductivos, la morbilidad y mortalidad es muy elevada. En el curso crónico y en la forma congénita, tanto las hembras enfermas como portadoras producen lechones infectados transplacentariamente, siendo estos los animales que al final de la fase de erradicación de la PPC mantendrán la enfermedad; apareciendo animales con atrasos en el desarrollo, mortinatos y con diarrea; siendo una forma de PPC de difícil detección y con mortalidad baja.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile, organizaron en Santiago de Chile del 27 al 29 de Octubre de 1999, un Taller Internacional de expertos a fin de elaborar un PLAN CONTINENTAL PARA ERRADICAR LA PPC DE LAS AMÉRICAS.

El Plan elaborado en Santiago se presenta a la consideración de la 15ª Conferencia de la Comisión Regional para las Américas de la Oficina Internacional de Epizootias (OIE) en Cartagena de Indias, Colombia (03/2000) resultando: i) que el Plan Continental fue aceptado tentativamente en espera de comentarios por parte de los países y ii) recomendó que se confirme como "Secretaría Técnica" del Plan Continental a la FAO, organismo que en esta fase tendrá la responsabilidad de recibir las opiniones de los países miembros a fin de elaborar un documento final.

En la reunión internacional de la Organización Iberoamericana de Porcinocultores (OIP) realizada en Maracay, Venezuela (10/2000), se determinó que la necesidad de erradicar la PPC

del continente, incentivado en los distintos países del continente la articulación de diferentes mecanismos a fin de implementar los programas del control y erradicación de esta enfermedad, tal como la alternativa de formar "AE" y redes de trabajo presentada por la FAO durante el evento.

En enero del 2001 la nueva versión del Plan Continental fue enviada por la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe FAO/RLC a los Ministros de Agricultura de la Región, en la cual se contemplaban las aportaciones hechas por los países.

IMPACTO SOCIAL

La PPC está presente en varios continentes y su curso agudo o crónico, es el resultado de las interacciones entre el agente viral y los animales susceptibles en ambientes determinados. Ellas son facilitadas, por la existencia del agente viral en los ecosistemas y por la particular dinámica y manejo aplicada por el hombre en la crianza de los cerdos. Es así que la introducción de cerdos enfermos en granjas con cerdos receptivos y su alimentación con desperdicios orgánicos contaminados con el virus de la enfermedad, facilitan la diseminación de la PPC.

Por antecedentes epidemiológicos sobre brotes ocurridos debido a la movilización de animales o sus productos en la Región, la PPC es considerada una de las Enfermedades Transfronterizas (ET) más graves, teniendo por lo tanto una importancia significativa en lo económico, comercial y esencial para la seguridad alimentaria del Continente Americano y cuyo control y/o erradicación requiere de la cooperación entre los países. Por tal motivo es que la Oficina Internacional de Epizootias(OIE) la incluyó en la Lista "A" de las enfermedades con mayor interés sanitario.

En el Continente Americano la explotación de la especie porcina está caracterizada por la existencia de dos tipos de estratos productivos: uno familiar de carácter extensivo y el otro industrial e intensivo.

El "sector familiar extensivo" se caracteriza por:

1. La existencia de pequeñas explotaciones con un número de marranas que no excede los 2 a 3 animales, de razas rústicas y orientadas a la producción de carne y manteca.
2. Una escasa aplicación de tecnología a la crianza de los cerdos.
3. Carencia de construcciones especiales para la crianza de los cerdos.
4. Falta de asistencia veterinaria y por lo tanto con una muy pequeña aplicación de fármacos, desinfectantes y normas de bioseguridad.
5. Desconocimiento de la PPC y en particular de su prevención y formas de diseminación.
6. Ausencia de sistemas zootécnicos y de una gran dependencia del ciclo natural de producción de pastos y granos, por que el período de engorda o finalización de los cerdos es muy prolongado.
7. Pobre calidad genética de las razas porcinas y por lo tanto escasas posibilidades de acceder a las redes de mataderos y fábricas de embutidos especializadas.
8. Bajo índice reproductivo, marcado por un parto al año en promedio y un número reducido de lechones al nacimiento, lo cual se asocia a una alta mortalidad nacimiento - destete.
9. Carencia de dietas adecuadas, ya que la alimentación de los cerdos está basada en combinaciones de pastos, restos de cultivos, pequeñas proporciones de granos y en algunos casos, desperdicios de alimentos provenientes de los mercados y casas.
10. Constituyen una importante fuente de recursos para la economía familiar, ya sea por corresponder a una fuente de alimentos proteicos o por ser un bien transable en el mercado.
11. No existe una organización formal de los pequeños productores de cerdos.

El "sector industrial intensivo" se caracteriza por:

1. La existencia de productores con un gran número de hembras reproductoras de razas especializadas en la producción de carne.
2. La existencia de megaexplotaciones integradas verticalmente y con una administración gerencial, característica de las empresas del área industrial.
3. Utilización de tecnología de punta en la crianza de los cerdos.
4. Disponibilidad de construcciones especialmente diseñadas para la crianza de los cerdos en sus distintas etapas.
5. Asistencia veterinaria adecuada y por lo tanto uso de fármacos, vacunas, desinfectantes y normas de bioseguridad. Existiendo una relación comercial y técnica importante entre los laboratorios de productos veterinarios, los médicos veterinarios asesores y los productores de cerdos. Puede señalarse con absoluta propiedad que los médicos veterinarios asesores de las granjas porcinas, ya sea en forma individual o como grupos de asesoría, representan técnicamente los intereses de los propietarios de los rebaños industriales y por ende toda acción y decisión sanitaria pasa obligadamente por ellos. En menor escala, también forman parte de esta asociatividad, los médicos veterinarios de los laboratorios productores de fármacos veterinarios.
6. Con conocimientos respecto a la PPC y a sus implicancias económicas.
7. Tener un ciclo corto de engorda y buen acceso a redes de mataderos y fábricas de embutidos, destinados a transformar el producto animal y su carne.
8. Con más de dos partos al año y camadas con elevado número de lechones.
9. La fuente de alimentación está formada principalmente por la incorporación a la explotación, de alimentos de alto valor energético y proteico.
10. Son una importante fuente de riquezas para el país, ya sea por su participación cada vez mayor en el consumo de carnes per cápita y por ser un bien transable en los mercados internacionales, sea como genética, animales vivos, embriones y carnes e industria de embutidos.
11. Con buena capacidad organizativa.

Epidemiológicamente, ambas formas de explotación están conectadas, ya que la existencia de ambientes porcinos industriales infectados en forma crónica y/o congénita por PPC, podría determinar que la enfermedad se disemine hacia los pequeños productores, sea a través de compras de ganado de reproducción, crianza o engorda en las ferias de animales o por la alimentación de los cerdos con restos de alimentos contaminados por el virus causante de la PPC. Asimismo, la infección en pequeñas piaras puede afectar a explotaciones intensivas que realizan manejos de lechones o reproductores a campo abierto. En aquellos países con jabalíes, los dos sistemas productivos pueden ser expuestas a la infección de PPC, a través del contacto con dichos animales.

"En la Región se ha observado que los grandes productores de cerdos evalúan en forma positiva la ausencia de focos de PPC en el país, particularmente en el sector de los pequeños porcinocultores; pudiendo ocurrir que frente a la existencia de focos en dicho estrato los productores industriales no adopten medidas progresivas de control de la enfermedad tal como la suspensión de la vacunación contra la PPC, situación que será importante tomar en cuenta en el desarrollo del Plan Continental".

IMPACTO ECONOMICO

Las enfermedades de los animales comprometen la riqueza de los países y si bien en una primera aproximación las pérdidas afectan fundamentalmente a los productores, tendremos que reconocer que la PPC afecta primariamente al país como un todo, ya que entre otras, las variables de disponibilidad de carne a la población, encarecimiento del costo de la vida, menores ingresos tributarios, disminución del nivel de empleo, y utilización de una mayor cantidad de divisas en la importación de sustitutos cárnicos, se ven dramáticamente afectados.

Las pérdidas pueden ser cuantificables y no cuantificables. Dentro de las primeras podemos señalar:

1. Carne: en que las pérdidas resultan de multiplicar la mortalidad causada por la PPC, por el peso promedio que se estime de los cerdos muertos, lo que en general corresponden al principal factor de pérdidas cuantificables.
2. Alimento: los cerdos que se enferman y no mueren pierden peso y por lo tanto permanecen más tiempo en la granja para llegar al peso de sacrificio.
3. Costos de vacunación: al costo intrínseco del producto se deben agregar los costos de operación que significan su distribución y aplicación.
4. Pérdidas por menor eficiencia en el uso de la infraestructura: a consecuencia de la enfermedad se producen muertes y retrasos en el crecimiento de los cerdos y una disminución de la población total.
5. Pérdidas por baja en la fertilidad: se tiene información que las hembras infectadas tienen una disminución en la fertilidad de un 20%, lo cual se traduce en menos partos y por lo tanto en un menor número de lechones nacidos.
6. Pérdidas por aborto: se sabe que el 2% de las hembras infectadas por PPC abortan.

El valor total de las pérdidas cuantificables producidas por la PPC en Chile durante el año 1979 era de EE.UU.\$ 2.539.231 mientras que, durante 1998, se estimó que sólo en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua las pérdidas anuales ascendieron a EE.UU.\$ 20.000.000, considerando únicamente los cerdos muertos, las pérdidas de peso y el período de recuperación de la producción de cerdos después de la enfermedad.

Dentro de las pérdidas no cuantificables se pueden indicar:

1. La eliminación de hembras de reproducción de alto valor genético.
2. Las cuantiosas pérdidas de contratos de ventas de animales.
3. Las pérdidas en los mercados de abasto y de transacciones.
4. La menor producción de embutidos y carnes que ocasionan desabastecimiento a la población y ulterior importación de sustitutos o equivalentes.
5. Un enorme lucro cesante, ya que el intervalo entre la detección del foco de PPC y el futuro envío por la misma explotación de los primeros cerdos a mataderos es de 437 días; esto sin contar el hecho que en algunas explotaciones afectadas la situación puede ser más grave.
6. Deterioro de la situación económica y por ende de la calidad de vida de los propietarios de cerdos y sus familias.
7. Efectos negativos sobre la nutrición de los propietarios de cerdos y sus familias, al no disponer de proteína de origen animal y sus derivados para su alimentación.

LOS PORCINOCULTORES Y LOS PLANES DE CONTROL Y ERRADICACIÓN DE LA PESTE PORCINA CLÁSICA.

En los dos sistemas productivos queda de manifiesto un interés económico, por lo que toda enfermedad o factor de otra índole que altere negativamente el proceso, se traducirá en pérdidas para el país y en particular de los porcinocultores. En la Región estos sistemas de producción porcina se caracterizan por ser i) extensivo, que se encuentra en manos de un gran número de propietarios, con un reducido número de animales y se localiza en las áreas de producción de granos y pastos; mientras que en la ii) producción industrial, el número de propietarios es reducido y con un elevado número de animales por explotación; concentrándose en torno a los grandes centros de consumo, lugares en los cuales, además se ubican el mayor número de mataderos y lugares de transformación de la carne.

El sistema intensivo cuenta con la presencia de asesores médicos veterinarios individuales o estructurados en firmas de asesoría técnica, quienes son en definitiva los garantes técnicos frente al propietario de los animales. En ocasiones, es posible observar que los asesores técnicos veterinarios efectúan negocios complementarios tales como la distribución de alimentos para cerdo y la venta de productos veterinarios.

Los laboratorios productores de fármacos veterinarios (vacunas, suplementos, antibióticos, desinfectantes) a través de sus médicos veterinarios, se relacionan directamente con los productores y sus asesores veterinarios, ya sea a través de la entrega de información científica respecto a sus productos, la realización de reuniones científicas y la financiación de reuniones anuales de suinocultores.

Esta Asociación o Enlace Productivo-Técnico y Comercial (porcinocultores - médico veterinario asesor - médicos veterinarios de compañías farmacéuticas), debe ser considerado por los servicios veterinarios oficiales en las actividades de erradicación de la PPC.

Son varios los factores por los que porcinocultores y asesores veterinarios se organizan; entre ellos destaca la globalización del comercio y la influencia que ésta tiene sobre el estado y las organizaciones internacionales tales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el CODEX Alimentarius y la OIE, así como en la aparición de enfermedades emergentes que afectan el rubro.

La existencia de asesores profesionales de los productores y de sistemas modernos de informática permiten entre otras cosas el desarrollo de una organización capacitada para brindar respuesta satisfactoria y rápida a sus asociados; enfrentar con éxito los problemas sanitarios, productivos, y comerciales que se presentan cotidianamente; establecer enlaces con compradores, médicos veterinarios, asesores extranjeros y con otras organizaciones de productores y, a la vez, participar en trabajos específicos con otras organizaciones nacionales e internacionales y con el Estado, normalmente representado por su Ministerio de Agricultura y los Servicios Veterinarios.

Por otra parte se encuentran las organizaciones de porcinocultores que quedan al margen de este proceso de renovación y que se caracterizan por un carácter corporativo y principalmente rentista. Asimismo, es interesante hacer notar que junto a la globalización del comercio, se viven en todos los países procesos binacionales de negociaciones, lo que crea condiciones para desarrollos comerciales más complejos tales como los acuerdos de equivalencias y en los cuales la estructura del servicio veterinario oficial, la situación sanitaria de la población animal y la estructura productiva porcina del país que negocia son de gran importancia.

Entre las labores que en forma prioritaria desarrollan las organizaciones de productores con las instituciones oficiales, están las relacionadas con los planes de sanidad animal, los nuevos requisitos de comercialización y la apertura del comercio exterior.

“En el desarrollo de las actividades de un plan de control y erradicación es conveniente lograr no solo una buena comunicación entre las partes involucradas, sino que apoyos concretos de las organizaciones de los porcicultores, que se traduzcan por ejemplo en responsabilidades de carácter financiero como la contratación de seguros de pérdidas que permitan solucionar uno de los problemas más serios en la fase de erradicación de la PPC, que es “la seguridad del productor de contar con un instrumento que le permita recuperar las eventuales pérdidas por la reaparición de brotes de la enfermedad”.

La necesidad de erradicar la PPC debido a los problemas zoonos que genera, las pérdidas económicas que provoca, las limitantes que produce en el comercio internacional de animales y sus productos, obliga a que los sectores público y privado creen los espacios necesarios para discutir seriamente respecto de la enfermedad y las formas para su control y eventual erradicación. Una vez definidos, éstos deben ser aplicados en la práctica con el fin de lograr las metas propuestas.

LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE CONTROL Y ERRADICACION DE LA PPC Y LOS PORCINOCULTORES.

El sector privado, por lo general, no ha participado en la elaboración de los planes de control y erradicación de la PPC. Este sector, representado principalmente por los porcicultores, los médicos veterinarios y otros profesionales que los asesoran, los médicos veterinarios de los laboratorios privados productores de medicamentos, sólo ha sido considerado en los siguientes aspectos: informar respecto a los sistemas de producción de cerdos y vacunas contra la PPC; en la elaboración del censo y distribución nacional de la especie; en el llenado de encuestas para conocer las características de la producción y la comercialización; como denunciante de la enfermedad a la autoridad; como receptor de mensajes educativos tendientes a conocer la enfermedad y así facilitar su notificación y formas de control y como invitado a reuniones para conocer la situación de la enfermedad en el país o un plan específico en su control y/o erradicación.

Es decir en muchas ocasiones, el sector privado, no ha sido considerado como el punto focal del conocimiento y discusión de los problemas sanitarios, así como tampoco su opinión ha prevalecido en la búsqueda de soluciones.

Lo anterior no deja de ser una situación preocupante y que es necesario modificar, ya que cada vez más la porcicultura está siendo desarrollada a través de procesos empresariales de alta tecnología con integración vertical, lo cual facilita la organización de los productores y de sus asesores médico veterinarios en el ámbito nacional e internacional; característica que le permitirá articularse positivamente con el sector oficial y otros sectores, facilitando de esta manera el desarrollo de alianzas estratégicas productivas.

ALIANZAS ESTRATEGICAS

DEFINICION

Las Alianzas Estratégicas se definen como asociaciones de instituciones o empresas, que se agrupan para desarrollar actividades conjuntas a fin de lograr una determinada meta, que beneficiará a todos sus integrantes.

TENDENCIAS EN LA AGRICULTURA MODERNA

Las tendencias de la agricultura moderna se caracterizan por fuertes cambios agropecuarios y económicos; con sistemas productivos porcinos cada vez más especializados y a la vez más dependientes de lo que ocurre en el resto del “Sistema Alimentario”. En los Estados Unidos de Norte América (EE.UU.) más de la mitad de toda la producción de leguminosas, limones, granos,

huevos, aves para engorda y pavos se lleva a cabo a través de procesos industriales en que la característica es la integración vertical y los contratos de bienes y servicios.

El desarrollo de las tecnologías informáticas ha permitido el desarrollo de complicados análisis de riesgo zoonosanitario destinados a evaluar el peligro de introducción de las enfermedades a un país importador. Mientras que la ingeniería genética ha producido líneas de cerdos prolíficas, precoces, con baja cobertura de grasa y de gran desarrollo de masas musculares, ajustándose de esta manera a las producciones con "bajo contenido de colesterol" demandadas por los consumidores.

EL CONOCIMIENTO EN LA NUEVA ECONOMIA

En esta nueva agricultura, la información o conocimiento llega a ser muy útil, sea ella la relacionada al conocimiento de los hábitos del consumidor o el de los animales genéticamente orientados para producir carne con bajos niveles de colesterol. La nueva actividad pecuaria, muy tecnologizada, depende del saber y del "Conocimiento Práctico". El conocimiento como una aportación de información a un sistema productivo es, sin embargo, muy diferente a otros aportes tales como las vacunas, fármacos, plaguicidas, combustible y agua.

"A diferencia de dichos insumos, el conocimiento puede ser usado una y otra vez; de manera simultánea y por varias personas en forma independiente y con el uso se acrecienta, en lugar de verse reducido".

La forma más eficiente de generar y desarrollar las ideas que producirán nuevas formas del "Conocimiento Práctico" es el trabajo en red. Mientras que el antiguo porcicultor producía desde el parto hasta la finalización de la engorda del animal de 90 a 100 kilogramos de peso, el nuevo productor vende lechones destetados que serán criados y engordados en explotaciones diferentes, con el propósito de obtener un mejor producto final.

EL CONCEPTO DE RED

¿Qué es una red de trabajo? Muchos piensan que es información tecnológica y ciertamente, el Internet con sus páginas y el correo electrónico forman un tejido que ayudan al trabajo en red, pero ellas son simplemente herramientas. La idea de trabajar juntos y establecer una red de conexiones entre los participantes de la red, aún siendo empresas o instituciones diferentes, es anterior a la disponibilidad de estas herramientas que sólo facilitan que el intercambio de información entre los usuarios sea realizado en forma veloz.

"Las redes de trabajo son asociaciones de empresas o instituciones que se interconectan e intercomunican para lograr el desarrollo óptimo de las acciones conducentes al logro del objetivo planeado en común y a los beneficios mutuos derivados al lograr la meta".

"En este sentido una AE no es más que una red de trabajo conformada por dos o más empresas o instituciones".

La razón por la que las redes de trabajo son los mejores medios para producir en el nuevo "Conocimiento Práctico", es que sus componentes manteniendo su autonomía, están interconectados, lo que permite la combinación de las ideas y el compartir y participar del nuevo conocimiento. Esto representa una mejora respecto a las antiguas organizaciones en que las partes que la componen no están funcionalmente enlazadas.

Las redes son la base para la comunicación y el compartir y distribuir información. Ellas permiten desarrollar ideas, actividades, planes etc. que funcionarán para obtener un resultado conjunto más grande que la suma de las partes individuales de la red.

La red permite tanto la especialización en el sentido que sus componentes mantienen su individualidad, como el acceso a nuevas ideas, nuevos "Conocimientos Prácticos". El principal valor de la red de trabajo es su eficiencia para adaptarse al actual contexto económico cada vez más dinámico e inestable.

LA NUEVA AGRICULTURA

La agricultura cada día depende más del conocimiento científico, la investigación y es por lo tanto cada vez menos posible que el productor pecuario actúe como actor independiente en la cadena de la producción de alimentos.

Los productores que permanezcan independientes en un sistema de estas características serán afectados en su autonomía, ya sea por el aumento de los controles que se requiere aplicar a los abastecedores y procesadores, así como los requerimientos que le establecerán sus clientes nacionales o internacionales.

La participación en gran escala en la producción de alimentos requiere de mucho capital, tiempo y conocimiento que el disponible por cualquier ganadero individual. La investigación y desarrollo de la biotecnología e ingeniería genética, son inaccesibles en términos individuales.

"Las Redes y por lo tanto la organización en las AE, constituyen el mecanismo a través del cual los ganaderos individuales pueden llegar a ser parte de sistemas mayores"

En un inicio será complicado que los ganaderos acepten reemplazar su relativa autonomía por las nuevas relaciones de interdependencia que se requieren dentro de las nuevas modalidades agrícolas, la que supone cambios radicales en la forma de hacer las cosas y no es por lo tanto un solo cambio de objetivos, las redes de trabajo son una nueva forma de hacer cosas en equipo.

LA EXPERIENCIA DE CHILE

En 1978 y a raíz del brote de Peste Porcina Africana en el continente, se desarrollaron junto con FAO un conjunto de actividades tendientes a mejorar el conocimiento de dicha enfermedad en el país y a la implementación de medidas de carácter preventivo y de técnicas de diagnóstico para las Pestes Porcinas. Las actividades contemplaron reuniones y conferencias con los médicos veterinarios responsables de las granjas porcinas industriales y con sus propietarios, que ya se encontraban organizados en forma de una asociación.

Estas actividades, pueden ser definidas como el inicio del proceso de articulación entre los sectores público y privado, que como todo proceso fue largo y no exento de complejidades.

"Desde sus inicios, esta articulación consideró la unidad propietarios de cerdos - médicos veterinarios responsables de las explotaciones de cerdos y sus respectivas organizaciones".

En 1979 el SAG, inicia un Proyecto de Control y Erradicación de la PPC, el cual consideraba una línea de acción de educación sanitaria que tenía como objetivos los siguientes: a) elevar el

conocimiento de la enfermedad en la comunidad, a fin de aumentar el grado de notificación, b) incrementar el conocimiento de las actividades del proyecto, con el objeto de lograr la colaboración de la comunidad.

La realización de viajes de capacitación de los profesionales del SAG, especialmente a Europa y la asesoría de expertos internacionales, permitió conocer en terreno las características de los planes de control y erradicación aplicados en Francia, Bélgica y Holanda y la importancia de las organizaciones de productores y de veterinarios en el control de las enfermedades.

Durante el año 1983 se inicia la publicación de informativos técnicos referentes a la situación de la enfermedad en el país, complementado con seminarios a grupos de productores y médicos veterinarios de las diversas regiones del país.

En Chile la organización de los porcicultores está básicamente centrada en las explotaciones de carácter industrial intensivo, las que distribuyéndose en prácticamente todo el país están mayoritariamente ubicadas en las regiones del centro y sur del país. En el país no existen organizaciones de pequeños propietarios de cerdos y su organización, cuando ella existe, es a través de comités de pequeños agricultores.

Las reuniones con la Asociación de Productores de Cerdos (ASPROCER) y con sus asesores médicos veterinarios se realizaron con bastante frecuencia, en particular una vez que la incidencia de la enfermedad disminuyó en el país.

“En todas las reuniones con los propietarios industriales de cerdos aparecía el tema de suspender la vacunación y de las posibles pérdidas por la reaparición de la enfermedad en las piaras sin vacunación, siendo este aspecto uno de los que más preocupaba a los propietarios de cerdos”.

Sin embargo, hay que reconocer que la adecuada interrelación entre los sectores público y privado incluyendo a sus asesores veterinarios permitieron entregar una información técnica clara respecto a los casos de PPC en el país, las características de su control, el riesgo de su introducción en las piaras industriales y la aplicación de normas de bioseguridad en las granjas, facilitaron enormemente la positiva participación de los productores y profesionales.

El trabajo conjunto del SAG, ASPROCER y veterinarios privados, permitió la contratación de una póliza de seguros destinada a recuperar las eventuales pérdidas del capital animal sacrificado y enfermo, ocasionadas por la reaparición de la enfermedad.

Las características básicas del seguro son:

1. El asegurado es ASPROCER.
2. Las materias aseguradas son ejemplares de crianza y multiplicadores incluyendo rebaños núcleos.
3. Mediante la póliza, la Compañía de Seguros se compromete a indemnizar toda pérdida de cerdos como resultado directo de la PPC y/o pérdidas de cerdos que se originen en una orden oficial del SAG de sacrificar cerdos como consecuencia de un brote de la enfermedad.
4. Los animales se valorizan en dólares americanos, individualizándose por propietarios y su dotación animal, a través de un listado de los miembros del ASPROCER por regiones del país.
5. Define una serie de medidas de bioseguridad para las granjas porcinas industriales tales como:
 - Cerca perimetral.
 - Un solo acceso de personas, vehículos y animales a la granja.
 - Debe disponer de un pediluvio con desinfectantes.

- Los cerdos que ingresen al plantel deberán proceder exclusivamente de predios libres de PPC.
 - Las personas que ingresen a la granja deberán cambiarse ropas y zapatos.
 - No podrán ingresar al plantel las personas que en las últimas 48 horas hayan tenido contacto con cerdos, ferias, mataderos, exposiciones de ganado y laboratorios pecuarios.
 - El agua para lavado y bebida de los animales deberá ser potable o de pozos o norias debidamente protegidas.
7. Por su parte el SAG, aumentará la supervisión a los mataderos y mercados e instituirá un "grupo de emergencia sanitaria" a fin de atender a la brevedad toda denuncia o sospecha de enfermedad.
 8. A partir del inicio del seguro, el SAG llevará a cabo pruebas serológicas periódicas en los mataderos.
 9. Se excluyen las pérdidas sufridas por un predio afectado debido a los siguientes factores:
 - Que haya realizado vacunaciones contra la PPC a contar del inicio de esta póliza.
 - Que se hayan alimentado a los cerdos del foco con desperdicios.
 - Que a contar del inicio de la póliza se hayan importado elementos que pudieran vehicular el virus de la PPC, tales como utensilios, medicinas, material biológico, semen, embriones, subproductos del cerdo etc., y que se mantenga dichos elementos al margen de los controles oficiales correspondientes.
 - Que ante una sospecha de enfermedad roja (PPC, Peste Porcina Africana, Erisipela, Salmonella) no diera aviso a la oficina del SAG más cercana en forma inmediata; si retirara del predio, cerdos o productos que pudieran vehicular el virus de la PPC; si no prestara colaboración a los funcionarios del SAG en las labores de vigilancia epidemiológica y controles sanitarios necesarios de realizar en el área focal y perifocal a fin de dilucidar la sospecha en estudio.
 - Si ante la confirmación de un foco de PPC no diera fiel cumplimiento a las instrucciones dadas por el SAG en relación con las medidas sanitarias vinculadas al sacrificio de los animales; inhumación de cadáveres, eliminación de restos de alimentos; lavado y desinfección de la granja y del área comprometida, y otras medidas sanitarias que determine el SAG.

A través de las Resoluciones del SAG N° 2928 de Octubre de 1997 y N° 987 de Abril de 1998, se prohíbe respectivamente la aplicación de vacunas en contra de la PPC en todo el territorio nacional y se declara a Chile como País Libre de Peste Porcina Clásica.

Para afrontar exitosamente el gran reto que representó erradicar del país una enfermedad de la complejidad de la PPC, resultó fundamental una adecuada coordinación del sector público representado por el SAG y su Departamento de Protección Pecuaria con:

- Los organismos internacionales como la FAO, que facilitaron el acceso a consultorías de expertos internacionales y la capacitación de médicos veterinarios de la institución en el extranjero.
- El sector privado, representado por los productores de cerdos y su organización gremial ASPROCER, quienes dieron el apoyo financiero fundamental para asegurar a través de una Póliza de Seguros a cargo de la Compañía "Chilena Consolidada" el pago de las eventuales pérdidas sufridas por los productores de cerdos ante un brote de PPC.
- El sector de médicos veterinarios privados de las explotaciones porcinas, quienes en su relación directa con los propietarios de cerdos fueron sensibilizando y haciendo permeables las ideas de erradicación de esta grave enfermedad.
- El sector académico representado por las universidades y sus escuelas de medicina veterinaria.
- Los laboratorios productores de medicamentos veterinarios quienes acogieron las modificaciones a los controles de las vacunas y que financiaron junto a los productores de

cerdos pruebas de campo destinadas a medir la duración de la inmunidad conferida por la vacuna contra la PPC.

LA EXPERIENCIA DE MÉXICO

Las organizaciones de poricultores en México, han participado de diversas maneras en la campaña contra la PPC. La gran complejidad y dimensión de la industria porcina mexicana determina la existencia de un gran número de organizaciones gremiales de porcinocultores que se asocian en el ámbito nacional, estatal y regional.

Organizaciones Nacionales:

1. CONAPOR Consejo Nacional de Porcicultura.
2. COMEPOR Consejo Mexicano de Porcicultura

Organizaciones Estatales:

1. UGRPG Unión Ganadera de Porcicultores del Estado de Guanajuato.
2. URPJ Unión Regional de Porcicultores de Jalisco
3. URPM Unión Regional de Porcicultores de Michoacán.
4. URPEs Unión Regional de Porcicultores del Estado de Sonora.
5. APEY Asociación de Productores del Estado de Yucatán

Estas organizaciones gremiales corresponden a los estados del país con mayor concentración de población porcina y han tenido una participación financiera más activa en las campañas contra la PPC. Los esquemas de participación han sido:

- **Mutualidad:** una vez que se alcanza la fase de suspender la vacunación contra la PPC, los porcinocultores aportan fondos para contingencias derivadas de los brotes de la enfermedad.
- **Este Fondo fue insuficiente para indemnizar a los porcicultores afectados por brotes de la enfermedad en el estado de Jalisco.**
- **Seguro Ganadero:** se contratan seguros por muerte de animales en la etapa de no-vacunación.
- **Fondos federales de Contingencia:** son recursos financieros aportados por el gobierno para indemnizar a los porcicultores en casos de brotes y rebrotes durante la fase de no-vacunación.

Actualmente, México tiene 10 de sus 32 estados libres de la PPC y dentro de ellos está el de Sonora que ha sido confirmado como tal por Canadá y EE.UU., lo que le ha permitido establecer actividades comerciales con ellos, demostrando con esto el éxito de sus programas de lucha contra la PPC.

EL DESARROLLO DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

Una AE y una red son similares y están constituidas por instituciones o actores que han decidido desarrollar actividades en conjunto a objeto de lograr objetivos y beneficios mutuos, los que individualmente no se podrían haber alcanzado. Tanto las redes como las AE son en dicho sentido, aventuras cooperativas caracterizadas por la relación mutua entre las partes.

“Se debe tener presente que en lo medular la AE no es más que una relación de confianza, siendo por lo tanto la comunicación entre las instituciones o actores que la componen, así como la claridad en las actividades a desarrollar, elementos de gran importancia para su éxito”.

Las etapas básicas en la formación de una AE son: la planificación estratégica, selección de un socio, negociación y la implementación.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Es lejos el paso más importante, ya que es la base del éxito de la AE. Para que una alianza sea verdadera, debe ser bien pensada y si se desea que sea estratégica, debe involucrar una cuidadosa reflexión y planificación respecto a:

- La visión actual y futura de la institución.
- Conocer sus fortalezas y debilidades.
- Al compromiso con el proyecto.

“Tener una visión significa conocer las aspiraciones de la organización, comprendiendo la o las metas que deben alcanzarse y trabajar para lograrlo”.

Para el gobierno y su autoridad de sanidad animal, comprende el conocimiento de los efectos que las enfermedades tienen sobre la producción animal, el nivel de vida de la población y su comercio internacional y por lo tanto realiza acciones más o menos estructuradas tendientes a evitar que la enfermedad en particular genere daños económicos de magnitud y en algunos casos impulsa planes de erradicación en el ámbito nacional y regional.

Los productores y sus organizaciones desean que el rubro genere utilidades a través del comercio de sus productos tanto nacional como internacionalmente, sean estos animales, genética o carne y por lo tanto comprenden mucho más directamente el efecto económico que las enfermedades tienen sobre sus animales ya que ellas limitan el desarrollo del rubro y el acceso a mercados sanitariamente más exigentes.

También las organizaciones están conscientes del hecho que se vive un tiempo de mercados globalizados, sanitariamente exigentes y en los cuales las negociaciones en función de realidades sanitarias de los países y de referentes internacionales es cada vez más frecuente.

De alguna forma, las organizaciones entienden que la gestión de producción animal y venta de productos animales se rige tanto por marcos reglamentarios locales como internacionales y que la forma de abordarlos es trabajando conjuntamente con el sector público.

En esta etapa, tanto el sector público, los servicios veterinarios oficiales, el sector privado representado básicamente por los productores de ganado porcino y sus organizaciones; los médicos veterinarios privados; deben definir y explicar su papel en este nuevo marco referencial de la ganadería.

“Es, lo que se podría denominar como la etapa de reflexión de los futuros socios”

Puede ser necesario desarrollar un mecanismo local facilitador de la reflexión, el cual puede ser por medio de reuniones con los distintos actores y destinadas a conversar sobre el tema o de eventos nacionales destinados al análisis del rubro en sus aspectos sanitarios, productivos y de competitividad internacional.

En nuestro caso, la FAO como organismo internacional de reconocido prestigio y un foro para tratar aspectos técnicos y científicos relacionados con la agricultura mundial, sería el organismo mediador de esta reflexión a través de la creación de espacios de encuentro de los potenciales socios de la AE, tales como: fomentar el diálogo a través de sus representaciones nacionales en

los países organizando reuniones nacionales entre los sectores privado y público, interviniendo en reuniones internacionales de suinocultores, mediante la realización de talleres continentales con los servicios veterinarios oficiales, apoyando la implementación del Plan Continental para la Erradicación de la PPC y la difusión de esta guía para la formación de AE, conformarán sin duda un importante apoyo a la gestión que los países puedan realizar en su ámbito local y regional.

Si existe disposición de participar en una AE, se deberá estar convencido y tener la confianza de que ella solucionará los problemas que limitan alcanzar la meta deseada.

“Sin duda todo aquello que limita el desarrollo del rubro porcino, se traducirá en menores utilidades o en dificultades para obtener ganancias. Por lo tanto, la AE debe solucionar aquellos aspectos que limitan dichos propósitos, siendo entre ellos el de mayor relevancia y factibilidad técnica de solución, el control y ulterior erradicación de la PPC. Esta es la meta y en torno a ella las instituciones o actores participantes de la AE deben centrar sus esfuerzos a objeto de definir las actividades y recursos necesarios para conseguirlo”

“El conocer las fortalezas y debilidades de la organización significa conocer la institución con gran claridad, ello, determinará las características de complementariedad a buscar en los otros potenciales socios”

El desarrollo de un “Análisis de las Fortalezas, Debilidades y Amenazas a la organización como el denominado FODA”, permite identificar los factores internos y externos que favorecen o limitan su capacidad para alcanzar sus objetivos. Cada uno de los socios potenciales de esta AE posee una particular situación de fortalezas, debilidades y amenazas.

El estado, representado por la autoridad en salud animal posee, en términos generales, algunas de las siguientes fortalezas:

1. Atribuciones legales que le permiten actuar frente al control de las enfermedades.
2. Su estructura es nacional y por lo tanto posee la capacidad de comunicación y actuación en todo el país.
3. Dispone de los profesionales con experiencia para el control y conocimiento epidemiológico de las enfermedades, así como el personal requerido para desarrollar proyectos de erradicación de enfermedades y su evaluación.
4. Posee los laboratorios nacionales necesarios para el diagnóstico de las enfermedades y el control de las vacunas utilizadas en la prevención de la PPC.
5. Tiene una comunicación estrecha con los laboratorios de referencia internacionales que permiten el diagnóstico preciso de la patología.
6. Participa en los foros internacionales de sanidad animal y por lo tanto conoce y aplica normas internacionales en la producción, proceso y comercio de los alimentos de origen animal.
7. También desarrolla planes conjuntos con organismos internacionales en términos de capacitación de sus cuadros técnicos o en la contratación de consultores externos.
8. Participa en negociaciones bilaterales o multilaterales con otros países.
9. Coordina las actividades del sector con otros ministerios e instituciones.
10. Ejecuta planes y programas destinados a conocer y evaluar los contaminantes de los alimentos.
11. Determina los requisitos de importación de los animales y sus productos así como la certificación de los productos de exportación.

Las debilidades principales del Estado serían:

1. Sus recursos presupuestarios son generalmente limitados y por lo tanto su reacción ante un brote o epidemia podría verse entorpecido por falta de contratación de personal adicional o vehículos y/o de combustible para hacer frente a la emergencia.
2. Las remuneraciones de sus empleados son generalmente bajas y frente a una AE, podría ocurrir que el personal oficial no se sintiese muy motivado.
3. Si bien la cobertura del servicio veterinario es nacional, podría ocurrir que faltasen recursos humanos en ciertas áreas o que en caso extremo ellos no existiesen ni en cantidad ni calidad.
4. La imposibilidad práctica de llegar a detectar oportunamente el inicio y desarrollo de eventos sanitarios en el ámbito de los predios o granjas de un área.
5. Generalmente, la capacitación de los servicios veterinarios es esporádica y no sujeta a programas de largo plazo; esto podría traducirse en algunas limitantes en el área de la epidemiología y diagnóstico de laboratorio.
6. Los servicios veterinarios no poseen recursos para contratar los servicios de consultores extranjeros, que en las etapas finales del plan serían de gran utilidad ya que validarían lo realizado en el ámbito nacional.
7. En idéntica situación se encontraría la adquisición eventual de materiales para el diagnóstico de la enfermedad o el establecimiento de puestos de control cuarentenario en áreas afectadas por la enfermedad.
8. Los servicios públicos poseen limitantes respecto a la adquisición inmediata de materiales destinados al control de la enfermedad en un área afectada (desinfectantes, vacunas, equipos para necropsia).
9. Los servicios públicos, por lo general no pueden privilegiar a través de propaganda la utilización de algunos productos de uso veterinario.
10. Un cierto grado de desconfianza hacia el sector privado, en términos que su única aspiración es realizar buenos negocios y que en dicho contexto, no importaría mucho la ética frente a determinadas situaciones; concepciones innovadoras tales como el trabajar en red requerirán despejar en la acción misma del plan de erradicación tal incógnita.

Algunas de las fortalezas de los suinocultores y su sinergia con los médicos veterinarios responsables de las explotaciones porcinas podrían ser:

1. Su estructura organizacional, en términos de concentrar la representación de prácticamente todos los productores del rubro cerdos.
2. Su deseo claro y natural de desarrollarse, crecer y obtener beneficios. Lo anterior determina que el productor de cerdos es muy permeable a entender los factores que limitan sus aspiraciones, en particular la eliminación de la PPC y por lo tanto a participar activamente en la solución de dichos problemas.
3. La comprensión del papel social y económico de la industria porcina en el país le da capacidad de negociación, para solicitar a la autoridad política del país, determinados recursos que podrían facilitar el desarrollo de la AE con la autoridad sanitaria oficial.

4. Su capacidad de evaluar rápidamente la relación costo - beneficio en la implementación de una determinada actividad como asimismo de la disponibilidad de recursos financieros para su realización.
5. Lo anterior le permite contratar seguros ganaderos frente a pérdidas económicas derivadas de la reaparición de la PPC; financiar capacitaciones, requerir asesoría extranjera y también adquirir materiales para el diagnóstico de laboratorio.
6. Su relación directa con los laboratorios que producen fármacos veterinarios y vacunas contra la PPC, le permiten plantear la realización de ensayos de campo destinadas a probar la inocuidad y eficacia de los biológicos que se utilizan, aspectos de gran importancia en el desarrollo de un plan de control y erradicación de la PPC. En este sentido, la organización representa un puente clave entre los laboratorios y el gobierno.
7. Su comprensión respecto a las progresivas exigencias de los consumidores nacionales e internacionales para producir y comercializar carnes y productos.
8. Su cada vez mejor percepción de que el estado es fundamental para la realización de las actividades sanitarias nacionales; a la vez que en las negociaciones bilaterales o multilaterales o simplemente para la certificación de los animales y productos que se exportan y que por lo tanto, es necesario trabajar en forma estrecha.
9. La dinámica propia del sector que le permite la realización oportuna de acciones.
10. Su participación en organizaciones internacionales de productores de cerdos que facilitan el intercambio de experiencias y conocimientos respecto a los planes de control y erradicación de la PPC.
11. La existencia de equipos asesores formados principalmente por médicos veterinarios que facilitan tanto la comprensión de las acciones técnicas que se realizan en campo, así como la relación con sus pares del gobierno.

Algunas de las debilidades de la organización de productores podrían ser:

1. La ausencia de capacidad legal para la prevención y el control de las enfermedades en el ámbito nacional.
2. Por disponer en muchos de los casos de una estructura sólo central y no de carácter nacional.
3. Porque generalmente solo se dispone de un equipo de profesionales con cobertura central.
4. Carencia de laboratorios de diagnóstico de enfermedades y de control de la calidad de biológica de vacunas y medicamentos veterinarios.
5. Su falta de atribuciones en las reuniones de organizaciones intergubernamentales como OIE, FAO, OMS (Organización Mundial de la Salud), OMC y en las negociaciones bilaterales o multilaterales con los países.
6. Su natural desconfianza hacia el sector oficial que se manifiesta ya sea por no aceptar la visita del funcionario oficial, por no querer entregar información sobre el número de animales que tiene la granja, o de la presencia de la enfermedad, o a quienes vendió animales en determinado período o simplemente por no creer en la capacidad técnica de los servicios oficiales.

7. Este es un aspecto de mucha importancia y que debe ser abordado con franqueza y en forma respetuosa antes del establecimiento de la AE; es de sentido común pensar que de mantenerse estas falta de confianza, la AE no va a funcionar como se desea.

También es necesario desarrollar un análisis FODA específico para cada uno de los actores que participarán en la AE tales como el grupo de médicos veterinarios responsables de las explotaciones porcinas y de los laboratorios productores de fármacos de uso veterinario y de vacunas contra la PPC.

Los actores citados anteriormente en términos generales, serían los principales socios de la AE que se formaría para controlar y erradicar la PPC de un país o una región.

Por otra parte hay que considerar como factores externos, las oportunidades y las amenazas: *¿Está cambiando el entorno de su negocio? y ¿Quién será su competidor en la próxima década?*

En un mundo cada vez más integrado, se requiere entender que el productor individual tiene muy pocas posibilidades de enfrentar exitosamente, los siguientes demandas:

- Las exigencias nacionales e internacionales en términos de calidad zoonosanitaria y de inocuidad de alimentos
- La apertura de mercados internacionales.
- El acceso a nuevos conocimientos y a la aplicación de las modernas biotecnologías que aparecen constantemente.
- La flexibilidad de adaptarse a nuevos negocios, a los cambiantes hábitos de los consumidores y las reglamentaciones oficiales referidas a la contaminación y al impacto ambiental del rubro.

Una vez que está seguro que conoce lo que como organización es, lo que tiene, lo que necesita y lo que una AE significaría para lograr sus propósitos, entonces es necesario:

“Comprometerse con el plan o proyecto. Es necesario estar convencido de su factibilidad”

Una de las claves de una AE exitosa es comprometerse con el proyecto, asegúrese que está convencido de la racionalidad de la alianza antes que comprometa a un socio. También es igualmente importante que dentro de la organización, independiente de algunos desacuerdos de forma, se esté de acuerdo para la formación de una AE. Por lo general, los desacuerdos de uno o varios miembros de la organización son producto de visiones diferentes en torno al quehacer o la falta de entendimiento del quehacer de cada una de las partes.

Al final de esta etapa y antes de comenzar a mirar por un socio, Ud. debería ser capaz de dar respuesta a las siguientes preguntas: *¿Qué necesito de una AE? y ¿Qué apporto a una AE?*

LA SELECCIÓN DE UN SOCIO

La planificación estratégica es la guía más segura en la selección de uno o más socios, conociendo de las debilidades de su empresa podría listar a socios potenciales, los que además deberían tener:

- Una historia de relaciones comerciales exitosas.
- Una buena relación de confianza.
- La voluntad y capacidad para cooperar.

Siempre deberá preguntarse: *¿Podré trabajar con él?*, tomando en cuenta, que su socio potencial se estará haciendo las mismas preguntas respecto a usted.

Los socios también necesitan tener las siguientes similitudes:

- Asumir el riesgo implícito que lleva el desarrollo de un proyecto para controlar y erradicar la PPC.
- En comprender que los riesgos y beneficios son compartidos,
- El compromiso de la organización con la AE.
- En el manejo de las técnicas para la resolución de conflictos.
- El estilo en la comunicación es vital, debiendo estar de acuerdo en los valores, respeto y confianza entre los componentes de la AE.

Los socios necesitan estar de acuerdo en:

- La definición de los indicadores que permitan saber cuándo la AE está funcionando: Como por ejemplo el número de casos de PPC; el número de explotaciones afectadas; la ampliación y declaración de zonas erradicadas y libres de la enfermedad, rapidez en el diagnóstico; cantidad de reuniones efectuadas para evaluar el funcionamiento de la AE entre otras.
- Es posible que los indicadores sean diferentes para las instituciones participantes en la AE, pero nunca contradictorios.
- La definición de las áreas específicas para la toma de decisiones de cada una de las instituciones que participan en la AE.
- El manejo y dirección de la AE.
- Reconocer la individualidad e influencia de cada socio.

El proceso de búsqueda:

- Es necesario comenzar este proceso a la brevedad a fin de tener tiempo de hacer una correcta decisión.
- Hay que elaborar una lista de los posibles candidatos.
- Establecer contacto con aquellos que pueden estar interesados.
- Poner especial atención al historial de actividades y perfil de su futuro aliado: *¿es importante para nuestra AE?; ¿su desarrollo nacional es exitoso?; ¿presenta un perfil de seriedad organizacional ante nuestros ojos?; ¿ha manifestado interés en participar en actividades para controlar y erradicar la PPC? , etc., etc.*

Donde mirar:

En el caso de la AE que nos interesa, la búsqueda estará sujeta básicamente a la aspiración de nuestra AE y en ella se definen dos socios fundamentales que son el gobierno y las asociaciones de: productores de cerdos, médicos veterinarios privados, productores de alimentos balanceados y los productores de vacunas contra la PPC y fármacos veterinarios.

LA NEGOCIACION

Se debe iniciar al establecer contacto con los potenciales socios y esta fase de negociación tiene como elementos medulares el demostrar al futuro socio la necesidad de la AE, desarrollar confianza y destacar la aspiración a un beneficio mutuo.

La FAO ha jugado un papel importante en este proceso, ya que ha puesto el tema de la erradicación de la PPC a un nivel relevante, participando en reuniones internacionales, divulgando en el Continente Americano la información referida al Plan Continental de Erradicación y Alianzas Estratégicas y ayudando a poner en contacto a los socios más importantes de la futura AE.

Si ellos están interesados, comenzará una serie de conversaciones respecto a la organización, controles, contribución de recursos y a la sensibilización hacia la idea de la colaboración. Muchos de los factores considerados al determinar si este era el socio correcto aparecerán durante la discusión.

¿ COMO DISCUTIR?

1. Debiendo ser honesto con los recursos y capacidades de que se dispone.
Esto puede ser riesgoso frente al eventual socio, pero es necesario para el futuro éxito de la AE.
2. Asegurarse de la confidencialidad, especialmente cuando se trata con información financiera o capacidad operacional de las organizaciones.
3. Siendo objetivo y señalando cualquier conflicto potencial que se pudiese presentar o planes a realizar en el futuro
4. Asegúrese que toda la información está sobre la mesa.

¿QUE DISCUTIR?

“Si considera que la alianza estratégica podría funcionar, entrar a aspectos específicos”

1. Definiendo los objetivos.
2. Estableciendo las responsabilidades.
3. Evaluando los riesgos.
4. Estableciendo los criterios de evaluación.

Como ya se ha venido señalado, es muy importante entre otras cosas:

- El saber la forma en que la autoridad sanitaria oficial actuará frente a brotes de PPC.
- El conocer las limitantes comerciales que se derivarán de tales acciones.
- La necesidad de indemnizar a los propietarios de cerdos afectados por la PPC en el desarrollo del Plan.
- El seguimiento puntual y a tiempo del Plan nacional de erradicación.
- El responder a todas las inquietudes relacionadas a la calidad de la vacuna y procedimientos utilizados.
- A objeto de planificar la contratación de un seguro de pérdidas por reaparición de la enfermedad. *¿Cuándo se puede suspender la vacunación contra la PPC en un territorio?.*

¿QUÉ SE DEBERIA LOGRAR?

Como resultado de las conversaciones con su potencial socio se debería lograr lo siguiente:

1. Un acuerdo sobre lo que la AE debe realizar.
2. El definir con claridad el potencial de los recursos de la AE y por lo tanto sus límites, debiendo poder contestar la siguiente pregunta: *¿podemos hacerlo?.*
3. Los potenciales miembros deben ver los beneficios conjuntos y lo que individualmente conseguirán.
4. La dirección de la AE surgirá de entre aquellos que poseen la voluntad de hacer que la AE triunfe, llevándola de la idea a la realidad.
5. La confianza lleva a realizar un buen trabajo en grupo.

6. Entusiasmarse a la organización a fin que los socios y los componentes de cada parte colaboren activamente al plan.

LA IMPLEMENTACION

En esta etapa ya se ha seleccionado un socio y se ha establecido un marco de entendimiento. Todo el trabajo difícil ya se realizó, y se está listo para hacer acuerdos sobre estructura, administración, control y determinar como vigilar el cumplimiento de los objetivos técnicos y financieros.

Es aconsejable ser flexible en la forma de pensar, ya que durante el desarrollo futuro de la AE puede implicar cambios y nuevas negociaciones.

"En una buena AE, en la que la confianza y el compromiso están establecidos, el cambio es una oportunidad y no un factor de alarma".

Una AE siempre tiene un objetivo y después de lograrse ésta puede terminar o bien involucrar nuevos desafíos.

¿Como estructurar una Alianza Estratégica?

Las características de nuestra AE determinan la necesidad de establecer un acuerdo formal documentado, es en cierta medida un contrato para trabajar en pos del mismo objetivo y a través de la ejecución de actividades comunes e individuales.

¿Como alimentar y mantener una Alianza Estratégica?

1. Mediante la revisión constante de los objetivos, en este sentido la AE debiera ser flexible, a fin de, si es procedente, cambiar los objetivos secundarios.
2. Alentando una atmósfera de aprendizaje mutuo. El permanente intercambio de información entre los socios, así como la reflexión conjunta frente a problemas de complicado abordaje determina una relación de interdependencia que fortalece la AE.
3. Favoreciendo que el aprendizaje sea capitalizable a la vez que flexible y adaptable.
4. A través de la retroalimentación de datos en forma sistemática a su o sus socios, de tal manera de ir paulatinamente construyendo confianza y a la vez, privilegiar la toma de decisiones basadas en hechos científicamente comprobables.

¿Como evaluar una Alianza Estratégica?

Establecer un programa de evaluación de la AE, tomando en cuenta el cronograma de actividades definido en conjunto y tener en claro las consecuencias de no cumplir con las obligaciones contraídas voluntariamente en la AE.

Primeramente, preguntarse si se están logrando los objetivos que se deseaban.

Si la respuesta es negativa: *¿Qué hacer para conseguirlo?*, y si ella es afirmativa: *¿Es necesario trabajar más intensamente o en forma diferente?*

Si los socios están comprometidos en la AE, la atención estará dirigida a las soluciones de los problemas detectados.

"La evaluación de la AE debe ser una actividad relevante".

¿Qué hace una buena Alianza Estratégica?

La práctica ha demostrado que las AE entre socios de los sectores público y privado tienen buenas probabilidades de éxito, sin embargo es conveniente prestar atención a los siguientes factores que la mejorarán:

- Comprometerse en una asociación triunfadora: la AE debe beneficiar a todos los socios y por lo tanto es básico entender el concepto de la necesidad mutua: los socios deben verse como parte de un gran todo que funciona para un beneficio mutuo y en el que no se concibe que uno gane a expensas del otro.
- Disponer de buenos canales de comunicación: ella debe ser frecuente, abierta, honesta y en ambos sentidos. Una buena comunicación permitirá: reconocer los problemas de su socio y ser flexibles; mantener las expectativas respecto de los resultados y lineamientos; apreciar que las culturas son diferentes; crear una atmósfera de confianza, que es la característica más relevante de una AE exitosa.
- Confianza: El respeto mutuo y la confianza son esenciales. La cuenta de la confianza es aquella en la que el retiro de un peso equivale a 10 de depósito y por lo tanto no es conveniente efectuar retiros frecuentes.

“Estudios realizados sobre AE agrícolas han mostrado como las más importantes contribuciones al éxito de las mismas son: la confianza; el compromiso, el buen trabajo en conjunto y una buena y abierta comunicación”.

LITERATURA Y FUENTES DE INFORMACION CONSULTADAS:

1. **Asociación Gremial de productores de cerdos(ASPROCER).**2000.*Póliza de seguro de ejemplares de cerdos de crianza y multiplicadores.* Santiago(Chile), ASPROCER, e-mail: avilatin@entelchile.net.
2. **Buxadé,C.**1999.*Situación y perspectivas de la porcicultura en el ámbito mundial Madrid (España), Departamento de Producción Animal, Universidad Politécnica de Madrid,*e-mail: cbuxade@pan.etsia.upm.es
3. **Centre for the Study of Co-operatives.**2000. Strategic alliances in the new-agriculture. Saskatchewan (Cánada), University of Saskatchewan, <http://www.alliancestrategy.com>
4. **FAO.**2000.Plan continental para la erradicación de la Peste Porcina Clásica de las Américas. Santiago(Chile)
5. **FAO.**2000.*Sistema para la prevención de emergencias de las plagas y enfermedades transfronterizas de los animales y las plantas (EMPRES:Emergency Prevention System).* Roma.
6. **Lubroth,J.**1999.*Epidemiología, virulencia y Peste porcina Clásica en las Américas.* Plum Island,NY(E.E.UU), USDA-APHIS,VS-NVSL-Foreign Animal Disease Diagnostic Laboratory.
7. **Ramírez ,R.**1999.*Modelo de un plan nacional para la erradicación de la Peste Porcina Clásica.* México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco
8. **Sánchez-Vizcaíno,J.**1999.*Peste Porcina Clásica.*Madrid(España),Centro de Investigación en Sanidad animal (CISA), email:vizcaino@inia.es
9. **Servicio Agrícola y Ganadero(SAG).**1981.*Proyecto erradicación de la Peste Porcina Clásica.* Departamento de Protección Pecuaria SAG.
10. **Servicio Agrícola y Ganadero(SAG).**1999.*Chile,pais libre de la Peste Porcina Clásica.*Santiago(Chile), Subdepartamento de Divulgación Técnica SAG.