

Estructura organizativa actual y perspectivas de futuro de la OIE (Organización mundial de sanidad animal)

F. Crespo León⁽¹⁾, J. Ruiz Mercader⁽²⁾, R. Sabater Sánchez⁽²⁾, E.F. Rodríguez Ferri⁽³⁾ & L. Crespo Azofra⁽⁴⁾

(1) Investigador. Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agrario y Alimentario (IMIDA), Departamento de Desarrollo Ganadero, Finca Estación Sericícola, 30150 La Alberca, Murcia, España

(2) Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa, Campus de Espinardo, 30100 Murcia, España

(3) Departamento de Sanidad Animal, Facultad de Veterinaria, Universidad de León, Campus de Vegazana, 24071 León, España

(4) Departamento de Fundamentos del Análisis Económico, Facultad de Ciencias Económicas, Carretera de San Vicente s/n, 03080 San Vicent del Raspeig, Alicante, España

Remitido el 16 de julio de 2002

Aceptado el 17 de octubre de 2003

Resumen

Los autores analizan la estructura organizativa de la OIE (Organización mundial de sanidad animal), presentando un modelo que refleja el papel de la Oficina Central, así como el de las comisiones especializadas, comisiones regionales, grupos de trabajo y ad hoc, representaciones regionales, laboratorios de referencia y centros colaboradores. Los autores proponen además algunas ideas para que la OIE consiga un mayor acercamiento a sus clientes, es decir, a los Países Miembros, basándose en la teoría actual de la flexibilidad de las organizaciones y considerando no sólo la realidad presente de la OIE sino también las orientaciones del III Plan Estratégico y del programa de trabajo aprobados durante la 69ª Sesión General de 2001 del Comité Internacional de la OIE.

Palabras clave

Coordinación – Estructura organizativa – Flexibilidad organizacional – Oficina Central – Organización Mundial de Sanidad Animal – Sanidad animal.

Introducción

Tradicionalmente los objetivos fundamentales de la sanidad animal han sido conseguir una mayor rentabilidad de los recursos ganaderos, al disminuir las pérdidas económicas directas e indirectas que producen las epizootias mediante la planificación y aplicación de los adecuados programas sanitarios de prevención, control, lucha y erradicación, así como facilitar el comercio internacional de animales y sus producciones y, en su aspecto más noble, evitar el contagio al hombre de las zoonosis.

A las epizootias y zoonosis conocidas por el hombre desde tiempo inmemorial, se han sumado recientemente las de los animales salvajes y otras denominadas emergentes, cuyo conjunto llama actualmente poderosamente la atención de expertos y profanos. Algunas, como la encefalopatía

espongiforme bovina (EEB), han provocado recientemente la alarma social entre los consumidores o han vuelto a despertar un temor secular en el ámbito ganadero.

Por otra parte, el incremento de la demanda mundial de alimentos y de productos de origen animal ha supuesto una intensificación paralela de la producción zootécnica, así como un espectacular aumento del comercio y transporte de animales y de sus producciones, con el consiguiente riesgo de la difusión de numerosas epizootias.

Estas circunstancias han hecho que la sanidad animal constituya, hoy en día, una de las principales preocupaciones de los gobiernos de todo el mundo, debido a la influencia que tienen las epizootias sobre el conjunto de aspectos sociales, sanitarios, políticos, científicos, técnicos, jurídicos y económicos por los que se rige nuestra sociedad. En

consecuencia, la sanidad animal no sólo ha de ser considerada como un parámetro económico esencial de la zootecnia. La explotación ganadera y su entorno forman parte del primer eslabón de la cadena alimentaria, en el que se han de integrar aquellas actividades necesarias para garantizar al consumidor la calidad sanitaria de todos los alimentos de origen animal (37).

La OIE, cuya designación de uso desde 2003 es Organización mundial de sanidad animal (31), es un organismo intergubernamental, no dependiente de las Naciones Unidas, cuyo objetivo principal es velar por la sanidad animal en el mundo. Desde su fundación en la “Conferencia Internacional para el Estudio de las Epizootias”, que se celebró el 27 de mayo de 1921, y su confirmación, el 25 de enero de 1924, se ha convertido en un auténtico foro mundial para la sanidad animal, que goza de la credibilidad de todos sus Países Miembros y demás organizaciones internacionales. Desde entonces, ha cumplido con cuatro objetivos fundamentales:

- garantizar la transparencia de la situación zoonosaria en el mundo,
- recopilar, analizar y difundir la información científica veterinaria,
- asesorar y estimular la solidaridad internacional para el control de las enfermedades animales,
- garantizar la seguridad sanitaria del comercio mundial mediante la elaboración de reglas sanitarias aplicables a los intercambios internacionales de animales y productos de origen animal.

Plenamente inmersa en esta problemática, la OIE se ve obligada a una continua adaptación a un entorno complejo, dinámico y a veces imprevisible, en el que, no sólo aparecen nuevos elementos, sino que, además, evolucionan con gran rapidez, lo que le exige una mayor complejidad interna para poder hacerles frente y un replanteamiento sustancial de su organización, con el objetivo de formular respuestas innovadoras frente a los nuevos entornos.

Para enfrentarse a semejantes retos, en la 69ª Sesión General celebrada en el año 2001, el Comité Internacional de la OIE aprobó por la unanimidad el programa de trabajo elaborado por el Director General para poner en práctica las recomendaciones del III Plan Estratégico de la OIE, en el que se incluyen los planes de acción anuales para el periodo 2001-2005, que podrán revisarse en función de los problemas o acontecimientos imprevistos. Los principales objetivos del referido programa son:

- ampliar los objetivos tradicionales de la OIE,
- implicar a la OIE más intensamente en el campo de las zoonosis y las enfermedades emergentes, prestando particular atención a las toxi-infecciones alimentarias,

- desarrollar nuevas normas sobre bienestar animal aplicables por los Países Miembros al comercio internacional de animales y productos pecuarios,
- cambiar el modo de trabajo de la Comisión Científica para las Enfermedades de los Animales,
- reforzar las acciones de las comisiones y representaciones regionales,
- disponer de expertos y estimular la solidaridad internacional para promover el control y la erradicación de las enfermedades animales en el mundo,
- mejorar el marco jurídico y los recursos de los Servicios Veterinarios.

Para alcanzar dichos objetivos ha sido y seguirá siendo precisa una revisión de la estructura organizativa de la OIE y en especial de su Oficina Central, así como un sustancial incremento de los recursos humanos, técnicos y financieros.

Dentro de este marco de actuación, el propósito de la presente investigación se centra en:

- explicar la complejidad del trabajo que la OIE ha de desarrollar para hacer frente a las necesidades de los Países Miembros y contrastarlo con los escasos recursos con los que dispone su Oficina Central;
- presentar las medidas correctoras adoptadas desde la aprobación del programa de trabajo para el quinquenio 2001-2005, aprobado por unanimidad en la 69ª Sesión General del Comité Internacional de la OIE (21). Se incluyen, así mismo, las adoptadas con posterioridad y expuestas en el informe anual del Director General sobre las actividades de la OIE en 2002 (30);
- exponer otras posibles medidas correctoras susceptibles de ser aplicadas en un próximo futuro para conseguir una OIE más flexible, abierta y orientada a los cambios a fin de adaptarse a los retos actuales de la ganadería y a la problemática existente de la sanidad animal de sus Países Miembros, la protección de la salud de los consumidores, así como del incremento del comercio internacional de animales y productos alimenticios.

Con tal finalidad, y para comprender su funcionamiento actual y perspectivas de futuro, en este trabajo se analizan la estructura organizativa y los mecanismos de coordinación de la OIE, utilizando el modelo propuesto por Mintzberg (6). Se le otorga especial relevancia al análisis de su Oficina Central, la cual actúa como apoyo imprescindible para que esta organización pueda llevar a cabo su labor.

Las reflexiones aquí presentadas pueden ser de utilidad para:

- los Países Miembros, al ayudarles a comprender mejor las funciones de la OIE y, por tanto, a incrementar el uso eficiente de sus servicios;

– los gestores de la OIE, al presentarse medidas de valoración de su actuación presente y futura con un lenguaje científico y técnico;

– otras organizaciones internacionales participantes en la cadena alimentaria u otros temas directa o indirectamente relacionados con la sanidad animal, a fin de valorar su posición en dicha cadena y llevar a cabo la revisión o el inicio de nuevos acuerdos entre dichas organizaciones y la OIE.

La estructura organizativa de la OIE (Organización mundial de sanidad animal) aplicando el modelo de Mintzberg

La estructura organizativa de la OIE aparece recogida en sus textos fundamentales (13, 15). Para llevar a cabo el estudio detallado tanto de la organización de la OIE como de su Oficina Central, se recurre al modelo propuesto por Mintzberg (6), el cual diferencia cinco partes: ápice estratégico, línea media, núcleo operativo, personal de apoyo y tecnoestructura, tal y como se refleja en la Figura 1.

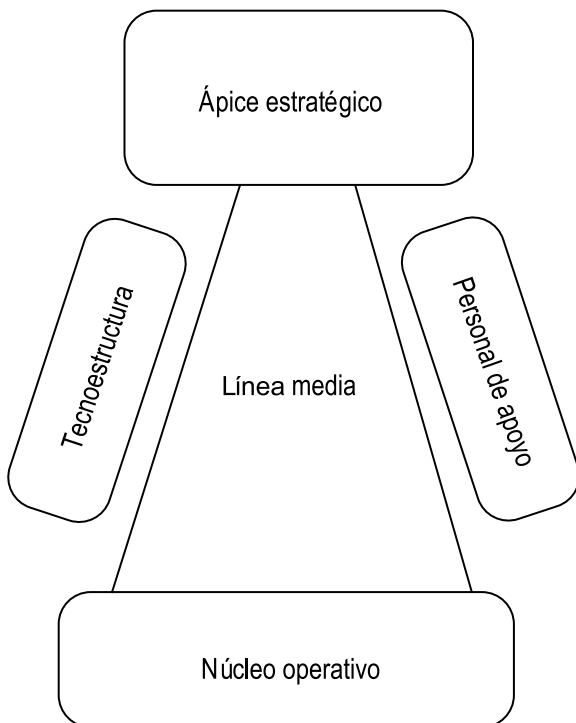


Fig. 1
Elementos básicos de la estructura organizativa según Mintzberg (6)

La aportación principal de este modelo se encuentra en la diferenciación de lo que se puede considerar la “columna vertebral” de la organización (ápice estratégico, línea media y núcleo operativo) y las unidades de apoyo (personal de apoyo y tecnoestructura). Las primeras llevan a cabo las actividades consideradas como primarias, esto es, aquellas actuaciones directamente relacionadas con la creación física de los productos y servicios de la organización y su transferencia a los clientes. Por su parte, las unidades de apoyo se encargan de actividades auxiliares que proporcionan productos, tecnología, recursos humanos y varias funciones generales de dirección, imprescindibles para que se puedan alcanzar los objetivos preestablecidos (34).

El ápice estratégico es el órgano que tiene la perspectiva más amplia y, por lo tanto, es el encargado de que la organización cumpla su misión y satisfaga los intereses de todos y cada uno de los Países Miembros. La línea media, por su parte, une el ápice estratégico con el núcleo operativo mediante nexos formales de comunicación y autoridad. El núcleo operativo abarca los componentes de la organización que realizan el trabajo directamente relacionado con la obtención de sus productos y servicios.

El personal de apoyo tiene como principal misión eliminar o reducir la incertidumbre en las actuaciones del ápice estratégico, la línea media y el núcleo operativo. Recibe información del resto de los elementos básicos, la analiza y la devuelve para que revisen sus actividades (retroalimentación o *feedback*); de esta forma asesoran en la solución de problemas y corrección de errores. La función de la tecnoestructura es la de formalizar el comportamiento de otros miembros de la organización, esto es, establecer procedimientos que indiquen a los demás cómo han de realizar sus actividades. Así, los individuos que la integran conocen en todo momento lo que han de hacer, reduciéndose las situaciones donde no esté previamente definida su actuación.

Las Figuras 2 y 3 recogen la estructura organizativa de la OIE siguiendo el modelo propuesto por Mintzberg (6). Para satisfacer a sus clientes, que son los Países Miembros, la OIE cuenta con un ápice estratégico constituido por el Comité Internacional; una línea media conformada por la Comisión Administrativa, el Grupo de Planificación Estratégica y el Director General; y un núcleo operativo integrado por los expertos de las comisiones especializadas, las comisiones regionales, las representaciones regionales y los grupos de trabajo y *ad hoc*. Además, la Oficina Central, los laboratorios de referencia y los centros colaboradores constituyen el personal de apoyo imprescindible para que la OIE pueda cumplir con sus objetivos. Respecto a la tecnoestructura, en la OIE no existen departamentos que se dediquen exclusivamente a formalizar la labor de sus miembros, pero dicha función es llevada a cabo por el Director General y el Comité Internacional.

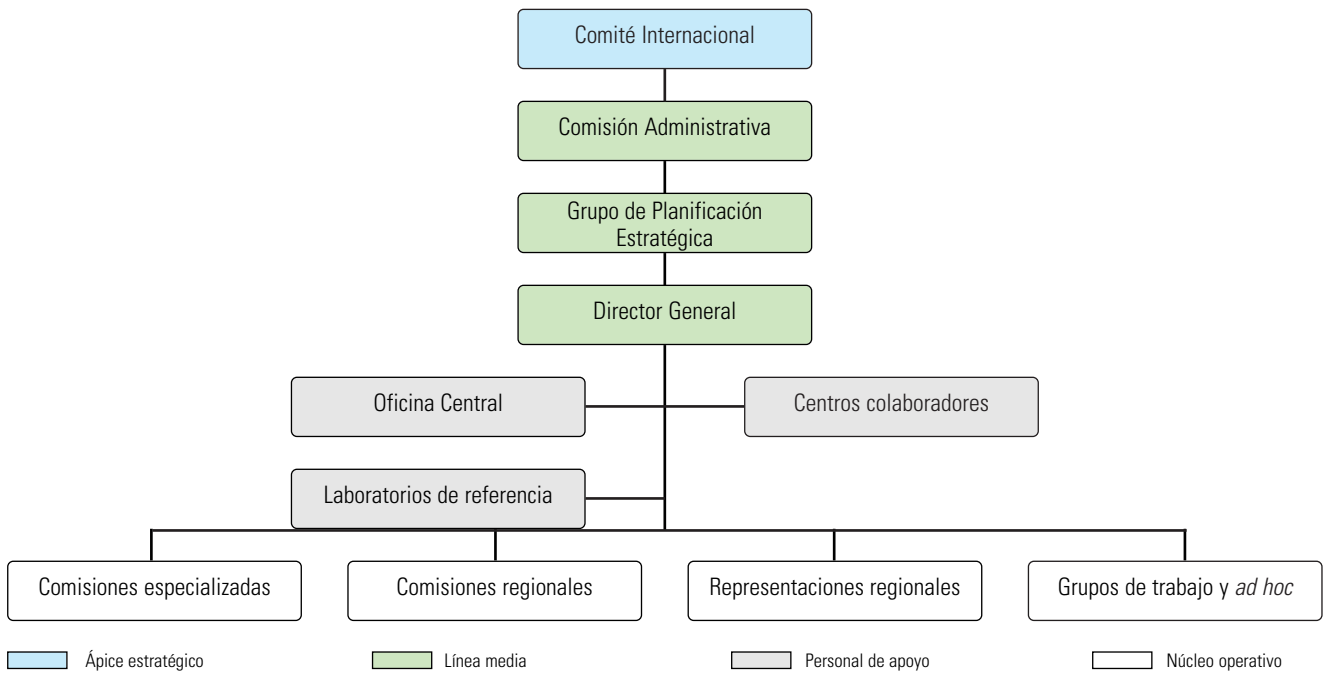


Fig. 2
Organigrama clásico de la OIE (Organización mundial de sanidad animal), teniendo en cuenta las partes definidas por Mintzberg

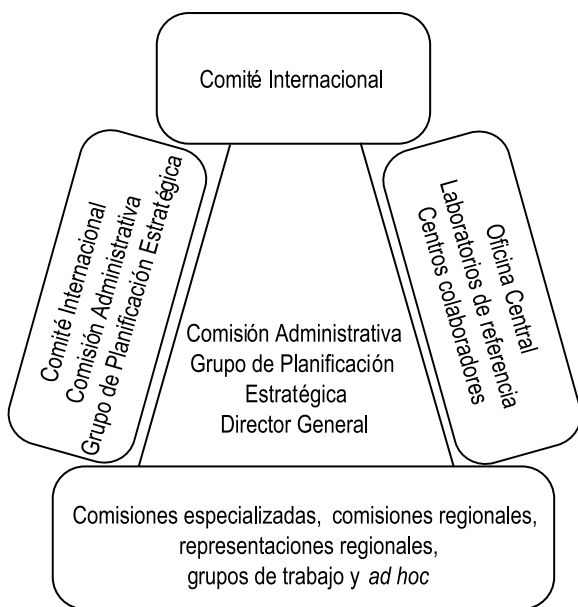


Fig. 3
Explicación de la estructura organizativa actual de la OIE (Organización mundial de sanidad animal) a través del modelo de Mintzberg

A continuación se procede a explicar en detalle la estructura organizativa de la OIE utilizando el modelo de Mintzberg tal como aparece desarrollado en la Figura 3.

Ápice estratégico: Comité Internacional

El Comité Internacional de delegados representa a los Países Miembros y está encargado de que la OIE cumpla las diferentes misiones encomendadas y satisfaga los intereses relacionados con la sanidad animal de los Países Miembros.

Cada uno de dichos países está representado en el seno del Comité Internacional por un delegado permanente que dispone de un voto en los escrutinios. Cada delegado es un técnico veterinario que, a su vez, figura a la cabeza de los servicios central y periférico de sanidad animal de su país. En 2002 se incorporaron seis nuevos Países Miembros (Belice, Guinea Ecuatorial, Ruanda, Surinam, Santo Tomé y Príncipe y Serbia y Montenegro) y dos más en 2003 (Yibuti y República Dominicana), con lo que el número total asciende a 164 (29, 30).

Su órgano de expresión es la Sesión General que se celebra una vez al año y a la que asisten, además, los representantes técnicos designados por los Países Miembros. A ellos se suman, aunque en calidad de invitados, expertos, conferenciantes y representaciones de organismos internacionales gubernamentales o no, relacionados directa o indirectamente con la sanidad animal.

Las funciones del Comité Internacional de delegados no están limitadas, teniendo, entre otras, las que siguen:

- decidir sobre la orientación científica y técnica de la OIE,

- estudiar y votar propuestas y recomendaciones para los Países Miembros sobre los problemas de actualidad relativos a la profilaxis de las enfermedades epizoóticas,
- elegir los miembros de los órganos directivos de la OIE (presidente y vicepresidente del Comité, miembros de la Comisión Administrativa, de las comisiones regionales y de las comisiones especializadas),
- elegir la Comisión Administrativa, que debe representar al Comité Internacional,
- nombrar al Director General de la OIE,
- examinar y aprobar el informe anual del Director General sobre gestión, financiación, administración y actividades científicas y técnicas de la OIE,
- crear cualquier comisión, grupo de trabajo o *ad hoc* que sea preciso para el funcionamiento de la OIE,
- examinar y aprobar, de acuerdo con el reglamento general de la OIE, el informe financiero y la relación de gastos previamente examinados y aprobados por la Comisión Administrativa y presentados por los censores de cuentas,
- establecer con las demás organizaciones internacionales relaciones que permitan asentar una colaboración conforme con sus fines respectivos y con los propios de la OIE (15).

Línea media: Comisión Administrativa, Grupo de Planificación Estratégica y Director General de la Oficina Central

Comisión Administrativa

De acuerdo con el III Plan Estratégico, la Comisión Administrativa ha de funcionar como una junta directiva, en nombre del Comité Internacional en relación con los temas anteriormente señalados. Está compuesta por el presidente del Comité Internacional, el vicepresidente, el presidente saliente, dos censores de cuentas y cuatro representantes de los Países Miembros, elegidos por el Comité Internacional en los términos establecidos en el reglamento general, teniendo en cuenta el equilibrio entre las diferentes áreas geográficas del mundo. Tiene como funciones, entre otras:

- representar al Comité Internacional en el intervalo de las sesiones,
- llevar a cabo consultas con el Director General antes de la Sesión General anual, para examinar la situación financiera de la OIE, así como el proyecto de presupuesto, ingresos y gastos para el próximo ejercicio,
- proponer el importe de las contribuciones que deben abonar los Países Miembros,
- examinar y dar el visto bueno al informe financiero del Director General y someterlo a la aprobación del Comité Internacional durante la Sesión General,
- someter al Comité Internacional, por su propia iniciativa, dictámenes y propuestas (10, 15).

Grupo de Planificación Estratégica

Está integrado por los nueve miembros de la Comisión Administrativa para elaborar el plan estratégico de la OIE, el cual marcará las directrices fundamentales durante un periodo de cinco años. También se encarga de cerciorarse de su correcto cumplimiento y determinar en qué campos concretos conviene proseguir e incluso redoblar las actividades o, por el contrario, abandonarlas.

El plan estratégico ha de ser aprobado por los delegados de los Países Miembros en la Sesión General. Su aplicación se efectúa dentro del marco de un programa de trabajo integrado por objetivos específicos que debe ser elaborado y ejecutado bajo la responsabilidad del Director General. El proyecto de programa de trabajo que se presenta a los delegados comporta los principios generales de acción aplicables durante un quinquenio, así como planes anuales de acción detallados, que podrán revisarse en función de los problemas o acontecimientos imprevistos.

Director General de la Oficina Central

El Director General de la Oficina Central representa al poder ejecutivo de la OIE. Es elegido por el Comité Internacional por un periodo de cinco años. Nombra y convoca al personal técnico y administrativo de la Oficina Central y es responsable de su disciplina, así como de la aplicación de los estatutos del personal (17). Su programa de trabajo para poner en práctica las recomendaciones del III Plan Estratégico de la OIE durante el periodo 2001 a 2005, se aprobó por unanimidad en la 69ª Sesión General de la OIE (21). Entre otras funciones destacan:

- elaborar el plan quinquenal de trabajo para la OIE, basado en el plan estratégico,
- solicitar y recaudar las contribuciones de los Países Miembros,
- convocar, en nombre del presidente, las sesiones generales del Comité Internacional y de la Comisión Administrativa, a las que asiste con voz consultiva,
- de acuerdo con las directrices del Comité Internacional, convocar las conferencias regionales y las conferencias especializadas,
- recibir las notificaciones de designación de nuevos delegados,
- en consulta con los Países Miembros, elaborar listas de expertos competentes en los diversos campos de actividad de la OIE (13),
- dirigir/administrar la Oficina Central y las representaciones regionales de la OIE a niveles técnico y financiero.

Núcleo operativo: expertos, comisiones especializadas, comisiones y representaciones regionales, y grupos de trabajo y ad hoc

Expertos

De acuerdo con sus atribuciones anteriormente referidas, el Director General puede convocar para consultas sobre cuestiones precisas, a uno o varios expertos. La inscripción de un experto en la lista elaborada por el Director General implica su compromiso a suministrarle por escrito informaciones técnicas sobre los progresos realizados en su especialidad y a asesorarle, bien a iniciativa propia o bien cuando se le solicite. Los expertos son nombrados por un periodo máximo de cuatro años (13).

Comisiones especializadas

A fin de asegurar la continuidad de las comisiones especializadas, ante la necesidad de una nueva definición general de sus objetivos y condiciones de funcionamiento que tome en cuenta la evolución y la ampliación de las misiones de la OIE, y de acuerdo con los textos orgánicos y sobre todo el capítulo V del reglamento general de la OIE, el Comité Internacional decidió en la Sesión General de 2003 aprobar las correspondientes resoluciones para los nuevos mandatos, reglamentos internos y requisitos de los miembros de las comisiones, así como el cambio de denominación de las mismas (28, 31).

Actualmente, las comisiones de la OIE son cuatro: Comisión Científica para las Enfermedades de los Animales (para abreviar, "Comisión Científica", antes Comisión de la Fiebre Aftosa y Otras Epizootias); Comisión de Normas Biológicas (para abreviar, "Comisión de Laboratorios", antes Comisión de Normas); Comisión de Normas Sanitarias para los Animales Terrestres (para abreviar, "Comisión del Código", antes Comisión del Código Zoonosológico Internacional); Comisión de Normas Sanitarias para los Animales Acuáticos (para abreviar, "Comisión para los Animales Acuáticos", antes Comisión para las Enfermedades de los Peces) (28, 31).

Estas comisiones reúnen a los mejores expertos internacionales en sus respectivas especialidades y se encargan regularmente de planificar y editar las nuevas normas, directrices y recomendaciones de la OIE o de revisar las ya existentes, basadas en los adelantos más recientes de la ciencia veterinaria, así como de instruir a los responsables de los Países Miembros para que lo hagan. Normas, directrices y recomendaciones son aprobadas formalmente en la Sesión General mediante las correspondientes resoluciones del Comité Internacional.

Cada una de las comisiones tiene una mesa directiva formada por un presidente, un vicepresidente y un secretario general y un número variable de vocales (hasta tres) elegidos por el Comité Internacional, a propuesta de la Comisión Administrativa o de los miembros del Comité Internacional, entre personalidades calificadas y especialmente, los ponentes

de las Sesiones Generales del Comité Internacional y de las reuniones de especialistas organizadas por el Comité Internacional. Se reúnen cuantas veces y donde lo considere necesario el Director General, previa consulta con el presidente.

Comisión Científica para las Enfermedades de los Animales

La Comisión Científica para las Enfermedades de los Animales tiene por mandato:

- a) mantener e intercambiar información sobre todos los aspectos de las enfermedades de los animales terrestres y evaluar los progresos recientes sobre los problemas prácticos planteados en su control y erradicación y el impacto de estos progresos;
- b) proporcionar orientación científica a la OIE para la elaboración de políticas relativas a la evaluación y control de las enfermedades, sobre todo las que tienen repercusiones en el comercio de los animales terrestres y de sus producciones o afectan a la salud humana;
- c) apoyar al Director General en el marco del programa de mejora de la recolección e interpretación de las informaciones estadísticas sobre las enfermedades de los animales terrestres, incluyendo a las enfermedades emergentes en beneficio de los Países Miembros;
- d) suministrar al Director General y a las demás comisiones especializadas de la OIE la información científica actualizada, recopilada por sus propios recursos mediante consulta a científicos, expertos y grupos *ad hoc*;
- e) asesorar y asistir al Director General en el examen de los problemas que plantean esas enfermedades a nivel regional y mundial;
- f) proponer modalidades de declaraciones para el reconocimiento del estatus zoonosológico de los Países Miembros;
- g) evaluar, en nombre del Comité Internacional, las solicitudes presentadas por los Países Miembros para que se reconozca el cumplimiento con las normas de la OIE y el estatus de libre de enfermedades específicas de los animales terrestres;
- h) identificar las cuestiones que necesiten un examen a fondo y proponer al Director General la composición y mandato de los expertos o grupos *ad hoc* de expertos convocados para estudiar dichas cuestiones y si fuese menester, participar en el trabajo de los grupos;
- i) asesorar al Director General en cuanto a la composición y las actividades del Grupo de Trabajo sobre las Enfermedades de los Animales Salvajes y coordinar su labor;
- j) responder a las consultas relacionadas con los métodos de lucha contra las enfermedades de los animales terrestres;
- k) representar a la OIE en las conferencias científicas y especializadas a petición del Director General (31).

Comisión de Normas Sanitarias para los Animales Terrestres

La Comisión de Normas Sanitarias para los Animales Terrestres tiene como mandatos:

a) favorecer la adopción por el Comité Internacional de normas de sanidad animal (incluidas las zoonosis), bienestar animal y seguridad alimentaria para la producción animal, de directrices y recomendaciones relativas al comercio o al movimiento internacional de mamíferos, aves y abejas y de sus productos, diseñadas para minimizar los riesgos de transmisión de enfermedades y evitar barreras sanitarias injustificadas;

b) publicar un compendio anual de tales normas, directrices y recomendaciones en los formatos e idiomas requeridos por el Comité Internacional;

c) asesorar al Director General sobre la composición y las actividades de los Grupos de Trabajo sobre el Bienestar Animal y la Seguridad Alimentaria para la Producción Animal, y coordinar su labor;

d) elaborar, en colaboración con las comisiones especializadas y con los expertos:

– capítulos genéricos en el *Código Sanitario para los Animales Terrestres* (el *Código Terrestre*) (26), que aborden cuestiones comunes, tales como la evaluación de los servicios veterinarios, certificación, regionalización, metodología del análisis de riesgo y resistencia antimicrobiana, y que concuerden con recomendaciones similares en el *Código Sanitario para los Animales Acuáticos*;

– capítulos específicos de las enfermedades y anexos en el *Código Terrestre* que se mantengan actualizados con la información científica más reciente sobre las enfermedades de los animales terrestres de la lista de la OIE de declaración obligatoria;

e) identificar los asuntos que necesiten un examen a fondo y proponer al Director General la composición y mandato de los expertos o de los componentes de los grupos *ad hoc* convocados específicamente para estudiar dichas sugerencias y, si fuese menester, participar en su labor;

f) asesorar al Director General en cuestiones relacionadas con su labor que surjan o se debatan en otras organizaciones internacionales (Comisión del Codex Alimentarius, Convención Internacional de Protección Fitosanitaria y Organización Mundial del Comercio [OMC]), o en otros foros;

g) representar a la OIE en las conferencias científicas y especializadas a petición del Director General (31).

Esta Comisión es la responsable de la elaboración de los diferentes capítulos y anexos del *Código Terrestre*, eje central de las actividades de la OIE y en especial, de sus relaciones con la OMC y el Codex. Se ocupa, por lo tanto, de asuntos más reglamentarios, pero basados siempre en los avances científicos.

El *Código Terrestre* es el resultado de un amplio consenso de las más altas autoridades veterinarias del mundo. Su objetivo es velar por la seguridad sanitaria del comercio internacional de animales y de sus producciones zootécnicas mediante la prevención de las epizootias, evitando la instauración de barreras sanitarias injustificadas. Su confección es fruto del trabajo continuado emprendido hace 40 años por la OIE con la finalidad de crear nuevos capítulos o revisar y mejorar los ya existentes, basándose siempre en los más recientes avances de la ciencia veterinaria. Ha sido estructurado recientemente en formato XML, lo que permite la producción simultánea de las versiones impresa y web (21).

Comisión de Normas Biológicas

La Comisión de Normas Biológicas tiene como mandatos:

a) proponer métodos para el diagnóstico y prevención de enfermedades con respecto al comercio internacional o al desplazamiento de los animales terrestres o de sus productos, en particular, las enfermedades incluidas en el *Código Terrestre*;

b) definir las normas de los productos biológicos: productos destinados al diagnóstico, vacunas y sueros de uso veterinario para animales terrestres;

c) elaborar, a petición del Comité Internacional o del Director General, las normas técnicas aplicables a otras intervenciones señaladas en el *Código Terrestre*;

d) mantener informados al Director General y al Comité Internacional de los progresos en el conocimiento científico que pudieran tener repercusiones en el diagnóstico y la prevención de enfermedades de los animales terrestres y hacer recomendaciones adecuadas con miras a enmiendas o textos adicionales que se hayan de introducir en el *Código Terrestre*;

e) responder a las cuestiones de su campo de competencia planteadas por el Director General y el Comité Internacional y colaborar con las demás comisiones especializadas y grupos de trabajo de la OIE;

f) publicar el *Manual de Pruebas de Diagnóstico y Vacunas para los Animales Terrestres* (el *Manual Terrestre*) (19);

g) identificar a los ponentes clave que representarán a la OIE en las conferencias internacionales;

h) elaborar conceptos y herramientas destinados a fomentar la capacidad de la comunidad científica veterinaria, en particular en los países en desarrollo;

i) asesorar al Director General sobre la vigencia de la lista de expertos, laboratorios de referencia y centros colaboradores de la OIE;

j) animar y trabajar con la red de los laboratorios de referencia y centros colaboradores para cumplir con el mandato de la OIE;

k) identificar los asuntos que necesiten un examen a fondo y proponer al Director General la composición y mandato de los expertos o de los grupos *ad hoc* de expertos convocados

específicamente para estudiar dichas cuestiones y, si fuese menester, participar en la labor de estos grupos;

l) representar a la OIE en las conferencias científicas y especializadas a petición del Director General.

Junto con el *Código Terrestre*, el principal objetivo del *Manual Terrestre* es facilitar el comercio internacional de animales vivos y de productos de origen animal, así como contribuir a la mejora de los servicios de sanidad animal de todo el mundo. Para ello, ha sido precisa la armonización internacional de los métodos de laboratorio para el diagnóstico de las enfermedades infectocontagiosas de los animales y de los requerimientos para la producción y el control de productos biológicos, principalmente vacunas, que constituyen las dos herramientas principales utilizadas en los programas de prevención, control, lucha y erradicación de estas enfermedades. Este objetivo ha requerido la cooperación de los mejores especialistas.

El Comité Internacional de la OIE asignó su elaboración a los expertos integrados en la Comisión de Laboratorios, donde se desarrollan y normalizan los métodos y supervisan las ediciones del *Manual Terrestre*. Por su parte y entre otras actividades, el Servicio Científico y Técnico, ubicado en la Oficina Central, organiza, presta asistencia y hace el seguimiento a las reuniones y conferencias de la referida comisión y de otras afines.

Las ediciones en lengua inglesa del *Manual Terrestre* se han llevado a cabo sucesivamente en 1989, 1992, 1996 y 2000. En consecuencia, se han actualizados periódicamente todos los capítulos del *Manual Terrestre* e incluido una considerable información adicional, teniendo en consideración los últimos avances en biotecnología. La OIE se propone publicar sucesivas ediciones traducidas al español y al francés, aproximadamente una vez cada cuatro años.

Comisión de Normas Sanitarias para los Animales Acuáticos

La Comisión de Normas Sanitarias para los Animales Acuáticos tiene un mandato similar al establecido para la Comisión del Código, pero teniendo en cuenta el *Manual de Pruebas de Diagnóstico para los Animales Acuáticos* (24) y el *Código Sanitario para los Animales Acuáticos* (25). Es la responsable de la elaboración de éste último.

Recientemente se inició una política de descentralización, por lo que algunas reuniones de las diferentes comisiones especializadas celebradas en 2002 tuvieron lugar en los centros colaboradores de los Países Miembros. Con anterioridad todas se celebraban en la sede de la Oficina Central en París.

Comisiones y representaciones regionales

El Comité Internacional, a efectos de conseguir los objetivos de la Oficina en una o varias regiones del mundo y a propuesta de la Comisión Administrativa o de los miembros del Comité Internacional, puede establecer comisiones regionales y

determinar su composición. Actualmente son cinco y en sus seno se expresan los puntos de vista de los Países Miembros de cada una de ellas. Desempeñan una función determinante a la hora de establecer las directrices generales de la OIE y las actividades de las representaciones regionales. Sin embargo y con objeto de garantizar la coherencia mundial de la política de la OIE, es necesario que el Comité Internacional en su conjunto apruebe sus recomendaciones.

Las representaciones regionales fueron creadas a raíz de propuestas de las respectivas comisiones y deben su existencia a las generosas contribuciones de algunos Países Miembros. En 1991 se creó la de Asia y Pacífico, con sede en Tokio (Japón), en 1992 la de Europa del Este, con sede en Sofía (Bulgaria), en 1997, la de las Américas, con sede en Buenos Aires (Argentina) y la de Oriente Medio, con sede en Hazmieh (Líbano), y en 2000, la de África, con sede en Bamako (Mali). Están compuestas por una oficina integrada por un representante nombrado por el Director General.

Cada comisión regional está integrada por una mesa directiva, formada por un presidente, dos vicepresidentes y un secretario general, que son nombrados entre los miembros en ejercicio del Comité Internacional de la región relevante por un periodo de tres años, que puede ser renovado global o individualmente. Su misión es, entre otras, ofrecer a los Países Miembros servicios adaptados a sus regiones para que puedan reforzar la vigilancia y el control de las enfermedades en cada una de ellas (20).

Como así lo indica el III Plan Estratégico de la OIE, el programa de actividades de cada representación tiene en cuenta la demanda creciente de las regiones y subregiones, que desean beneficiarse de servicios y programas que correspondan a sus necesidades y a sus particularidades (38).

Grupos de trabajo y grupos ad hoc

Los grupos de trabajo se constituyen durante un tiempo indeterminado por decisión del Comité Internacional a propuesta del Director General. Abarcan el campo científico precisado en su denominación. Se reúnen para hacer el balance de los adelantos obtenidos en las áreas de su competencia y tomar medidas concretas para que los Países Miembros obtengan rápidamente provecho de esos avances. Con este fin, realizan encuestas a escala mundial y publican sus resultados, organizan reuniones científicas, seminarios, talleres y cursillos de formación (14).

Los grupos *ad hoc* poseen competencias más restringidas que los grupos de trabajo y se establecen únicamente por un periodo de tiempo determinado. Se crean y se disuelven en función de las necesidades. Se constituyen y convocan a iniciativa del Director General, quien precisa su misión, así como la duración de su actuación y las formas de ejecución de dicha misión (14).

Las líneas innovadoras establecidas en el plan estratégico y el programa de trabajo, han implicado la consolidación del Grupo de Trabajo sobre Enfermedades de los Animales Salvajes y la creación de dos nuevos, que dan a la OIE una interesante proyección social: Bioseguridad de los Alimentos Derivados de la Producción Animal y Bienestar de los Animales (29, 30).

En consecuencia, la OIE se encuentra más comprometida en el ámbito de las enfermedades animales transmisibles al hombre, aunque sean inofensivas para el animal, prestando particular atención a las enfermedades de origen alimentario. En el mismo sentido también se ha actuado para establecer nuevas normas relativas al bienestar animal, aplicables de igual manera al comercio internacional de animales, si bien la OIE aspira a liderar la promoción del bienestar animal en todos los ámbitos de actuación en el mundo (37).

En lo que se refiere a los grupos *ad hoc*, la Comisión Científica se apoya en varios de ellos, cuyo número se ha incrementado, así como la duración de sus reuniones anuales y el aumento de las dietas de sus expertos y consultores (30). Su finalidad principal es la de preparar la evaluación sanitaria de los países que lo soliciten voluntariamente dentro del marco de la lista de enfermedades elegibles para tal fin fijada por el Comité Internacional. Esta mejora supone un costo muy elevado, ya que implica numerosas reuniones suplementarias todos los años. Actualmente son los siguientes:

- a) fiebre del Valle del Rift;
- b) evaluación de las solicitudes de los países que desean ser reconocidos libres de la EEB, y de su conformidad con los requisitos del *Código Terrestre*;
- c) evaluación de las pruebas de las proteínas no estructurales para el diagnóstico de la fiebre aftosa;
- d) alternativas para una eliminación inocua y eficaz de cadáveres de animales muertos o sacrificados;
- e) antibiorresistencia;
- f) influenza aviar y
- g) presencia hipotética de la EEB en ovinos y caprinos (30).

Personal de apoyo: Oficina Central, laboratorios de referencia y centros colaboradores

Oficina Central

Bajo la dirección del Director General, la Oficina Central ejecuta y coordina las actividades de información, cooperación técnica y difusión científica decididas por el Comité Internacional. De entre las actividades llevadas a cabo por sus servicios, concede prioridad al imperativo formulado en el artículo 4 de sus Estatutos Orgánicos: "recopilar y poner en conocimiento de los Gobiernos y de sus servicios sanitarios, los hechos y documentos de interés general relativos a la evolución de las

epizootias y los medios empleados para combatirlas", para lo cual:

- organiza anualmente la Sesión General y periódicamente las reuniones de las comisiones y las reuniones científicas y técnicas que se celebran en la sede central;
- contribuye a la organización de las conferencias regionales y especializadas en colaboración, si es preciso, con otras organizaciones internacionales;
- prepara y divulga todos los documentos oficiales en los idiomas de trabajo de la OIE: propuestas, recomendaciones, resoluciones, actas, informes del Director General, órdenes del día, calendarios, conferencias, etc.;
- para el desarrollo de la labor de las comisiones especializadas y los grupos de trabajo, la Oficina Central es la encargada de enviar las invitaciones a las reuniones, así como los intercambios de correspondencia entre el grupo y las personalidades u organismos que éste desee consultar. Además, pone a disposición del grupo todas las facilidades necesarias para establecer los informes de sus reuniones, especialmente de traducción y documentación. También pone a disposición del secretario general de la comisión todos los medios necesarios para la elaboración de los informes de las reuniones de la comisión, particularmente, traducción y documentación (13).

Laboratorios de referencia

Los 150 laboratorios de referencia existentes en 2002 constituyen una red mundial única destinada a proporcionar a la Oficina Central y a los Países Miembros el asesoramiento científico y técnico en todos los asuntos relacionados con la vigilancia y el control de las epizootias, así como en las técnicas para su diagnóstico. De los 150 existentes, 124 son de referencia para mamíferos, aves y abejas y los 26 restantes para animales acuáticos (23). Su apoyo está basado en:

- desempeñar el papel de centro de investigación, pericia, normalización y difusión de las metodologías aplicables en los campos de su competencia;
- almacenar y distribuir cepas estándar y normas para el diagnóstico, antisueros, antígenos y otros reactivos;
- proponer o desarrollar todos los métodos que faciliten la armonización de las reglamentaciones internacionales aplicables a la vigilancia y el control de las enfermedades animales;
- poner a disposición de la OIE consultores expertos;
- proveer la formación científica y técnica al personal de los Países Miembros de la Oficina según sus competencias;
- organizar reuniones científicas por cuenta de la Oficina;
- coordinar estudios científicos y técnicos en colaboración con otros laboratorios u organizaciones;
- publicar y difundir toda la información de su campo de especialidad que sea útil para los Países Miembros (14).

Centros colaboradores

Los centros colaboradores cumplen con las mismas funciones pero abarcan un campo más general, en lugar de una enfermedad específica (14, 23). En 2003 había un total de 13 centros colaboradores.

Al igual que sucede con los laboratorios de referencia, las candidaturas al título de centro colaborador de la OIE han de ser presentadas al Director General por el delegado del País Miembro al que pertenece la institución interesada o por la comisión regional correspondiente. Previo dictamen de la comisión especializada relevante y de la comisión regional correspondiente, las candidaturas recibidas han de ser presentadas por el Director General a la Comisión Administrativa en sus reuniones y seleccionadas únicamente en función de la competencia científica y técnica del establecimiento candidato. Las candidaturas seleccionadas se presentan al Comité Internacional para su aprobación. Esta confirmación otorgará al director del centro el derecho de utilizar el título de centro colaborador o laboratorio de referencia de la OIE y su emblema en todos los documentos que elabore en su calidad oficial. Como contrapartida, el centro colaborador se compromete a cumplir con su mandato con conciencia, en la medida de los medios de que dispone y a suministrar un informe sucinto sobre sus actividades al término de cada año civil de dicho mandato. Dicho informe será entregado a todos los Países Miembros. La designación será válida durante cuatro años, al cabo de los cuales el Director General podrá someter al Comité Internacional su renovación (14).

Tecnoestructura

La presencia de tecnoestructura en la OIE implicaría la existencia de unidades que indican a los miembros de la OIE cómo actuar. Por la propia naturaleza de la OIE, esa unidad no existe como tal, pero dichas funciones son llevadas a cabo por el Comité Internacional de delegados, ya que es este organismo el que ha aprobado los estatutos orgánicos de la OIE, el reglamento orgánico, el reglamento general, los mandatos y reglamentos internos de las comisiones especializadas, de los grupos de trabajo y grupos *ad hoc*, de los laboratorios de referencia y de los centros colaboradores, así como el reglamento financiero, los estatutos del personal y los acuerdos concluidos con otras organizaciones intergubernamentales. Documentos, todos ellos, que indican a los miembros de la OIE cómo han de actuar y que, por tanto, formalizan su comportamiento. Por otra parte, es importante destacar que el Grupo de Planificación Estratégica, integrado por los nueve miembros de la Comisión Administrativa, es el encargado de elaborar el plan estratégico de la OIE con la ayuda del Director General.

Mecanismos de coordinación de la OIE (Organización mundial de sanidad animal)

Una vez que se han diseñado las partes de la estructura organizativa de la OIE, es necesario definir mecanismos que ayuden a integrar los distintos elementos básicos que la constituyen, indicando claramente las relaciones y contactos que existen entre ellos. Para la coordinación entre las partes de las organizaciones, Mintzberg define la adaptación mutua, la supervisión directa y la normalización de los procesos de trabajo, resultados y habilidades (6).

Adaptación mutua

Está basada en la negociación de los diversos miembros de las unidades organizativas. Utiliza como herramienta para la coordinación la reunión y el debate de las personas implicadas. Es uno de los principales mecanismos de coordinación existentes en la OIE, lo cual le confiere un grado importante de flexibilidad. Este mecanismo es utilizado tanto para coordinar el trabajo dentro de la OIE como sus relaciones con otras organizaciones.

En relación con el trabajo interno de la OIE, en la Sesión General, siguiendo el principio democrático de un país un voto, se someten a votación normas, directrices y recomendaciones y si son aprobadas, se adoptan mediante las correspondientes resoluciones del Comité Internacional. Así, pues, las resoluciones de la asamblea de delegados son fruto de un amplio consenso de las más altas autoridades veterinarias de los Países Miembros y contribuyen a mejorar sustancialmente la fluidez del comercio pecuario internacional y otros aspectos de la sanidad animal mundial.

Además, para difundir y que sea aprovechada por todos los Países Miembros la información obtenida como fruto del trabajo llevado a cabo por las comisiones especializadas, grupos de trabajo y grupos *ad hoc*, los jefes de los diversos servicios de la Oficina Central, responsables de la coordinación de cada uno de ellos, celebran periódicamente reuniones de sus expertos para hacer el balance de los más recientes avances científicos conseguidos. Cabe señalar a título de ejemplos significativos y recientes que estas reuniones se han venido manteniendo para examinar la situación sanitaria respecto a la EEB en los Países Miembros que lo solicitaron; definir las prioridades de la OIE sobre bienestar animal y precisar sus prioridades sobre temas relacionados con la seguridad sanitaria de los alimentos.

Por otra parte, mediante relaciones bilaterales o multilaterales y la participación de sus representaciones regionales, la OIE continúa apoyando operaciones sobre el terreno con la

finalidad de controlar las epizootias en diversas regiones del mundo, entre las que destacan:

- el desarrollo de un nuevo programa de control de fiebre aftosa durante un periodo de tres años;
- el mantenimiento del apoyo al comité consultivo del Programa Panafricano de Control de Epizootias (PACE) en África y la gestión de un fondo de intervención de emergencia en beneficio de la zona del proyecto;
- la supervisión de las negociaciones relativas a las actividades del control de la fiebre aftosa en el Cáucaso (21).

Respecto a relaciones con otras organizaciones, la OIE las mantiene permanentemente con más de 20, entre las que cabe citar: la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (8), la Organización Mundial de la Salud (OMS) (9), con la que continúan las negociaciones y se vislumbra la firma de nuevos convenios (30), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (11), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) (12), el Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA), la Secretaría de la Comunidad del Pacífico (CPS) y el Banco Mundial (BM). Cabe señalar, así mismo, las tres importantes conferencias científicas organizadas conjuntamente por la OIE, la OMS y la FAO sobre EEB, fiebre aftosa y antibiorresistencia, que dieron lugar a la adopción de recomendaciones comunes por las tres organizaciones (21).

La firma del Acuerdo de la Ronda de Uruguay sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) en 1994 (32), designó a la OIE como entidad científica de referencia en temas relacionados con la sanidad animal y le otorgó un papel preponderante en este ámbito, al responsabilizarla de establecer las normas sanitarias que han de regir el comercio internacional de animales vivos y de sus producciones zootécnicas (3, 18). La aplicación de las MSF persigue ampliar el grado de liberalización del comercio, sin por ello acrecentar los riesgos para la salud pública, animal o vegetal. La consecución de una significativa liberalización del comercio exige de los Países Miembros un doble esfuerzo:

- aceptar estos conceptos en la toma de decisiones sobre importación-exportación,
- comprometerse a apoyar los esfuerzos de la OIE para desarrollar y actualizar normas sanitarias (36).

En definitiva, las normas sanitarias de la OIE son las de referencia internacional que reconoce la OMC.

Recientemente se han entablado negociaciones con varias organizaciones regionales o internacionales con la finalidad de intensificar la colaboración mediante la firma de nuevos acuerdos o la actualización de antiguos. En concreto, con la FAO y la OMS, en temas de interés común; con el Codex Alimentarius, sobre seguridad sanitaria de los alimentos; con la

Comisión de la Unión Europea (UE), sobre información sanitaria, desarrollo e investigación; con la Unión Africana/Oficina Interafricana de Recursos Animales (UA/IBAR), sobre control de enfermedades y desarrollo; con la Asociación Veterinaria Mundial, sobre calidad de los servicios veterinarios y certificaciones; con la Federación Internacional de Sanidad Animal, sobre medicamentos, productos veterinarios y control de enfermedades; y con el Centro Internacional para la Agricultura y las Biociencias (CABI), sobre información científica y técnica.

A lo largo de 2002 la OIE firmó nuevos acuerdos con la Asociación Mundial de Veterinaria, la Federación Internacional de Lechería, la Federación Ecuéstre Internacional, la Comunidad de Desarrollo del África Austral, la Comunidad Económica del Ganado, Carne y Recursos Haliéuticos (de África Central), la CPS, la FAO y la OMS. Estos acuerdos abren nuevas perspectivas en temas relacionados con la seguridad sanitaria de los alimentos, el bienestar animal, y la financiación de programas de investigación (23, 30, 31).

En lo que se refiere al apoyo del diálogo Norte-Sur, la OIE ha tomado recientemente varias iniciativas con la firma de un convenio con la FAO, la OMS, la OMC y el BM en Doha (Qatar), mediante el cual estas organizaciones se comprometen a ayudar a los países en desarrollo, en particular, en la elaboración de normas sanitarias internacionales, con una mayor participación en grupos *ad hoc* y desarrollando la colaboración entre laboratorios del Norte y del Sur. La OIE se compromete a establecer y supervisar estas actividades mediante una adecuada asistencia técnica y científica a los Servicios Veterinarios.

En este mismo sentido van dirigidas las negociaciones con el Grupo de Consulta sobre la Investigación en Agricultura Internacional (CGIAR) con vistas a facilitar la financiación de investigaciones sobre el control de las enfermedades de los animales consideradas prioritarias por el Comité Internacional de la OIE en el marco del denominado Programa Global de Desafío (*Global Challenge Program*), a fin de asignar en un futuro recursos a los centros colaboradores y de referencia (21). No obstante, este programa no fue considerado como prioritario por el comité consultivo encargado de asesorar a los proveedores de fondos del CGIAR (30).

Supervisión directa

La supervisión directa en la OIE va dirigida a la evaluación permanente de todas las actividades realizadas por los diferentes elementos que la constituyen con el objetivo de:

- evitar y corregir errores;
- garantizar la exacta ejecución de los programas sanitarios – cantidad, calidad, procedimiento, tiempo, entre otros parámetros – aprobados en cada una de las secciones de la línea media;

– perfeccionar los métodos de trabajo y adaptarlos a las necesidades de cada momento.

En este sentido, las comisiones especializadas y regionales, laboratorios de referencia y centros colaboradores han de presentar un informe de sus actividades al menos una vez al año al Comité Internacional, y en su defecto, la Comisión Administrativa.

Por su parte, el Director General ha de presentar anualmente a la Comisión Administrativa un informe sobre su gestión, realizaciones y las actividades científicas, técnicas y administrativas de la Oficina Central, así como otro informe financiero con las contribuciones de los Países Miembros, presupuesto y estado de cuentas. Tras el dictamen favorable de la Comisión Administrativa, han de ser examinados y aprobados por el Comité Internacional (15, 16). De esta forma, la labor del Director General está sujeta al beneplácito de la Comisión Administrativa y sobre todo del Comité Internacional.

El informe del Director General sobre la gestión de la Oficina Central está estructurado de la siguiente forma:

- actividades de la Oficina Central: organización y orientaciones generales, información sanitaria, comercio internacional, publicaciones, actividades científicas y técnicas, misiones y reuniones,
- actividades de las comisiones y de los grupos,
- actividades de las representaciones regionales y de la unidad regional de coordinación,
- aplicación de las resoluciones y recomendaciones de la OIE (30),
- actividades administrativas,
- ejecución del presupuesto.

Normalización de procesos

El Comité Internacional lleva a cabo la normalización de los procesos de los miembros de la OIE, lo cual se ve reflejado en los estatutos orgánicos, el reglamento orgánico, el reglamento general, los mandatos y reglamentos internos de las comisiones especializadas, de los grupos de trabajo y grupos *ad hoc*, de los laboratorios de referencia y de los centros colaboradores, así como el reglamento financiero y los estatutos del personal.

Es también de destacar que precisamente la normalización de los procesos de los Países Miembros en temas relacionados con la sanidad animal es el principal servicio ofrecido por la OIE, lo cual es especialmente importante en el comercio internacional y en el desarrollo de los programas sanitarios, donde el núcleo operativo de la OIE da instrucciones detalladas a los delegados de los Países Miembros para la aplicación de las actividades que han de realizar los diferentes componente de la estructura

organizativa de sus respectivos Servicios Veterinarios. En este caso, la asamblea general formaliza dichas instrucciones, transformándolas en normas, códigos y directrices, distribuidos a través de los productos de la OIE (*Código, Manual, Revista*, etc.). Con este proceso se intenta formalizar las mejores soluciones a los problemas sanitarios de la ganadería, que han de ser aplicables en todo el mundo.

Al mismo tiempo, y al encontrarse integrados en estructuras burocráticas oficiales, esta normalización influye, en gran medida, en el comportamiento de todos los componentes de la estructura organizativa de los Países Miembros, especialmente en su núcleo operativo, es decir, en inspectores veterinarios de sanidad animal, cuyas actividades están reguladas por la legislación nacional, y en algunos países regional e incluso supranacional, como es el caso de la UE.

Normalización de los resultados

La normalización de resultados conlleva la definición previa de los objetivos a corto, medio y largo plazo, lo cual va posibilitando el control del rendimiento a lo largo del tiempo. Este es un objetivo pretendido con el III Plan Estratégico. Una vez aprobadas por la asamblea general, el Director General se encarga de transformar estas orientaciones en metas y objetivos concretos y mensurables, los cuales serán incorporados a programas de trabajo y a un plan de actividad que traduce los conceptos en realidad. Han de prepararse con arreglo a presupuestos anuales y deben ser aprobados, junto con los procedimientos de control periódico de los resultados, antes del comienzo de cada ejercicio. La ventaja de este procedimiento para la OIE es que obliga a definir claramente los objetivos de cada integrante de su estructura organizativa, llegando incluso a poderlos cuantificar y contribuir a mejorar el nivel del servicio.

Actualmente, el control de los rendimientos se lleva a cabo evaluando preferentemente dos parámetros, tiempo y desplazamientos del núcleo operativo de la OIE o del Director General y los servicios técnicos de la Oficina Central, lo cual se refleja con periodicidad trimestral en el *Boletín* de la OIE. Entre las actividades que se controlan mediante este procedimiento figuran la asistencia técnica, participación en congresos, conferencias, reuniones y otros eventos internacionales, bien sea con participación activa o simplemente como representación. El volumen de las normas aprobadas por el Comité, las estadísticas de visitas del sitio web de la OIE, el número de publicaciones vendidas son otros parámetros interesantes.

Normalización de habilidades

La normalización de habilidades no es el mecanismo principal para la coordinación del trabajo de la OIE, pero sí es importante debido a que ésta es una organización constituida por profesionales de alto nivel científico y técnico.

Todos los miembros de las comisiones especializadas, las comisiones y representaciones regionales, los grupos de trabajo y los grupos *ad hoc* han de ser especialistas reconocidos mundialmente, siendo elegidos por sus competencias, y han de tener capacidad de decisión en las tareas que ejecutan en sus respectivos países.

La estructura organizativa de la Oficina Central de la OIE (Organización mundial de sanidad animal), aplicando el modelo de Mintzberg

La puesta en práctica de las acciones destinadas a alcanzar los nuevos objetivos del programa de trabajo del Director General y afianzar los ya existentes, de acuerdo con las recomendaciones del III Plan Estratégico de la OIE para el quinquenio 2001-2005, ha requerido una profunda reestructuración de los servicios de su Oficina Central, a fin de modernizarlos e incrementar su eficacia. Entre los principales avances destaca la finalización de la renovación y ampliación de la sede de la Oficina Central, lo que ha permitido instalar puestos de trabajo suplementarios y mejorar las condiciones laborales del personal, que representan en la actualidad a 24 naciones. Todo ello, sin el incremento de sus presupuestos, aunque sí con una redistribución más equitativa de las contribuciones de los Países Miembros, basada en el principio de solidaridad.

En el año 2002 se ha alcanzado un total de 44 trabajadores. De ellos, 34 son fijos, entre los que se incluyen dos altos cargos, cinco jefes de servicio, dos adjuntos, tres comisionados, un jefe de proyectos, diez secretarías, tres técnicos en informática, un contable, un asistente de contable, un técnico en información, un documentalista, un agente de ventas, un recepcionista, un técnico de mantenimiento y un ordenanza. A ellos se suman diez técnicos, dos de los cuales colaboran durante seis meses en la organización de la Sesión General y el resto no especializados, durante su periodo de celebración. La ampliación y reestructuración de este equipo ha supuesto la realización de importantes obras de acondicionamiento en la Oficina Central (30).

Ese mismo año se contrataron cuatro personas para sustituir a tres miembros del personal y cubrir un nuevo puesto; también se hizo un contrato temporal. Por otra parte, dos comisionados fueron puestos a disposición de la OIE por los Países Miembros. El aspecto más destacable fue la creación del Servicio de Actividades Regionales (30).

La Oficina Central presenta, a su vez, su propia estructura organizativa, en la que se puede aplicar, así mismo, el esquema de Mintzberg (6) según se muestra en la Figura 4.

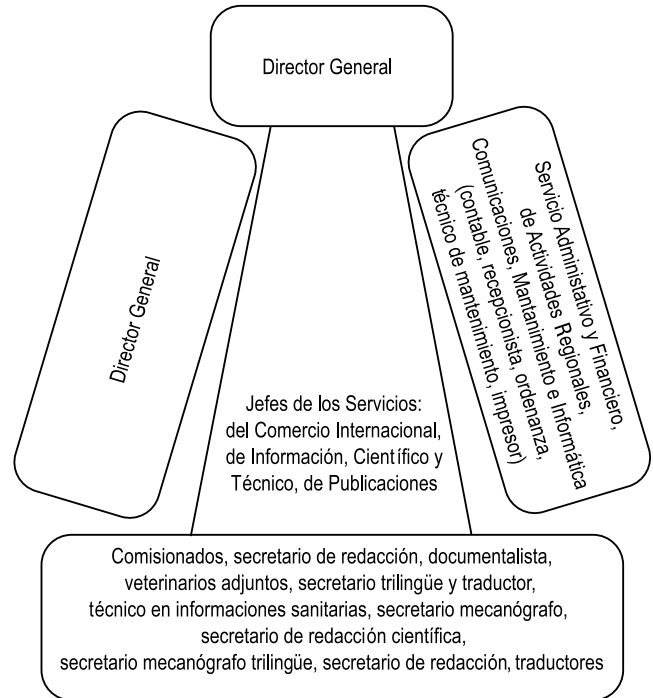


Fig. 4
Estructura organizativa de la Oficina Central de la OIE (Organización mundial de sanidad animal) a través del modelo de Mintzberg

Ápice estratégico: Director General

El Director General representa el poder ejecutivo de la OIE y lleva la dirección de su Oficina Central. De él dependen los funcionarios técnicos y administrativos y los agentes necesarios para su funcionamiento, siendo responsable de su contratación y disciplina. Junto con el Director General desarrolla actualmente sus actividades el presidente del *Código*, y dependen de él, un comisionado para la información, un jefe de proyectos, una secretaria de conferencias y otra de dirección y dos técnicos informáticos, uno especialista en página web y otro en micro-redes.

Línea media: Servicios de Comercio Internacional, de Información, Científico-Técnico, de Publicaciones

La línea media está actualmente constituida por cuatro jefes de servicio: Comercio Internacional; Información; Científico y Técnico; y Publicaciones. La creación de los dos primeros en 2001 (anteriormente constituían uno solo) ha supuesto un paso decisivo para la mejora de sus prestaciones y la especialización de su personal.

Servicio de Comercio Internacional

Coordina las actividades de la Comisión de Normas Sanitarias para los Animales Terrestres y desarrolla las relacionadas con la normalización para facilitar el comercio internacional de animales y de productos zootécnicos en los campos de la salud pública, la sanidad animal y el bienestar animal. Se encarga de organizar las reuniones de expertos, grupos de trabajo (seguridad sanitaria de los alimentos y bienestar animal) y grupos *ad hoc* a fin de mejorar o redactar nuevos capítulos y anexos del *Código Terrestre*. También coordina las relaciones con otras organizaciones internacionales, los Países Miembros y los expertos en el campo de los problemas sanitarios relacionados con el comercio internacional, especialmente con la OMC. De este servicio depende el centro de documentación, que presta apoyo al resto de los servicios de la Oficina Central. Está integrado por un jefe de servicio (veterinario), dos comisionados (veterinarios), un secretario de redacción y un documentalista.

Servicio de Información

Su principal misión es recibir la información sanitaria que todos los Países Miembros han de remitir obligatoriamente a la OIE, procesarla y devolverla a través de la edición de los documentos periódicos oficiales de la OIE (esencia de la OIE desde su creación en 1921). Su finalidad es facilitar una información exhaustiva de la situación sanitaria de cada una de las epizootias incluidas en las Listas A y B de la OIE, a fin de prevenirlas. Este servicio participa directamente en el programa epidemiológico de alerta y respuesta inmediata de la OMS y de la FAO, destinados a la asistencia técnica de los países en desarrollo y en temas relacionados con las zoonosis (33). Está integrado por un jefe de servicio y un adjunto (ambos veterinarios), un secretario trilingüe y traductor y un técnico en informaciones sanitarias.

Su nueva filosofía se basa en la dedicación plena a la información, manteniendo un diálogo permanente con los delegados de los Países Miembros y procurando una mejora constante de la informatización de la base de datos dedicada a la sanidad animal mundial. Por otra parte se ha preparado una nueva política basada principalmente en la transparencia informativa, mejora en el envío de los mensajes de alerta, la búsqueda activa de información y en su comprobación, siempre que sea necesario, por parte de los Países Miembros (21, 30).

Los medios de difusión utilizados por la OIE son la página web y las publicaciones periódicas, entre las que se incluyen *Informaciones Sanitarias*, el *Boletín* y *Sanidad Animal Mundial* (27). Todas ellas han sido rediseñadas en las tres lenguas oficiales de la OIE, con el fin de adaptarlas a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, con la creación de numerosos enlaces con otros sitios relacionados con la sanidad animal (21). Dicha información, que también concierne a las zoonosis, es objeto de una difusión inmediata o diferida, según la gravedad de la enfermedad. Por otra parte, también divulga de modo permanente y por los conductos más

rápidos de comunicación a los Países Miembros, las notificaciones urgentes de epizootias.

La página web de la OIE contiene el programa HandiSTATUS II (22), que es una aplicación web con datos sobre enfermedades animales cuyas consecuencias son importantes para el comercio internacional o la salud pública. Los datos se actualizan periódicamente en función de los informes de emergencia, mensuales y anuales que recibe la Oficina Central de las administraciones veterinarias de los países (investigación pasiva) o de otras fuentes de información oficiales y científicas, en las que se encuentra implicada la investigación activa de este servicio. En 2002 se ha instaurado un mecanismo para su renovación y actualización con la participación colectiva de todo el personal. El número de consultas de la página web ascendió en 2001 a 1.047.928 (21). Recientemente se ha cambiado la estructura, estilo gráfico de la página web y se han creado nuevas secciones (30).

Informaciones sanitarias es una publicación semanal que se encuentra también en formato electrónico. En ella se reflejan los informes de emergencia que los Países Miembros transmiten a la OIE acerca de los mayores cambios epidemiológicos ocurridos en su territorio. Se trata, por consiguiente, de una publicación destinada a alertar a la comunidad internacional de los acontecimientos más recientes que afectan a la situación zoonosaria mundial.

Actualmente se están desarrollando nuevas disposiciones para aplicarlas a la búsqueda activa de información y a su comprobación sistemática por parte de los delegados de los Países Miembros y una mayor utilización de los medios electrónicos en la información. Se preparan, así mismo, nuevas listas de correo electrónico para el envío diario de los mensajes de urgencia (21).

El *Boletín* tiene ahora una periodicidad trimestral. Incluye la relación de los actos oficiales de la Oficina, reuniones y visitas a los que han asistido sus miembros, con sus correspondientes informes, la más reciente y completa documentación sobre las enfermedades epizooticas de actualidad y su profilaxis, las leyes y los reglamentos locales promulgados en los distintos Países Miembros de la OIE, eventos internacionales, publicaciones, intercambio de opiniones, etc.

La publicación anual *Sanidad Animal Mundial* (27) es un compendio general de la evolución de las principales enfermedades epizooticas en cada uno de los países. El Volumen 1 de esta publicación contiene el informe sobre la situación sanitaria mundial establecido por la Oficina Central, el informe sobre las enfermedades de los animales salvajes redactado por el grupo de trabajo especializado en esa área, y los informes de actividades enviados por los países, en su idioma original. También está disponible bajo el formato PDF. Los cuadros correspondientes al Volumen 2 pueden ser consultados utilizando la base de datos HandiSTATUS II (22),

seleccionando una región, un país o una enfermedad y el año 2002.

Servicio Científico y Técnico

Este servicio recopila y analiza toda la información científica nueva relativa a la lucha contra las enfermedades de los animales, y la transmite a los Países Miembros para que perfeccionen sus programas sanitarios. También asesora técnicamente a los Países Miembros que lo solicitan para apoyar programas de lucha contra las epizootias, incluidas las zoonosis. En este campo, presta especial atención a los países más pobres y en concreto a las enfermedades de la Lista A, que pueden poner en peligro la salud pública y la economía ganadera y constituyen una amenaza para los demás países. Es responsable de la organización y asistencia de las reuniones y conferencias de la Comisión Científica para las Enfermedades de los Animales, de la Comisión de Normas Biológicas y de la Comisión de Normas Sanitarias para los Animales Acuáticos. Coordina el Grupo de Trabajo sobre las Enfermedades de los Animales Salvajes y los grupos *ad hoc* que el Director General considere necesario formar. Así mismo, supervisa las ediciones del *Manual de Pruebas de Diagnóstico y Vacunas para los Animales Terrestres* y el *Manual de Pruebas de Diagnóstico para los Animales Acuáticos* y asiste al Servicio de Publicaciones en temas relacionados con sus cometidos. También atiende a consultas sobre temas de su incumbencia que se solicitan a la OIE desde cualquier institución o de sus Países Miembros. Igualmente, coordina las actividades de los 143 laboratorios de referencia y de los 13 centros colaboradores, cuya misión es de proporcionar a la OIE apoyo y asesoramiento científico y técnico. Para llevar a cabo esta labor, cuenta con un jefe de servicio y un adjunto (veterinarios), un secretario, un secretario mecanógrafo y un secretario de redacción científica.

Servicio de Publicaciones

El Servicio de Publicaciones difunde la información científica y técnica a través de los libros, documentos y publicaciones periódicas que edita la OIE, entre los que destaca la *Revista Científica y Técnica*, con tres números al año, dos de ellos sobre temas monográficos de sanidad animal elegidos en la Comisión Administrativa y el tercero sobre temas generales. De este servicio depende el taller de imprenta, que también proporciona apoyo al resto de servicios de la Oficina Central. Está integrado por un jefe de servicio (veterinario), un adjunto, un especialista en publicación asistida por computadora, un secretario de redacción traductor, un agente de ventas de publicaciones, un secretario trilingüe, y un impresor.

Núcleo operativo

El núcleo operativo de la Oficina Central está constituido por el personal de los servicios anteriormente mencionados que no disponen de subordinados: comisionados, secretario de redacción, documentalista, veterinarios adjuntos, secretario trilingüe y traductor, técnico en informaciones sanitarias, secretario mecanógrafo, secretario de redacción científica,

secretario mecanógrafo trilingüe, secretarios de redacción traductores. Dependiendo del servicio llevan a cabo tareas de elaboración y revisión de documentos oficiales y científicos, elaboración de boletines de información y documentos diversos.

Personal de apoyo: Servicios Administrativo y Financiero y de Actividades Regionales

El personal de apoyo de la Oficina Central lo integra el Servicio Administrativo y Financiero, al que se suman otras unidades, en concreto, Mantenimiento e Informática y Servicio de Actividades Regionales.

El Servicio Administrativo y Financiero asesora en temas económicos y financieros, así como en el proyecto de informática y apoya al Director General para la gestión de la OIE. Está integrado por un jefe de servicio (veterinario/administrativo) y un adjunto (administrativo), un secretario trilingüe y un contable, un recepcionista, un técnico de mantenimiento y un ordenanza. Recientemente se ha contratado a un especialista a tiempo parcial encargado de las acciones de comunicación de la OIE. Este servicio se encarga de los asuntos financieros, tanto de la Oficina Central como de las representaciones regionales. Sus funciones son las siguientes:

- preparación y control de proyectos de presupuestos, desarrollo de informes financieros, cobro de facturas, especialmente de las contribuciones de los Países Miembros, seguimiento y control de gastos,
- seguimiento de proyectos internacionales de investigación científica y de lucha contra las epizootias,
- seguimiento de las relaciones administrativas y diplomáticas con los Países Miembros y otras organizaciones internacionales, como la FAO, la OMS, la UE, la OMC, el BM, etc.,
- preparación de las deliberaciones de los órganos estatutarios en el campo administrativo y financiero,
- seguimiento de los asuntos jurídicos,
- gestión del personal de la organización y actualización de los estatutos,
- supervisión de la organización administrativa de las reuniones y conferencias, tanto en la sede de la Oficina Central como en el exterior,
- supervisión del servicio interior y el mantenimiento de la Oficina Central,
- representación del Director General, especialmente en las reuniones en las que éste delegue su firma o poder, de forma permanente o temporal.

Este servicio fue recientemente reorganizado, con la integración de tres sectores claramente diferenciados:

- sector administrativo y logístico,

- sector contable y financiero,
- sector informático (21).

En este último destaca el desarrollo de un plan quinquenal de dirección informática. Este plan implica la renovación de sus equipos, así como los distintos modos de tratar la información sanitaria en coordinación con el Servicio de Información y todas otras informaciones relevantes.

Además los informes financieros de la OIE son controlados por expertos internos y externos anualmente. El informe de estos controladores es remitido a la Comisión Administrativa y al Comité Internacional.

En la Sesión General de 2001 se decidió reforzar las acciones llevadas a cabo por las comisiones y representaciones regionales, anteriormente expuestas, así como incrementar las relaciones técnicas con las representaciones regionales. Con este objetivo, a finales de ese año, se creó una plaza para un veterinario en la Oficina Central, directamente dependiente de la Dirección General (21, 37), que ha dado lugar al actual Servicio de Actividades Regionales, con la misión de apoyar a:

- las cinco comisiones regionales y las cinco representaciones regionales,
- las operaciones de control de enfermedades sobre el terreno,
- los seminarios organizados en beneficio de los Países Miembros,
- la búsqueda de fondos de financiación y la coordinación de actividades en el terreno bajo los auspicios de la OIE,
- la supervisión de las ayudas de emergencia prestadas por la OIE.

Además, se ha creado una unidad de comunicaciones, encargada de las relaciones con los medios de información y el público en general y de la organización de conferencias de prensa, entrevistas periódicas y programas de radio y televisión (21).

Por otra parte, la OIE también contrata otros servicios de apoyo con empresas y personal especializado, entre los que se encuentran traductores, técnicos en informática, vigilantes, técnicos de mantenimiento, etc.

Tecnoestructura

La Oficina Central de la OIE no tiene unidades específicas de tecnoestructura. La formalización del comportamiento de sus miembros la asume el Director General, al redactar y implementar el programa de trabajo con vigencia quinquenal, basado en el plan estratégico.

Mecanismos de coordinación de la Oficina Central de la OIE (Organización mundial de sanidad animal)

Todos los servicios de la Oficina Central tienen actividades relacionadas entre sí, circunstancia que permite establecer sistemas comunes de supervisión y de control que faciliten la capacidad para analizar y resolver los problemas en menos tiempo, encontrar a los responsables de los resultados conseguidos y proporcionar una atención continua y esmerada a las demandas de los Países Miembros. A continuación se analiza la importancia de cada uno de los mecanismos de coordinación.

Adaptación mutua

La adaptación mutua es el mecanismo habitual del que se vale el Director General al convocar reuniones semanales de todos los jefes de servicio, tanto de carácter administrativo y técnico, como científico, así como con las diversas comisiones, entre las que se encuentran las de personal, información e informática.

En algunos casos es preciso activar la adaptación mutua mediante la constitución de puestos de enlace, comités permanentes, grupos de progreso y directores de programas. En lo que se refiere a grupos de progreso, son de destacar los creados por el Director General con la finalidad de:

- preparar nuevos procedimientos que permitan las licitaciones a una competencia más numerosa para la adquisición de bienes y servicios para la OIE;
- mejorar las condiciones de trabajo del personal (condiciones salariales, modulación de primas por méritos, duración de los contratos, pagos de dietas y locomoción, etc.), gracias, entre otras medidas, al fomento del diálogo social mediante la elección de representantes del personal de la OIE y armonización de las remuneraciones de los representantes regionales (21).

También existe un grupo integrado por el personal de la Oficina Central que se reúne una vez al mes con objeto de proponer y aplicar soluciones concretas a la página web de la OIE, promoverla, mejorar su presentación y ergonomía, así como facilitar su consulta y la puesta al día de su contenido. El grupo vela para que los demás miembros del personal se interesen y se ocupen de actualizar las secciones que son de su competencia. A lo largo de 2001 este grupo consiguió la instalación de un buscador, la creación de varias secciones nuevas y la de dos sitios específicos y un sitio web reservado a los delegados (21).

Supervisión directa

En la Oficina Central es el Director General quien ejerce la supervisión directa sobre los servicios y comisiones creadas. El nombramiento y la revocación de los empleados de toda categoría incumben al Director General, que da cuenta de ello al Comité Internacional (21).

Por su parte, los jefes de servicio se responsabilizan del trabajo de sus subordinados, emitiendo instrucciones y supervisando sus actividades, dando origen a un importante grupo de influencia técnica en la línea media, cuya información estará basada principalmente en las actividades desarrolladas por el núcleo operativo de la OIE. Independientemente de las que específicamente tiene atribuidas cada uno de los departamentos, las funciones y responsabilidades de los jefes de servicio se pueden resumir de la siguiente forma:

- colaborar en la toma de decisiones del Director General,
- administrar los recursos humanos, técnicos y financieros asignados a su servicio y cumplir las normas establecidas,
- fomentar las relaciones con el núcleo operativo,
- recopilar información mediante retroalimentación sobre el rendimiento de su servicio y la ejecución de sus programas,
- formular estrategias en su servicio, teniendo en cuenta dicha información, lo cual significa desarrollar, ejecutar y corregir los programas o actividades relacionados con sus respectivas responsabilidades,
- representar al Director General, a su solicitud, en especial durante las reuniones y diferentes manifestaciones internacionales o regionales: a ese título, goza de la delegación de firma y de poderes del Director General, permanentes o temporales,
- todas las tareas que corresponden a su competencia y que solicite el Director General.

Normalización de procesos

Tal como se ha señalado anteriormente, los procesos llevados a cabo en las unidades de la Oficina Central vienen condicionados por lo establecido en el programa de trabajo definido para cumplir el III Plan Estratégico.

Normalización de resultados

Los resultados que los servicios de la Oficina Central deben alcanzar vienen delimitados en el III Plan Estratégico y en el programa de trabajo desarrollado a tal efecto.

Normalización de habilidades

En la Oficina Central la normalización de habilidades la establece el Director General al sacar a concurso público la convocatoria de las diferentes plazas que integran su estructura

organizativa. En sus diferentes apartados figuran el título de la plaza, sueldo, responsabilidades, cualificación y experiencia exigida y otros aspectos que considere interesantes tener en cuenta.

Debate y conclusiones

De acuerdo con su III Plan Estratégico 2001-2005, presentado en su 68ª Sesión General, celebrada en mayo de 2000, la OIE se enfrenta a nuevas decisiones relacionadas con la planificación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos humanos, técnicos y financieros que gestiona (20). Desde entonces, se está llevando a cabo una revisión profunda de su estructura organizativa tradicional, así como la de su Oficina Central, con la finalidad de hacerla más flexible, más abierta y orientada a los cambios y de poder adaptarse a las necesidades de la ganadería mundial y a la problemática actual de la sanidad animal, derivada, especialmente, del incremento del comercio internacional de animales y productos alimenticios. Su objetivo principal es mejorar continuamente la calidad de los servicios prestados a sus clientes. Es lo que en términos de administración de organizaciones se llama “acercarse al cliente”, esto es, ser capaz de darle lo que quiere, cuando lo quiere y de la forma en que lo quiere. Para la OIE, sus clientes son los Países Miembros y su producto genérico es velar por la sanidad animal en ellos.

Para alcanzar el acercamiento al cliente, la tendencia actual es la de incrementar el nivel de lo que se ha llamado “flexibilidad organizacional”, la cual se consigue a través de las siguientes vías:

- centrándose en las competencias básicas,
- subcontratando las competencias no básicas o bien acudiendo a la cooperación con otras organizaciones para conseguirlas,
- aumentando la polivalencia de los trabajadores fijos,
- dando mayor poder para tomar decisiones a aquellos puestos que tienen un trato más directo con el cliente,
- recurriendo a contratos temporales y/o a tiempo parcial en los momentos de más actividad,
- intentando trasladar al cliente fases del proceso que hasta ahora eran llevadas a cabo por la propia organización (2).

En términos empresariales, las competencias básicas son aquellas actividades que permiten a la organización conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (35), ya que reflejan aquello que la entidad posee y que no tienen sus competidores. En el caso de la OIE implicaría determinar cuáles son los productos y servicios que ofrecería y que la diferenciarían del resto de organizaciones que integran y participan en la sanidad animal mundial. Esto requiere una

reflexión profunda por parte del ápice estratégico, sobre cuál es la OIE que se quiere, y, en concreto, decidir sobre el listado de productos y servicios que se han de ofertar, de acuerdo con los clientes concretos a los que se ofrece cada uno de estos productos y servicios. De esta forma se podría reforzar la importancia de la OIE en el campo de la sanidad animal, determinando cuáles son sus competencias básicas, es decir, aquellas que son tradicionales y la distinguen del resto de organizaciones y otras de nueva implantación, en las que la OIE es capaz de ofrecer productos y servicios muy superiores al que otras organizaciones ofrecerían, así como aquellas competencias que se deben tener en cuenta en el futuro.

Al respecto, se considera que las competencias básicas tradicionales de la OIE son:

- información sobre la situación sanitaria mundial,
- regularización del comercio internacional de animales, de sus producciones zootécnicas y de los animales acuáticos,
- diagnóstico de epizootias y de enfermedades de los animales acuáticos,
- declaración oficial de una epizootia y difusión oficial de la información en el ámbito internacional,
- declaración oficial de países o zonas libres u oficialmente libres de una determinada enfermedad,
- establecimiento de convenios por los que se asegure el apoyo técnico de los laboratorios estatales de referencia a dichas campañas y programas,
- información de manera inmediata a los servicios centrales de la incidencia, localización y desarrollo de las epizootias que se presenten en su ámbito territorial, así como de las actuaciones que se realicen en esta materia,
- prestación de apoyo técnico y material de los servicios centrales a los regionales para el desarrollo de sus actividades (B. Vallat, comunicación personal).

De acuerdo con el III Plan Estratégico 2001-2005 y el programa de trabajo, se han añadido las siguientes competencias:

- garantizar la seguridad sanitaria de los alimentos y de los productos de origen animal en fase de producción,
- tomar el liderazgo de las organizaciones internacionales en el campo del bienestar animal,
- mejorar la vigilancia, la transparencia y la gestión de las alertas internacionales relativas a las enfermedades animales y las zoonosis,
- actualizar rápidamente las normas internacionales publicadas por la OIE,
- mejorar y desarrollar la comunicación,
- aumentar las acciones al nivel regional y mejorar el vínculo entre representaciones y comisiones regionales en la OIE,

– mejorar la vigilancia, prevención y erradicación de las zoonosis, enfermedades de origen alimentario y enfermedades emergentes y re-emergentes en el mundo,

– identificar las necesidades en el campo de la investigación del bienestar de los animales e incentivar la colaboración entre los centros de investigación a fin de ofrecer sus conocimientos en este ámbito a los grupos de interlocutores de la OIE.

Por otra parte, las competencias que se pueden tener en consideración en el futuro de la OIE son, entre otras:

- perfeccionar el léxico científico y técnico trilingüe (francés, español e inglés) en temas relacionados directa o indirectamente con la sanidad animal,
- desarrollar programas de formación científicos y técnicos veterinarios en el campo de la sanidad animal,
- analizar el riesgo de la difusión de epizootias y zoonosis en áreas geográficas de interés,
- desarrollar estudios sobre estructura organizativa de la OIE y de su Oficina Central,
- jugar un papel decisivo en la homogeneización de los sistemas de información (tanto a nivel de equipos como de programas y aplicaciones) de los Países Miembros (B. Vallat, comunicación personal).

Respecto a las competencias no básicas, una alternativa es la subcontratación, esto es, que la OIE no las realice ella internamente sino que las adquiera en otras organizaciones, para las cuales sí que son competencias básicas y que, por tanto, son capaces de conseguirlas de forma más eficiente (1). En la OIE, y en especial en su Oficina Central, se observa una tendencia hacia la subcontratación a proveedores externos u organizaciones especializadas de aquellas actividades que no constituyen actualmente sus competencias básicas tales como informática, seguridad, edición e impresión de determinadas publicaciones.

Una situación intermedia entre el hecho de que la OIE lleve a cabo internamente ciertas actuaciones o las subcontrate es la cooperación con otras organizaciones relacionadas directa o indirectamente con la sanidad animal. Son acuerdos que se establecen entre dos o más entidades independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos y sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas (4). Un ejemplo es el de la política actual de la OIE relativa a la firma de nuevos convenios con instituciones internacionales y al apoyo actual de la OIE al diálogo Norte-Sur, que hemos mencionado antes, en el que están implicados la OMS, la FAO, la OMC y el BM, entre otras organizaciones internacionales.

En estos casos, las entidades participantes en el acuerdo de cooperación no sólo continúan manteniendo su identidad

legal, sino que, además, conservan su propia cultura y su estructura de gestión, pudiendo desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias. A la vez, reducen su autonomía, al fortalecer sus lazos con otras entidades, compartiendo de esta forma la autoridad sobre ciertas decisiones. Para que la cooperación sea eficiente y se mantenga en el tiempo, es preciso que todos sus integrantes, en este caso las organizaciones que participan en la sanidad animal, consigan los beneficios que esperaban obtener del propio proceso cooperativo y de una forma equilibrada, aunque no sea necesario que estos beneficios sean los mismos en todas las organizaciones participantes (7).

Para conseguir flexibilidad y dar un mejor servicio a los Países Miembros, la OIE también debería plantearse si sus funcionarios podrían incrementar su nivel de polivalencia, esto es, si sería posible aumentar sus conocimientos, habilidades y aptitudes de tal forma que sean capaces de desarrollar otras funciones diferentes a las habituales cuando la OIE así lo requiera. La formación se convierte en la variable clave de la política orientada a aumentar la “empleabilidad” de los trabajadores. Pero además, dicha flexibilidad será superior cuando los individuos trabajen en equipos multifuncionales y autogestionados, donde la tendencia es, incluso, a incluir a clientes y proveedores y otros grupos interesados, diseñando los sistemas internos y externos que favorezcan el intercambio de la información y de conocimientos. De esta forma, se hace necesario construir equipos interdepartamentales que favorezcan el intercambio de ideas y la toma de decisiones, obteniendo como resultado organizaciones muy interconectadas, flexibles y no burocráticas (5).

Actualmente, las organizaciones también están recurriendo a la contratación temporal y a tiempo parcial, especialmente en periodos de más actividad para poder adaptarse a la demanda, aunque también es cierto que hay otras que lo hacen como política de recursos humanos a lo largo de todo el año. En relación a la OIE y de acuerdo con el Estatuto de Personal (17), los miembros del personal son contratados temporalmente, por un periodo de tiempo definido o por un periodo de tiempo indeterminado. La mayoría de los miembros de la Oficina Central poseen un contrato temporal. Seis de ellos, uno perteneciente al Servicio de publicaciones y los integrados en la unidad de informática, disponen de un contrato a tiempo parcial. En la preparación de la Sesión General, se integra un total de diez técnicos, contratados temporalmente. A este respecto sería preciso hacer un estudio de revisión de contratos temporales, a tiempo parcial, colaboraciones, incorporación de trabajadores autónomos y “freelance”.

Por último, una opción muy apetecida por las organizaciones debido a la gran flexibilidad que les aporta y a la reducción importante de los problemas de gestión, es el traslado a los clientes de tareas que hasta entonces realizaba la organización; uno de los ejemplos más claros son los autoservicios. En el caso de la OIE, convendría realizar un estudio sobre los aspectos concretos que podrían ser trasladados a los Servicios Veterinarios de los Países Miembros, siendo imprescindible un importante y homogéneo nivel de automatización de todos ellos.

Antes de terminar es imprescindible resaltar el papel decisivo que los sistemas de información juegan como herramienta para conseguir el acercamiento al cliente. En el caso de la OIE, por la naturaleza de sus actuaciones basadas en la transmisión de datos, información, normas y conocimientos, es indispensable disponer de sistemas que recojan y distribuyan la información y el conocimiento en el menor tiempo y con la mayor calidad, y cada día más, debido al carácter mundial que vienen tomando las enfermedades de los animales. Por ello, la necesidad de establecer conexiones eficaces utilizando las nuevas tecnologías de la información.

Las comisiones especializadas, las regionales, los grupos de trabajo han de hacer uso también de las tecnologías de la información para llevar a cabo su labor, teniendo en cuenta la distancia física existente entre ellos, ya que de esta forma se consigue mayor rapidez y calidad en sus funciones. Bien es cierto que no todos los países disponen de los mismos recursos ni medios para adquirirlos.

En definitiva y a nuestro juicio, la OIE está llamada a continuar jugando en el futuro un papel preponderante en la sanidad animal mundial. Con tal motivo y a lo largo de estos últimos años, se ha encaminado a favorecer una OIE más flexible, abierta y orientada hacia los cambios precisos para adaptarse a los retos de la ganadería y a la problemática existente de la sanidad animal mundial, la protección de la salud de los consumidores, así como del incremento del comercio internacional de animales y productos alimenticios.

The current and future organisational structure of the OIE (World organisation for animal health)

F. Crespo León, J. Ruiz Mercader, R. Sabater Sánchez, E.F. Rodríguez Ferri
& L. Crespo Azofra

Summary

The authors analyse the organisational structure of the OIE (World organisation for animal health), highlighting the roles of the Central Bureau, the Specialist Commissions, Regional Commissions, working groups and *ad hoc* groups, Regional Representations, Reference Laboratories and Collaborating Centres. The paper also includes some suggestions as to how the OIE could work more closely with its 'customers', that is, the Member Countries. These suggestions are based on current theories of organisational flexibility, and take into account not only the current organisational structure of the OIE, but also the Strategic Plan and the Working Plan, which were adopted at the 69th General Session of the OIE International Committee in 2001.

Keywords

Animal health – Central Bureau – Co-ordination – Organisational flexibility – Organisational structure – World Organisation for Animal Health.



Structure organisationnelle de l'OIE (Organisation mondiale de la santé animale) et perspectives d'avenir

F. Crespo León, J. Ruiz Mercader, R. Sabater Sánchez, E.F. Rodríguez Ferri
& L. Crespo Azofra

Résumé

Les auteurs se penchent sur la structure organisationnelle de l'OIE (Organisation mondiale de la santé animale) et soulignent le rôle joué par le Bureau central, les Commissions spécialisées, les Commissions régionales, les Groupes de travail et les Groupes ad hoc, les Représentations régionales, les Laboratoires de référence et les Centres collaborateurs. Ils livrent également quelques pistes de réflexion sur les moyens à mettre en œuvre par l'OIE pour se rapprocher de ses clients (les Pays Membres), dans l'esprit des dernières théories en matière de flexibilité organisationnelle, tout en prenant en compte la situation actuelle de l'OIE et notamment les orientations du Plan stratégique et du Plan de travail adoptées en 2001, lors de la 69^e Session générale du Comité international de l'organisation.

Mots-clés

Bureau central – Coordination – Flexibilité organisationnelle – Organisation Mondiale de la Santé Animale – Santé animale – Structure organisationnelle.



Bibliografía

1. Brewster C. & Hegewisch A. (1994). – Policy and practice in European human resource management. The Price Waterhouse Cranfield Survey. Routledge, Londres, 398 págs.
2. Bueno E. (1996). – Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos. Pirámide, Madrid, 424 págs.
3. Chillaud T. (2003). – Rôle des organisations intergouvernementales dans la prophylaxie des maladies infectieuses et parasitaires. Principales maladies infectieuses du bétail. Europe et régions chaudes. 1. Généralités. Maladies virales. EM Inter. Editions TEC & DOC, Londres, París, Nueva York, 33-44.
4. Fernández E. (1991). – La cooperación empresarial. Estrategia empresarial. *Inf. com. españ.*, **693**, 25-38.
5. Fernández Z. (1993). – La organización interna como ventaja competitiva. *Pap. Econ. españ.*, **56**, 178-193.
6. Mintzberg H. (1984). – La estructuración de las organizaciones. Ariel, Barcelona, 560 págs.
7. Ohmae K. (1989). – The global logic of strategic alliances. *Harvard Bus. Rev.*, **Mar.-Apr.**, 143-154.
8. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1994). – Agreement between the Food and Agriculture Organization of the United Nations and the Office International des Epizooties. In Basic texts. OIE, París, 63-65.
9. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1994). – Agreement between the World Health Organization and the Office International des Epizooties. In Basic texts. OIE, París, 67-69.
10. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1994). – Financial regulations. In Basic texts. OIE, París, 49-54.
11. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1994). – Framework agreement for technical cooperation between the Office International des Epizooties and the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture. In Basic texts. OIE, París, 71-73.
12. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1994). – Agreement between the Pan American Health Organization/World Health Organization and the Office International des Epizooties. In Basic texts. OIE, París, 75-77.
13. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1994). – General rules of the Office International des Epizooties. In Basic texts. OIE, París, 21-33.
14. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1994). – Terms of reference and internal rules for: Working Groups and Ad Hoc Groups; Reference Laboratories; and Collaborating Centres. In Basic texts. OIE, París, 43-48.
15. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1994). – Organic rules of the Office International de Epizooties. In Basic texts. OIE, París, 15-19.
16. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1994). – Organic statutes of the Office International des Epizooties. In Basic texts. OIE, París, 5-8.
17. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1994). – Staff regulations. In Basic texts. OIE, París, 55-62.
18. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (1998). – Agreement between the World Trade Organization and the Office International des Epizooties. In Basic texts, página web, www.oie.int/eng/OIE/textfond/en_accord_omc.htm (consulta del 9 de noviembre de 2003).
19. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2000). – Manual of diagnostic tests and vaccines for terrestrial animals, 4ª ed. OIE, París, 957 págs.
20. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2000). – Informe final de la 68ª Sesión General del Comité Internacional. OIE, París, 148 págs.
21. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2001). – Informe Final de la 69ª Sesión General del Comité Internacional. OIE, París, 158 págs.
22. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2002). – HandiSTATUS II. Versión 2. OIE, París. www.oie.int/hs2/report.asp (consulta del 9 de noviembre de 2003).
23. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2002). – Annual reports of the OIE reference laboratories and collaborating centres, 2001. OIE, París, 481 págs.
24. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2003). – Manual of diagnostic tests for aquatic animals, 4ª ed. OIE, París, 358 págs.
25. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2003). – Aquatic animal health code, 6ª ed. OIE, París, 165 págs.
26. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2003). – Terrestrial animal health code, 12ª ed. OIE, París, 515 págs.
27. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2003). – World animal health in 2002. Part I: Reports; Part II: Tables. OIE, París, 785 págs.
28. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2003). – Proyecto de nuevos términos de referencia de las Comisiones Especializadas de la OIE. In 71ª Sesión General del Comité Internacional, Documento de trabajo, Doc. 71 SG/17. OIE, París, 15 págs.
29. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2003). – Informe final de la 71ª Sesión General del Comité Internacional, 18-23 de mayo de 2003. OIE, París, 85 págs.
30. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2003). – Informe anual del Director General sobre las actividades de la OIE en 2002. In 71ª Sesión General del Comité Internacional, Documento de trabajo, Doc. 71 SG/1. OIE, París, 125 págs.
31. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2003). – Resoluciones adoptadas por el Comité Internacional de la OIE durante la 71ª Sesión General. In Informe final de la 71ª Sesión General del Comité Internacional, 18-23 de mayo de 2003. OIE, París, Anexos.

32. Organización Mundial del Comercio (OMC) (1994). – Acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias. In Los Acuerdos de la Ronda Uruguay, Anexo 1A, Acuerdos multilaterales sobre el comercio de mercancías. OMC, Ginebra, 16 págs. (www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/15sps_01_s.htm, consulta del 21 de julio de 2003).
33. Organización Mundial de la Salud (OMS) (2002). – Alert and global response programme. OMS, Ginebra, 6 págs.
34. Porter M. (1987). – Ventaja competitiva. CECSA, México, 554 págs.
35. Prahalad C.K. & Hamel G. (1990). – The core competence of the corporation. *Harvard Bus. Rev.*, **68** (3), 79-91.
36. Thiermann A.A. (1997). – The relationship between the World Trade Organization and the Office International des Epizooties. In Contaminación de productos de origen animal: prevención y riesgos para la sanidad animal. *Rev. sci. tech. Off. int. Epiz.*, **16** (1), 13-16.
37. Vallat B. (2001). – Situación actual de la encefalopatía espongiforme bovina (EEB). XII Reunión Interamericana a Nivel Ministerial en Salud y Agricultura, São Paulo, Brasil, 2-4 de mayo. Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS), São Paulo (www.paho.org/Spanish/ad/dpc/vp/rimsa12_17-s.pdf, consulta del 9 de noviembre de 2003).
38. Vallat B. (2002). – La capacidad de la OIE de liderar la promoción del bienestar animal. Comunicado de prensa del 15 de abril. Página web de la OIE, www.oie.int/esp/press/e_020415.htm (consulta del 9 de noviembre de 2003).