Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

ISSN 1810-1143

# Realización de una revisión después de la acción para emergencias zoosanitarias

FAO PRODUCCIÓN Y SANIDAD ANIMAL/**MANUAL 26**

FAO PRODUCCIÓN Y SANIDAD ANIMAL/**MANUAL 26**

# Realización de una revisión después de la acción para emergencias zoosanitarias

Autores

**Tony Callan**
*Experto en gestión de emergencias, Canberra (Australia)*

**Etienne Bonbon**
*Asesor veterinario superior, Centro de Gestión de Emergencias para la Salud Animal, FAO, Roma (Italia)*

**Lionel Gbaguidi**
*Oficial de sanidad animal, FAO, Dakar (Senegal)*

**Serge Nzietchueng**
*Coordinador de Una Salud, FAO, Nairobi (Kenya)*

**Nir Tenenbaum**
*Especialista en coordinación de incidentes a nivel mundial, Centro de Gestión de Emergencias para la Salud Animal, FAO, Roma (Italia)*

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Roma, 2024

**Cita requerida:**
**Callan, T., Bonbon, E., Gbaguidi, L., Nzietchueng, S. y Tenenbaum, N.** 2024. *Realización de una revisión después de la acción para emergencias zoosanitarias*. FAO Producción y Sanidad Animal Manual n.º 26. Roma, FAO. https://doi.org/10.4060/cb7789es

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

ISSN 1810-1143 [Impresa]
ISSN 2070-2507 [En línea]

ISBN 978-92-5-138708-5
© FAO, 2024

Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: "La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado".

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

**Materiales de terceros.** Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

**Ventas, derechos y licencias.** Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (http://www.fao.org/publications/es) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

**Fotografía de la portada:** ©FAO/Eibhlinn Lynam

# Índice

Prefacio v
Agradecimientos vii

INTRODUCCIÓN 1
Propósito de este manual 1
Público objetivo de este manual 1
Estructura de este manual 1

REVISIONES DESPUÉS DE LA ACCIÓN 3
¿Qué es una revisión después de la acción? 3
Revisiones después de la acción dentro de un marco de aprendizaje organizacional 5
Tipos de revisiones después de la acción 6
Uso de este manual 6
Gestión de una revisión después de la acción 7

DISEÑO DE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN 9
Análisis de necesidades 9
Objetivo de la revisión después de la acción 10
Alcance de la revisión después de la acción 10
Participantes 10
Formatos para realizar una revisión después de la acción 11
Requisitos para la elaboración de informes 11

PREPARACIÓN DE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN 13
Facilitación 13
Plazos 14
Ubicación 14
Programa 14
Invitaciones 15
Disposiciones logísticas y de apoyo 15
Identificación y gestión de posibles riesgos 15

REALIZACIÓN DE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN 17
Inicio de una revisión después de la acción 17
Facilitación de una revisión después de la acción 17

Finalización de una revisión después de la acción 20
Registro de la información y recopilación de datos clave 20

ELABORACIÓN DE INFORMES SOBRE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN 21
Registro escrito de una revisión después de la acción 21
Informe formal de una revisión después de la acción 22

APRENDIZAJE DE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN 23

BIBLIOGRAFÍA 25

APÉNDICES 27
A: Diseño de una revisión después de la acción 29
B: Formatos y aplicación de la revisión después de la acción 31
C: Modelo – programa de una revisión después de la acción 33
D: Modelo – informe de revisión después de la acción 35
E: Lista de comprobación – preparación, realización y elaboración de informes de la revisión después de la acción 37
F: Aprendizaje de las revisiones después de la acción 39
G: Modelo – plan de mejora 51
H: Indicadores clave (cuantitativos) 53
I: Indicadores clave y medidas (cualitativos) 55

# Prefacio

Las emergencias zoosanitarias derivadas de enfermedades infecciosas y otras amenazas tienen muchas posibilidades de propagarse con rapidez dentro de un país o en todo el mundo. Estos eventos son cada vez más frecuentes como consecuencia del crecimiento de las poblaciones animales, su concentración y el desarrollo de los mercados; los desplazamientos de personas y animales y el comercio mundial. Esta tendencia creciente también aumenta por los problemas de capacidad de gestión de los servicios de sanidad animal.

El Centro de Gestión de Emergencias para la Salud Animal de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) es una plataforma conjunta de la División de Producción y Sanidad Animal y de la Oficina de Emergencias y Resiliencia de la FAO. Se ha publicado la tercera edición del manual de la FAO, "Metodología y Buena Gestión de Emergencias: Elementos Fundamentales" con el objetivo de promover los componentes clave de la gestión de emergencias, a medida que los países continúan sus esfuerzos por trabajar y prepararse juntos para minimizar el impacto de las emergencias zoosanitarias. En el manual se destaca la importancia de las actividades de preparación, también en la fase posterior a un evento de emergencia. Corresponde a los servicios de sanidad animal fomentar una cultura de mejora continua, y las actividades de preparación durante la "fase de reconstrucción" tienen como objetivo reflexionar sobre las lecciones aprendidas e incorporar cambios y mejores prácticas para mejorar el estado de disponibilidad operacional.

A este respecto, las revisiones después de la acción (RDA) son actividades esenciales que contribuyen al proceso de mejora continua. Una RDA es una revisión crítica de las actividades ejecutadas para responder a una emergencia, que trata de identificar las mejores prácticas, las deficiencias y las lecciones aprendidas; y es un espacio para el aprendizaje colectivo. Además, reúne a las personas o partes interesadas pertinentes para analizar o evaluar, de forma crítica y sistemática, las decisiones y medidas adoptadas durante la respuesta. El objetivo de una RDA es el aprendizaje, que puede ser personal, colectivo o institucional. Las RDA se han utilizado con éxito en otros sectores como la salud pública, tanto en el campo como en centros de operaciones para emergencias.

El Centro de Gestión de Emergencias para la Salud Animal ha elaborado este manual de RDA para ofrecer información sobre las prácticas actuales para el aprendizaje organizacional y cómo pueden aplicarse en el contexto de las emergencias zoosanitarias. Este manual también presenta enfoques de gestión de lecciones para que las lecciones de las emergencias zoosanitarias puedan analizarse e integrarse en el ciclo de mejora continua de una organización.

# Agradecimientos

Los autores desean expresar su agradecimiento a los siguientes asesores: Eibhlinn Lynam, Susanne Münstermann, Lee M. Myers, Ludovic Plée, Frédéric Poudevigne, Nurit Roded, Ismaïla Seck, Modou Sow, Kasumi Sudo, Nir Tenenbaum, Astrid Tripodi y José Urdaz.

Los autores también agradecen la investigación llevada a cabo por la Organización Mundial de la Salud y sus informes posteriores, que han ofrecido una base sólida para el contenido de este manual.

# Introducción

## PROPÓSITO DE ESTE MANUAL

El propósito de este manual es explicar qué es una RDA en una emergencia zoosanitaria y enseñar al lector cómo diseñar, preparar, realizar y elaborar informes sobre una RDA.

En este manual también se describe cómo aplicar las lecciones de las RDA dentro de un marco más amplio de gestión de lecciones. De este modo, los servicios veterinarios pueden mejorar sus capacidades para prepararse y responder a las emergencias zoosanitarias.

Los principios de este manual pueden aplicarse a las RDA a nivel nacional o en otros entornos, como organizaciones de productores, comisiones regionales multinacionales u organizaciones internacionales.

Los términos utilizados en este manual deben entenderse según el significado aplicado en la Metodología y Buena Gestión de Emergencias de la FAO: Elementos Fundamentales y el Código Sanitario para los Animales Terrestres de la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE).

## PÚBLICO OBJETIVO DE ESTE MANUAL

Este manual ha sido redactado para su uso por parte de los servicios veterinarios (sector público y privado) y las autoridades competentes responsables de la gestión de la respuesta a las emergencias zoosanitarias a nivel nacional, regional y subregional. Debe leerse junto con el manual de buenas prácticas de gestión de emergencias[1] y otros documentos orientativos de la FAO, como el Manual de Operaciones de Emergencias Zoosanitarias.[2]

Dado que se ha extraído el contenido de muchas fuentes y a través de varias disciplinas y países, este manual puede aplicarse en otros contextos, como desastres naturales o provocados por el hombre, que pueden afectar a la salud y el bienestar de los animales.

## ESTRUCTURA DE ESTE MANUAL

Este manual ofrece un resumen de los enfoques actuales de las RDA y la gestión de lecciones. No tiene por objeto sustituir las políticas de gestión de las RDA y las lecciones de los servicios veterinarios (cuando existan), sino que más bien debe usarse como una guía de apoyo a dichas políticas.

En este manual se muestran ejemplos, listas de comprobación y modelos; también se hace referencia a otros documentos relevantes, que se proporcionan como documentos separados.

---

[1] Para más información, este manual está disponible en http://www.fao.org/3/cb3833es/cb3833es.pdf

[2] En proceso de publicación.

FIGURA 1
**Jerarquía de documentos**

*Fuente:* elaboración propia, 2021.

# Revisiones después de la acción

## ¿QUÉ ES UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN?

Aunque se trata de un término muy generalizado, no existe una definición estandarizada de RDA.

Los militares utilizaron este término por primera vez en los años setenta y, desde entonces, se ha adoptado y adaptado en muchas corrientes de la sociedad. Si bien se sigue utilizando en las fuerzas armadas, también está muy extendido en los organismos, organizaciones y empresas de gestión de emergencias de todo el mundo, cada uno con su propio enfoque y terminología.

La definición común de una RDA es una discusión profesional sobre un evento, en el que se analiza el rendimiento durante dicho evento. Según esta definición, RDA y reunión informativa son sinónimos, y pueden llevarse a cabo en cualquier momento durante, al final o después de una emergencia. En el contexto de este manual, el uso del término RDA tiene una aplicación más amplia, siendo un análisis cuantitativo y cualitativo detallado de las medidas adoptadas durante o después de la respuesta a una emergencia zoosanitaria; este manual se centrará en las RDA realizadas poco después de la conclusión de una actividad de respuesta.

Está universalmente aceptado que las RDA forman parte integral del aprendizaje organizacional y son vitales para garantizar un mayor rendimiento a la hora de afrontar futuras emergencias. De hecho, una RDA es un componente de la evaluación integral y del proceso de mejora y del programa de medidas correctivas de una organización. Si bien las RDA se suelen centrar en la respuesta a las emergencias zoosanitarias, también se debe aplicar el mismo enfoque a la hora de revisar el rendimiento de los servicios veterinarios durante los ejercicios de simulación. Este manual reúne los distintos enfoques aplicados en las RDA y los sintetiza en un modelo que también pueden usar los servicios veterinarios al revisar sus esfuerzos en relación con las emergencias zoosanitarias. En la medida de lo posible, la revisión del servicio veterinario y las políticas de evaluación deben establecer en qué circunstancias debe realizarse una RDA. De esta manera se recomienda que se lleve a cabo rutinariamente una RDA tras una respuesta de emergencia zoosanitaria.

Una RDA puede ser realizada por el personal de los servicios veterinarios o estar liderada por un equipo independiente designado por los servicios veterinarios. Una RDA puede llevarse a cabo durante un periodo de tiempo y utilizar múltiples enfoques para recopilar datos cuantitativos y cualitativos.

### Objetivo de una revisión después de la acción

Una RDA es una actividad de aprendizaje que deben aprovechar los servicios veterinarios para mejorar continuamente cómo se preparan y responden a las emergencias zoosanitarias. Las RDA ofrecen la oportunidad de:

- reunir a un equipo o grupo de partes interesadas para obtener sus comentarios sobre los elementos identificados de una emergencia zoosanitaria;

- consolidar la información clave sobre emergencias en curso o pasadas;
- explorar los problemas que surgieron durante la respuesta e identificar posibles soluciones rápidas y áreas de mejora en emergencias futuras o actuales;
- determinar las áreas de la respuesta que han funcionado bien, e
- identificar prácticas que deberían mantenerse en el futuro.

## Beneficios de una revisión después de la acción

Una RDA es un proceso que puede producir resultados rápidos:

- dando a los miembros del equipo la oportunidad de compartir sus opiniones y desarrollar una perspectiva común en la que puedan basar el trabajo futuro;
- compartiendo y aprendiendo de las experiencias durante una emergencia;
- afianzando las observaciones de un grupo sobre una determinada debilidad o fortaleza, y
- permitiendo a los miembros del equipo aplicar de inmediato las lecciones extraídas.

Aunque tradicionalmente las RDA se han centrado en cambiar comportamientos para solucionar algo que no funcionaba bien, a veces se pasa por alto la oportunidad de aprender de lo que se hizo bien y debe mantenerse o fomentarse como buena práctica.

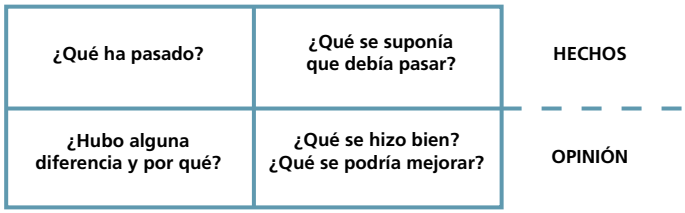
## Características de una revisión después de la acción

Las RDA se construyen sobre un marco analítico para descubrir:

- ¿Qué ha pasado?
- ¿Qué se suponía que debía pasar?
- ¿Hubo alguna diferencia y por qué?
- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se podría mejorar?

Dentro de este marco, se producirá una mezcla de hechos y opiniones. Bien estructurada, una RDA permitirá separar y analizar claramente estos dos elementos. Esto se muestra en la Figura 2.

FIGURA 2
**Características de una RDA**




*Fuente:* elaboración propia – adaptado de OMS (2019), *The Global Practice of After Action Review.*

### ¿Cuándo llevar a cabo una revisión después de la acción?

El término RDA sugiere que se trata de una actividad que se lleva a cabo una vez terminada la respuesta a una emergencia.

Sin embargo, para beneficiarse y aprender al máximo de una respuesta de emergencia, las RDA deben realizarse periódicamente durante y después de una emergencia zoosanitaria. Una RDA puede llevarse a cabo:

- diariamente o al final de un turno, cuando sea factible;
- periódicamente durante la respuesta a una emergencia zoosanitaria;
- después de una tarea o componente importante de la actividad de respuesta;
- lo antes posible una vez terminada la respuesta a una emergencia zoosanitaria, y
- en un momento predeterminado tras la respuesta a una emergencia zoosanitaria.

Llevar a cabo una RDA durante una emergencia es coherente con el propósito inicial de las RDA. Este enfoque permite una revisión centrada en una actividad concreta, un grupo de actividades, una parte de la respuesta o un periodo de tiempo. El enfoque también permite que las correcciones inmediatas o un cambio en curso mejoren la respuesta continua y ofrece la oportunidad de que haya varios ciclos de mejora durante una respuesta, algo vital en las emergencias zoosanitarias y que puede llevarse a cabo durante varios meses. Aunque puede parecer complicado realizar una RDA durante la respuesta a una emergencia zoosanitaria, los beneficios y las mejoras de las actividades operativas compensarán el esfuerzo.

Realizar una RDA una vez terminada una emergencia zoosanitaria puede permitir una revisión holística de todas las actividades. Sin embargo, si se aplica este enfoque de forma aislada solo habrá una única oportunidad de recopilar información que contribuya al aprendizaje. Si bien esto puede ocurrir cuando más se dispone de recursos, los participantes críticos puede que no estén disponibles o podrían concentrarse en otras actividades.

### Una revisión después de la acción no es…

Es importante señalar que una RDA no es:

- una charla o un diálogo unidireccional;
- una conversación dominada por el punto de vista, jerarquía o posición de una persona;
- una oportunidad para exponer quejas;
- un lugar para culpar o dejar en evidencia a la gente, ni
- un foro para resolver todos los problemas o dar explicaciones largas.

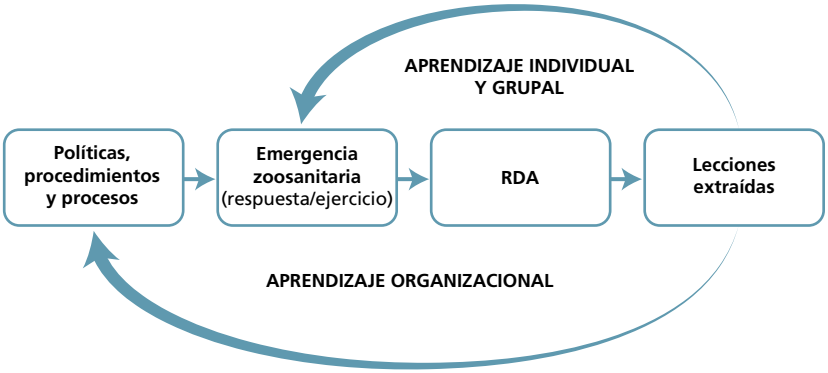
## REVISIONES DESPUÉS DE LA ACCIÓN DENTRO DE UN MARCO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Una RDA aislada es solo una herramienta que pueden usar los servicios veterinarios para mejorar de manera continua el rendimiento y debe integrarse en una cultura de mejora continua dentro de la organización.

Los conocimientos adquiridos por quienes participan en una RDA son valiosos y les ayudarán en circunstancias similares en el futuro. No obstante, solo con esto no se pueden crear, retener y traspasar conocimientos dentro de la organización.

Las lecciones extraídas de realizar una única RDA aislada pueden describirse como un aprendizaje de "bucle único", lo que significa que solo se beneficia un grupo concreto de personas en un contexto limitado.

FIGURA 3
**Aprendizaje individual o grupal frente a aprendizaje organizacional**




*Fuente:* elaboración propia, 2021.

Para que una organización mejore con el tiempo, debe desarrollar conocimientos y experiencias en la organización. Al extraer lecciones de varias RDA y otras actividades de aprendizaje e incorporarlas a un marco más amplio de mejoras continuas, se multiplican los beneficios de cada RDA.

En el siguiente diagrama se muestra la diferencia entre aplicar las lecciones de las RDA al aprendizaje de las personas en comparación con el aprendizaje organizacional.

## TIPOS DE REVISIONES DESPUÉS DE LA ACCIÓN

Una RDA puede ser formal o informal.

Por lo general, una RDA formal se programa con antelación y se lleva a cabo en momentos predeterminados durante una respuesta de emergencia. Puede durar una o más horas o realizarse a lo largo de varios días.

Una RDA informal es más espontánea u oportunista y suele llevarse a cabo al terminar una tarea, un turno o un periodo operativo. Puede realizarse en cualquier momento en que el equipo esté disponible y puede estar liderada por un miembro del equipo. Una conversación de tan solo 15 minutos puede ser suficiente para identificar los problemas y las oportunidades de solucionarlos.

Mientras que una RDA informal puede aportar soluciones más rápidas, una formal tendría un mayor impacto en términos de mejora de políticas, sistemas o procedimientos.

En el siguiente cuadro, se muestra una comparación entre una RDA formal e informal.

## USO DE ESTE MANUAL

La información incluida en este manual se centra en el diseño, la preparación, la realización y la elaboración de informes sobre una RDA formal, sobre todo aquellas que se realizan como una revisión integral tras la respuesta a una emergencia zoosanitaria. Este manual describe el proceso que debe seguirse e incluye ejemplos, modelos y listas de comprobación que pueden utilizarse para este fin.

CUADRO 1
**Revisiones formales e informales después de la acción**

| RDA formales | RDA informales |
|---|---|
| Se inician desde un nivel jerárquico superior | Se inician a nivel operativo por los líderes o miembros del equipo |
| Suelen planificarse con antelación, con tiempo para organizarse bien | Pueden realizarse de manera ad hoc con un breve tiempo de planificación |
| Están lideradas por un facilitador objetivo (puede pertenecer o no a los servicios veterinarios) | Están lideradas por las personas más cercanas a la actividad de respuesta de emergencia |
| Llevan más tiempo | Llevan menos tiempo |
| Utilizan técnicas y herramientas complejas | Utilizan técnicas y herramientas simples |
| Se programan con antelación, bien durante o al final de la respuesta de emergencia | Se llevan a cabo cuando es necesario, durante la respuesta de emergencia |
| Se llevan a cabo en reuniones, talleres, entrevistas u otros entornos formales | Se llevan a cabo en el lugar de la intervención o de la actividad de coordinación |
| Los resultados se documentan y se presentan en un informe formal al órgano incoante | Los resultados deben documentarse e incluirse en informes dirigidos al siguiente nivel de autoridad |

Al realizar una RDA informal, se debe aplicar el mismo enfoque; sin embargo, no son necesarias tanta planificación previa ni documentación como en una RDA formal.

## GESTIÓN DE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

Una RDA, como cualquier actividad realizada durante una respuesta de emergencia, necesita una estructura y un marco, que englobará a varias personas y partes de los servicios veterinarios, incluidos veterinarios, paraprofesionales de veterinaria y otros profesionales no sanitarios del sector público y privado. En el siguiente diagrama se muestran y describen a estos actores, sus relaciones y sus responsabilidades en una RDA formal.

### Órgano incoante

El órgano incoante tiene plena responsabilidad sobre la RDA, no solo de empezarla, sino también de tomar medidas para abordar sus resultados. Además, puede ser el responsable de los servicios veterinarios, el jefe del servicio veterinario o el responsable general de la respuesta a una emergencia zoosanitaria. Para evitar confusiones, los servicios veterinarios deben contar con una política para revisar o evaluar las respuestas a las emergencias zoosanitarias, y el órgano incoante debe estar identificado en la norma.

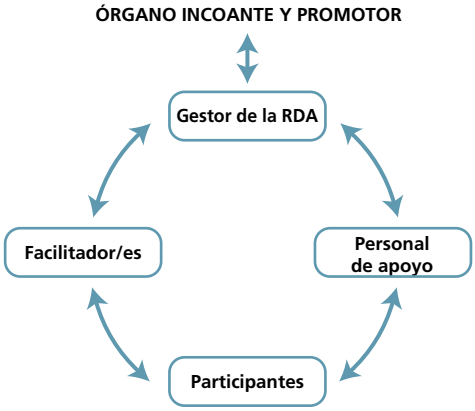
El órgano incoante también es responsable de establecer los términos de referencia para cada RDA, y debe designar una persona o un grupo pequeño para que gestione todos los aspectos de la RDA, es decir, el diseño, la preparación, la realización y la elaboración de informes. Este gestor dependerá del órgano incoante.

### Gestor de la revisión después de la acción

El gestor es responsable de controlar todos los aspectos de la RDA, que incluye el diseño, la preparación, la realización y la elaboración de informes. En las Secciones 3, 4, 5 y 6 de este manual se analiza cada uno de estos pasos.

El gestor puede facilitar la RDA o asignar esta tarea a otras personas.

FIGURA 4
**Actores de la RDA y sus relaciones**




*Fuente:* elaboración propia, 2021.

## Facilitadores de la revisión después de la acción

Los facilitadores son nombrados por el gestor de la RDA. Un facilitador debe tener experiencia en facilitación, entender el proceso de la RDA y poseer unos conocimientos razonables sobre el tema de la RDA.

Durante una RDA, el facilitador deberá seguir el programa o el orden del día, facilitar las discusiones, realizar entrevistas y analizar los puntos clave con los participantes.

## Participantes de la revisión después de la acción

Los participantes variarán según el objetivo, el alcance y los plazos de la RDA.

En la Sección 3.4 se ofrece más información sobre los participantes y su función en una RDA.

## Personal de apoyo de la revisión después de la acción

El gestor de la RDA puede contratar personal de apoyo para que le ayude en todos los aspectos del diseño, la preparación, la realización y la elaboración de informes de la RDA. El personal de apoyo dependerá del gestor de la RDA y desempeñará las funciones que se le encomienden. Entre ellas, se pueden incluir:

- identificar y satisfacer las necesidades logísticas de la RDA;
- identificar los participantes, consultar su disponibilidad y organizar las reuniones de la RDA;
- ayudar a la hora de realizar actividades relacionadas con la RDA;
- registrar las discusiones y los puntos clave tratados en las reuniones de la RDA, y
- ayudar a la hora de redactar informes.

# Diseño de una revisión después de la acción

La fase de diseño es clave para el proceso de RDA. En ella, se identificará y analizará la necesidad (o razón) para llevar a cabo la RDA. Durante la fase de diseño, el gestor de la RDA trabajará con el órgano incoante para confirmar la necesidad de la RDA y acordar los términos de referencia.

Como mínimo, los términos de referencia deben incluir:

- el objetivo de la RDA;
- el alcance de la RDA;
- los participantes;
- el formato, y
- los requisitos para la elaboración de informes.

En el cuadro del Apéndice A se exponen y resumen estos elementos.

## ANÁLISIS DE NECESIDADES

El órgano incoante trabajará con el gestor de la RDA para establecer los términos de referencia de la RDA. El objetivo es entender por qué se está realizando la RDA y para qué. Es importante que esto se identifique y documente por adelantado para diseñar una RDA apta para el propósito.

La necesidad de realizar una RDA puede surgir debido a:

- problemas identificados en una respuesta de emergencia que deben resolverse;
- una actividad, o conjunto de actividades, dentro de una respuesta a emergencias zoosanitarias que se está llevando a cabo y de la que es necesario extraer lecciones que contribuirán a las actividades de respuesta posteriores;
- la finalización de una respuesta de emergencia que se está llevando a cabo y la necesidad de extraer lecciones que contribuirán al aprendizaje organizacional y a la mejora continua;
- la comunicación, los medios de comunicación o los informes internos que señalen un posible mal funcionamiento, y
- presiones políticas o de la junta directiva.

## OBJETIVO DE LA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

El objetivo de la RDA está influenciado por la necesidad (descrita anteriormente) y ofrece información orientativa sobre qué se logrará al realizar la RDA.

El órgano incoante establecerá este objetivo y lo documentará en los términos de referencia de la RDA. En la declaración de objetivos, se describirá qué se abordará durante la RDA.

**Ejemplo 1. Declaración de objetivos de la RDA**

El objetivo de esta revisión después de la acción es:

- revisar las acciones de los servicios veterinarios a la hora de responder a los brotes de gripe aviar altamente patógena sufridos en tres empresas avícolas;
- identificar las posibles oportunidades para mejorar la respuesta a futuras emergencias zoosanitarias, e;
- identificar cualquier medida adoptada en esta respuesta que deben mantenerse como buenas prácticas para futuras emergencias zoosanitarias.

## ALCANCE DE LA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

La necesidad y el objetivo determinarán el alcance de la RDA. Establecer y documentar el alcance es importante para garantizar que la RDA se centre en lo que quiere conseguir. El alcance de la RDA debe ser claro y documentarse en los términos de referencia.

El alcance determinará qué debe incluirse y qué no debe incluirse en la RDA. Esto podría incluir centrarse en una sola emergencia, periodo de tiempo o conjunto de acciones. Una RDA no es una oportunidad para analizar emergencias anteriores no relacionadas; en caso de que sea necesario, esto debe realizarse como un proceso separado.

**Ejemplo 2. Declaración sobre el alcance de la RDA**

El alcance de esta RDA se limitará a las medidas adoptadas por los servicios veterinarios durante la investigación y la elaboración de informes de los brotes de gripe aviar altamente patógena detectados en tres explotaciones avícolas durante febrero y marzo de 2020.

Esta RDA no incluirá las medidas adoptadas por otros organismos, ya que se abordarán en un proceso independiente.

## PARTICIPANTES

El objetivo, el alcance y los plazos determinarán quiénes participan en la RDA. Puede incluirse a participantes del servicio veterinario, así como a personas ajenas al servicio veterinario que se implicaron en la respuesta a la emergencia zoosanitaria.

En la medida en que sea posible, los participantes de la RDA deben tener experiencia directa en la respuesta a las emergencias objeto de la RDA. De esta manera, los participantes podrán hablar con autoridad sobre:

- lo que ocurrió;
- el contexto en el que se produjo;
- por qué ocurrió;

- el impacto que tuvo;
- qué funcionó bien y por qué;
- qué se debe mejorar, cómo introducir las mejoras y cuál será el impacto, y
- sugerencias de medidas correctivas específicas, incluyendo qué oficina debe encargarse de la corrección y los plazos sugeridos para llevarla a cabo.

Durante una RDA formal, es posible que se pida a los participantes un informe escrito, que deberá incorporarse a los registros escritos elaborados a partir de las reuniones de la RDA y/o informes posteriores.

En la fase de diseño se debe aclarar si los participantes deben hacer sus contribuciones verbalmente, por escrito o una mezcla de ambas.

## FORMATOS PARA REALIZAR UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

Existen diferentes opciones para llevar a cabo una RDA.

Si bien el enfoque estándar consiste en que los participantes se congreguen en un lugar en forma de reunión o taller, esto no siempre es factible debido a las limitaciones geográficas, de tiempo u otras restricciones impuestas a los participantes.

Si las circunstancias impiden que los participantes se reúnan de manera eficaz o eficiente, deberán considerarse otros formatos para llevar a cabo una RDA. Algunos enfoques habituales son:

- entrevistas;
- cuestionarios, y
- videoconferencias.

En el Apéndice B se detallan estos formatos, su aplicación y las consideraciones.

## REQUISITOS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES

En la fase de diseño se deben establecer los requisitos para la elaboración de informes, ya que pueden influir en cómo se lleva a cabo la RDA.

En la Sección 6 se incluye más información sobre la elaboración de informes de la RDA.

# Preparación de una revisión después de la acción

Una vez se haya diseñado la RDA, tal y como se indica en la Parte 3, se puede empezar a prepararla en detalle. En este punto, se deberán identificar y acordar los siguientes aspectos:

- la facilitación;
- los plazos;
- la ubicación;
- el programa;
- las invitaciones;
- las disposiciones logísticas y de apoyo, y
- la identificación y la gestión de posibles riesgos.

## FACILITACIÓN

Elegir a un facilitador o facilitadores adecuados es vital para garantizar que la RDA se realiza de manera objetiva e imparcial. Para una única reunión, suele bastar con un facilitador que presida la reunión y estructure la discusión. En la medida de lo posible, al menos para una RDA formal, el facilitador o facilitadores no deben haber participado directamente en la respuesta a la emergencia zoosanitaria, con el fin de evitar sesgos que pudieran tener por dicha participación.

En el caso de enfoques más complejos, como talleres o entrevistas, puede necesitarse más de un facilitador.

Aunque el gestor de la RDA también puede ser el facilitador, la mejor opción es designar un facilitador específico, ya sea interno o externo a los servicios veterinarios.

El facilitador o facilitadores deben ser capaces de centrarse y encaminar bien la discusión sobre la RDA. Idealmente, el facilitador o facilitadores tendrán conocimientos sobre el tema de la RDA para reducir su tiempo de aprendizaje y permitir que las discusiones técnicas se realicen de manera estructurada.

Un buen facilitador se asegurará de que todos los participantes tengan voz y las mismas oportunidades para intervenir en la discusión, a la vez que evitará expresar su opinión.

Independientemente de si la RDA tiene lugar en forma de reunión, taller o entrevistas, no debe realizarse de forma precipitada y todos los participantes deben contar con el tiempo suficiente para contribuir por igual.

## PLAZOS

La RDA debe ocurrir lo antes posible, cuando los recuerdos son recientes y no están influenciados por otros hechos o controversias. En el caso de una emergencia zoosanitaria, puede llevarse a cabo en periodos predeterminados durante la respuesta o en el plazo de unas semanas tras la finalización de las actividades de respuesta.

Realizar a tiempo la RDA ofrecerá más oportunidades para extraer lecciones que puedan utilizarse en el futuro.

## UBICACIÓN

A la hora de elegir una ubicación adecuada para una RDA, el espacio debe:

- **Ser accesible para todos los participantes.** Puede ser en su lugar de trabajo habitual o cerca de él.
- **Ser suficiente para todos los participantes.** Si la RDA se lleva a cabo en formato de reunión, puede valer una sala de juntas. Si se realiza en forma de taller, es posible que se necesite un espacio grande.
- **Ofrecer la opción de mostrar imágenes relevantes.** Aquí pueden incluirse mapas (electrónicos/copia física), fotografías, diagramas y todo lo necesario para facilitar la RDA.
- **Contar con los materiales necesarios para llevar a cabo la RDA.** Aquí pueden incluirse las disposiciones logísticas y de apoyo que se analizan a continuación.

Si la respuesta de emergencia zoosanitaria sigue en curso, la RDA debe tener lugar en un sitio diferente a donde se están gestionando las operaciones de respuesta. En caso de que esto no sea posible, es posible que haya que interrumpir el trabajo cotidiano mientras se realiza la RDA.

Si resulta práctico, una visita de campo por parte del facilitador o facilitadores y los participantes puede ayudar a dar contexto y concienciar sobre la situación de la RDA.

En algunas circunstancias, puede que sea necesario realizar una RDA virtual o en remoto, mediante tecnología conectada. En este caso, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- el acceso de los participantes a la tecnología, el hardware y la conexión a internet que necesiten;
- las disposiciones de alojamiento, incluido el apoyo al facilitador y a los participantes durante la RDA, y
- el número de participantes y la duración de la RDA. Cuando proceda, se debe intentar formar grupos reducidos y limitar los plazos. Esto puede implicar que la RDA se lleve a cabo por partes, a lo largo de un periodo de tiempo.

## PROGRAMA

El gestor de una RDA debe elaborar el programa, en consulta con el órgano incoante y el facilitador o facilitadores.

Los participantes deben recibir el programa antes de la RDA, junto con instrucciones sobre cómo se espera que contribuyan. Las contribuciones de los participantes pueden consistir en informes verbales, informes escritos, talleres y discusiones.

En el Apéndice C se incluye un ejemplo de programa de una RDA.

## INVITACIONES

Es importante saber quién va a asistir a la RDA. Para gestionarlo, se pueden enviar invitaciones formales y recopilar las respuestas antes de la RDA.

Las invitaciones deben proporcionar suficiente información para que los participantes se preparen y participen de forma activa en la RDA, incluyendo lo siguiente:

- el objetivo y el alcance de la RDA;
- la fecha, hora y ubicación;
- el formato de la RDA (por ejemplo, reunión, taller o entrevistas);
- los detalles sobre la participación que se espera en la RDA (por ejemplo, participar en las discusiones, defender el punto de vista del organismo, presentar un informe escrito u oral), y
- las disposiciones para confirmar la asistencia.

## DISPOSICIONES LOGÍSTICAS Y DE APOYO

Bajo la dirección del gestor de la RDA, el personal de apoyo debe organizar y poner en marcha las disposiciones para el lugar de la reunión y el apoyo logístico de la RDA. Entre ellos, se pueden incluir:

- preparar planes o instrucciones para la preparación de la sala;
- identificar, obtener y preparar documentos auxiliares, suministros, material de papelería y tecnología informática;
- buscar y conseguir catering en caso necesario, y
- antes de la RDA, realizar una prueba de todos los equipos, la tecnología informática, las pantallas y los sistemas de audio.

El gestor también debe plantearse las posibles implicaciones financieras de llevar a cabo una RDA. Si procede, puede ser necesario determinar y garantizar un presupuesto para cubrir los costos de las disposiciones logísticas y de apoyo para una RDA, que pueden incluir el lugar de reunión, la impresión, la tecnología informática, el catering, y el viaje y el alojamiento de los facilitadores y participantes.

## IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE POSIBLES RIESGOS

Al preparar una RDA, el gestor debe identificar y abordar los posibles riesgos asociados a la realización de la RDA, o las consecuencias que puedan afectar a los participantes. Entre ellas:

- aplicar los requisitos normales de prevención de riesgos laborales en los servicios veterinarios;
- habilitar un entorno para la RDA que sea seguro y esté libre de peligros;
- identificar los riesgos que pueden afectar al lugar de reunión o a la tecnología usada;
- para problemas muy delicados o polémicos, analizar y abordar los riesgos para la seguridad de los participantes;
- garantizar la confidencialidad y la seguridad de la información sensible, e
- identificar los problemas que puedan afectar a la transparencia y la veracidad de los informes, incluidas las presiones políticas y de la junta directiva.

# Realización de una revisión después de la acción

Una vez finalizados los preparativos y con los participantes presentes, es hora de llevar a cabo la RDA.

En este punto, el facilitador es quien inicia, facilita y concluye la RDA de acuerdo con el programa. Al mismo tiempo, se recopila o registra información que se utilizará para elaborar el informe de la RDA.

## INICIO DE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

Independientemente de si la RDA se realiza en forma de reunión, taller, entrevista o de manera remota, es importante iniciarla de manera estructurada para garantizar que todos los participantes sepan por qué están ahí, qué se debatirá y cómo se llevará a cabo la RDA. Normalmente, al inicio de una RDA se debe:

- dar la bienvenida a todos los participantes y funcionarios presentes;
- respetar los aspectos culturales o las costumbres locales;
- presentar al facilitador o facilitadores y explicar su papel durante la RDA;
- presentar al gestor y al personal de apoyo y explicar su papel durante la RDA;
- ofrecer un resumen del objetivo, el alcance, el formato y la secuencia de la RDA;
- aclarar las normas básicas de participación en la RDA, incluida la confidencialidad de la información, y
- pedir a los participantes que confirmen que entienden qué es una RDA y cómo se realizará.

## FACILITACIÓN DE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

La facilitación de una RDA se centrará en las siguientes cuestiones:

- ¿Qué ha pasado en realidad?
- ¿Qué se suponía que debía pasar?
- ¿Hubo alguna diferencia y por qué?
- ¿Qué se hizo bien y qué se podría mejorar?

El facilitador puede utilizar distintos métodos para dar respuesta a estas preguntas. Puede, entre otros, recurrir a presentaciones, discusiones o cuestionar las técnicas y la tecnología.

Mediante una RDA, la información facilitada por los participantes puede presentarse verbalmente o mediante informes escritos.

## ¿Qué ha pasado en realidad?

Se trata de una discusión objetiva sobre la emergencia zoosanitaria y el periodo sujeto a la RDA. Su objetivo es fijar el contexto en el que se lleva a cabo la RDA.

El facilitador o los especialistas técnicos que participaron en la respuesta deben compartir con los participantes la información generada durante la respuesta. Por lo general, esta información incluye:

- una cronología de los hechos, es decir, un calendario de los hechos significativos que desencadenaron la respuesta inicial y que sucedieron durante la respuesta;
- mapas de enfermedades que muestren cómo se propagó la enfermedad durante la respuesta;
- datos epidemiológicos que muestren las vías de transmisión y la tasa de propagación, y
- fotografías de los hechos significativos ocurridos durante la respuesta.

En el programa debe dejarse tiempo para que los participantes debatan sobre esta información y sobre cómo puede influir en cómo recuerdan los hechos. Esto también ayudará al facilitador a identificar si hay otros problemas que deban tenerse en cuenta durante la RDA o a determinar si deben tratarse en otro foro o discusión.

## ¿Qué se suponía que debía pasar?

El equipo de gestión de incidentes debe comenzar con una discusión objetiva o una presentación sobre qué se había planificado.[3] Debe detallar la finalidad de la respuesta y los objetivos que se acordaron.

Esta información está respaldada por la documentación generada antes y durante la respuesta, como los planes de respuesta o los registros de las reuniones. Si están disponibles, también deben facilitarse a los participantes durante la RDA.

El facilitador o las personas responsables de estos planes y actividades de respuesta pueden presentar esta información. En este último caso, la persona debe ser capaz de debatir sobre las razones de estas decisiones y los factores que influyeron en ese momento en la toma de decisiones.

## ¿Hubo alguna diferencia y por qué?

El facilitador tiene así la oportunidad de descubrir junto a los participantes las diferencias detectadas entre lo que estaba previsto y lo que realmente sucedió. El objetivo es identificar por qué hubo diferencias y qué las provocó.

Una técnica efectiva para averiguar el motivo subyacente (o la causa principal) de una diferencia es repetir la pregunta "¿por qué?" En esta técnica, cada pregunta sienta las bases para la siguiente pregunta. A modo anecdótico, se necesita preguntar "¿por qué?" cinco veces para solucionar un problema.[4] A continuación, se muestra un ejemplo.

---

[3] Un equipo de gestión de incidentes es un grupo de personas reunidas para gestionar todos los elementos de la respuesta a un incidente, evento o emergencia. El equipo de gestión de incidentes está formado por personal que desempeña funciones definidas, que suelen incluir el mando, la planificación, las operaciones y la logística. En el equipo de gestión de incidentes también se pueden incluir funciones adicionales como información pública y administración y finanzas.

[4] Más información disponible en https://en.wikipedia.org/wiki/Five_whys

**Ejemplo 3. Cinco "por qué"**

En este ejemplo, un participante de la RDA indica que un objetivo de la respuesta, que estaba escrito en el plan de respuesta, no se consiguió por completo durante la respuesta.

- ¿Por qué? Porque el personal de campo no conocía los objetivos de la respuesta.
- ¿Por qué? Porque no se comunicaron los objetivos de la respuesta al personal de campo.
- ¿Por qué? Porque los informes y la distribución de tareas del personal de campo no siguieron los procedimientos operativos estándar aprobados.
- ¿Por qué? Porque los supervisores no sabían que existía un procedimiento operativo estándar.
- ¿Por qué? Porque los supervisores no habían recibido formación sobre los procedimientos operativos estándar, dónde encontrarlos o cómo usarlos.

En este ejemplo, la conclusión inicial podría ser asumir que el objetivo de la respuesta o la actuación del equipo sobre el terreno no fueron adecuados. Sin embargo, al repetir la pregunta "¿por qué?", el facilitador pudo descubrir que la falta de formación de los supervisores fue un factor determinante que podía solucionarse para reducir la probabilidad de que se repita este problema.

## ¿Qué se hizo bien y qué se podría mejorar?

En esta parte de la discusión se deben reunir los aspectos clave de los puntos anteriores y centrarse en extraer lecciones que contribuirán a la mejora continua.

Identificar qué se hizo bien y qué se debe mantener es igual de importante que saber lo que se puede mejorar y es necesario solucionar. Es esencial tener en cuenta que centrarse únicamente en solucionar los aspectos negativos puede hacer que se ignoren y olviden las buenas prácticas en futuras respuestas.

Esta discusión puede ser general, en el que se invita a todos los participantes a intervenir, o puede estructurarse en torno a un conjunto predeterminado de indicadores o elementos de capacidad de respuesta. Estos indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos y se analizan con más detalle en los Apéndices F, H e I.

**Consejos para facilitadores**

Mientras facilitan la RDA, los facilitadores deben:

- seguir el programa para mantener el ritmo y la estructura de la discusión;
- insistir en el hecho de que puede haber diferentes opiniones y que no pasa nada por discrepar;
- esforzarse al máximo por incluir a todos los participantes en el proceso de la RDA;
- fomentar una discusión abierta y honesta, y
- parafrasear, repetir o resumir los puntos clave de la discusión antes de pasar a otro tema.

Los facilitadores deben evitar:

- resolver problemas durante la RDA, y
- expresar su opinión sobre las actividades de respuesta.

## FINALIZACIÓN DE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

A la hora de finalizar la RDA, el facilitador debe:

- resumir los puntos clave de la discusión;
- asegurarse de que los puntos clave de la discusión se han recogido y registrado;
- aclarar qué se hará con los resultados de la RDA; desde distribuir notas o actas de la discusión hasta elaborar un informe formal, e
- identificar si existen más oportunidades de contribuir y cómo hacerlo.

El facilitador debe evitar presentar nuevos materiales o discusiones en esta fase. Si los participantes plantean temas adicionales, deberán tratarse en una actividad independiente o posterior.

En este punto, el gestor de la RDA también puede reunirse con el órgano incoante para confirmar si el trabajo de la RDA hasta la fecha está logrando los resultados previstos y si es necesario seguir investigando antes de elaborar un informe formal.

## REGISTRO DE LA INFORMACIÓN Y RECOPILACIÓN DE DATOS CLAVE

Cuando se diseñe una RDA, deberá acordarse de qué manera se recabará la información. Generalmente, se registrarán notas sobre lo que se ha debatido. En el caso de entrevistas o discusiones en grupos reducidos, el facilitador puede encargarse de ello. En el caso de grupos más grandes, reuniones o talleres, el personal puede dedicarse a registrar la información acordada. Aquí se pueden incluir todos o algunos de los siguientes elementos:

- actas, que plasman en detalle lo que han debatido todos los participantes;
- notas que recopilan los puntos clave;
- apuntes de los participantes;
- informes escritos facilitados por los participantes, y
- registro de observaciones[5] realizadas por los participantes durante la RDA.

También se permite la grabación de audio y video. Sin embargo, es necesario obtener de antemano el permiso de los participantes. Este permiso debe indicar que saben cómo se utilizarán estas grabaciones de audio/video para la elaboración de informes posteriores.

[5] Una "observación" es un registro de un hecho o suceso digno de mención observado durante una emergencia zoosanitaria. En el contexto de la gestión de lecciones, las pruebas o los datos se recopilan y cotejan para un análisis detallado. Se pueden hacer observaciones sobre las buenas prácticas que deben mantenerse o sobre las oportunidades de mejora. En la sección 7 se explican en detalle las observaciones.

# Elaboración de informes sobre una revisión después de la acción

Tras finalizar una RDA, el gestor debe preparar un informe y remitirlo al órgano incoante de acuerdo con los términos de referencia de la RDA.

El enfoque para elaborar dicho informe sobre una RDA se decidirá en la fase de diseño; esta parte del manual analizará dos tipos de informes:

- un registro escrito de una RDA, y
- un informe formal de una RDA.

## REGISTRO ESCRITO DE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

La forma más sencilla de elaborar un informe sobre una RDA es ofrecer un registro escrito de la RDA. Puede ser en forma de actas o de notas tomadas durante la RDA.

Este nivel de elaboración de informes puede conseguirse rápidamente (a veces en pocas horas) y es relevante cuando:

- la RDA aborda un problema específico que requiere atención inmediata;
- la RDA se realiza durante una respuesta y más adelante habrá más RDA;
- los plazos son importantes y la información se necesita en poco tiempo para contribuir a otros procesos/actividades, y
- se realizan varias RDA en un plazo reducido para diferentes respuestas que están contribuyendo a un proceso de revisión más significativo.

Si bien ese nivel de elaboración de informes puede ser efectivo para contribuir al aprendizaje individual o grupal, deberá verse respaldado por información o informes adicionales de otras RDA para contribuir al aprendizaje organizacional.

Un registro escrito de una RDA debe plasmar el programa e incluir:

- quién ha participado en la RDA;
- el objetivo y alcance de la RDA;
- una cronología de las actividades de respuesta (es decir, un resumen de "¿qué sucedió?");
- lo que se quería conseguir durante la respuesta de emergencia (por ejemplo, la finalidad y los objetivos de la respuesta);
- lo que se consiguió realmente durante la respuesta, y
- observaciones o apreciaciones sobre qué se hizo bien y qué se podría mejorar.

Cuando los participantes faciliten informes escritos, pueden adjuntarse o resumirse en el registro escrito de la RDA.

## INFORME FORMAL DE UNA REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

En algunas circunstancias, es posible que sea necesario un informe formal de la RDA. Esto llevará más tiempo que un registro escrito. Sin embargo, incluirá detalles y análisis adicionales basados en la RDA y posiblemente en otras actividades de aprendizaje relacionadas.

Un informe formal puede ser apropiado cuando:

- una RDA es detallada e implica varios elementos o modos de recopilación de datos;
- los resultados de varias RDA se están consolidando en un informe, y
- la RDA no es la única fuente de información del informe.

Como mínimo, el informe de una RDA debe incluir:

- **Un resumen ejecutivo** que ofrezca una síntesis de las lecciones extraídas y una línea de acción prevista para abordarlas.
- **Una introducción** que enmarque el contexto en el que se realizó la RDA y describa el método para llevarla a cabo.
- **Las lecciones extraídas** con un resumen de cada uno de los temas clave identificados en la RDA. De esta manera, también se identificarán los buenos resultados que deben mantenerse en futuras actividades y las áreas de mejora que deben abordarse.

En la medida de lo posible, el informe de la RDA debe recomendar líneas de acción, prioridades y plazos para aplicar o abordar las lecciones extraídas en la RDA. El órgano incoante debe encargarse de revisar estas lecciones y, a su vez, determinar las acciones más apropiadas para abordarlas.

En el Apéndice D se incluye un modelo para un informe de RDA.

En el Apéndice E se incluye una lista de comprobación para planificar, llevar a cabo y elaborar informes sobre la RDA.

# Aprender de una revisión después de la acción

Una RDA es una herramienta clave, que ayuda a los servicios veterinarios a alcanzar un mayor nivel de madurez y capacidad para responder a futuras emergencias zoosanitarias. El valor de las RDA reside en que los servicios veterinarios puedan aplicar en situaciones futuras lo aprendido en diferentes actividades.

Si bien una RDA extraerá una serie de lecciones sobre las que las personas pueden actuar a corto plazo, se debe intentar que las lecciones de una RDA no influyan indebidamente en la inversión en el desarrollo de futuras capacidades.

Por este motivo, los servicios veterinarios deben implementar un programa de gestión de lecciones que recopile aprendizajes de distintas fuentes, incluidas varias RDA, y analizarlos para descubrir patrones o temas recurrentes. La gestión de las lecciones es un proceso complejo que ocurre a un nivel más alto que las RDA y forma parte del aprendizaje organizacional.

El Apéndice F ofrece más orientación sobre el aprendizaje de las RDA y destaca los principios y procesos que pueden aplicar los servicios veterinarios para aprender eficazmente de las RDA y mejorar su capacidad de gestionar emergencias zoosanitarias.

# Bibliografía

Para preparar este manual se han consultado los siguientes documentos de referencia y otra información auxiliar:

**Australian Institute of Disaster Resilience (AIDR).** 2019. *Lessons Management Case Studies*, pág. 10. Melbourne (Australia). (También disponible en: http://www.aidr.org.au/media/7032/aidr_handbookcollection_lessonsmanagement_case_studies_2019-07-24_v12.pdf)

**AIDR.** 2019. *Lessons Management Handbook,* pág. 52. Melbourne (Australia). (También disponible en: https://knowledge.aidr.org.au/resources/lessons-management-handbook/)

**AIDR.** 2019. *Lessons Management Models and Examples,* pág. 26. Melbourne (Australia). (También disponible en: https://www.bing.com/search?q=AIDR+(2019)+Lessons+Management+Models+and+Examples&cvid=65ffd30464ce4aebb0fd12ba00047983&aqs=edge..69i57.1386j0j4&FORM=ANAB01&PC=ACTS)

**Emergency Management Victoria (EMV).** 2015. *EM-Learning Framework*, pág. 14. Melbourne (Australia). (También disponible en: https://files-em.em.vic.gov.au/public/EMV-web/EM-LEARN_Framework.pdf)

**EMV.** 2019. *Operational Debriefing Guidelines,* pág. 27. Melbourne (Australia).

**FAO.** 2021. *Metodología y buena gestión de emergencias: elementos fundamentales,* pág. 94. Roma. (También disponible en: www.fao.org/3/cb3833es/cb3833es.pdf)

**Inspector General Emergency Management.** 2020. *Queensland Disaster Management Lessons Management Framework,* pág. 23. Brisbane (Australia). (También disponible en: https://www.igem.qld.gov.au/sites/default/files/2020-07/IGEM%20Lessons%20Management%20Framework.pdf)

**Organización Internacional de Normalización (ISO).** 2019. *ISO 30401:2018, Knowledge Management Systems – Requirements,* pág. 26. Ginebra (Suiza). (También disponible en: https://www.iso.org/standard/68683.html)

**Ministro de Defensa Civil y Gestión de Emergencias.** 2006. *Organisational Debriefing,* pág. 26. Wellington. (También disponible en: https:www.civildefence.govt.nz/assets/Uploads/publications/is-06-05-organisational-debriefing.pdf)

**Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN).** 2016. *The NATO Lessons Learned Handbook,* pág. 81. Lisboa. (También disponible en: https://www.jallc.nato.int/application/files/3116/0261/5919/Lessons_Learned_Handbook_3rd_Edition.pdf)

**National Biosecurity Emergency Preparedness Expert Group (NBEPEG).** 2017. *Biosecurity Emergency Management – Evaluation and Lessons Management Guide,* pág. 55. Canberra. (También disponible en: https://www.agriculture.gov.au/biosecurity/partnerships/nbc/nbepeg/evaluation-lessons-management-guide)

**Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE).** 2019. *Herramienta de la OIE para la evaluación de las prestaciones de los Servicios Veterinarios – Herramienta PVS,* pág. 70. París. (También disponible en: https://www.woah.org/fileadmin/vademecum/esp/PDF_WORD_Vademecum/SERVICES_VETERINAIRES_FINAL/Slide%2011/ES/E_PVS%20Tool_Final_Edition%202013.pdf)

**Ejército de los Estados Unidos.** 2011. *Establishing a Lessons Learned Program,* pág. 96. Fort Leavenworth (EE. UU.). (También disponible en: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN2887_AR11-33_Web_FINAL.pdf)

**Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).** 2006. *After-Action Review Technical Guidance,* pág. 41. Washington, D.C.. (También disponible en: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF360.pdf)

**Organización Mundial de la Salud (OMS).** 2019. *Debrief AAR – Facilitator's Manual,* pág. 15. Ginebra (Suiza). (También disponible en: https://extranet.who.int/sph/sites/default/files/document-library/document/D.02%20Facilitators%20Manual%20Debrief%20AAR_sept2019.pdf)

**OMS.** 2019. *Guidance for After Action Review (AAR),* pág. 59. Ginebra (Suiza). (También disponible en: https://www.who.int/publications/i/item/WHO-WHE-CPI-2019.4)

**OMS.** 2019. *The Global Practice of After Action Review – A Systematic Review of Literature,* pág. 132. Ginebra (Suiza). (También disponible en: https://www.who.int/publications/i/item/WHO-WHE-CPI-2019.9)

**OMS.** 2005. *Herramienta de evaluación externa conjunta – Segunda edición,* pág. 132. Ginebra (Suiza). (También disponible en: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/275849/9789243550220-spa.pdf?sequence=1)

# Apéndices

## Apéndice A

# Diseño de una revisión después de la acción

| Tipo de RDA | | ¿Cuándo se realiza? | Facilitada por | Participantes | Formato | Requisitos de registro y elaboración de informes |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Informal RDA | Durante una emergencia | Al final del turno | Miembro del equipo, líder o supervisor | Miembros del equipo, líder del equipo y/o supervisor | Presencial | Recopilación de datos en registros de operaciones<br>Informe verbal a la junta directiva<br>Breve informe escrito |
| | Después de una emergencia | Al final de todas las actividades de respuesta | Supervisor | Miembros del equipo, líder del equipo y/o supervisor | Presencial, puede complementarse con un cuestionario | Recopilación de datos en registros de operaciones<br>Informe verbal o escrito a la RDA formal |
| | Después de una emergencia | Al final de todas las actividades de respuesta | Supervisor | Personal y supervisores | Presencial, puede complementarse con un cuestionario | Recopilación de datos en registros de operaciones<br>Informe verbal o escrito a la RDA formal |
| RDA formal | Durante una emergencia | Al final de una parte significativa de la respuesta o de una actividad importante | Facilitador designado | Supervisores y gestores | Presencial, entrevista, cuestionario, enlace de video | Registro escrito de la reunión<br>Informe escrito a la junta directiva |
| | Después de una emergencia | Al final de todas las actividades de respuesta | Facilitador designado | Supervisores y gestores | Presencial, entrevista, enlace de video | Registro escrito de la reunión<br>Informe escrito a la junta directiva |
| | Después de una emergencia | En un plazo de # meses después de una emergencia | Facilitador externo (preferiblemente) | Gestores y ejecutivos | Presencial, enlace de video | Registro escrito de la reunión<br>Informe formal |

## Apéndice B

# Formatos y aplicación de la revisión después de la acción

| Formato | Aplicación | Consideraciones |
|---|---|---|
| Reunión de la RDA | Este es el enfoque estándar de las RDA: los participantes se reúnen en un lugar, un facilitador dirige la discusión y se pide a los participantes que contribuyan. Esto es efectivo para grupos pequeños y grandes y puede suscitar una buena discusión. | En el caso de los grupos grandes, se debe considerar la posibilidad de dividirlos en grupos de discusión más pequeños o realizar RDA independientes.<br>Se debe procurar que todos los participantes contribuyan y que la discusión no esté monopolizado por unas pocas personas. |
| Taller de la RDA | Esta es una pequeña variación de la reunión de la RDA. En un taller, los participantes se reúnen para abordar los problemas planteados durante la respuesta con el fin de identificar posibles causas y soluciones. | Los talleres se pueden realizar en grupos grandes o pequeños. En un taller, los grupos grandes pueden dividirse en grupos más pequeños y a cada uno de ellos se le asignan diferentes problemas que deben abordar y sobre los que deben elaborar informes. |
| Entrevistas | Un facilitador puede realizar entrevistas con un participante o un grupo reducido.<br>Las entrevistas son efectivas para conocer los puntos de vista de los participantes que se muestran reacios a participar en discusiones de grupos grandes. | Las entrevistas impiden que los participantes se vean influenciados por las opiniones de otros.<br>Las entrevistas pueden ahorrar tiempo si se realizan con un grupo reducido o alargarse si hay muchos participantes. |
| Cuestionarios | Los cuestionarios son un enfoque eficaz para obtener información de muchos participantes, sobre todo cuando no pueden asistir a una RDA presencial. | Se debe tener cuidado al elaborar el cuestionario para asegurar que sea coherente con el objetivo y el alcance de la RDA. Los cuestionarios bien diseñados facilitarán la recopilación y el análisis de los datos.<br>Los cuestionarios sin explicación o contexto puede que no obtengan muchas respuestas y será necesario hacer un seguimiento para conseguir una participación adecuada. |
| Enlace de vídeo | Como la tecnología está mejorando, las videoconferencias se están haciendo cada vez más habituales. Permiten a las personas reunirse en un entorno online.<br>Las videoconferencias son efectivas para grupos reducidos, pero puede tener limitaciones si el número de participantes aumenta. | Las videoconferencias dependen de una plataforma que puede no estar disponible para todos los participantes.<br>Es difícil gestionar grupos grandes. Las discusiones abiertos y la retroalimentación se vuelven un poco más complicados que en un formato presencial. |

## Apéndice C

# Modelo – programa de una revisión después de la acción

RDA
<<insertar título de la emergencia zoosanitaria>>
<<insertar fecha de la RDA>>

Punto 1 Bienvenida y presentaciones.

Punto 2 Objetivo y alcance de la RDA.

Punto 3 Normas básicas y programa.

Punto 4 Cronología de la emergencia y actividades de respuesta.

Punto 5 Finalidad y objetivos de la respuesta.

Punto 6 ¿Qué se consiguió durante la respuesta?

Punto 7 ¿Qué se hizo bien y qué se podría mejorar?

- … (puede abordarse haciendo referencia a cada objetivo de respuesta, tema clave o grupo participante).
- …
- …

Punto 8 Próximos pasos – elaboración de informes y seguimiento.

# Apéndice D
# Modelo – informe de revisión después de la acción

**Portada** – *la información de la portada puede incluir el título de la respuesta, la ubicación y las fechas.*

**Control de versión**

**Resumen ejecutivo**
*Se trata de un resumen exhaustivo de la respuesta y las lecciones claves o importantes extraídas durante la RDA. También es una oportunidad para indicar cómo abordará el servicio veterinario estas lecciones.*

**Introducción**
1.1 **Autoridad** – *quién autorizó, inició y realizó la RDA.*
1.2 **Contexto** – *información clave sobre la emergencia zoosanitaria o las emergencias cubiertas en este informe.*
1.3 **Cronología** – *un resumen de qué ocurrió y cuándo; si es extenso o detallado, se puede incluir como apéndice o documento independiente.*
1.4 **Finalidad y objetivos de la respuesta** – qué se planificó durante la respuesta.

**Lecciones extraídas**
*Este es el cuerpo del informe y se debatirá sobre lo que se identificó durante la RDA. Esta información puede compararse con:*

- *cada uno de los objetivos de la respuesta;*
- *cada uno de los temas clave debatidos en la RDA, y*
- *cada uno de los temas clave que surgieron al realizar la RDA.*

*En cada sección se debe debatir sobre:*

- *el objetivo de la respuesta/asunto clave/tema principal;*
- *lo que se hizo bien y debe mantenerse;*
- *lo que se podría mejorar;*
- *las propuestas para mantener buenas prácticas o solucionar lo que se puede mejorar, y*
- *un resumen o enfoque propuesto para abordar las lecciones extraídas.*

**Apéndices** (pueden incluirse)

- Proceso de la RDA.
- Términos de referencia de la RDA.
- Plazos y ubicación de la RDA.
- Participantes de la RDA.

Apéndice E

# Lista de comprobación – preparación, realización y elaboración de informes de la revisión después de la acción

| Preparación de la RDA | Realización de la RDA | Elaboración de informes de la RDA |
|---|---|---|
| **Documentación** | | |
| ☐ Términos de referencia de la RDA desarrollados y acordados<br>☐ Metodología de la RDA acordada y documentada<br>☐ Documentación de la RDA preparada y distribuida | ☐ Programa de la RDA cumplido<br>☐ Documentación e información auxiliar de la RDA presentada a los participantes | ☐ Borrador del informe de la RDA<br>☐ Informe de la RDA enviado |
| **Personal** | | |
| ☐ Posiciones y personal de la RDA identificados<br>☐ Personal designado de la RDA<br>☐ Personal de la RDA informado | ☐ El facilitador realizó la RDA<br>☐ El personal de la RDA desempeñó las funciones asignadas | ☐ Personal de la RDA entrevistado |
| **Logística** | | |
| ☐ Instalaciones de la RDA identificadas y aseguradas<br>☐ Disposiciones de viaje y alojamiento definidas y comunicadas | ☐ Disposiciones logísticas y de instalaciones aplicadas, supervisadas y adaptadas a las necesidades de la RDA | ☐ Problemas logísticos registrados y comunicados |
| **Comunicación** | | |
| ☐ Detalles y expectativas de la RDA comunicados a los participantes | ☐ RDA llevada a cabo según el programa | ☐ Resultados de la RDA enviados |

Apéndice F

# Aprendizaje de las revisiones después de la acción

Tal y como se menciona en este manual, una RDA es una herramienta clave que ayuda a los servicios veterinarios a alcanzar un mayor nivel de madurez y capacidad para responder a futuras emergencias zoosanitarias. El valor de las RDA reside en que el servicio veterinario pueda aplicar en situaciones futuras lo aprendido en diferentes actividades.

Si bien las RDA extraerán una serie de lecciones sobre las que las personas pueden actuar a corto plazo, se debe intentar que las lecciones de una RDA no influyan indebidamente en la inversión en el desarrollo de futuras capacidades.

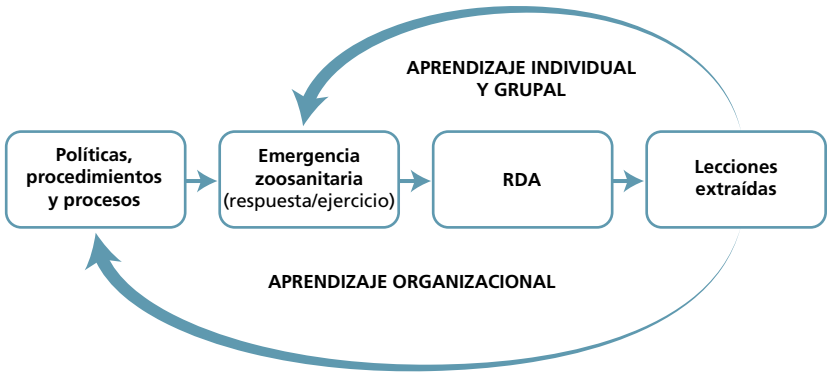
Por este motivo, los servicios veterinarios deben implementar un programa de gestión de lecciones que recopile aprendizajes de distintas fuentes, incluidas varias RDA, y analizarlos para descubrir patrones o temas recurrentes. La gestión de las lecciones es un proceso complejo que ocurre a un nivel más alto que las RDA y forma parte del aprendizaje organizacional.

## 1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE LECCIONES?

La gestión de lecciones es un concepto general que se refiere a la recopilación, análisis y divulgación de experiencias de la vida real o de actividades simuladas. En el contexto de las emergencias zoosanitarias, la gestión de lecciones puede basarse en:

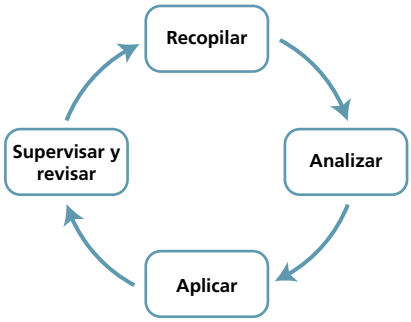
- informes de las RDA realizados durante o después de una emergencia zoosanitaria;
- observaciones de personas durante una respuesta de emergencia;

FIGURA 1
**Aprendizaje individual y grupal frente a aprendizaje organizacional**




*Fuente: elaboración propia*, 2021.

FIGURA 2
**Proceso de gestión de lecciones**




*Fuente: elaboración propia*, 2021.

- informes proporcionados por personas o grupos durante una respuesta de emergencia;
- evaluación independiente en tiempo real llevada a cabo durante una respuesta de emergencia;
- revisiones formales independientes después de una emergencia, e
- informes de varios tipos de ejercicios de simulación.

Si se gestionan bien, las lecciones extraídas contribuirán a la mejora continua del servicio veterinario y su capacidad de prepararse y responder a las emergencias zoosanitarias.

Para que esto suceda de manera estructurada y coherente, es necesario adoptar un enfoque de gestión de lecciones que:

- recopile y coteje los resultados de distintas oportunidades de aprendizaje;
- analice estos resultados de manera coherente;
- elabore un plan de mejora (consúltese el modelo del Apéndice G) e implemente medidas correctivas y actividades de seguimiento, y
- supervise y revise el rendimiento durante un período de tiempo.

## 2. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LECCIONES

Los siguientes principios son orientativos y ofrecen contexto para establecer y mantener un marco de gestión de lecciones.

### Centrada en el aprendizaje

La gestión de lecciones se centra en las oportunidades de aprendizaje para fundamentar el cambio y las mejoras futuras. El aprendizaje es colaborativo, abierto y transparente; las prácticas fomentan una cultura responsable y justa.

### Inclusiva

La gestión de lecciones aprovecha los enfoques colaborativos y la participación de partes interesadas relevantes durante todas las fases del ciclo de gestión de lecciones.

- La gobernanza y la rendición de cuentas están implantadas y fomentan el compromiso de las partes interesadas con el proceso.
- Los procesos y resultados de la planificación y la puesta en marcha se comparten con las organizaciones y partes interesadas pertinentes.
- Se promueven la transparencia y la comunicación bidireccional efectiva dentro de las organizaciones y entre ellas, dentro de las jurisdicciones, entre los distintos sectores y en la comunidad.

### Coherente

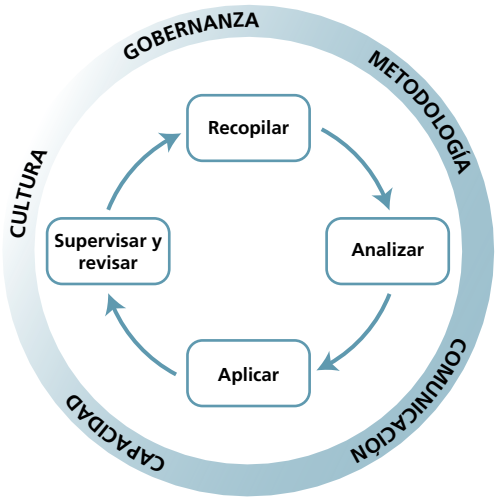
La gestión de lecciones usa procesos, herramientas y temas coherentes, escalables y sostenibles para ayudar a las partes interesadas a contribuir y permitir el análisis de tendencias en todos los eventos.

- La gestión de lecciones basada en tendencias usa varias fuentes de información para extraer lecciones.
- La información puede agregarse y hacerse accesible para el análisis y la interpretación.
- La aplicación de las lecciones puede ajustarse para adaptarse a los recursos disponibles.

## 3. GESTIÓN DE LECCIONES – ELEMENTOS ESENCIALES

La gestión de lecciones de una organización se basa en un marco de elementos clave: cultura, gobernanza, metodología, comunicación y participación; capacidad, planificación y recursos.

FIGURA 3
**Gestión de lecciones y elementos esenciales**




*Fuente:* elaboración propia – adaptado de AMSA (2019), enfoque de gestión de lecciones.

## Cultura

El principio de gestión de lecciones de estar "centrada en el aprendizaje" se basa en una cultura dentro de una organización que apuesta por el aprendizaje y el cambio. Esto incluye una cultura que apoya y fomenta la mejora continua y el intercambio de lecciones.

## Gobernanza

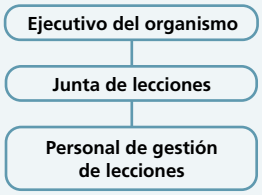
Una gobernanza efectiva ofrece una estructura y un liderazgo que facilitará la gestión de lecciones y garantizará la rendición de cuentas y una cultura de aprendizaje justa y equitativa. La gobernanza incluye:

- alineación con la legislación pertinente y los planes y prioridades de la organización;
- estructuras y requisitos de elaboración de informes acordados;
- funciones y responsabilidades claras, establecidas y comunicadas;
- posiciones de liderazgo que apoyen, fomenten y refuercen las actividades de gestión de lecciones, incluida la distribución de recursos, y
- compromiso con los principios de igualdad y diversidad.

**Ejemplo 1 – estructura de la gobernanza de la gestión de lecciones**

Muchas organizaciones han desarrollado una capacidad de gestión de lecciones, que incluye personal dedicado a su identificación y gestión. Estos empleados trabajan dentro de la estructura de la organización y dependen de la alta dirección.

En algunos casos, las organizaciones crearán una "junta de lecciones" formada por altos directivos a los que se presentan y toman decisiones para abordas las lecciones extraídas por el personal de gestión de lecciones.




*Fuente: elaboración propia*, 2021.

## Metodología

Es esencial contar con una metodología de gestión de lecciones documentada y acordada. Entre los métodos habituales se incluye un proceso continuo de recopilación, análisis, planificación de mejoras, implementación de medidas correctivas, seguimiento y revisión. Esto se expone más detalladamente en la Sección 7.3.

## Comunicación y participación

La comunicación es esencial durante el ciclo de gestión de lecciones. Una organización debe elaborar e implementar una estrategia de comunicación que identifique:

- las partes interesadas clave y sus requisitos;
- los tipos de comunicación;
- qué se comunica;
- cuándo se comunica, y
- cómo se comunica.

### Capacidad, planificación y recursos

La capacidad de gestión de lecciones dentro de una organización es clave para el éxito. Debe contar con personal especializado que posea los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para fomentar la mejora continua dentro de la organización. Los tres elementos esenciales de la capacidad de gestión de lecciones son las personas, los procesos y las herramientas.

**Ejemplo 2 – capacidad de gestión de lecciones**

La capacidad de gestión de lecciones de una organización incluirá a uno o más empleados que se dediquen a esta función en la organización. Estos miembros del personal cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus responsabilidades dentro de su organización en materia de respuestas a las emergencias y ejercicios de simulación.

Entre las responsabilidades habituales del personal de gestión de lecciones se incluye:

- diseñar, preparar, llevar a cabo y elaborar informes sobre las RDA;
- recopilar, cotejar y analizar datos generados a partir de las RDA;
- extraer lecciones de las RDA;
- elaborar un plan de mejora;
- trabajar con las partes interesadas para aplicar las estrategias y las medidas correctivas que aborden las lecciones extraídas;
- supervisar y revisar el proceso de gestión de lecciones, y
- presentar informes a la junta de lecciones sobre las lecciones extraídas y su aplicación.

## 4. PROCESO DE GESTIÓN DE LECCIONES

El proceso de gestión de lecciones es un enfoque integral que se basa en los resultados de varias actividades para identificar y abordar cuestiones que pueden resultar evidentes de inmediato o que se han desarrollado a lo largo de un período de tiempo.

Un proceso de gestión de lecciones eficaz consiste en un enfoque estructurado de la recopilación y el análisis de datos, convirtiendo esta información en lecciones y acciones concretas que pueden implementarse y, a su vez, supervisarse y revisarse. El proceso completo sucede dentro de un ciclo de mejora continua de la organización.

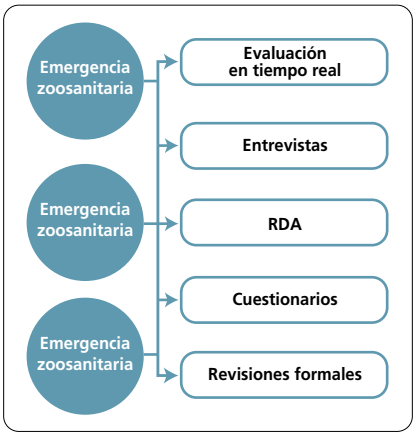
La gestión de lecciones se lleva a cabo a lo largo de un período de tiempo, y puede basarse en analizar tendencias, más que en abordar una única observación o hecho. De este modo, la gestión de lecciones extrae los resultados de diferentes actividades de evaluación para identificar temas recurrentes, evaluarlos y considerar una línea de acción adecuada para abordar las causas subyacentes.

## 5. RECOPILACIÓN Y COTEJO DE DATOS

Todas las respuestas de emergencia y los ejercicios de simulación ofrecen oportunidades para recopilar datos cuantitativos y cualitativos. La recopilación de datos puede producirse de manera informal durante una respuesta de emergencia, a diario, al final de un turno (es decir, en "tiempo real") o en entornos más formales al terminar una emergencia zoosanitaria. Estas oportunidades de recopilación incluyen:

- Evaluación en tiempo real llevada a cabo por el servicio veterinario durante una respuesta de emergencia o un ejercicio de simulación.

FIGURA 4
**Oportunidades de recopilación de datos**




*Fuente: elaboración propia*, 2021.

- Entrevistas con el personal de respuesta durante o después de una respuesta.
- RDA realizadas durante o justo después de una respuesta de emergencia.
- Cuestionarios completados durante o después de una respuesta de emergencia.
- Revisiones o investigaciones formales realizadas por órganos independientes, tras una o más emergencias zoosanitarias.

Una vez recopilados, los datos deben cotejarse en un formato que permita su análisis. Las bases de datos y las hojas de cálculo son herramientas de fácil acceso y son ideales para filtrar, clasificar y agrupar las grandes cantidades de datos que puede generar un proceso de gestión de lecciones avanzado.

## 6. ANÁLISIS DE DATOS CUANTITATIVOS

Los datos cuantitativos son objetivos y pueden definirse en términos de cifras, plazos, ubicaciones o acciones, que pueden analizarse de manera aislada o compararse con eventos anteriores.

| Ejemplo 3 – datos cuantitativos |
|---|
| Número de casos (o brotes) durante un periodo determinado comparado con el número de casos en un periodo anterior. |
| Tasas de detección para cada método de vigilancia. |
| Plazos entre la eliminación y la limpieza en propiedades. |

Los datos cuantitativos se miden de acuerdo con estándares establecidos y pueden compararse con respuestas previas para identificar tendencias que deben mantenerse o abordarse. Es fácil cotejar este tipo de datos en hojas de cálculo y representarlos en formatos visuales, como cuadros y gráficos.

En el Apéndice H se incluyen ejemplos de indicadores clave que pueden usarse al revisar la respuesta a una emergencia zoosanitaria.

El análisis de datos cuantitativos de manera aislada solo permitirá determinar lo que ha sucedido y, como tal, puede no ofrecer la información o las pruebas subyacentes necesarias para averiguar por qué ha ocurrido.

Para conseguir una "imagen completa", el análisis de datos cuantitativos debe complementarse con el análisis de datos cualitativos.

## 7. ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS

Los datos cualitativos suelen ser subjetivos y definen más lo que se observó durante la respuesta y el impacto que haya podido tener en los objetivos de respuesta. Los enfoques actuales de gestión de lecciones utilizan el término "observación" para referirse a un registro de un hecho o suceso digno de mención observado durante un evento. En el contexto de la gestión de lecciones, las observaciones son las pruebas o los datos recopilados o cotejados para un análisis detallado. Se pueden hacer observaciones sobre las buenas prácticas que deben mantenerse o sobre las oportunidades de mejora.

| Ejemplo 4 – datos cualitativos (observaciones) |
|---|
| 7.1 Durante la RDA realizada tras la respuesta a la gripe aviar altamente patógena en aves de corral, el gestor de incidentes observó que los miembros de su equipo que habían recibido la correspondiente formación estaban mejor preparados para desempeñar las funciones asignadas en la respuesta que aquellos que no tenían formación previa. |
| 7.2 Durante la evaluación en tiempo real realizada durante la respuesta a la peste porcina africana, el evaluador independiente observó que los miembros del equipo de gestión de incidentes no llevaban los chalecos de colores asignados, lo que dificultaba saber quién era el responsable de cada tarea de respuesta. Los miembros del equipo de gestión de incidentes afirmaron que su organización no les facilitó ningún chaleco de colores. |

Las buenas observaciones deben ser declaraciones independientes con determinadas características que ayudarán a análisis futuros. Estas características se describen en el siguiente cuadro, usando los ejemplos anteriores.

CUADRO 2
**Características de la observación**

| Características de la observación | Ejemplo 7.1 | Ejemplo 7.2 |
|---|---|---|
| • Quién hizo la observación | El gestor de incidentes | El evaluador |
| • El contexto de la observación | Durante la RDA llevada a cabo tras la respuesta a la gripe aviar altamente patógena en aves de corral | Durante la evaluación en tiempo real llevada a cabo durante la respuesta a la peste porcina africana |
| • Lo que se observó | Los miembros del equipo de gestión de incidentes que habían recibido formación estaban más preparados para desempeñar las funciones asignadas... | ... estos miembros no llevaban los chalecos de colores asignados... |
| • El impacto que podría haber tenido | No se indica, pero parece haber tenido un impacto positivo en la respuesta | ... dificultaba saber quién era el responsable de cada tarea de respuesta |
| • Por qué ocurrió | Conocimientos adquiridos a través de la formación en gestión de incidentes | Los miembros del equipo de gestión de incidentes no recibieron los correspondientes chalecos |

Una vez recopiladas, las observaciones deben cotejarse de forma que ayudará a sus futuros análisis.

El análisis de datos cualitativos puede ser complejo e implicará distintos enfoques para lograr un resultado viable. En el proceso descrito a continuación, el análisis consiste en revisar observaciones (datos) para identificar tendencias o temas que puedan usarse para determinar oportunidades de aprendizaje. A su vez, esto desvela posibles soluciones y opciones de tratamiento.

El análisis de datos cualitativos debe incluir los siguientes pasos:

- Codificar, que incluye el cotejo en una base de datos (hoja de cálculo), identificando palabras clave y términos de búsqueda, y asignando valores y metadatos a cada observación.
- Agrupar observaciones de temática similar.
- Analizar observaciones temáticas para extraer apreciaciones[6] y posibles lecciones.
- Identificar posibles medidas correctivas. Los pasos se muestran en la siguiente figura.

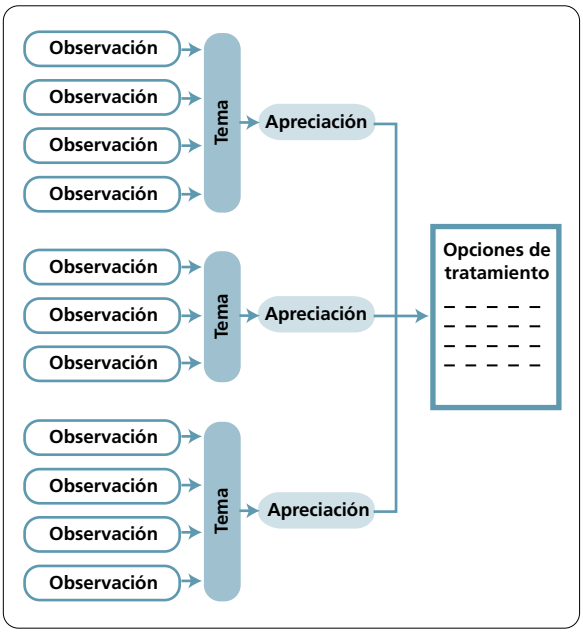
## Codificación de datos

Las observaciones deben codificarse de alguna manera para facilitar la agrupación de observaciones relacionadas y, a su vez, la identificación de tendencias o temas. Para ello, se puede recurrir a una base de datos u hoja de cálculo, donde se pueden añadir metadatos como la fecha, la ubicación, la actividad y el contexto.

Además de los metadatos, a cada observación se le deben asignar como mínimo dos niveles de clasificación, lo que contribuirá a agrupar y analizar observaciones similares. A continuación, se muestra un ejemplo.

[6] Una apreciación es una deducción extraída de los datos cotejados que debe analizarse más a fondo. Las apreciaciones sirven de guía para futuros análisis y posibles acciones. Las apreciaciones pueden ser positivas o negativas.

FIGURA 5
**Análisis de datos**




*Fuente: elaboración propia*, 2021.

## Ejemplo 5 – observaciones temáticas

| Observaciones | Nivel de tema 1 | Nivel de tema 2 |
|---|---|---|
| Durante la RDA realizada tras la respuesta a la gripe aviar altamente patógena en aves de corral, el gestor de incidentes observó que los miembros de su equipo que habían recibido la correspondiente formación estaban mejor preparados para desempeñar las funciones asignadas en la respuesta que aquellos que no tenían formación previa. | Gestión de incidentes | Conocimiento |
| Durante la evaluación en tiempo real realizada durante la respuesta a la peste porcina africana, el evaluador observó que los miembros del equipo de gestión de incidentes no llevaban los chalecos de colores asignado, lo que dificultaba saber quién era el responsable de cada tarea de respuesta. Los miembros del equipo de gestión de incidentes afirmaron que su organización no les facilitó ningún chaleco de colores. | Gestión de incidentes | Recursos |

### Agrupación de observaciones de temática similar

Una vez codificadas de este modo, las observaciones similares pueden agruparse para identificar patrones o temas recurrentes. No todas las observaciones de una actividad se traducirán de inmediato en una medida de tratamiento. Sin embargo, si se registran las mismas observaciones (o similares) en diferentes ocasiones, puede convertirse en un tema o tendencia que deba abordarse.

### Análisis de las observaciones temáticas

Una vez clasificadas por temas, las observaciones pueden seguir analizándose para identificar factores causales (en lugar de limitarse a tratar los síntomas). Esto puede realizarse mediante el análisis de la causa raíz (qué contribuyó a la observación y por qué ha podido ocurrir).

Este paso permitirá extraer apreciaciones, que pueden hacer referencia a buenas prácticas que deben fomentarse y mantenerse o a acciones que se deben solucionar o mejorar.

### Identificación de posibles medida correctivas

Tras el análisis y la identificación de una causa raíz, se pueden desarrollar y documentar opciones para mantener las buenas prácticas o abordar las áreas susceptibles de mejora.

## 8. APLICACIÓN DE LAS LECCIONES

Los resultados de los análisis cuantitativos y cualitativos permitirán la identificación de distintas apreciaciones o lecciones que reflejan buenas prácticas y deben mantenerse, o que deben abordarse para mejorar la capacidad del servicio veterinario.

No todas las lecciones extraídas pueden o deben aplicarse, y el servicio veterinario debe establecer un mecanismo para identificar cuáles pueden y deben aplicarse.

Un enfoque consiste en crear un organismo dentro del servicio veterinario que se encargue de revisar las lecciones y decidir cuáles deben aplicarse. Este organismo, o junta de lecciones, estaría compuesto por funcionarios de alto nivel dentro de la organización y tendría autoridad para tomar decisiones y destinar recursos en nombre de la organización.

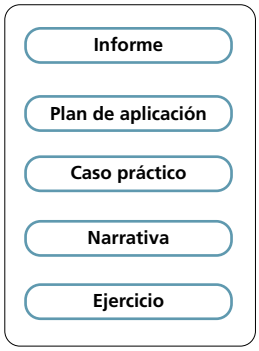
Para ayudar a la junta en su toma de decisiones, se puede utilizar un enfoque de "matriz de madurez" (ejemplo proporcionado en el Apéndice I) para identificar:

- el nivel actual de madurez de un elemento particular de capacidad;
- el nivel deseado de madurez de ese elemento de capacidad;
- las lecciones que pueden aplicarse para alcanzar el nivel deseado de capacidad, y
- la inversión (de tiempo, humana, física y financiera) necesaria para aplicar las lecciones requeridas.

Si bien la acción directa pueda parecer la mejor forma de aplicar las lecciones, existen diversos enfoques que pueden resultar muy efectivos. A continuación, se muestran algunos ejemplos sobre cómo pueden aplicarse e integrarse las lecciones en el aprendizaje organizacional:

- Elaborar informes sobre las RDA y las lecciones extraídas.
- Desarrollar e implementar planes centrados en abordar las lecciones extraídas.
- Desarrollar y difundir casos prácticos que analicen la actividad de aprendizaje, las lecciones extraídas y cómo se están abordando.
- Desarrollar una narrativa o diálogo que se integre en las políticas, planes, procedimientos y comunicaciones (por ejemplo, sitios web) de la organización.

FIGURA 6
**Aplicación de las lecciones**




*Fuente: elaboración propia*, 2021.

## 9. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN

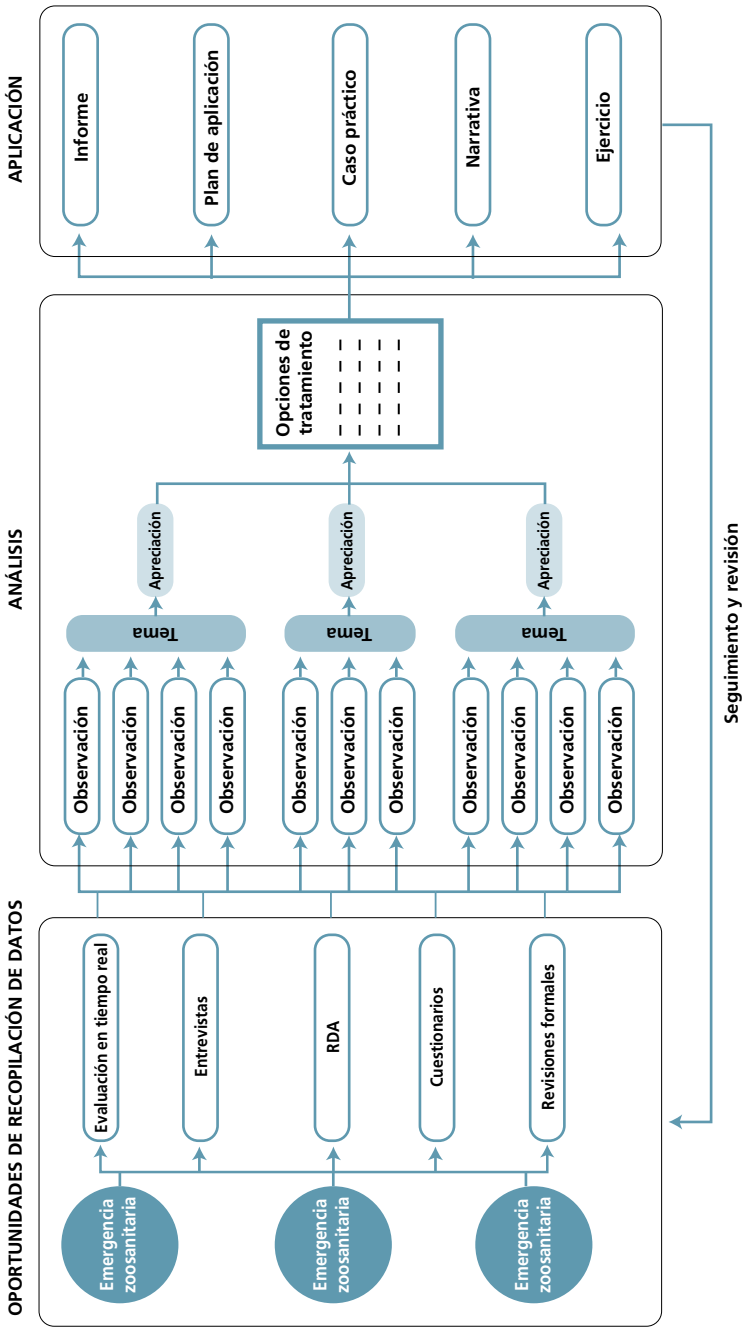
El seguimiento y la revisión del programa de gestión de lecciones es esencial para garantizar que haya un aprendizaje real en el sector veterinario.

Si se constata que se siguen extrayendo las mismas lecciones una y otra vez, esto es un indicador de que puede haber problemas subyacentes que no se están solucionando adecuadamente.

También es una oportunidad para cuantificar el beneficio que se está consiguiendo con el programa de gestión de lecciones. Esto se puede realizar mediante una autoevaluación o procesos de revisión externos, para comprobar si se está logrando cambios en la madurez de la organización y no se están repitiendo las mismas lecciones.

La figura a continuación agrupa todos los elementos del marco de gestión de lecciones en un ciclo que contribuye al aprendizaje y la mejora continuos del servicio veterinario.

FIGURA 7
**Proceso de gestión de lecciones**




*Fuente: elaboración propia*, 2021.

# Apéndice G
# Modelo – plan de mejora

Se ha desarrollado este plan de mejora para <<insertar nombre de la organización>> como resultado de la RDA realizada el <<insertar fechas>> para la respuesta de emergencia a <<insertar detalles>>.

| Acciones de gestión de emergencias | Área de mejora | Medida correctiva | Organización y oficina principal | Punto central para tomar medidas correctivas | Fecha de finalización recomendada | Estado y comentarios sobre el progreso |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Prepararse/ Prevenir/ Detectar/ Responder/ Recuperarse | 1. | 1.1 | | | | |
| | | 1.2 | | | | |
| | 2. | 2.1 | | | | |
| | | 2.2 | | | | |
| | 3. | 3.1 | | | | |
| | | 3.3 | | | | |
| | 4. | 4.1 | | | | |
| | | 4.4 | | | | |
| | 5. | 5.1 | | | | |
| | | 5.2 | | | | |
| | 6. | 6.1 | | | | |
| | | 6.2 | | | | |

# Apéndice H
# Indicadores clave (cuantitativos)

Ejemplos de indicadores cuantitativos (el manual de buenas prácticas de gestión de emergencias, pág. 36)

| | Resultado | Indicador clave | Aplicado a | Observaciones sobre este indicador |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Encontrar la infección rápidamente | Relación entre los informes positivos y los negativos | Total de respuestas | Este indicador puede registrarse como una comparación directa entre resultados positivos y negativos dentro de una respuesta y en comparación con otras respuestas |
| 2 | Encontrar la infección rápidamente | Métodos de vigilancia que están detectando casos | Total de respuestas | Este indicador puede utilizarse para comparar el éxito de los métodos de vigilancia dentro de una respuesta y para comparar los resultados con otras respuestas |
| 3 | Encontrar la infección rápidamente | Días transcurridos desde la aparición de los primeros signos hasta el día del informe | Cada caso | Este indicador puede registrarse para cada caso (o supuesto) y analizarse en busca de tendencias dentro de la respuesta y en comparación con otras respuestas |
| 4 | Eliminarla rápidamente | Días transcurridos desde la recepción del informe hasta el final del sacrificio | Cada caso | Igual que en el caso anterior |
| 5 | Eliminarla rápidamente | Días transcurridos desde el final del sacrificio hasta el final de la eliminación | Cada caso | Igual que en el caso anterior |
| 6 | Eliminarla rápidamente | Días transcurridos desde el final de la eliminación hasta el final de la limpieza/desinfección | Cada caso | Igual que en el caso anterior |
| 7 | Detener la propagación de la infección | Número de casos (a la semana) | Total de respuestas | Modelo epidemiológico habitual, que puede analizarse en busca de tendencias dentro de la respuesta y en comparación con otras respuestas |
| 8 | Detener la propagación de la infección | Vías de propagación entre los sitios infectados | Total de respuestas | Este indicador puede registrarse para cada caso (o supuesto) y analizarse en busca de tendencias dentro de la respuesta y en comparación con otras respuestas |

# Apéndice I
# Indicadores clave y medidas (cualitativos)

Ejemplos de indicadores cualitativos, que utilizan un enfoque de "matriz de madurez"

| **Respuesta: indicadores clave** | **Nivel de madurez** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Mejorado** | **Desarrollado** | **Aplicado** | **Optimizado** |
| Disposiciones de respuesta: legislación | ☐ No hay legislación que respalde las actividades de respuesta | ☐ Hay legislación que respalde las actividades de respuesta, pero no es muy conocida | ☐ Hay legislación que respalde las actividades de respuesta, el personal relevante la conoce y se está utilizando a un nivel básico | ☐ Hay legislación que respalde las actividades de respuesta y se está utilizando para lograr los objetivos de la respuesta |
| Disposiciones de respuesta: documentación | ☐ Las disposiciones de respuesta documentadas (planes de respuesta) no son evidentes | ☐ Las disposiciones de respuesta documentadas (planes de respuesta) son evidentes, pero no se han divulgado ni son conocidas | ☐ Las disposiciones de respuesta documentadas (planes de respuesta) están disponibles, se han difundido, el personal de respuesta las conoce y se están utilizando a un nivel básico | ☐ Las disposiciones de respuesta documentadas (planes de respuesta) se están siguiendo (y adaptando en caso necesario) y están contribuyendo significativamente a la gestión efectiva de la respuesta |
| Toma de decisiones | ☐ No hay un proceso formal de toma de decisiones | ☐ Se ha establecido y acordado un proceso formal de toma de decisiones, pero no siempre se sigue | ☐ Todo el personal directivo sigue un proceso de toma de decisiones formal | ☐ Todo el personal sigue un proceso de toma de decisiones formal que se refleja en los resultados operativos |
| Recursos de respuesta | ☐ No se han identificado recursos físicos que respalden la respuesta | ☐ Se han identificado recursos físicos que respalden la respuesta, pero no se han obtenido | ☐ Se han identificado y obtenido recursos físicos que respalden la respuesta, y se están utilizando a un nivel básico | ☐ Se han identificado, obtenido recursos físicos que respalden la respuesta, y se están utilizando; esto se está supervisando y modificando para adaptarse a las necesidades de la respuesta |

*(continúa)*

| Respuesta: indicadores clave | Nivel de madurez | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Mejorado** | **Desarrollado** | **Aplicado** | **Optimizado** |
| Gestión de la información | ☐ Los sistemas de gestión de la información no son evidentes | ☐ Se han establecido sistemas de gestión de la información, pero no se han aplicado | ☐ Parte del personal está utilizando sistemas de gestión de la información | ☐ Todo el personal está utilizando sistemas de gestión de la información y están contribuyendo significativamente a la gestión efectiva de la respuesta |
| Comunicación operativa | ☐ La comunicación operativa entre los elementos de la estructura de la respuesta no es evidente | ☐ La comunicación operativa se lleva a cabo, pero no de forma coordinada | ☐ La comunicación operativa es efectiva; sin embargo, se podrían mejorar algunos aspectos | ☐ La comunicación operativa es efectiva, con líneas claras de comunicación bidireccional horizontal y vertical, lo que contribuye a la gestión efectiva de la respuesta |
| Información pública | ☐ No se han identificado las necesidades de información pública | ☐ Se han identificado y abordado parcialmente las necesidades de información pública | ☐ Se ha aprobado y se está poniendo en marcha un plan de información pública | ☐ Se ha aprobado y se está poniendo en marcha un plan de información pública; el plan se está supervisando y modificando para adaptarlo a las necesidades de la respuesta |
| Participación de las partes interesadas | ☐ No se han identificado las partes interesadas clave y no se está participando o la participación es ad hoc | ☐ Se han identificado parcialmente las partes interesadas clave; se han establecido protocolos de participación, pero no se están aplicando al completo | ☐ Se han identificado las partes interesadas clave y los protocolos de participación se han acordado y se están aplicando | ☐ Se han identificado las partes interesadas clave y los protocolos de participación que utilizan una metodología establecida se están aplicando y revisando periódicamente |

**MANUALES FAO: PRODUCCIÓN Y SANIDAD ANIMAL**

1. Small-scale poultry production, 2004 (En, Fr)
2. Buenas prácticas para la industria de la carne, 2007 (En, Fr, Es, Ar)
3. Preparándose para la influenza aviar altamente patógena, 2007 (En, Ar, Es[e], Fr[e], Mk[e])
3. Revised version, 2009 (En)
4. Vigilancia de la influenza aviar altamente patógena en las aves silvestres – Toma de muestras de aves sanas, enfermas y muertas, 2007 (En, Fr, Ru, Ar, Ba, Mn, Es[e], Zh[e], Th)
5. Wild birds and avian influenza – An introduction to applied field research and disease sampling techniques, 2007 (En, Fr, Ru, Ar, Id, Ba)
6. Programas de Compensación para una Emergencia Sanitaria de IAAP-H5N1 en América Latina y el Caribe, 2008 (En[e], Es[e])
7. Sistema AVE de Información Geográfica para la Asistencia en la Vigilancia Epidemiológica de la Influenza Aviar, Basado en el Riesgo, 2009 (En[e], Es[e])
8. Preparación de planes de contingencia contra la peste porcina africana, 2010 (En, Fr, Ru, Hy, Ka, Es[e])
9. Buenas prácticas para la industria de piensos – Implementación del Código de Prácticas Sobre Buena Alimentación Animal, 2014 (En, Zh, Fr, Es, Ar)
10. Epidemiología Participativa – Métodos para la recolección de acciones y datos orientados a la inteligencia epidemiológica, 2011 (Es[e])
11. Metodología y Buena Gestión de Emergencias: elementos fundamentales – Guía de preparación para emergencias sanitarias, 2013 (En, Fr, Es, Ar, Ru, Zh, Mn**)
13. Rearing young ruminants on milk replacers and starter feeds, 2011 (En)
14. Quality assurance for animal feed analysis laboratories, 2011 (En, Fr[e], Ru[e])
15. Conducting national feed assessments, 2012 (En, Fr)
16. Quality assurance for microbiology in feed analysis laboratories, 2013 (En, Zh**)
17. Risk-based disease surveillance – A manual for veterinarians on the design and analysis of surveillance for demonstration of freedom from disease, 2014 (En)
18. Livestock-related interventions during emergencies – The how-to-do-it manual, 2016 (En, Zh**)
19. Detección y diagnóstico de la peste porcina africana – Manual para veterinarios, 2017 (En, Zh, Ru, Lt, Sr, Sq, Mk, Es)
20. Lumpy skin disease – A field manual for veterinarians, 2017 (En, Ru, Sq, Sr, Tr, Mk, Uk, Ro, Zh)
21. Rift Valley Fever Surveillance, 2018 (En, Fr, Ar)
22. Peste porcina africana en jabalíes. Ecología y bioseguridad, 2019 (En, Ru**, Fr**, Es, Zh**, Ko, Lt)
23. Prudent and efficient use of antimicrobials in pigs and poultry, 2019 (En, Ru, Fr**, Es**, Zh**)
24. Good practices for the feed sector - Implementing the Codex Alimentarius Code of Practice on Good Animal Feeding, 2020 (En, Vi)
25. Metodología y buena gestión de emergencias: Elementos fundamentales - Guía de preparación para emergencias zoosanitarias. Segunda edición, 2021 (En, Es, Ru, Fr, Ar, Zh)
26. Realización de una revisión después de la acción para emergencias zoosanitarias, 2024 (En, Es)
27. Manual for the management of operations during an animal health emergency, 2022 (En, Fr)
28. African swine fever in wild boar – Ecology and biosecurity. Second edition, 2022 (En)
29. Surveillance Evaluation Tool (SET) – A guide for SET evaluators. 2024 (En)

Disponibilidad: Abril de 2024

Ar – Árabe
Ba – Bashkir
En – Inglés
Es – Español
Fr – Francés
Hy – Armenio
Id – Indonesio
Ka – Georgiano
Ko – Coreano
Lt – Lituano
Mk – Macedonio
Mn – Mongol
Pt – Portugués
Ro – Rumano
Ru – Ruso
Sq – Albanés
Sr – Serbio
Th – Tailandés
Tr – Turco
Vi – Vietnamita
Uk – Ucraniano
Zh – Chino

Multi – Multilingüe
* Agotado
** En preparación
[e] Publicación electrónica

Los *Manuales FAO: producción y sanidad animal* pueden obtenerse en los puntos de venta autorizados de la FAO, o directamente solicitándolos al Grupo de Ventas y Comercialización, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia.

**MANUALES FAO: SANIDAD ANIMAL**

1. Manual on the diagnosis of rinderpest, 1996 (En)
2. Manual on bovine spongifom encephalophaty, 1998 (En)
3. Epidemiology, diagnosis and control of helminth parasites of swine, 1998
4. Epidemiology, diagnosis and control of poultry parasites, (En) 1998
5. Recognizing peste des petits ruminant – a field manual, 1999 (En, Fr)
6. Manual on the preparation of national animal disease emergency preparedness plans, 1999 (En, Zh)
7. Manual on the preparation of rinderpest contingency plans, 1999 (En)
8. Manual on livestock disease surveillance and information systems, 1999 (En)
9. Recognizing African swine fever – a field manual, 2000 (En, Fr)
10. Manual on participatory epidemiology – method for the collection of action-oriented epidemiological intelligence, 2000 (En)
11. Manual on the preparation of African swine fever contigency plans, 2001 (En)
12. Manual on procedures for disease eradication by stamping out, 2001 (En)
13. Recognizing contagious bovine pleuropneumonia, 2001 (En, Fr)
14. Preparation of contagious bovine pleuropneumonia contingency plans, 2002 (En, Fr)
15. Preparation of Rift Valley Fever contingency plans, 2002 (En, Fr)
16. Preparation of foot-and-mouth disease contingency plans, 2002 (En)
17. Recognizing Rift Valley Fever, 2003 (En)

En el mundo actual, está aumentando el riesgo de propagación de enfermedades animales, dentro de un país o a través de las fronteras. Entre los factores que contribuyen a esta tendencia destacan el crecimiento de las poblaciones animales, el aumento de los desplazamientos de personas y animales, la intensificación del mercado y el comercio mundial. Los servicios de sanidad animal de todo el mundo desempeñan un papel esencial a la hora de frenar la propagación de las enfermedades animales. Para ello, aumentan su capacidad para gestionar emergencias zoosanitarias; se preparan para tales eventos durante el "tiempo de paz" y reflexionan sobre las lecciones aprendidas durante la "fase de reconstrucción". Estas acciones buscan mejorar el estado de disponibilidad operacional de un país de cara a futuros eventos.

Llevar a cabo una revisión después de una acción de la respuesta de emergencia de un país es clave para el aprendizaje, ofrece a los países la oportunidad de destacar qué han hecho bien y qué deficiencias quedan por cubrir en términos de gestión de emergencias zoosanitarias.

En este manual de RDA se describen las prácticas actuales para el aprendizaje organizacional y cómo pueden aplicarse en el contexto de las emergencias zoosanitarias. Detalla los pasos para llevar a cabo una RDA de emergencias zoosanitarias y orienta a los lectores en el diseño, preparación, realización y elaboración de informes sobre una RDA. Los servicios veterinarios y las autoridades competentes responsables de gestionar la respuesta a emergencias zoosanitarias pueden aplicar los principios descritos en este manual en las RDA a nivel nacional o en otros entornos como las organizaciones de productores, las comisiones regionales multinacionales o las organizaciones internacionales.

ISBN 978-92-5-138708-5 ISSN 1810-1143

9 789251 387085

CB7789ES/1/04.24