

# XXXII CAIS

---

*Reunión del Comité Asesor de Investigaciones en Salud  
de la Organización Panamericana de la Salud  
16 al 18 de julio de 1997  
Washington, D.C.*

## **POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN SALUD**



Coordinación de Investigaciones  
División de Salud y Desarrollo Humano  
Organización Panamericana de la Salud  
*Oficina Sanitaria Panamericana - Oficina Regional de la*  
Organización Mundial de la Salud  
Washington, D.C.  
1997

CONTENIDO

PÁGINA

<b>1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES<sup>1</sup></b>	
<b>2. RESUMEN DEL DOCUMENTO: POLÍTICAS Y GESTIÓN EN LAS OCYTS<sup>*</sup></b> .....	<b>!</b>
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS OCYTS .....	<b>!</b>
2.2 ESCENARIOS QUE ENFRENTAN LAS OCYTS .....	<b>!</b>
2.3 DESAFÍOS .....	<b>!</b>
2.4 PROYECTO INSTITUCIONAL .....	<b>!</b>
2.5 MECANISMOS DE GOBIERNO Y DE TOMA DE DECISIONES .....	<b>!</b>
2.6 LA GESTIÓN DE LAS OCYTS .....	<b>!</b>
2.7 CONCLUSIÓN .....	14
<b>3. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES</b> .....	<b>15</b>
<b>4. RECOMENDACIONES FINALES</b> .....	<b>!</b>

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

# **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

## **POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN SALUD**

### **INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES**

#### **1.**

ESTE DOCUMENTO DESCRIBE ALGUNAS ACTIVIDADES DE UNA LÍNEA DE COOPERACIÓN TÉCNICA DE LA OPS/OMS EN EL ÁREA DE POLÍTICAS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CYT) EN SALUD A NIVEL INSTITUCIONAL, LA CUAL TUVO COMO MARCO INICIAL UN SEMINARIO VIAJERO ORGANIZADO POR LA OPS EN MAYO DE 1994. EN ESTE SEMINARIO PARTICIPARON DIRIGENTES DE INSTITUCIONES DE CYT EN SALUD DE ARGENTINA, BRASIL, CHILE Y URUGUAY, LOS CUALES VISITARON INSTITUCIONES DE BRASIL Y MÉXICO, CULMINANDO CON UNA VISITA Y TALLER EN LOS INSTITUTOS NACIONALES DE SALUD DE LOS ESTADOS UNIDOS. <sup>(1)</sup>

LA INICIATIVA DE ORGANIZAR EL SEMINARIO VIAJERO Y LAS ACTIVIDADES QUE SE SIGUIERON SURGIÓ DEL RECONOCIMIENTO DE QUE LAS INSTITUCIONES DONDE SE DESARROLLAN ACTIVIDADES CIENTÍFICO-TECNOLÓGICAS DEBEN FORTALECER SU CAPACIDAD DE DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y PRIORIDADES INSTITUCIONALES Y JUGAR UN PAPEL PROTAGÓNICO EN LA ORIENTACIÓN Y LA DINÁMICA DE DESARROLLO DE LA CYT EN SALUD. SURGIÓ TAMBIÉN COMO RESPUESTA A LAS DIFICULTADES QUE ESTÁN EXPERIMENTANDO ESTAS INSTITUCIONES PARA ADAPTARSE A LOS ACELERADOS CAMBIOS EN SU ENTORNO, PARTICULARMENTE LOS CAMBIOS EN EL PAPEL DEL ESTADO.

A PESAR DEL GRADO DE INSTITUCIONALIZACIÓN YA ALCANZADO POR LA CYT EN SALUD EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (ALC), TRADICIONALMENTE LAS POLÍTICAS EN ESTE CAMPO TIENDEN A IGNORAR ESTE NIVEL DE ORGANIZACIÓN O A TOMARLO APENAS COMO UN EJECUTOR AUTOMÁTICO DE LAS POLÍTICAS DEFINIDAS POR EL ESTADO A NIVEL CENTRAL.

EN EL INICIO DE LOS AÑOS NOVENTA, CAMBIOS A NIVEL MUNDIAL Y REGIONAL, TANTO EN LOS MACRO-PROCESOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y POLÍTICOS, COMO EN LA DINÁMICA DEL DESARROLLO CIENTÍFICO-TÉCNICO, PROVOCARON NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA EN ALC. UNO DE LOS RASGOS PRINCIPALES DE ESTAS NUEVAS TENDENCIAS ES

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

EL ABANDONO DE LA PLANIFICACIÓN CENTRALIZADA CON PAPEL PROTAGÓNICO CASI EXCLUSIVO DEL ESTADO Y EL RECONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE NUEVOS ACTORES QUE DEBEN PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y PLANES DE DESARROLLO DE CYT. ENTRE ESTOS ACTORES, POR LA MAGNITUD, COMPLEJIDAD Y DIVERSIDAD DE SUS ACTIVIDADES, ASÍ COMO POR SU IMPORTANCIA SOCIAL, SE DESTACAN LAS ORGANIZACIONES QUE VIENEN SIENDO OBJETO DE LAS ACTIVIDADES INICIADAS CON EL SEMINARIO VIAJERO Y QUE POR COMODIDAD PASAREMOS A DENOMINAR ORGANIZACIONES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN SALUD (OCYTS).

ESTAS ORGANIZACIONES, POR LO GENERAL CREADAS EN LAS PRIMERAS DÉCADAS DEL SIGLO, COMPARTEN LAS CARACTERÍSTICAS DE SER ESTATALES, DISPONER DE UNA AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA SUPERIOR A LA DE LAS UNIDADES DE LÍNEA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, OPERAR EN EL CAMPO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA, TRATAR DE PROBLEMAS DE SALUD DE LA POBLACIÓN, COMBINAR UN SIGNIFICATIVO NÚMERO DE UNIDADES SEMIAUTÓNOMAS DE DIFERENTE NATURALEZA Y LÓGICAS DE FUNCIONAMIENTO Y SER PRODUCTORAS DE BIENES (SUEROS, VACUNAS, MEDICAMENTOS) Y DE SERVICIOS (LABORATORIOS Y SERVICIOS DE SALUD Y DE ENSEÑANZA). EN DIVERSOS MOMENTOS HISTÓRICOS ESTAS ORGANIZACIONES DEMOSTRARON CAPACIDAD PARA ADECUARSE A DIFERENTES DEMANDAS Y EXPECTATIVAS, CIRCUNSTANCIA QUE PARECE REITERARSE HOY FRENTE A UN CONJUNTO DE CAMBIOS DRAMÁTICOS EN DIFERENTES ESFERAS VINCULADAS A SU ACCIONAR .

CON MIRAS A CONTRIBUIR A ESE PROCESO DE CAMBIO Y ADAPTACIÓN, Y EN SECUENCIA AL SEMINARIO VIAJERO, A FINES DE 1995, LA OPS/OMS Y LA FUNDACIÓN OSWALDO CRUZ, ESTABLECIERON UN ACUERDO DE COOPERACIÓN PARA LLEVAR A CABO UN PROGRAMA DE TRABAJO CON EL OBJETIVO GENERAL DE IDENTIFICAR NECESIDADES INSTITUCIONALES Y ESTABLECER LÍNEAS DE COOPERACIÓN E INTERCAMBIO ENTRE LAS OCYTS DE PAÍSES DE LA REGIÓN.

EN UNA PRIMERA ETAPA DE ESTE PROGRAMA DE TRABAJO, DESARROLLADA DURANTE EL AÑO 1996, EXPERTOS DE DIVERSAS DISCIPLINAS CON EXPERIENCIA EN ANÁLISIS INSTITUCIONAL, FUERON CONTRATADOS PARA ELABORAR DOCUMENTOS QUE PERMITIERAN DEFINIR BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS PARA ANÁLISIS DE SITUACIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS OCYTS. TAMBIÉN EN ESTA PRIMERA ETAPA, TOMANDO FIOCRUZ COMO

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

ESTUDIO DE CASO, SE DESARROLLARON DOS PROYECTOS DE ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DESARROLLADAS POR ESTA INSTITUCIÓN <sup>(2 A 9)</sup>. EN DICIEMBRE DE 1996, SE LLEVÓ A CABO UNA REUNIÓN, EN LA CUAL PARTICIPARON LOS AUTORES DE LOS DOCUMENTOS Y FUNCIONARIOS DE OPS/OMS Y DE FIOCRUZ, PARA DISCUTIR LOS DOCUMENTOS Y PROGRAMAR ACTIVIDADES FUTURAS

LO QUE A CONTINUACIÓN SE PRESENTA ES EL INFORME DE UNA REUNIÓN QUE CORRESPONDE A LA SEGUNDA ETAPA DE ESTE PROGRAMA DE TRABAJO. LA REUNIÓN FUE REALIZADA EN RÍO DE JANEIRO, BRASIL, EN LA SEDE DE LA FIOCRUZ, DEL 8 AL 10 DE ABRIL DE 1997, CON LA PARTICIPACIÓN DE DIRECTORES DE OCYTS DE SIETE PAÍSES DE AMÉRICA LATINA (ARGENTINA, BRASIL, CHILE, COLOMBIA, COSTA RICA, CUBA Y VENEZUELA), EXPERTOS INVITADOS, Y FUNCIONARIOS DE OPS/OMS; CONSTANDO, BÁSICAMENTE, DE LOS SIGUIENTES MOMENTOS: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE UN DOCUMENTO BÁSICO QUE BUSCÓ REUNIR LOS PRINCIPALES ASPECTOS TRATADOS EN LOS DOCUMENTOS DE LA REUNIÓN DE DICIEMBRE DE 1996; LA PRESENTACIÓN POR PARTE DE LOS DIRECTORES DE LAS OCYTS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SUS INSTITUCIONES; DISCUSIONES EN GRUPOS DE TRABAJO SOBRE TEMAS ESPECÍFICOS DE INTERÉS COMÚN; Y LA PLENARIA FINAL DONDE SE HICIERON RECOMENDACIONES PARA FUTURAS ACTIVIDADES DE COOPERACIÓN E INTERCAMBIO (SE ADJUNTA COMO ANEXO LA AGENDA DE LA REUNIÓN Y LA LISTA DE PARTICIPANTES).

### **2. RESUMEN DEL DOCUMENTO: POLÍTICAS Y GESTIÓN EN LAS OCYTS\***

SIN PRETENDER DAR RESPUESTAS ESPECÍFICAS Y ACABADAS, EL DOCUMENTO TUVO EN CUENTA LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:

- ¿CUÁL ES LA PERSPECTIVA DE LAS OCYTS? CUÁL SERÁ EL ROL DE ESTAS INSTITUCIONES EN EL FUTURO?

---

\*\* El documento "Políticas y Gestión en las OCyTS" fue preparado por el Dr. Mario Rovere, consultor contratado por la OPS/OMS. Los informes de los grupos de trabajo fueron elaborados por los Drs. Carlos Gadelha y José Gómes Temporão, funcionarios de FIOCRUZ.

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

- ¿CUÁLES SON LAS RECONFIGURACIONES QUE ATRAVESARÁN ESTAS ORGANIZACIONES COMO REFLEJO DE LOS CAMBIOS QUE SE VIENEN GENERANDO, TANTO A NIVEL DE LA DINÁMICA DE DESARROLLO DE LA CYT COMO EN LOS CAMPOS DE LA ECONOMÍA, LA POLÍTICA, LA ORGANIZACIÓN DEL ESTADO, Y SUS RELACIONES CON LA SOCIEDAD CIVIL?
- ¿QUÉ ESTILOS ADMINISTRATIVO-GERENCIALES SERÁN MÁS EFICACES, TANTO PARA LA ESPECIFICIDAD DEL TRABAJO DE ESTAS ORGANIZACIONES, COMO PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS QUE LE IMPONGAN LOS CAMBIOS EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL? ¿QUÉ CRITERIOS Y MECANISMOS PUEDEN AYUDAR A LA TOMA DE DECISIONES ESTRUCTURALES DE LARGO Y MEDIANO PLAZO?
- EN EL ÁMBITO PROPIAMENTE CIENTÍFICO: ¿QUÉ NUEVOS PROBLEMAS ÉTICOS SE PLANTEARÁN? ¿QUÉ INSTANCIAS DE CONTROL SOCIAL PUEDEN PREVERSE?
- EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ¿QUÉ NUEVOS TIPOS DE CONTRATOS LABORALES PUEDEN PREVERSE? ¿QUÉ COMBINACIÓN ENTRE INGRESOS FIJOS Y VARIABLES POR RESULTADOS PUEDE OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN EN ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES?
- EN EL ÁMBITO DE GOBIERNO: ¿QUÉ ECUACIÓN ENTRE PARTICIPACIÓN Y GOBERNABILIDAD PUEDE ALCANZARSE? ¿QUÉ EQUILIBRIO ENTRE PARTICIPACIÓN INTERNA (FUNCIONARIOS, INVESTIGADORES, ETC.) Y EXTERNA (CONTROL CIUDADANO, CONSULTAS, ETC.) PUEDE GENERARSE?

### **CARACTERÍSTICAS DE LAS OCYTS**

#### **2.1**

RECONOCIENDO LA HETEROGENEIDAD DE LAS OCYTS, EL DOCUMENTO DESCRIBE ALGUNOS RASGOS COMUNES DE ESTAS ORGANIZACIONES, SEGÚN CINCO CRITERIOS:

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

- *EL ROL SANITARIO*: LAS OCYTS ENCUENTRAN Y MANTIENEN SU LEGITIMIDAD, EN LA MEDIDA QUE PRODUZCAN UN APORTE SIGNIFICATIVO PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE SALUD DE LA POBLACIÓN;

- *LA INVESTIGACIÓN*: PARA LA MAYORÍA DE LAS OCYTS LA INVESTIGACIÓN ES LO QUE LES CONFIERE SU IDENTIDAD INSTITUCIONAL, SIENDO SU GRAN DESAFÍO EL MANTENERSE SINTONIZADA CON LAS NUEVAS TENDENCIAS MUNDIALES DEL DESARROLLO CIENTÍFICO-TÉCNICO Y AL MISMO TIEMPO CUMPLIR CON SUS COMPROMISOS CON LOS PROBLEMAS DE LA SOCIEDAD A QUIEN DEBEN RESPONDER;

- *LOS RECURSOS HUMANOS*: ENTRE ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN Y “SU GENTE” SUELE ESTABLECERSE UN FUERTE VÍNCULO O, EN OTRAS PALABRAS, EL RECONOCIMIENTO DE QUE “LA GENTE ES LA INSTITUCIÓN Y LA INSTITUCIÓN ES SU GENTE”, A PESAR DE QUE EL HETEROGÉNEO CONJUNTO DE PROCESOS DE TRABAJO QUE SE COMBINAN EN UNA OCYTS IMPLICA GRANDES DIFICULTADES PARA GENERAR UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS ADECUADA A ESTA DIVERSIDAD;

- *LA CULTURA ORGANIZACIONAL*: BASADA EN LAS DIFERENTES IMÁGENES QUE SE TIENEN DE LA FUNCIÓN INSTITUCIONAL Y DE LOS DIFERENTES PROCESOS DE TRABAJO QUE EN ELLA OCURREN, LA CULTURA INSTITUCIONAL REPRESENTA POR UN LADO UN CAPITAL INSTITUCIONAL, PERO AL MISMO TIEMPO PUEDE DEVENIR EN UN FACTOR QUE DIFICULTE LA ADECUACIÓN A NUEVOS DESAFÍOS; Y

- *LA ADMINISTRACIÓN*: LAS OCYTS, POR LA CANTIDAD Y DIVERSIDAD DE UNIDADES ORGANIZACIONALES, EVOCAN LA FIGURA DE VERDADEROS ARCHIPIÉLAGOS INSTITUCIONALES CON UNA VARIEDAD DE GRUPOS Y EQUIPOS CON DIFERENTES PERSPECTIVAS, LO QUE PONE EN DUDA SI ESTAS INSTITUCIONES CONSTITUYEN POR SÍ UN “ORGANISMO INTEGRADO” EN TÉRMINOS DE POLÍTICAS ORGANIZACIONALES, O SI SON SÓLO UN LOCUS DONDE SE DESENVUELVEN ACTIVIDADES CIENTÍFICAS, MÁS O MENOS ESPONTÁNEAS O AUTORREGULADAS.

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

EN CONCLUSIÓN SE TRATA DE:

- ORGANIZACIONES ESTATALES
- ORGANIZACIONES CON LÓGICAS INTERNAS Y OBJETIVOS MÚLTIPLES
- ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO, PERO INTERACTUANTES CON EL MUNDO DE LA PRODUCCIÓN
- ORGANIZACIONES CON TALENTO INTENSIVO
- ORGANIZACIONES QUE NORMALMENTE CUENTAN CON FUNCIONARIOS EN EXTREMO AUTÓNOMOS EN SU "LÍNEA DE PRODUCCIÓN" (INVESTIGADORES)
- ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO, O DE BIENES, CON ALTA CARGA DE CONOCIMIENTO O TECNOLOGÍA
- ORGANIZACIONES CON RESULTADOS MEDIATOS QUE NO ADMITEN UNA SENCILLA ECUACIÓN COSTO-BENEFICIO SOBRE TODO EN EL CORTO PLAZO

### **2.2 ESCENARIOS QUE ENFRENTAN LAS OCYTS**

EL DOCUMENTO HACE UNA IDENTIFICACIÓN DE LOS ESCENARIOS POR LOS QUE ATRAVIESAN, O MUY PROBABLEMENTE ATRAVESARÁN, LAS OCYTS DEJANDO CLARO QUE, A PESAR DE QUE ALGUNOS RASGOS PUEDEN SER COMUNES (ESPECIALMENTE COMO CONSECUENCIA DE LOS FENÓMENOS DE GLOBALIZACIÓN), LOS EJERCICIOS DE ESCENARIOS, PARA SER ÚTILES, DEBEN REALIZARSE A PARTIR DE CADA INSTITUCIÓN CONCRETA, YA QUE UN MISMO HECHO PARA UNA INSTITUCIÓN PUEDE SER UN OBSTÁCULO Y PARA OTRA UN FACILITADOR DE SU DESARROLLO.

LOS EJEMPLOS FUERON ORGANIZADOS EN DIFERENTES ESFERAS:

- *LA CULTURAL*: EL CUESTIONAMIENTO DE LA CIENCIA ES UNA DE LAS BASES CARACTERÍSTICAS E IDENTIFICATORIAS DE LA LLAMADA POSTMODERNIDAD. SE OBSERVA UNA TENDENCIA DE CUESTIONAMIENTO AL RACIONALISMO Y EL RECLAMO POR UN MAYOR CONTROL SOCIAL SOBRE LA CIENCIA A LA CUAL SE LE HABRÍA OTORGADO UNA CAPACIDAD DE AUTOCONTROL EXCESIVA;



## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

- *LA ECONÓMICA:* EN EL CURSO DE LA ÚLTIMA DÉCADA, EL RÉGIMEN DE INCENTIVOS Y EL MARCO REGULATORIO EN EL QUE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN MÚLTIPLES PAÍSES LATINOAMERICANOS HAN CAMBIADO PROFUNDAMENTE. LAS ORGANIZACIONES QUE PERSISTEN EN LA ESFERA DEL ESTADO SE ENCUENTRAN FRENTE A UNA DOBLE NECESIDAD: LA DE REVALIDAR EL MANDATO Y LA LEGITIMIDAD SOCIAL, Y LA DE PROBAR UN USO AUSTERO Y EFICIENTE DE LOS RECURSOS PUESTOS A SU DISPOSICIÓN. LAS OCYTS SUFREN UNA CRECIENTE PRESIÓN POR LA GENERACIÓN DE INGRESOS PROPIOS Y LA BÚSQUEDA DE ÁREAS DE AUTOFINANCIAMIENTO;

- *LAS REFORMAS DEL ESTADO:* DE UNA FORMA U OTRA, EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS, TODOS LOS PAÍSES HAN VIVIDO DRAMÁTICOS CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE SUS APARATOS ESTATALES, LO QUE HA TENIDO UN SIGNIFICATIVO IMPACTO EN LAS OCYTS. UN MEJOR ANÁLISIS DE ESTE IMPACTO Y SUS DETERMINANTES ES IMPRESCINDIBLE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CUALQUIER ESTRATEGIA INSTITUCIONAL;

- *LA POLÍTICA:* AL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEMOCRÁTICA EN CASI TODOS LOS PAÍSES DE LA REGIÓN, HA SEGUIDO UN PERÍODO MARCADO POR UNA FUERTE RECONVERSIÓN Y AJUSTE ECONÓMICO SOBRE LA BASE DE UN MODELO QUE POSTERGA INTENCIONADAMENTE LA REDISTRIBUCIÓN SOCIAL DEL INGRESO. ESTO HA GENERADO PROBLEMAS DE GOBERNABILIDAD, CONCEPTO QUE ALUDE A LOS PROBLEMAS DE GOBIERNO QUE SE SUSCITAN CUANDO SE INCREMENTA SIGNIFICATIVAMENTE EL NÚMERO DE EXCLUIDOS, LO QUE PARECE CONSTITUIR UNA DE LAS MAYORES DIFICULTADES DE LAS DEMOCRACIAS DE LA REGIÓN;

- *LAS DE POLÍTICAS SOCIALES:* QUE DURANTE VARIAS DÉCADAS ESTUVIERON MOLDEADAS SOBRE LA BASE DEL DENOMINADO "ESTADO DE BIENESTAR", CUYO DESMONTAJE OCURRE JUSTAMENTE EN UN MOMENTO CUANDO LOS PROBLEMAS DE EXCLUSIÓN SE ENCUENTRAN EN FRANCA EXPANSIÓN. LA GENERACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE ESTADO QUE PUEDA ENFRENTAR EFICAZMENTE ESTA PROBLEMÁTICA RESULTA URGENTE, SOBRE TODO SI A LAS RAZONES HUMANITARIAS Y POLÍTICAS (GOBERNABILIDAD) SE LE SUMAN LAS PREVISIONES DE MÁS LARGO PLAZO QUE SUGIEREN LA INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO COMO BASE PARA LA GENERACIÓN DE CONDICIONES DE UN DESARROLLO ECONÓMICO TALENTO INTENSIVO;

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

- *LA DE SITUACIÓN DE SALUD:* LA SITUACIÓN SANITARIA HA CAMBIADO SIGNIFICATIVAMENTE, PERO NO EXACTAMENTE COMO SE PREVEÍA, PUES EN LUGAR DE COMPLETARSE LA LLAMADA TRANSICIÓN EPIDEMIOLÓGICA, SE OBSERVA QUE LAS ENFERMEDADES EVITABLES ATRIBUIBLES A LA POBREZA RETROCEDEN CON DIFICULTAD Y VARIAS OTRAS HAN SURGIDO DEBIDO A NUEVOS AGENTES ETIOLÓGICOS O MUTACIONES. LA COMPLEJIDAD QUE HA ADQUIRIDO EL CAMPO DE SALUD HACE PREVER QUE LA CONSTRUCCIÓN DE OBJETOS Y METODOLOGÍAS DE TRABAJO INTERDISCIPLINARIAS SERÁ UN DESAFÍO CRECIENTE PARA LAS OCYTS; Y

- *LA DEL MUNDO DE LA CIENCIA:* LA TRANSFORMACIÓN DE LOS MODELOS PRODUCTIVOS HACIA FORMAS DE "TALENTO INTENSIVO" VIENE ACERCANDO EN CADENAS CADA VEZ MAS CORTAS EL MUNDO DE LA CIENCIA Y EL MUNDO DE LA PRODUCCIÓN, CAMBIANDO LAS REGLAS DE JUEGO DE LA MISMA CIENCIA. POR EJEMPLO, LA PRIVATIZACIÓN PRECOZ DE LOS DESCUBRIMIENTOS (INCLUSO EN LAS CIENCIAS BÁSICAS), TENDENCIA CADA VEZ MÁS FUERTE EN LOS PAÍSES DESARROLLADOS, ATENTA CONTRA LA LIBRE CIRCULACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

### **DESAFÍOS**

#### **2.3**

FRENTE A ESTOS ESCENARIOS EL DOCUMENTO DESCRIBE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS QUE LAS OCYTS TENDRÁN QUE ENFRENTAR, LO CUALES SE PUEDEN RESUMIR COMO SIGUE:

- CÓMO IMPULSAR REFORMAS PROGRESIVAS Y EMPRENDEDORAS;
- CÓMO INTEGRAR DIFERENTES ENFOQUES TANTO PARA COMPRENDER LA REALIDAD COMO PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS ADECUADAS;
- CÓMO ENCONTRAR EL PUNTO ÓPTIMO ENTRE, POR UN LADO, LA AUTONOMÍA DEL INVESTIGADOR Y DE LOS EQUIPOS Y, POR OTRO LADO, LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS INSTANCIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y FORMULACIÓN DE POLÍTICAS DE I+D;
- CÓMO ARTICULAR UNA COMPRENSIÓN GLOBAL Y ESPECÍFICA DE LOS DIFERENTES MERCADOS Y SEGMENTOS DE MERCADO EN QUE LAS OCYTS ESTÁN INVOLUCRADAS

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

Y EL DISEÑO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN FLEXIBLES ADECUADOS A PROCESOS DE ALTA INCERTIDUMBRE Y FRAGMENTACIÓN;

- QUE ESTILOS DE GESTIÓN RESULTAN MÁS ADECUADOS PARA UNA ADMINISTRACIÓN FLEXIBLE Y ADECUADA DE ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES; Y
- QUE CANALES DE PARTICIPACIÓN INTERNA (INVESTIGADORES, FUNCIONARIOS, DOCENTES, ETC.) Y EXTERNA (CIUDADANÍA, SERVICIOS DE SALUD, EMPRESAS, ETC.) CONTRIBUYEN O PUEDEN CONTRIBUIR A LA DEFINICIÓN DE PRIORIDADES Y AL CONTROL SOCIAL DEL QUEHACER INSTITUCIONAL.

### **PROYECTO INSTITUCIONAL**

#### **2.4**

LOS MANDATOS INSTITUCIONALES, LOS ACUERDOS INTERNACIONALES, EL COMPORTAMIENTO DE INSTITUCIONES LÍDERES MUNDIALES, LAS POLÍTICAS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA Y TÉCNICA, LAS POLÍTICAS DE SALUD, LAS SEÑALES DE LOS FINANCIADORES, LOS CAMBIOS EN LA CULTURA DE LOS GRUPOS INTRAINSTITUCIONALES, LAS TRANSFORMACIONES POLÍTICAS Y SOCIALES, LAS REFORMAS DEL ESTADO, LOS CAMBIOS SÚBITOS EN LA SITUACIÓN SANITARIA, ENTRE OTRAS, SON UN MERO EJEMPLO DEL CONJUNTO DE FACTORES QUE TIENEN QUE SER TOMADOS EN CUENTA PARA LA DEFINICIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL.

SU FORMULACIÓN REQUIERE EL ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS PARTICIPATIVOS DE CONSULTA Y NEGOCIACIÓN ENTRE ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS, ASÍ COMO TÉCNICAS ADECUADAS. ENTRE ÉSTAS, EL DOCUMENTO DESTACA LAS TÉCNICAS DE PROSPECCIÓN DE FUTUROS POSIBLES O DESEABLES, EL ANÁLISIS DE ACTORES, LAS SIMULACIONES, LOS DELPHI DE EXPERTOS, Y LA CREACIÓN DE SALAS DE SITUACIÓN, ENTRE OTRAS.

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

### **MECANISMOS DE GOBIERNO Y DE TOMA DE DECISIONES**

#### **2.5**

EN RELACIÓN A ESTE PUNTO EL DOCUMENTO RESALTA LOS SIGUIENTES PUNTOS:

**2.5.1** LAS OCYTS SURGEN, POR LO GENERAL, COMO RESULTADO DE LA PERCEPCIÓN SOBRE LA NECESIDAD DE SATISFACER LA DEMANDA POR UN DETERMINADO BIEN PÚBLICO, O UN CONJUNTO DE ÉSTOS, QUE EL MERCADO NO PROVEE ADECUADAMENTE. FRENTE A ELLO, EL ESTADO ES EL QUE DECIDE HACERSE CARGO DE FINANCIAR (E INCLUSO, MUCHAS VECES, DE REALIZAR) ESTAS ACTIVIDADES DENTRO DE LA COMUNIDAD, RECONOCIENDO SU VALOR SOCIAL. A TAL FIN MONTA, EQUIPA, Y ADMINISTRA INSTITUTOS ENCARGADOS DE HACERLO, SIGUIENDO UNA LÓGICA QUE CONTEMPORÁNEAMENTE SE HA DADO EN LLAMAR “DE SUBSIDIO A LA OFERTA”, ES DECIR, CREAR CON RECURSOS PÚBLICOS AL OFERENTE DE TALES SERVICIOS<sup>(3)</sup>.

SIN EMBARGO, LA INEXISTENCIA DE UN MERCADO EN EL SENTIDO CONVENCIONAL DEL TÉRMINO NO IMPLICA QUE EN EL CASO DE LAS OCYTS NO HAYA QUE DISCUTIR CUESTIONES DE EFICACIA Y EFICIENCIA RELACIONADAS CON EL USO DE LOS RECURSOS. POR EL CONTRARIO, INTERESA SABER:

- CÓMO SE TOMAN DECISIONES Y SE EFECTÚA EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN ESCENARIOS NO SUJETOS A REGLAS CONVENCIONALES DE MERCADO Y A LA DISCIPLINA DE LA COMPETENCIA;
- CÓMO FUNCIONA EL RÉGIMEN DE PREMIOS Y CASTIGOS CON QUE, EN ESTOS CASOS, SE JUZGA A LOS AGENTES ECONÓMICOS INDIVIDUALES; Y
- CUÁL ES EL DISEÑO INSTITUCIONAL QUE CONDUCE A UNA MAYOR EFICACIA Y EFICIENCIA AL NO EXISTIR LA COMPETENCIA COMO INSTRUMENTO DISCIPLINADOR DE LOS AGENTES ECONÓMICOS.<sup>(3)</sup>

EL DESAFÍO QUE ENFRENTAN ESTAS INSTITUCIONES ES COMPLEJO Y DE MAGNITUD SUFICIENTE COMO PARA MODIFICAR ASPECTOS ESENCIALES DE SU ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO. PESE A QUE NO EXISTEN SEÑALES DE MERCADO QUE LAS LLEVARÍAN A PROMOVER ESTOS CAMBIOS, ESO NO

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

IMPLICA QUE NO SE PUEDAN DEFINIR NORMAS Y REGLAS DE COMPORTAMIENTO ALTERNATIVAS A LAS CONVENCIONALES. SIN DUDA, LAS HAY EN TÉRMINOS DE HÁBITOS, DE PREMIOS Y CASTIGOS NO PECUNIARIOS, DE JERARQUÍAS Y REGLAS DE COOPERACIÓN Y DE CONFRONTACIÓN, QUE, EN LOS HECHOS, FUNCIONAN COMO SUSTITUTOS DE LAS REGLAS DE MERCADO.<sup>(5)</sup>

**2.5.2** LA GENERACIÓN DE LEGITIMIDAD PARA LA CONDUCCIÓN DE LAS OCYTS ES UN TEMA CENTRAL. SE TRATA DE UN ATRIBUTO QUE LA ORGANIZACIÓN NO SE PUEDE DAR A SI MISMA, Y QUE EN ÚLTIMA INSTANCIA SOLO LA SOCIEDAD PUEDE DARLE. NO CABE DUDA QUE LOS DIFERENTES TRABAJADORES DE LAS OCYTS TIENEN UN NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE LES PERMITE APORTAR AL DIRECCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN Y, QUE CUANDO EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN ES ALTO Y LAS INSTANCIAS DE CONSULTA INTERNA SON DEMOCRÁTICAS, SE INCREMENTA LA PROBABILIDAD QUE LAS DECISIONES SE ACERQUEN AL INTERÉS CIUDADANO. SIN EMBARGO, LA VERDADERA EXPRESIÓN DE ESTA REPRESENTACIÓN CIUDADANA SE GENERA CUANDO ELLA LOGRA PARTICIPAR EN FORMA DIRECTA. LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER COMITÉS, LA INSTALACIÓN DE ESPACIOS DE DEBATE EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, LA CONVOCATORIA A GRUPOS DE INTERÉS, LAS RELACIONES CON EL CONGRESO, SON FORMAS NO SOLAMENTE DE OBTENER SUBSIDIOS IMPORTANTES EN TÉRMINOS DE IDEAS Y PERSPECTIVAS DIFERENTES SOBRE UN MISMO PROBLEMA, SINO ADICIONALMENTE DE INCREMENTAR EL INTERÉS DE LA POBLACIÓN EN LAS POLÍTICAS Y EN LA INVERSIÓN EN EL CAMPO DE LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN SALUD.

**2.5.3** LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO BUROCRÁTICO DE GESTIÓN, ENTENDIDO COMO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL AJUSTADO A REGLAS, REDUCE LA DISCRECIONALIDAD Y FACILITA EL CONTROL, PERO AL DIFICULTAR EL MANEJO DISCRECIONAL DE LOS FONDOS PÚBLICOS, EN ALGUNOS CASOS, HA HECHO VIRTUALMENTE IMPOSIBLE ADMINISTRAR ESOS FONDOS.

**2.5.4** LAS OCYTS REQUIEREN DE UN ESTILO DE GESTIÓN Y DE GOBIERNO CADA VEZ MÁS PROFESIONALIZADO, PERO SE ENCUENTRAN CON UNA SERIE DE DIFICULTADES PARA LOGRARLO. EN PRIMER LUGAR, POR UNA TRADICIÓN GENERALIZADA QUE UN INVESTIGADOR DE PRESTIGIO ES LA PERSONA ADECUADA PARA CONDUCIR UNA INSTITUCIÓN DE ESTE TIPO, AUNQUE SU EXPERIENCIA PUDIERA RESULTAR INSUFICIENTE PARA FUNCIONES TAN COMPLEJAS COMO LAS QUE ESTAMOS PLANTEANDO. UN SEGUNDO ORDEN DE DIFICULTADES CORRESPONDE A LA SELECCIÓN

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

DE LOS ENFOQUES, HERRAMIENTAS Y APROXIMACIONES QUE PUEDEN RESULTAR DE MAYOR UTILIDAD PARA EL GOBIERNO INSTITUCIONAL EN UN CONTEXTO EN QUE HUBIERA UNA SOBREFERTA DE ELLOS, EN OCASIONES CONTRAPUESTAS E INCOMPATIBLES Y PROBABLEMENTE NINGUNO PENSADO ESPECÍFICAMENTE PARA INSTITUCIONES OCYTS.

### **2.6 LA GESTIÓN DE LAS OCYTS**

LAS INSTITUCIONES MODERNAS YA NO TIENEN SÓLO EL PROBLEMA DE UNA RÁPIDA ROTACIÓN EN SUS TECNOLOGÍAS CENTRALES, PUES AHORA TAMBIÉN SE CONSIDERA VENTAJA COMPARATIVA EL "TURN-OVER" DE LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN, LO QUE OBLIGA A UNA PERMANENTE VIGILANCIA SOBRE LAS DIFERENTES HERRAMIENTAS DISPONIBLES EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE CADA ORGANIZACIÓN.

AFORTUNADAMENTE, EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS, LAS INSTITUCIONES QUE SIRVEN DE REFERENCIA AL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO SE VIENEN ACERCANDO EN SUS RASGOS BÁSICOS A LAS OCYTS, SOBRE TODO EN LO QUE HACE A ORGANIZACIONES VOLCADAS A LA INFORMACIÓN, AL CONOCIMIENTO Y A LOS SERVICIOS.

EL DOCUMENTO HACE UNA DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ESCUELAS ADMINISTRATIVAS QUE PUEDEN APORTAR ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LAS OCYTS, DESTACANDO CUATRO DE ELLAS CLASIFICADAS COMO SIGUE:

- ESCUELAS ADMINISTRATIVAS ORIENTADAS AL MERCADO

LA COMPETENCIA O COMPETITIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS ES FRECUENTEMENTE CITADA COMO UN IMPORTANTE ELEMENTO PARA AUMENTAR SU EFICACIA ORGANIZACIONAL. EL DOCUMENTO DESCRIBE ALGUNAS DE LAS METODOLOGÍAS VINCULADAS A ESTE ENFOQUE Y QUE PODRÍAN AYUDAR A LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES REFERENTES A QUÉ HACER Y CÓMO HACER, TENIENDO EN CUENTA EL TIPO DE INSERCIÓN DE ESTAS INSTITUCIONES EN SU CAMPO DE ACTUACIÓN.

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

- ESCUELAS ADMINISTRATIVAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ORIENTADAS AL CLIENTE INTERNO O EXTERNO

ESTE ENFOQUE TIENE MUCHAS SIMILITUDES CON EL ANTERIOR, PUES AMBOS SE REFIEREN A UN PENSAMIENTO DE "AFUERA PARA ADENTRO". SIN EMBARGO, LOS PRIMEROS NO SE CENTRAN EN LOS USUARIOS SINO EN LOS "OTROS PRODUCTORES" O COMPETIDORES RELEVANTES QUE DISPUTAN EL MISMO CAMPO DE PRODUCCIÓN. EL DOCUMENTO REvisa LAS METODOLOGÍAS RELATIVAS A ESTE ENFOQUE ORIENTADO AL CLIENTE, DESTACANDO QUE EN LO QUE SE REFIERE AL CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN, RECENTRAR EL CONCEPTO DE CALIDAD EN FUNCIÓN DE LOS USUARIOS PUEDE SER UNA TAREA COMPLEJA, EMPEZANDO POR LA PROPIA DEFINICIÓN DE QUIENES SON LOS USUARIOS DE ESTA PRODUCCIÓN. SIN EMBARGO, DEFIENDE LA POSICIÓN DE QUE INCLUIR LA PERSPECTIVA DE LOS USUARIOS DEL CONOCIMIENTO ENTRE LOS CRITERIOS DE CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN, LEJOS DE SER UN DESVÍO PUEDE SER UNA FUENTE DE IMPORTANTES INSUMOS PARA LA ACTIVIDAD INVESTIGATIVA.

- ESCUELAS ADMINISTRATIVAS ORIENTADAS A LA GESTIÓN Y A LAS CONDICIONES DE TRABAJO

EL DOCUMENTO DESTACA QUE UNA DE LAS PARADOJAS MÁS GRANDES QUE SE DAN EN EL ÁMBITO DE LA PRODUCCIÓN EN NUESTROS PAÍSES ES, POR UN LADO, EL ENTUSIASMO PARA INCORPORAR INNOVACIONES ORGANIZACIONALES Y, POR OTRO, LA PERSISTENCIA DE FORMAS ARTESANALES, CUANDO NO BUROCRÁTICAS, DE ENFOCAR LA PROBLEMÁTICA DEL TRABAJO. SE REVISAN ALGUNAS ESCUELAS ACTUALES QUE BUSCAN RECOLOCAR EL TRABAJADOR EN UNA POSICIÓN CENTRAL Y QUE RECONOCEN EL FACTOR HUMANO COMO UNA VENTAJA COMPARATIVA, PARTICULARMENTE EN CASO DE LA CYT.

- ESCUELAS ADMINISTRATIVAS CON ÉNFASIS EN LOS CAMBIOS DE ESTRUCTURAS Y DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL.

EL DOCUMENTO REvisa ALGUNOS CAMBIOS QUE VIENEN SIENDO PROPUESTOS COMO LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA AUTONOMIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES, LLAMANDO LA ATENCIÓN, SIN

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

EMBARGO, A QUE HAY QUE ESTAR SEGURO DE LA NECESIDAD DE CAMBIOS ESTRUCTURALES, YA QUE CUANDO SE INICIAN OCUPAN UNA BUENA PARTE DE LAS ENERGÍAS INSTITUCIONALES, RESIENTEN LA PRODUCCIÓN Y SUELEN QUEDAR ASENTADOS JUSTAMENTE CUANDO UNA NUEVA GESTIÓN LOS CONSIDERA POCO RELEVANTES Y HASTA INNECESARIOS. POR ESE MOTIVO, EN UN CAMBIO ESTRUCTURAL, HAY QUE BALANCEAR ADECUADAMENTE LA EFICACIA PROCESAL, LA EFICACIA DE LA TRANSFORMACIÓN Y LOS COSTOS DE NO CAMBIAR.

### **2.7 CONCLUSIÓN**

DESPUÉS DE MENCIONAR BREVEMENTE LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN Y DE DESCRIBIR ALGUNOS MECANISMOS INTERNOS Y EXTERNOS PARA EJECUTARLA, EL DOCUMENTO CONCLUYE QUE, PARA INGRESAR CON UN PROYECTO INSTITUCIONAL AL PRÓXIMO MILENIO, LAS OCYTS SE DEBEN UBICAR DENTRO DE PROCESOS MÁS AMPLIOS TENDIENTES A MEJORAR LAS CONDICIONES DE SALUD Y DE VIDA DE LA POBLACIÓN, A PROFUNDIZAR LOS PROCESOS DE DEMOCRATIZACIÓN, A MEJORAR LA COMPRENSIÓN ENTRE DIFERENTES CONCEPCIONES CULTURALES DE LA SALUD Y LA ENFERMEDAD Y A PRESERVAR EL MEDIO AMBIENTE PARA LAS PRÓXIMAS GENERACIONES.

RESULTA NATURAL QUE ESTAS ORGANIZACIONES ADOPTEN UN ENFOQUE DE ESTE TIPO, YA QUE ELLAS NACIERON DE LA IDEA DE PONER LA CIENCIA AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD Y DE LOS GRANDES PROBLEMAS DE SALUD, LOGRANDO EN SUS ORÍGENES ARTICULAR UN CONOCIMIENTO RIGUROSO DE LA REALIDAD, UN ALTO COMPROMISO SOCIAL Y UNA EFICAZ CAPACIDAD DE INTERVENCIÓN.

### **3. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES**

EN SEGUIDA A LA PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DEL DOCUMENTO BÁSICO, CADA DIRECTOR DE LAS INSTITUCIONES PRESENTES HIZO UNA DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE SU RESPECTIVA INSTITUCIÓN, BUSCANDO ANALIZAR LAS DIFICULTADES Y LOGROS EN RELACIÓN A ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORCYTS. ESTOS ASPECTOS, DEFINIDOS EN UNA GUÍA



## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

PREVIAMENTE ELABORADA, FUERON RETOMADOS COMO TEMAS DE DISCUSIÓN EN GRUPOS DE TRABAJO, CUYAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN:

### TEMA 1:

ESTE TEMA SE REFIERE A LOS ASPECTOS DE AUTONOMÍA Y RECONVERSIÓN DE LAS OCYTS, PARTICULARMENTE SU SITUACIÓN JURÍDICA, FORMAS Y MECANISMOS DE GOBIERNO, Y TIPOS DE VÍNCULOS CON EL ESTADO TENIENDO EN CUENTA LAS REFORMAS DEL MISMO Y LAS DIFERENTES LÓGICAS DE FUNCIONAMIENTO PRESENTES EN ESTAS ORGANIZACIONES.

### RESUMEN DE LAS DISCUSIONES DE GRUPO:

HAY UN CONSENSO DE QUE LAS OCYTS DEBEN ENFRENTAR ACTIVAMENTE LOS DESAFÍOS PLANTEADOS POR LA COYUNTURA INTERNACIONAL, LA REFORMA DEL ESTADO, LA REVOLUCIÓN CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA, Y LA GLOBALIZACIÓN. SIN EMBARGO, EL PATRÓN DE REGULACIÓN DEL ESTADO EN RELACIÓN A ESTAS ORGANIZACIONES SE HA CONVERTIDO EN UN OBSTÁCULO PARA QUE PUEDAN CONTRIBUIR EFECTIVAMENTE A LA SOCIEDAD. POR SUS ESPECIFICIDADES, EL ÁREA DE CYT EN SALUD DEBE POSEER UN TRATAMIENTO DIFERENCIADO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. LA AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS NO ES UN OBJETIVO EN SI MISMO, SINO UNA CONDICIÓN BÁSICA PARA QUE ESTAS ORGANIZACIONES SE PUEDAN INSERTAR EN LAS POLÍTICAS NACIONALES Y RESPONDER A LAS DEMANDAS SOCIALES.

EN ESTE CONTEXTO, EMERGEN LOS SIGUIENTES TEMAS COMO BASE PARA UNA AGENDA DE RECONVERSIÓN INSTITUCIONAL:

1. CAMBIO EN LA NATURALEZA JURÍDICA, CON REDUCCIÓN DE LOS CONTROLES BUROCRÁTICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, DIFERENCIANDO LA REGLAMENTACIÓN DE LAS OCYTS DEL APARATO BUROCRÁTICO CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA;

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

2. COMPROMISO CON RESULTADOS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS SEGÚN METAS ACORDADAS CON ORGANISMOS FINANCIADORES, A TRAVÉS DE ACUERDOS Y CONTRATOS O OTRAS MODALIDADES JURÍDICAS;
3. AUMENTO DE AUTONOMÍA EN LO QUE SE REFIERE A ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, GERENCIALES Y SOBRETODO A LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS LO QUE DEBE TENER COMO CONTRAPARTIDA EL AUMENTO EN LA CAPACIDAD DE RESPUESTA INSTITUCIONAL;
4. DIFERENCIACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ESTAS ORGANIZACIONES EN BASE A SU OPERACIÓN SEGÚN UNA LÓGICA MÁS CERCANA A LA LÓGICA DEL MERCADO; Y
5. ESTÍMULO A FORMAS ALTERNATIVAS DE CAPTACIÓN DE RECURSOS, COMO VENTA DE PRODUCTOS, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS, Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS BUSCANDO DESARROLLAR UNA BASE PROPIA DE FINANCIAMIENTO MÁS INDEPENDIENTE DEL PRESUPUESTO FISCAL.

### **TEMA 2:**

ESTE TEMA SE REFIERE A LOS CRITERIOS, MECANISMOS Y NIVELES DECISORIOS DEL PROCESO DE DEFINICIÓN DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES. INCLUYE TAMBIÉN LAS FORMAS DE ARTICULACIÓN DE ESTE PROCESO CON LAS POLÍTICAS NACIONALES DE SALUD Y DE CYT, LOS MECANISMOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS, Y LOS ACUERDOS Y COMPROMISOS EXTERNOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

### RESUMEN DE LAS DISCUSIONES DEL GRUPO DE TRABAJO:

#### TENIENDO EN CUENTA:

- QUE EL PROCESO DE DEFINICIÓN DE PRIORIDADES EN LAS OCYTS ESTÁ MARCADO POR LA NEGOCIACIÓN Y EL CONFLICTO ENTRE DIVERSOS ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS A LA INSTITUCIÓN;

- QUE ESTE PROCESO TIENE ALTA COMPLEJIDAD, YA QUE ESTAS INSTITUCIONES POSEEN MÚLTIPLES OBJETOS DE TRABAJO CON RACIONALIDADES DISTINTAS Y ESTABLECEN INTERFASE CON VARIOS SECTORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ORGANISMOS DE FINANCIAMIENTO, ETC.;

- QUE DENTRO DE LAS OCYTS LOS GRUPOS QUE POSEEN UN GRADO DIFERENCIADO DE AUTONOMÍA, ACABAN MUCHAS VECES IMPONIENDO SUS PROPIAS PRIORIDADES POR SOBRE AQUELLAS DEFINIDAS INSTITUCIONALMENTE,

EL GRUPO IDENTIFICÓ COMO PRINCIPAL DESAFÍO EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROCESO DE DEFINICIÓN DE PRIORIDADES QUE RESPONDA A LOS INTERESES Y NECESIDADES DE LA SOCIEDAD. ENTRE LAS ORIENTACIONES PARA LOGRARLO SE INCLUYEN:

- ESTABLECER MECANISMOS QUE PROMUEVAN UN CAMBIO CULTURAL EN LA INSTITUCIÓN REFORZANDO LAS RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS DE LOS TRABAJADORES CON LA MISMA;

- ENTENDER COMO EL INVESTIGADOR CONSTRUYE SU OBJETO DE ESTUDIO Y TRATAR DE INTERFERIR EN ESA CONSTRUCCIÓN A TRAVÉS DE MECANISMOS DE INDUCCIÓN;

- APRENDER A ADMINISTRAR EL CONFLICTO Y A BUSCAR EL CONSENSO, A TRAVÉS DE LA HORIZONTALIZACIÓN DEL PROCESO DECISORIO Y DE LA PROMOCIÓN DEL CONTROL SOCIAL CON LA PARTICIPACIÓN DE NUEVOS ACTORES EN EL MISMO;

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

- CONSIDERAR LA RENTABILIDAD COMO CRITERIO RELEVANTE PARA PRIORIZAR PROYECTOS Y PROPUESTAS, NO SOLAMENTE DEL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO, SINO TAMBIÉN POLÍTICO, SOCIAL E INSTITUCIONAL.

### **TEMA 3:**

ESTE TEMA SE REFIERE A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, INCLUYENDO CRITERIOS DE RECLUTAMIENTO, TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO, FLEXIBILIDAD, FORMAS DE SUPERVISIÓN CAPACITANTE, POLÍTICAS DE DESARROLLO DE PERSONAL, ESTABLECIMIENTO DE GRUPOS Y EQUIPOS AUTODIRIGIDOS, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, MOTIVACIÓN Y ESTÍMULOS.

### **RESUMEN DE LAS DISCUSIONES DE GRUPO:**

EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS CONSTITUYE UNA DE LAS MÁS AFECTADAS POR LA RIGIDEZ BUROCRÁTICA IMPUESTA A LAS OCYTS. LA IMPOSIBILIDAD DE ESTABLECER UNA POLÍTICA DIFERENCIADA DEL PERSONAL DE ESTAS INSTITUCIONES DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CONLLEVA SERIOS RIESGOS PARA EL DINAMISMO DE ESTAS ORGANIZACIONES Y PUEDE RESULTAR EN LA PÉRDIDA DE PROFESIONALES CALIFICADOS, BAJA MOTIVACIÓN, E INCAPACIDAD DE ATRAER PROFESIONALES ESTRATÉGICOS.

EN ESTE SENTIDO Y COMO PARTE DE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LOS PROCESOS DE RECONVERSIÓN INSTITUCIONAL, SE IMPONE COMO MÁXIMA PRIORIDAD LA ELIMINACIÓN DE LAS BARRERAS AL ESTABLECIMIENTO DE UNA POLÍTICA FLEXIBLE DE RECURSOS HUMANOS, QUE TENGA COMO CONTRAPARTIDA UN MAYOR COMPROMISO DE LOS PROFESIONALES CON EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. ENTRE LOS ELEMENTOS A SER CONSIDERADOS SE DESTACAN LOS SIGUIENTES:

- NECESIDAD DE QUE LA POLÍTICA SALARIAL SEA UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN, CON AUTONOMÍA PARA QUE LA ESTRUCTURA SALARIAL SEA COMPATIBLE CON LAS CALIFICACIONES REQUERIDAS;

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

- INTRODUCCIÓN DE INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS DIFERENCIADOS SEGÚN LAS DISTINTAS ACTIVIDADES (INVESTIGACIÓN, PRODUCCIÓN Y SERVICIOS) Y CONDICIONADOS AL DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD DE LOS PROFESIONALES Y GRUPOS DE TRABAJO;
- INTRODUCCIÓN DE SISTEMAS ACTUALIZADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, QUE PERMITAN EVALUAR TANTO LA PRODUCCIÓN INDIVIDUAL COMO LA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO, CON ÉNFASIS EN EL IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS;
- INTRODUCCIÓN DE MAYOR FLEXIBILIDAD PARA LA CONTRATACIÓN Y DESPIDO DE PERSONAL Y PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESQUEMAS DE PUNICIÓN E INCENTIVOS. ÉSTA FLEXIBILIDAD DEBE SER COMPLEMENTADA POR PROCESOS TRANSPARENTES DE SELECCIÓN Y MECANISMOS DE ASCENSIÓN EN LA CARRERA CONDICIONADOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO; Y
- INTRODUCCIÓN DE UNA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COHERENTE CON PRIORIDADES Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.

### **TEMA 4:**

ESTE TEMA SE REFIERE A LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y AL CONTROL SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN, INCLUYENDO LAS FORMAS DE RELACIONAMIENTO DE LAS OCYTS CON INSTANCIAS EXTERNAS DEL ESTADO Y DE LA SOCIEDAD, FORMAS DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LAS ACTIVIDADES DE LAS OCYTS, MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS, Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO Y DE RESULTADOS.

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

### RESUMEN DE LAS DISCUSIONES DE GRUPO:

- EN EL CASO DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN, ADEMÁS DE LA EVALUACIÓN INTERNA, DEBEN SER ESTABLECIDOS MECANISMOS DE EVALUACIÓN EXTERNA, INCLUYENDO LA CREACIÓN DE COMITÉS CON ESPECIALISTAS DE DIVERSAS DISCIPLINAS. ES TAMBIÉN NECESARIO PROMOVER EL DESARROLLO DE INDICADORES DE IMPACTO DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DADAS LAS LIMITACIONES DE LOS ACTUALMENTE EXISTENTES;
- EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEBE CONSTITUIRSE EN UNA OPORTUNIDAD DE PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACIÓN DE DOCENTES, INVESTIGADORES Y FUNCIONARIOS;  
Y
- DADA LA AUSENCIA DE TRADICIÓN Y EXPERIENCIA DE CONTROL SOCIAL DE ESTAS ORGANIZACIONES, ELLAS MISMAS DEBEN ASUMIR PARTE DE LA RESPONSABILIDAD POR GENERAR LAS CONDICIONES QUE LO HAGAN FACTIBLE. CON ESE OBJETIVO LAS OCYTS, DEBEN DESARROLLAR MECANISMOS Y FORMAS DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA HACER ACCESIBLE A OTROS PROFESIONALES Y A LA POBLACIÓN EN GENERAL LOS PRINCIPALES CONTENIDOS Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN.

### TEMA 5:

ESTE TEMA CORRESPONDE A LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍAS, INCLUYENDO LAS RELACIONES ENTRE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y LA PRODUCCIÓN. INCLUYE TAMBIÉN EL ANÁLISIS DE LOS NUEVOS CANALES Y MECANISMOS DE ACCESO Y CONTROL DE CONOCIMIENTOS Y TECNOLOGÍAS; LA POLÍTICA DE PATENTES Y SUS EFECTOS EN LA DISEMINACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS RELACIONES DE LAS OCYTS CON OTROS ACTORES DE CYT.

### RESUMEN DE LAS DISCUSIONES DE GRUPO:

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

LAS CUESTIONES PLANTEADAS POR EL TEMA SE INSERTAN EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA Y TECNOLÓGICA. LA CRECIENTE PREOCUPACIÓN CON LOS ASPECTOS COMERCIALES Y ECONÓMICOS INVOLUCRADOS EN LAS ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS HIZO QUE SU REGULACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL SE DESLIGARA DE LA ANTIGUA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL (OMPI), HACIA LA ACTUAL ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC). CON ESO SE IMPUSO UNA MAYOR HOMOGENEIDAD EN LAS LEGISLACIONES NACIONALES SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL, REDUCIÉNDOSE LA AUTONOMÍA DE LOS ESTADOS NACIONALES EN LA DEFINICIÓN DE LAS MISMAS.

A NIVEL DE LAS INSTITUCIONES DE CYT SE OBSERVA UNA CRECIENTE REGULACIÓN DE LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN COMO RESTRICCIONES A LA DIVULGACIÓN DE TRABAJOS CIENTÍFICOS, MAYOR REGLAMENTACIÓN DE LA COOPERACIÓN CIENTÍFICA, Y DESARROLLO DE TODO UN APARATO JURÍDICO PARA A PROTECCIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS GENERADOS EN ESAS INSTITUCIONES.

FRENTE A ESTE CONTEXTO, EN EL CASO DE LAS INSTITUCIONES DE CYT DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO, SE IMPONE LA NECESIDAD DE ESTIMULAR ACTIVIDADES DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, EN SU CONCEPTO AMPLIO, QUE INVOLUCRA TANTO ACTIVIDADES DE GENERACIÓN, COMO DE ABSORCIÓN Y ADAPTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. ENTRE ESTAS ACTIVIDADES SE DESTACAN LAS SIGUIENTES :

- DIFUSIÓN DE INFORMACIONES TECNOLÓGICAS DISPONIBLES INTERNACIONALMENTE, A TRAVÉS DEL ACCESO A LOS BANCOS INTERNACIONALES DE PATENTES Y DE ACTIVIDADES DE PROSPECCIÓN TECNOLÓGICA, ENTRE OTRAS;
- CREACIÓN DE ESTRUCTURAS PROFESIONALES PARA LA NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y PARA LA PROMOCIÓN DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN TECNOLÓGICA;
- ESTÍMULO AL REGISTRO DE PATENTES DE LAS TECNOLOGÍAS DESARROLLADAS, ASÍ COMO DEFINICIÓN DE MECANISMOS INSTITUCIONALES PARA LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

TECNOLÓGICO, COMO POR EJEMPLO, EXIGENCIA DE FIRMA DE TÉRMINOS DE COMPROMISO DE INVESTIGADORES VISITANTES;

- DEFINICIÓN DE NORMAS PARA DIVULGACIÓN DE TRABAJOS CIENTÍFICOS CON POTENCIAL PARA LA GENERACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS;

- ESTABLECIMIENTO DE INCENTIVOS AL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS, ASIGNANDO PARTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS GENERADOS POR NUEVAS TECNOLOGÍAS (*ROYALTIES*) A LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN Y A LOS INVENTORES RESPONSABLES POR SU DESARROLLO; Y

- FRENTE A LA CRECIENTE APROPIACIÓN PRIVADA DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO, ES PRIORITARIA LA ARTICULACIÓN ENTRE INSTITUCIONES DE PAÍSES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, PARA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIONES Y EXPERIENCIAS RELACIONADAS A LA GESTIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO, AL IGUAL QUE EL ESTABLECIMIENTO DE ACTIVIDADES DE COOPERACIÓN QUE PERMITAN COMPARTIR LOS COSTOS Y RIESGOS INHERENTES A LA BÚSQUEDA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS.

### **TEMA 6:**

ESTE TEMA SE REFIERE A LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CYT EN SALUD, INCLUYENDO LA CREACIÓN DE INSTANCIAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, ASÍ COMO LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN.

### **RESUMEN DE LAS DISCUSIONES DE GRUPO:**

LOS CAMBIOS EN CURSO EN LAS OCYTS VIENEN AUMENTANDO LA COMPLEJIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL. LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS MECANISMOS DE REGULACIÓN DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL TRAEN UNA MAYOR RESPONSABILIDAD DE LOS DIRIGENTES POR LOS RESULTADOS OBTENIDOS.



## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

EL PERFIL DESEADO DE ESE DIRIGENTE SERIA EL DE UN PROFESIONAL CON ALTO GRADO DE COMPROMISO INSTITUCIONAL Y QUE NECESARIAMENTE DEBERÍA TENER ALGUNA FORMA DE CAPACITACIÓN EN GERENCIA QUE NO LO OBLIGUE A APARTARSE DEL COTIDIANO INSTITUCIONAL. LA CAPACITACIÓN DEBE ESTAR DIRIGIDA, NO SOLAMENTE A LOS PRINCIPALES DIRIGENTES, SINO TAMBIÉN A LOS GESTORES DE INSTANCIAS INTERMEDIAS.

LOS CONTENIDOS DEBEN INCLUIR, ADEMÁS DE LOS ASPECTOS CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA, LOS RELACIONADOS CON POLÍTICAS DE CYT Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ADEMÁS DE OTROS ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE ACTUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN, TENIENDO POR BASE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CADA UNA DE ELLAS. SERÍA IMPORTANTE QUE LA OPS COORDINARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA QUE INCLUYA ESTRATEGIAS, CONTENIDOS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN DE ESE PERSONAL.

EN LO QUE SE REFIERE A INSTANCIAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, LOS CONSEJOS DE DIRECCIÓN SUPERIOR DE LAS OCYTS DEBEN ASUMIR ESTAS FUNCIONES Y PREVER EN SU COMPOSICIÓN LA REPRESENTACIÓN DEL CONJUNTO DE INTERESES INTERNOS Y EXTERNOS.

ADEMÁS DE LAS INSTANCIAS FORMALES Y PERMANENTES DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, DEBEN CREARSE ESPACIOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO DONDE SE DESARROLLEN ESTUDIOS, ANÁLISIS DE COYUNTURA, ETC. ESTA CONCEPCIÓN DE ESPACIOS TRANSCIENDE EL CONCEPTO DE UN LOCUS ÚNICO DE PLANIFICACIÓN Y, POR EL CONTRARIO, BUSCA INVOLUCRAR TODAS LAS INSTANCIAS DE DECISIÓN DE LA INSTITUCIÓN CONTRIBUYENDO A CREAR UNA NUEVA CULTURA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN.

### **RECOMENDACIONES FINALES**

#### **4.**

LOS RESULTADOS QUE SE ESPERABAN DE ESTA REUNIÓN NO ERAN RESPUESTAS CABALES A LOS PROBLEMAS E INTERROGANTES QUE EL PROCESO DE RECONVERSIÓN DE LAS OCYTS ESTÁ PLANTEANDO, SINO HACER UNA MEJOR SISTEMATIZACIÓN DE LOS MISMOS Y CREAR UNA OPORTUNIDAD DE DISCUSIÓN E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS A NIVEL REGIONAL. ESTOS

## **XXXII REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR DE INVESTIGACIONES EN SALUD (CAIS)**

**Washington, D.C., 16 al 18 de julio de 1997**

---

OBJETIVOS FUERON PLENAMENTE CUMPLIDOS SEGÚN LA OPINIÓN CONSENSUAL DE LOS PARTICIPANTES.

FUE TAMBIÉN CONSENSUAL LA IDEA DE QUE LA REUNIÓN ES UN MOMENTO EN UN PROCESO DE APRENDIZAJE QUE DEBE TENER CONTINUIDAD A TRAVÉS DE ALGUNOS MECANISMOS COMO LOS QUE SIGUEN:

- CONTINUAR EL INTERCAMBIO INAUGURADO EN LA REUNIÓN, UTILIZANDO LOS MEDIOS DISPONIBLES, PARTICULARMENTE LOS DE COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA. SERÍA DESEABLE ESTABLECER UNA RED DE COMUNICACIÓN PARA INTERCAMBIO DE BIBLIOGRAFÍA Y EXPERIENCIAS A LA CUAL PODRÍAN SER INVITADAS OTRAS OCYTS Y OTRAS INSTITUCIONES DE CYT COMO LAS UNIVERSIDADES. EN UN PRIMER MOMENTO LA OPS SE ENCARGARÍA DE CONSTITUIR Y PONER EN MARCHA ESTA RED;
- BUSCAR ASESORÍA TÉCNICA DE ESPECIALISTAS PARA DAR RESPUESTA A PROBLEMAS ESPECÍFICOS Y ESTIMULAR LA COOPERACIÓN TÉCNICA HORIZONTAL ENTRE LAS OCYTS A TRAVÉS DE PERMUTA DE FUNCIONARIOS Y EXPERTOS VINCULADOS A LAS MISMAS;
- AUNQUE SEA IMPORTANTE DAR CONTINUIDAD A ESTE PROCESO INFORMAL DE APRENDIZAJE, SERÍA TAMBIÉN DESEABLE ELABORAR ALGUNOS INSTRUMENTOS FORMALES COMO CURSOS DE CAPACITACIÓN DE DIRIGENTES Y NIVELES INTERMEDIOS EN LOS TEMAS SELECCIONADOS. LA OPS PODRÍA EXPLORAR LA FACTIBILIDAD DE ELABORACIÓN DE LOS MATERIALES Y ORGANIZACIÓN DE TALES CURSOS;
- LOS TEMAS DISCUTIDOS DEBERÍAN SER OBJETO DE UN ANÁLISIS MÁS SISTEMÁTICO A TRAVÉS DE REVISIONES BIBLIOGRÁFICAS Y PROMOCIÓN DE ESTUDIOS SOBRE LOS MISMOS;
- PARA LA DEFINICIÓN Y CORRECCIÓN DE LOS RUMBOS DEL PROCESO DE RECONVERSIÓN DE LAS OCYTS ES DE FUNDAMENTAL IMPORTANCIA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES QUE PERMITAN SU SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN; Y
- LOS MATERIALES E INFORMES QUE VIENEN SIENDO PRODUCIDOS POR ESA INICIATIVA DEBEN SER AMPLIAMENTE DIVULGADOS PARA AUMENTAR SU BASE DE APOYO Y PARA

AGRANDAR LA CONCIENCIA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS Y GESTIÓN DE CYT A NIVEL INSTITUCIONAL.

### BIBLIOGRAFÍA

1. OPS/OMS LA ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA EN SALUD A NIVEL INSTITUCIONAL INFORME DE UN SEMINARIO VIAJERO, MAYO 1994.
2. AZEVEDO, N.; FERREIRA, L.; HAMILTON W. O CIENTISTA E A BIOTECNOLOGIA EM SAÚDE NA FIOCRUZ.
3. BISANG, R. Y KATZ, J. EFICACIA Y EFICIENCIA MICROECONÓMICA EN INSTITUCIONES NO SUJETAS A REGLAS CONVENCIONALES DE MERCADO
4. GADELHA, C.; TEMPORAO, J.; GIRAFFA ANÁLISE ESTRATÉGICA DE INSTITUÇÕES PÚBLICAS DE PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO: O CASO DE BIOMANGUINHOS/FIOCRUZ
5. GIRARDI, S. QUESTÕES DA RELAÇÃO SALARIAL COMO FATOR DE REGULAÇÃO INSTITUCIONAL (ELEMENTOS PARA O DEBATE SOBRE RECURSOS HUMANOS NO PROJETO AGENCIAS AUTONOMAS DA FIOCRUZ
6. MALIK, A. Y CARAP, L. FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ; DESENHO ORGANIZACIONAL.
7. ROVERE, M. GOVERNABILIDAD DE INSTITUCIONES DE CIENCIA Y TÉCNICA EN SALUD
8. SAMAJA, J. LAS CONDICIONES DE POSIBILIDAD DE UNA SÍNTESIS DE PERSPECTIVAS DIVERSAS (UN EXAMEN DESDE LA METODOLOGÍA)
9. TESTA, M. ANÁLISIS DE INSTITUCIONES HIPERCOMPLEJAS.

***ANEXOS***

## ANEXO 1

OPS/HDP/HDR/97.02  
REVISIÓN 1

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

*REUNIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA EN SALUD, A CELEBRARSE EN LA SEDE DE FIOCRUZ  
EN RÍO DE JANEIRO, BRASIL DEL 8 AL 10 DE ABRIL DE 1997.*

### **PROGRAMA**



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIONES  
DIVISIÓN DE SALUD Y DESARROLLO HUMANO  
ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD  
*OFICINA SANITARIA PANAMERICANA • OFICINA REGIONAL DE LA*  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD  
WASHINGTON, DC  
1997

## **PROGRAMA**

### **POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN SALUD**

RÍO DE JANEIRO, BRASIL  
8 AL 10 DE ABRIL DE 1997

#### **MARTES, 8 DE ABRIL:**

9:00 A 9:30

#### **APERTURA**

**DR. ELOI GARCÍA, PRESIDENTE DE FIOCRUZ**  
**SECRETARIO DE CYT DEL MS**  
**DR. ARMANDO LÓPEZ SCAVINO, REP. OPS/OMS, BRASIL**

9:30 A 10:00

ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y DINÁMICA DE LA REUNIÓN

**ALBERTO PELLEGRINI FILHO**  
**DALTON MARIO HAMILTON**

10:00 A 10:30

#### **INTERVALO**

10:30 A 12:30

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE DOCUMENTO DE TRABAJO

**PRESENTADOR: MARIO ROVERE**  
**COORDINADOR: DALTON MARIO HAMILTON**  
**COMENTADORES: JORGE KATZ Y MARIO TESTA**

12:30 A 14:00

#### **ALMUERZO**

14:00 A 17:30

PRESENTACIONES DE:

INSTITUTO "CARLOS G. MALBRÁN", ARGENTINA - **ELSA SEGURA**  
FIOCRUZ, BRASIL - **CARLOS GADELHA, JOSÉ GOMES**  
**TEMPORÃO, NARA AZEVEDO**  
INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA, CHILE - **JORGE SÁNCHEZ**  
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD,

**COLOMBIA - MOÍSES WASSERMAN**  
**COORDINADOR: ALBERTO PELLEGRINI FILHO**

**MIÉRCOLES, 9 DE ABRIL:**

9:00 A 11:30

PRESENTACIONES DE:

INCIENSA, COSTA RICA - **LISSETTE NAVAS**  
INSTITUTO "PEDRO KOURÍ", CUBA - **GUSTAVO KOURÍ**  
INSTITUTO "RAFAEL RANGEL", VENEZUELA - **AGRICIA DE  
GAINZARAÍN**  
**COORDINADOR: MARIO ROVERE**

11:30 A 12:30

INSTALACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

12:30 A 14:00

**ALMUERZO**

14:00 A 1630

REUNIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO:

GRUPO A - TEMA 1  
GRUPO B - TEMA 2  
GRUPO C - TEMA 3

16:30 A 17:30

PREPARACIÓN DE INFORMES DE GRUPOS DE TRABAJO

**JUEVES, 10 DE ABRIL:**

9:00 A 11:30

REUNIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO:

GRUPO A - TEMA 5  
GRUPO B - TEMA 6  
GRUPO C - TEMA 4

11:30 A 12:30

PREPARACIÓN DE INFORMES DE GRUPOS DE TRABAJO

12:30 A 14:00

**ALMUERZO**



14:00 A 17:30

DISCUSIONES DE INFORMES DE GRUPOS DE TRABAJO

17:30 A 18:00

**DESARROLLOS FUTUROS Y CLAUSURA**

## ANEXO 2

OPS/HDP/HDR/97.03  
REVISIÓN 2  
ORIGINAL: ESPAÑOL

---

*REUNIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA EN SALUD, A CELEBRARSE EN LA SEDE DE FIOCRUZ  
EN RÍO DE JANEIRO, BRASIL DEL 8 AL 10 DE ABRIL DE 1997.*

### **LISTA DE PARTICIPANTES**



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIONES  
DIVISIÓN DE SALUD Y DESARROLLO HUMANO  
ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD  
*OFICINA SANITARIA PANAMERICANA • OFICINA REGIONAL DE LA*

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD  
WASHINGTON, DC  
1997

# **LISTA DE PARTICIPANTES**

## **POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN SALUD**

RÍO DE JANEIRO, BRASIL

8 AL 10 DE ABRIL DE 1997

### ***DIRECTORES DE INSTITUCIONES DE C&T EN SALUD:***

- DRA. ELSA SEGURA, DIRECTORA, ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE LABORATORIOS INSTITUTOS DE SALUD "DR. CARLOS G. MALBRÁN", ARGENTINA
- DR. ELOI GARCÍA, PRESIDENTE, FIOCRUZ, BRASIL
- DR. RENATO S. CORDEIRO, VICE-PRESIDENTE ENSINO E PESQUISA, FIOCRUZ, BRASIL
- DR. JORGE SÁNCHEZ VEGA, DIRECTOR, INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA, CHILE
- DR. MOISÉS WASSERMAN LERNER, DIRECTOR GENERAL, INSTITUTO NACIONAL DE SALUD, COLOMBIA
- DRA. LISSETTE NAVAS, DIRECTORA GENERAL, INCIENSA, COSTA RICA
- DR. GUSTAVO KOURÍ, DIRECTOR GENERAL, INSTITUTO DE MEDICINA TROPICAL "PEDRO KOURÍ", CUBA
- DRA. AGRICIA QUINTANA DE GAINZARAÍN, PRESIDENTA, INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE "RAFAEL RANGEL", VENEZUELA

### ***EXPERTOS INVITADOS:***

- DR. SABATO GIRARDI
- DR. DALTON MARIO HAMILTON
- DR. JORGE KATZ
- DR. MARIO ROVERE
- DR. MARIO TESTA

### ***FUNCIONARIOS FIOCRUZ:***

- DRA. NARA AZEVEDO
- DRA. CLAUDIA INÉS CHAMAS
- DR. ADOLFO CHORNY
- DRA. MARÍA CELESTE EMERICK
- DR. JOSÉ ROBERTO FERREIRA
- DR. CARLOS GADELHA
- DR. MARCOS MANDELI
- DR. SERGIO GIL MARQUES
- DR. JOSÉ GOMES TEMPORÃO

### ***FUNCIONARIOS OPS:***

- DR. JUAN ANTONIO CASAS
- DR. AKIRA HOMMA

- DR. ALBERTO PELLEGRINI
- DR. JOÃO BATISTA RISI

***FUNCIONARIOS FINEP:***

- DRA. MAURA PACHECO
- DR. FERNANDO SZKLÓ