

**MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN EN SALUD PÚBLICA**

**DOCUMENTO GUÍA PARA EL DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA RED NACIONAL DE
INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN TUBERCULOSIS PARA
COLOMBIA**

Introducción

Colombia enfrenta el reto de la eliminación de la tuberculosis para el año 2035, según las metas internacionales propuestas en los Objetivos de Desarrollo Sostenibles y la Estrategia Mundial Fin de la tuberculosis de la Organización Mundial de la Salud.

El país ha construido el Plan Estratégico Hacia El Fin de la Tuberculosis, Colombia 2016-2025, teniendo en cuenta los lineamientos de la OMS y la realidad propia de la enfermedad en el país con la visión de declarar la incidencia de tuberculosis a menos de 10 casos por 100.000 habitantes para el año 2030, así como no incurrir en costos catastróficos para los pacientes y sus familias. Para lograr esta meta se han planteado las siguientes tres líneas estratégicas de acción: 1. Prevención y atención integral centrada en las personas afectadas por tuberculosis, 2. Compromiso político, protección social y sistemas de apoyo en Colombia y 3. Investigación operativa e implementación de iniciativas y herramientas innovadoras para el control de la tuberculosis en Colombia

Dentro de la línea estratégica 3 se plantea la introducción de nuevos métodos de diagnóstico, tratamiento y prevención; el estudio y validación de estrategias novedosas de detección, notificación y análisis de información, la evaluación e implementación de enfoques nuevos, creativos, en rectoría y gestión de los Programas Nacionales de Tuberculosis (PNT), financiación de las acciones en tuberculosis, calidad de los servicios de salud y gestión y capacitación del talento humano. Todo lo anterior implica generación, transferencia, apropiación y utilización práctica de nuevos conocimientos: investigación e innovación.

Para este propósito es necesario desarrollar y fortalecer la capacidad de investigación tanto operativa como básica en el país, de manera que sea transversal en todas las instancias y con todos los actores implicados, trabajando de manera articulada y priorizada para el logro de un objetivo común desde la experticia particular.

Por tales motivos es necesario contar con mecanismos que permitan una colaboración eficaz entre las diversas instituciones de investigación y salud, enmarcados en el Programa Nacional de Prevención y Control de Tuberculosis (PNPCT), que deberá ejecutarse mediante la creación de la Red Nacional de Investigación, Innovación y gestión del conocimiento en tuberculosis. Esta red

buscará establecer sinergias estratégicas con actores nacionales e internacionales y tendrá el reto de consolidar una inversión pública sostenida que le permita construir la infraestructura adecuada y fortalecer la capacidad técnica y humana de investigación en torno a la enfermedad.

Acatando las recomendaciones y los resultados de la Evaluación de la Política de Atención Integral en Salud (**PAIS**), la regulación propuesta en el marco de las Rutas Integrales de Atención en Salud (**RIAS**), el Marco Integral de Atención en Salud (**MIAS**) y los dictámenes del enfoque en Gestión Integral del Riesgo en Salud (**GIRS**), justificamos la creación de una red de investigación en Tuberculosis que busque establecer mecanismos de colaboración entre partes interesadas y, que ejecute acciones para lograr la reducción a 2025 del 50% de la incidencia de la TB en Colombia, el 75% de la mortalidad y el 60% de los costos catastróficos.

Con la conformación de una Red Nacional de Investigación, Innovación y Gestión del Conocimiento en tuberculosis se espera definir un plan de acción a mediano y largo plazo en el que se incluyan estrategias de formación, de priorización de la investigación, de generación de capacidades en los territorios de aseguramiento en la financiación mediante la búsqueda de apoyos público o privado y la construcción de mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan retroalimentar y fortalecer el proceso dando cumplimiento a la política pública y buscando garantizar el derecho fundamental a la salud de los Colombianos.

Marco Técnico de la propuesta metodológica

La formulación de una Red Nacional de Investigación, Innovación y Gestión del Conocimiento en tuberculosis tiene fundamento en la metodología del Observatorio Nacional de Salud y en la incorporación de elementos provenientes de la Teoría del Cambio en procesos sociales.

Se ha identificado particularmente que la metodología del ONS permite una adecuada caracterización de actores, identificando el tipo de relación que tienen entre sí y la concordancia con su respectivo nivel de interés y poder en la toma de decisiones. Esta metodología conduce a una diagramación efectiva de redes de investigación, pudiendo identificar con claridad las interacciones entre actores que conforman la Red, de acuerdo a sus funciones y a los objetivos estratégicos establecidos en los procesos de la gestión del conocimiento en salud pública.

Por otra parte, la Teoría del Cambio es una metodología de diseño de proyectos y redes que se utiliza para explicar cómo y por qué las actividades en la conformación de una Red van a dar lugar a los cambios deseados, proporcionando una hoja de ruta concreta de actividades que buscan la consecución de fines colectivos. Partiendo de una evaluación del entorno en el que la red de investigación va a enfrentar, esta teoría plantea un mecanismo eficiente de planeación estratégica eficiente que organiza el trabajo de estructuras organizacionales en red.

Recogiendo estos elementos de la metodología del Observatorio Nacional de Salud y las consideraciones que nos ofrece la teoría de cambio, se ha consolidado una metodología robusta para la formulación de la Red Nacional de Investigación, Innovación y gestión del conocimiento en tuberculosis en un constructo denominado Laboratorio de Diseño Organizacional (LabDiseño) que tiene las siguientes características:

- Parte de un enfoque mixto – inductivo, cuyo core principal es cualitativo con un complemento cuantitativo. El core cualitativo estará dominado por un muestreo intencional, en el que se considera adelantar entrevistas grupales semiestructuradas a diferentes actores clave y grupos de discusión focal en forma de talleres de co-creación.
- Plantea el uso de la estrategia cualitativa para encontrar, teorizar y describir el mejor modelo organizacional posible para la red de investigación según el marco de política pública definido en la introducción de este documento.
- Utiliza un complemento cuantitativo para mostrar otros resultados relacionados con el diseño organizacional de la red de investigación que, mediante encuestas realizadas, recojan datos suficientes que validen los ejercicios cualitativos y soporten el análisis realizado.

Dicha metodología se ejecutará en un plan propuesto de actividades que contiene el siguiente conjunto de actividades:

1. Preparar el taller que liderará un grupo funcional y convocará los actores clave que trabajan en tuberculosis en el país, todo con el fin de empezar la estructuración de la red.
2. Realizar una segmentación de actores claves y tipificación de perfiles que harán parte de un directorio de participantes y un inventario de infraestructura para la investigación en tuberculosis.
3. Convocar a nivel nacional los actores que son estratégicos para el proceso de conformación de la red de investigación en tuberculosis.
4. Ejecutar los talleres de diseño organizacional de la red de investigación utilizando la metodología de Laboratorio de Diseño Organizacional.
5. Implementar diferentes instrumentos de captura de información cualitativa y cuantitativa para la recolección de datos suficientes que permitan la construcción de un documento línea sobre la creación de la red de investigación.
6. Construir un plan de trabajo de la red de investigación durante el 2018, en el marco de la política pública actual del país sobre la tuberculosis, el cual asigna responsables y cronograma de ejecución.
7. Realizar un encuentro posterior para evaluar los avances y cumplimiento del plan de trabajo de la red de investigación y una evaluación del funcionamiento de la estructura organizacional propuesta, todo con el propósito de generar recomendaciones técnicas para el 2019.

Una metodología para la creación de la red de investigación e innovación en tuberculosis

Con el propósito de fomentar la participación multiactor y la colaboración colectiva para el diseño de la Red de investigación e innovación en tuberculosis, se propone entonces realizar un **Laboratorio de Diseño Organizacional**, una metodología experimental que promueve la colaboración multisectorial, integrando herramientas sociales e institucionales para fortalecer y /o facilitar procesos de ideación, planificación e implementación de estructuras organizacionales o procesos con un objetivo específico. Vale la pena aclarar que esta metodología está fundamentada en la teoría de actores clave y los documentos del Observatorio Nacional de salud, en las recomendaciones del pilar 3 de la OMS y en las experiencias adelantadas por el Observatorio de redes públicas, como la constitución de la red de investigación e innovación en Malaria y en la red de salud pública.

Entendiendo que la construcción de estructuras organizacionales implica persuadir a diferentes actores con visiones únicas, particularmente en la orientación de sus decisiones, acciones y recursos para la ideación de una instancia que busca un fin mayor, se proponen un conjunto de sesiones que se fundamentan en el trabajo colaborativo entre diferentes actores y que logra movilizar sus causas comunes.

Por tanto, cada actor aportará valor desde su experiencia y campo de acción la visión que tiene de una red de investigación y conforme a estas aspiraciones, forjara un compromiso colectivo para llevar a cabo los objetivos de la misma. Este Laboratorio de Diseño es una herramienta que promueve una cultura de incidencia colaborativa y colectiva para el alcance del bien común, con la puesta en marcha de una estructura organizacional.

Objetivos

- Diseñar el esqueleto organizacional de la red de investigación e innovación en tuberculosis
- Planear los primeros pasos que la red de investigación debe dar para cumplir sus objetivos misionales, enmarcados en un mismo conjunto de reglas.
- Desarrollar un proceso que consolide una red de colaboración efectiva entre los participantes interesados en avanzar en la eliminación de la tuberculosis en Colombia, que involucre a la mayoría de las secretarías departamentales de salud en el país.
- Identificar el tipo de relación que tienen los actores entre sí, el nivel de interés y poder en la toma de decisiones que afectan directa o indirectamente cada entidad.
- Definir las prioridades de investigación en Tuberculosis.
- Iniciar la investigación en TB por parte de las Secretarías de Salud y Departamentos.
- Incluir a todas las entidades territoriales, Involucrar a personas afectadas por tuberculosis y actores sociales en la conformación de la red de investigación.
- Articular con el funcionamiento del Comité Nacional Asesor de Tuberculosis.

- Fomentar la creación de grupos de investigación en tuberculosis en instituciones educativas y científicas dentro de un plan de entrenamiento en investigación operativa en salud.

Esta metodología contiene los siguientes pasos:

1. Definición de la estructura organizacional de la Red de investigación

Mediante un ejercicio individual y la aplicación de un instrumento de captura sobre preferencias de diseños organizacionales, aplicado en otras experiencias de construcción de redes de investigación como en malaria, construiremos la propuesta organizacional de la red de investigación, que será sometida a un debate grupal durante la sesión de trabajo.

2. Definición de las áreas de interés de la Red Tuberculosis

Mediante ejercicios grupales identificaremos las prioridades de investigación de la red de investigación e innovación en tuberculosis, en cuanto a diagnóstico, tratamiento y prevención, detección, economía de la enfermedad, calidad de los servicios de salud y gestión del talento humano para la investigación, a partir de una pregunta orientadora. Este cuestionamiento permitirá delimitar una problemática concreta que guiará las acciones de la red y concretará un plan de trabajo acorde a las necesidades de política del país.

3. La construcción del sueño colectivo para la red de investigación en Tuberculosis

De la misma manera, se establecerá de manera grupal el escenario de prospectiva ideal de trabajo para la Red de investigación e Innovación en Tuberculosis. La idea central de esta actividad plantea que las personas y/o actores que participan del ejercicio imaginen el contexto en el que el problema anteriormente definido ya no exista. Este escenario de prospectiva puede ser entendido como la situación ideal a la que se quiere llegar solucionando el problema o imaginando como sería si dicha problemática no existiera. Para el desarrollo de la actividad se debe establecer un espacio para la creatividad colaborativa, favoreciendo que las personas participantes se despojen de sus límites, dejando de lado el análisis de la factibilidad técnica y la voluntad individual.

4. Definiendo los objetivos de la Red de investigación e Innovación en Tuberculosis

La definición de los objetivos es una instancia fundamental dentro de cualquier proceso de planificación, ya que permite el establecimiento de un conjunto de resultados que se esperan alcanzar en un marco temporal definido.

Entiéndase por un objetivo como el fin último para alcanzar un estado deseado, y por tanto, trazar la línea para la identificación de los pasos necesarios para responder la pregunta que representa la problemática de la actividad número 1. Durante el ejercicio se buscará priorizar al menos tres objetivos principales cuya construcción de pasos permitan asignar responsables y reducir o terminar con la problemática planteada.

5. Análisis del contexto y la prospección para la eliminación de la Tuberculosis en Colombia

Realizaremos un análisis de contexto en el que se desarrolla la problemática identificada para generar una batería de soluciones que guíen su transformación. De esta manera, el ejercicio propone la identificación y tipificación del primer hito con el que se dio a conocer la problemática, describiendo la evolución de los impactos asociados a ésta.

Asimismo, la construcción de la línea de tiempo de la problemática hasta hoy, reconociendo los actores, las barreras, factores habilitantes y hechos claves que determinaron su curso hasta el presente. Finalmente se cierra la actividad con un análisis de prospección al futuro, con el fin de determinar los pasos siguientes a realizar para el alcance de los objetivos planteados.

6. Elaboración del plan de trabajo de la red de investigación e innovación en Tuberculosis

Se establecerá la meta en la que se enfocará la red de investigación en tuberculosis en relación a sus objetivos planteados en el 2018, así como los productos asociados a éstas; al mismo tiempo que se traza la ruta para alcanzar ambas. La elaboración de un plan de trabajo contempla la selección inicial de forma colaborativa de unas metas a realizar en un plazo entre 8 a 10 meses. En conjunto con la meta debe establecerse un producto o resultado del proceso del trabajo de la red de investigación. El desarrollo del plan de trabajo comprende la división del logro de la meta en actividades, las que a su vez debe tener relacionado un responsable, tareas, productos, apoyo y fecha de entrega.

Beneficios de la Metodología Propuesta

- Un ejercicio de visualización creativa y consciente que permite concentrar la atención en determinadas realidades futuras que son posibles, probables y deseables.
- En un conjunto de supuestos y proyecciones sobre expresiones de la realidad en un futuro próximo.
- Un enfoque de pensamiento-acción que permite identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que se busca lograr.
- Un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactor que incentiva el desarrollo de la lógica flexible necesaria para el análisis de procesos complejos de cambio.
- Un mapa semi-estructurado de cambio que relaciona acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato.

Primeros resultados del diseño organizacional para la Red de Investigación e Innovación en Tuberculosis

Hemos aplicado un primer instrumento de preferencias organizacionales de la red de investigación en tuberculosis al grupo funcional del Instituto Nacional de Salud. El formato de encuesta buscaba esbozar las características principales de la red de investigación, de manera que fuera posible determinar un esqueleto organizacional suficiente y adecuado para describir la naturaleza y alcance de la misma. El grupo funcional, mediante unos ejercicios de capacitación y talleres de co-creación, determinó que dicha estructura en red debería tener las siguientes consideraciones:

- Ser una red de investigación pública únicamente.
- De corte local pero con proyección a internacionalizarse.
- Que toma decisiones formales a través de un gobierno establecido.
- Debe contar con una sede física y virtual para ejecutar sus operaciones.
- Ser integrada por actores heterogéneos en sus habilidades y características.
- Ser una red de investigación integrada, que ofrece una cadena de valor para la investigación.
- Ser una red de investigación externa, en la que sus actores pueden provenir de diferentes instituciones.
- Ser una red de investigación centralizada con respecto a sus layouts.
- Tener una duración permanente en el tiempo, con una fecha fija que puede renovarse.