



# NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS DE INVESTIGACIÓN

GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA LOGRAR SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN MÁS SÓLIDOS



**COHRED**  
Council on Health Research for Development



COHRED Africa



## AUTORES

Danny Edwards, Jacintha Toohey, Carel IJsselmuiden

## RECONOCIMIENTOS

Este trabajo recibió el apoyo de la Iniciativa de Salud Africana de la fundación caritativa Doris Duke.

En este folleto, se presentan estudios de casos con comentarios que pueden tomarse como ejemplos de estrategias para una negociación eficaz. Quisiéramos agradecer a la organización Bioemprendimientos para la Salud Global (BVGH, BioVentures for Global Health), los autores del Manual sobre Propiedad Intelectual, la organización de los Asesores de Interés Público para Propiedad Intelectual (PIIPA, Public Interest Intellectual Property Advisors), la red INDEPTH y el Centro Kumasi para la Investigación Colaborativa en Medicina Tropical por su gentil colaboración y por permitirnos compartir sus experiencias en este folleto.

Esta guía es producto del esfuerzo colaborativo de los miembros del Consorcio para la Contratación Justa de Investigaciones, un grupo de personas provenientes de países e instituciones de ingresos altos y bajos. Para obtener los reconocimientos completos, visite [www.cohred.org/frc](http://www.cohred.org/frc).

Agradecemos a Cathy Garner (Junta de COHRED) y a Renata Curi (FioCruz) por su asesoramiento sobre el desarrollo de este recurso.

También agradecemos a Glaudina Loots (Departamento de Ciencias y Tecnología, Sudáfrica) y a Bratislav Stankovic (PIIPA), quienes nos ayudaron con el proceso de revisión por expertos.

## EXENCIÓN DE RESPONSABILIDADES

El objetivo de este documento es funcionar como una orientación genérica y no debe considerarse un reemplazo del asesoramiento legal. Se recomienda a los lectores que, siempre que sea posible y práctico, consulten a un experto legal cada vez que negocien acuerdos contractuales jurídicamente vinculantes. Para obtener más información, visite [www.cohred.org](http://www.cohred.org); también puede consultar [www.cohred.org/frc](http://www.cohred.org/frc).

## PALABRAS CLAVE

Contratación justa de investigaciones, negociación, asociaciones colaborativas, derechos de propiedad intelectual, transferencia de tecnología, desarrollo de la capacidad, titularidad de datos y muestras, costos indirectos y marco legislativo.

## COMENTARIOS

Esta es la primera versión de esta guía, y nos esforzamos por mejorar constantemente. En la siguiente fase, convertiremos nuestras guías sobre contratación en un sistema de apoyo para la toma de decisiones basado en Internet. Con mucho gusto recibiremos sus comentarios, opiniones o sugerencias sobre cómo mejorar esta guía o acerca del futuro de este proyecto. Envíe sus comentarios a: [cohred@cohred.org](mailto:cohred@cohred.org)

Derechos de autor @ Consejo de Investigación en Salud para el Desarrollo  
ISBN: 978-92-9226-062-0

Se autoriza la reproducción exclusivamente con fines personales y educativos. Se prohíbe la copia, el arrendamiento y el préstamo en forma comercial.

Diseño y armado: Stephanie Vasko

Publicado: junio de 2014, Ginebra

Versión: 1.0

# INTRODUCCIÓN

La investigación colaborativa internacional es clave para mejorar la salud global. También genera oportunidades para que las instituciones amplíen su propia capacidad de participación en investigaciones e innovaciones mediante la creación de un entorno de investigación más sólido y a través de un mayor uso de los resultados de los esfuerzos conjuntos de investigación.

En este folleto, se brinda asesoramiento sobre cómo mejorar los resultados de las negociaciones que permiten el establecimiento de asociaciones de investigación colaborativa. Se presenta en tres etapas, en virtud del ciclo de un contrato de investigación.

Este folleto está destinado a investigadores y organizaciones de investigación que tengan escasa experiencia con el proceso de contratación y un acceso limitado a los asesores legales. La estrategia presentada aquí recomienda pasos para mejorar la negociación, específicamente medidas prácticas en lugar de consejos técnicos, los cuales pueden hallarse en otra guía sobre contratación del Consejo de Investigación en Salud para el Desarrollo (COHRED, Council on Health Research for Development), disponible en [www.cohred.org/frc](http://www.cohred.org/frc).

La negociación es la interacción que ocurre entre socios potenciales y su objetivo es lograr un entendimiento común. A menudo se considera que la negociación es un proceso difícil de conducir, pero, de hecho, se basa en un conjunto de aptitudes prácticas.

Para comprender la negociación, es clave valorar lo siguiente:

1. Simplemente porque algo se presenta en un contrato proforma, no significa que no es negociable. Con la estrategia adecuada, es posible negociar muchas cosas.
2. Una relación mutuamente beneficiosa significa que los socios negocian en un entorno donde el respeto es recíproco y hay un equilibrio de poder. Esto es especialmente importante cuando los socios suponen que su poder de negociación está en diferentes niveles.
3. Como negociador en una asociación de investigación potencial, tiene el derecho de solicitar una justa distribución de los beneficios de un esfuerzo conjunto.

Tenga en cuenta exactamente qué aporta usted a un esfuerzo de este tipo y qué necesita obtener para que el acuerdo valga la pena tanto para usted como para su organización. Si bien el resultado no siempre será un acuerdo ideal, el objetivo global de la negociación de contratos de investigación debería siempre ser bregar por una asociación recíprocamente justa y beneficiosa.

Los cimientos de una colaboración provechosa deben ser la confianza y la sinceridad. Un contrato bien negociado garantizará que todos los socios obtengan una distribución justa de los costos y los beneficios. Vale la pena dedicar tiempo a la negociación; de esta manera, seguramente se minimizarán los problemas futuros con la ejecución del proyecto.

Esperamos que, gracias a los conocimientos y los estudios de casos descriptivos incluidos en este folleto, logre negociar contratos más justos y establecer asociaciones sólidas.



# CONTENIDOS

ETAPA 1: PREVIO A LA CONTRATACIÓN	7
1. Aclarar sus necesidades y límites	8
2. Identificar a los socios potenciales	10
3. Aclarar cuáles serían los resultados ideales del acuerdo	12
4. Estar preparado para la negociación	14
5. Comprender y establecer los procesos internos	16
6. Solicitar asesoramiento	18
7. Conocer los distintos estilos de negociación	20
8. Considerar las estrategias posibles en caso de una negociación compleja	22
ETAPA 2: EL CONTRATO	25
1. Formalizar las negociaciones	26
2. Conceptos básicos de la contratación	28
3. Establecer plazos	30
ETAPA 3: DESPUÉS DE LA CONTRATACIÓN	33
1. Cumplir con el contrato	34
2. Cerrar el proyecto de investigación	36
REFERENCIAS	38
GLOSARIO Y CLASIFICACIÓN DE LAS ASOCIACIONES	39

# ETAPA 1: PREVIO A LA CONTRATACIÓN

# ACLARAR SUS NECESIDADES Y LÍMITES

Antes de involucrarse en la identificación de los socios y en el desarrollo de tal asociación, debe establecer claramente de qué manera la colaboración podría beneficiar a su organización y las restricciones o limitaciones que podrían surgir como resultado. Es fundamental definir qué necesita de la asociación y qué puede aportar a ella:

- ¿Cuál es su propuesta de valor?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y recursos exclusivos?
- las políticas internas, los principios, los valores y las prioridades de su organización, y un análisis de cómo otra organización podría afectarlos;
- el riesgo que un fracaso podría ocasionar en la reputación de la organización;
- un mandato claro emitido por su organización en el que indique la necesidad de una asociación.

Para ser un negociador eficaz, requiere una buena percepción de sus peticiones y sus fortalezas.

Establecer las necesidades, las expectativas y los límites de su organización implica comprender lo siguiente:

- su capacidad actual y las brechas existentes en ella (capacitación, recursos, equipos);
- sus expectativas (resultados, impacto) y necesidades respecto de la asociación;

Seguir este proceso le permitirá establecer sus peticiones y además podrá comenzar a reconocer con mayor claridad los límites que debe aplicar en la asociación.

Procurar el respaldo interno fortalecerá su posición dentro de la negociación y así usted sabrá hasta dónde puede llegar y si puede o no establecer la asociación. En una negociación, es fundamental saber que cuenta con el total apoyo de su organización. Esto también le permitirá hacer consultas a los mandos superiores siempre que sea razonable desde el punto de vista estratégico.



# IDENTIFICAR A LOS SOCIOS POTENCIALES

En primer lugar, la identificación de los socios potenciales debe basarse en las necesidades y los límites determinados.

Para identificar a sus socios potenciales, debe:

- Obtener toda la información disponible acerca de ellos, definir qué le ofrecen y revisar su adecuación respecto de sus objetivos y propósitos. Esta información debe incluir datos sobre sus intereses, necesidades, prioridades, políticas, opiniones, fortalezas, debilidades y recursos.

Además, debe:

- Evaluar si los socios potenciales comparten los mismos valores y la misma misión de su organización o si existe alguna posibilidad de que estos trastocuen los objetivos de su organización. ¿Cuál es la opinión de los socios potenciales sobre las cuestiones relevantes para su organización?

Este proceso significará invertir tiempo en comprender su perspectiva y lo que pretende obtener de la posible asociación, además de qué recursos pueden aportar (es decir, debe realizar una “prueba de aptitud”). Tal vez sea útil consultar entre sus contactos que hayan colaborado previamente con su socio potencial para obtener opiniones adicionales.

No se precipite a establecer una asociación sin antes realizar un proceso de diligencia

debida para asegurarse de que el emprendimiento es adecuado y que su socio podrá cumplir con lo prometido. Considere si existen probabilidades de que el esfuerzo que dedica al proceso de la negociación y, en última instancia, a la investigación/asociación colaborativa, rinda sus frutos.

Existen organizaciones que podrían ayudarlo a identificar socios potenciales según sus necesidades particulares. Esto es especialmente útil cuando dichos socios también actúan como intermediarios fiables y neutrales durante el proceso de negociación. Un ejemplo de un mecanismo de facilitación para asociaciones es la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI): centro de búsqueda de asociaciones, administrado por la organización Bioemprendimientos para la Salud Global (BVGH, BioVentures for Global Health).

Certaines organisations pourront vous aider à identifier des partenaires en fonction de vos besoins particuliers. Il est particulièrement utile que ces partenaires se comportent comme des courtiers neutres et fiables au cours du processus de négociation. Un exemple de mécanisme de facilitation de partenariat est celui du WIPO re : Centre de partenariat de recherche, administré par BioVentures for Global Health (BVGH).

# ESTUDIO DE CASOS:

## IDENTIFICAR A UN SOCIO

El Dr. Dennis Liotta es Profesor y Director del Instituto Emory para el Desarrollo de Fármacos. Dennis y sus colegas desarrollaron un antivirico denominado Emtriva™ que ahora es usado por más del 90 % de todos los pacientes con VIH en los Estados Unidos. Dennis estaba interesado en relacionarse con un experto en biología del dengue y usó la búsqueda en la OMPI y BVGH como mecanismo.

Dennis consideraba que los inhibidores de la polimerasa de ARN dependiente de ARN que había desarrollado eran prometedores como nuevo tratamiento para la fiebre del dengue. “Entre otros antiviricos, en mi laboratorio se habían desarrollado inhibidores de la polimerasa, pero distintos virus presentan distintas polimerasas de ARN dependientes de ARN, por lo que no estaba claro si los inhibidores podrían demostrar suficiente actividad contra las polimerasas del virus del dengue. Sabíamos que necesitábamos comunicarnos con expertos en dengue que nos ayudaran a probar nuestros compuestos”, dijo Dennis.

BVGH se reunió con administradores científicos y funcionarios de programas en los Institutos Nacionales de Salud (NIH, National Institutes of Health), entre quienes se encontraba la Dra. Cristina Casetti, Funcionaria del Programa de Virosis Agudas. Ella explicó que los NIH podrían respaldar los esfuerzos de Dennis en relación con el descubrimiento farmacológico. Se organizó una teleconferencia entre Cristina y Dennis para que pudieran analizar el proyecto sobre dengue y de qué manera Dennis podría acceder a un apoyo en especie de parte del Instituto Nacional de Alergias y Enfermedades Infecciosas (NIAID, National Institute of Allergy and Infectious Diseases). Un aspecto esencial del apoyo ofrecido por el NIAID fue la posibilidad de realizar pruebas antiviricas in vitro con cuatro serotipos del virus del dengue.

Tras un análisis, el NIAID y Emory firmaron un acuerdo de “evaluación preclínica” que permitiría que personas contratadas y financiadas por el NIAID probaran los compuestos in vitro para determinar su eficacia contra el virus del dengue. Algunos de los compuestos parecen funcionar contra el virus de la fiebre del Valle del Rift, y ahora Dennis está pensando cómo establecer una colaboración para continuar su desarrollo.

**Este estudio de casos sencillo demuestra cómo establecer una asociación podría complementar sus necesidades de investigación identificadas. Ilustra lo valioso que es contar con un “intermediario neutral” que facilite la relación.**

# ACLARAR CUÁLES SERÍAN LOS RESULTADOS IDEALES DEL ACUERDO

Antes de entablar una negociación con un socio determinado, y según sus necesidades identificadas, debe definir de qué manera pretende beneficiarse de esta colaboración en particular y qué puede aportar usted a este socio específico. Esto significa:

- Identificar sus necesidades y estimar los costos totales (es decir, los costos directos e indirectos) respecto del acuerdo.
- Establecer qué tipo de acceso a los beneficios del proyecto de investigación (por ejemplo, publicaciones, patentes) usted considera justo.
- Sobre la base de la estrategia de desarrollo de la capacidad de su organización (si la hubiera), identificar qué oportunidades de optimizar el sistema de su organización podrían surgir con este socio.

Ambos lados tienen fortalezas y debilidades y forman una asociación ya sea para capitalizarlas o para resolverlas. Es importante recordar que los socios consideran que es valioso asociarse con usted. Una comprensión mutua de los objetivos de cada socio y de los beneficios que cada uno aporta ayudará a alcanzar beneficios para todas las partes.

Una práctica recomendada es prever diversos resultados de las negociaciones que cubran una gama de objetivos mínimos, aceptables e ideales.

- Debe prepararse para divulgar esta información solamente a su socio potencial a medida que avanzan las negociaciones, siempre a partir de sus objetivos ideales.
- Si un socio no está dispuesto a cumplir con sus objetivos ideales, puede pasar a negociar el próximo nivel de objetivos.
- Si un socio potencial no está dispuesto a aceptar sus objetivos mínimos, debe tomarlo como una advertencia. Aceptar una asociación que no cumple con sus objetivos mínimos implica el riesgo de que el acuerdo se convierta en un costo neto para su organización. En esta instancia, debe decidir si se retira de la negociación.
- Determinar una gama completa de posibles resultados aceptables le permitirá contar con un marco de referencia útil para saber hasta dónde llegar con las negociaciones, cuándo pasar al siguiente nivel y, por sobre todo, cuándo finalizar las negociaciones, si fuera necesario.

El riesgo de continuar las negociaciones con un socio que no acepta sus objetivos mínimos o que presenta objetivos completamente diferentes implica colocar a su institución y las actividades de investigación en desventaja y una pérdida de valiosos recursos económicos o de otro tipo. Recuerde que no toda negociación concluye con una asociación.

## ESTUDIO DE CASOS

Los proyectos pueden ser un desafío especial cuando se establecen asociaciones múltiples. En caso de uno de sus proyectos de colaboración, la organización PATH logró evitar ciertos inconvenientes gracias a que seleccionó atentamente a sus socios y a que fue muy clara en relación con sus objetivos, lo que podía ofrecer y lo que necesitaba de la asociación. Por ejemplo, debido a que PATH ofrecía enlaces a investigadores clínicos y formuladores de políticas y a que contaba con una sólida comprensión de las especificaciones que, en este caso, requeriría una nueva prueba de detección de cáncer cervical, PATH fue capaz de atraer a nuevos socios de la industria con experiencia y capacidad para avanzar con el desarrollo del producto. A cambio, estos socios eran atractivos para PATH porque eran propietarios intelectuales de los reactivos clave necesarios para estas tecnologías específicas.

Asimismo, PATH brindó acceso a muestras clínicas de países ajenos a las redes de investigación habitual del socio de la industria. PATH también ofrecía la oportunidad de realizar importantes evaluaciones clínicas de campo de los productos finales, y dichas evaluaciones podrían ser suficientes para registrar el producto en esos países.

Como resultado, los socios de la industria descubrieron que trabajar con PATH les permitiría rediseñar su producto (en el caso de uno de los socios) o desarrollar un producto nuevo (en el caso de otro de los socios) para enfocarse en los segmentos del mercado de precios más bajos. En ambos casos, los socios hicieron incursiones valiosas en mercados a los cuales antes no tenían acceso. Sin los incentivos del programa de PATH, probablemente ninguna de las empresas hubiera realizado semejantes esfuerzos ni hubieran desarrollado las tecnologías para usarlas en países en vías de desarrollo.

*(Extraído de Krattiger A, RT Mahoney, L Nelsen, JA Thomson, AB Bennett, K Satyanarayana, GD Graff, C Fernandez y SP Kowalski. 2007. Editor's Summary, Implications and Best Practices [Capítulo 17.17]).*

# ESTAR PREPARADO PARA LA NEGOCIACIÓN

La preparación y realización de un proceso de diligencia debida son fundamentales antes de iniciar cualquier tipo de negociación con un socio potencial. Como indicamos anteriormente, tómesese el tiempo para evaluar su posición en la negociación y para reunir información sobre su socio potencial. Intente anticipar las posibles direcciones que podría tomar la negociación. La información obtenida debe incluir una investigación detallada de los hechos, las cifras, los documentos, los contratos proforma y las prioridades de los socios potenciales, incluidas sus colaboraciones previas. También debe tener a mano cualquier información adicional que pudiera tener algún impacto en la negociación.

Entre otras, debe contar con la siguiente información:

- Una noción de todas las cláusulas del contrato.
- Información clave sobre el socio en relación con las investigaciones previas y a través de sus propios contactos.
- Una noción clara de los costos directos e indirectos de la investigación para su organización.
- Una noción clara de la propiedad intelectual en cuestión, tanto la que se aporta como la que podría ocasionarse como resultado de la asociación.
- Una noción clara de las posibilidades de publicación, las expectativas respecto de la autoría, los reconocimientos y los plazos y recursos necesarios para llegar a la publicación.
- Una noción clara de las políticas y los procedimientos establecidos de su organización (por ejemplo, una política de intercambio de datos) y acceso a estos.
- Una noción clara de las posibilidades de desarrollo de la capacidad.
- Una noción de los procesos de aprobación requeridos por la organización del socio.
- Plazos propuestos para la negociación.
- Todas las comunicaciones previas a la negociación: correos electrónicos, documentos, etc.
- Contratos proforma, si corresponden.
- Una noción clara de las expectativas y necesidades del socio respecto de la asociación, obtenida durante las conversaciones previas.



Debe estar listo para hacer una presentación breve de su caso a los socios potenciales, con énfasis en los beneficios que la asociación significaría para ellos.

Independientemente del estilo de negociación, es importante contar con datos y materiales relevantes durante la negociación que sirvan para respaldar o transmitir los puntos de su negociación en forma objetiva y basada en la evidencia.

# COMPRENDER Y ESTABLECER LAS POLÍTICAS Y LOS PROCESOS INTERNOS

Conozca las políticas y los procedimientos internos de las organizaciones de sus socios.

Es fundamental comprender los procedimientos de contratación de su organización y los de los socios potenciales. Debe saber quién es la persona autorizada a entablar negociaciones y asegurarse de que está tratando con ella. ¿Quién cuenta con la facultad legal para firmar un contrato? Desde el inicio de las negociaciones, debe establecer cuáles son los procesos internos de aprobación de las organizaciones de sus socios potenciales. Asegúrese de que está tratando directamente con la persona correspondiente o con la persona facultada para entablar las negociaciones.

Basar el desarrollo y acuerdo de las áreas clave en los procedimientos y las políticas institucionales le permitirá afianzarse dentro de la negociación. Por ejemplo, una investigación colaborativa se verá significativamente beneficiada si cuenta con una estrategia de desarrollo de la capacidad en común o una política clara respecto del intercambio de datos. En primer lugar, posibilita la coordinación de las actividades de colaboración con las necesidades de su organización; de este modo, se maximiza la eficacia de la asociación. En segunda instancia, sus peticiones cobrarán mayor relevancia si durante la negociación se hace referencia directa a las políticas y estrategias de su organización.

# ESTUDIO DE CASOS

## ESTABLECER UNA POLÍTICA DE INTERCAMBIO DE DATOS, LA EXPERIENCIA DE INDEPTH

“Contar con una política de intercambio de datos vigente ayuda a establecer las condiciones del intercambio de datos dentro de una investigación colaborativa.

Por ejemplo, la política de INDEPTH ofrece plantillas de contratos de licencia para usar en el caso de productores de datos que ponen datos a disposición para su intercambio en el repositorio de datos de INDEPTH. Además ofrece una plantilla de contratos de uso de datos entre la Red y un usuario de datos secundario.

Antes de la implementación de la política, existía una controversia de larga data entre los miembros de INDEPTH, quienes ya desde 2005, en la Reunión General Anual de la Red en Durban, Sudáfrica, analizaron cómo intercambiar los datos de las investigaciones de salud pública en forma responsable, eficiente y variada dentro y fuera de la Red de manera sustentable. Este proceso culminó con la designación del Comité de Acceso a los Datos de INDEPTH y su intercambio (iDASC, INDEPTH Data Access and Sharing Committee) en la Reunión General Anual de 2009 en Pune, India, cuyo objetivo era redactar una política de acceso a los datos y su intercambio bajo los auspicios de la Junta de INDEPTH. Las primeras fuentes de la política fueron las conversaciones de la reunión conjunta entre INDEPTH y COHRED en Nairobi el 28 y 29 de julio de 2011, a la cual asistieron 22 centros miembro de INDEPTH. Como resultado de la reunión, se desarrolló un documento de posición de INDEPTH-COHRED sobre el intercambio sustentable de datos en el entorno de la investigación de salud pública.<sup>1</sup>

La política de acceso a los datos de INDEPTH y su intercambio se basa en los documentos existentes de las políticas de acceso a los datos específicos e intercambio de los centros y la Red e identifica diversas categorías de datos y los niveles de acceso asociados a cada una. También estipula las condiciones, el alcance y los plazos para acceder a las distintas categorías de datos e intercambiarlos en forma equitativa, ética y eficiente. El alcance de esta política de la Red se restringe al intercambio de los datos (correspondientes a los distintos tipos de datos mencionados en el documento de la política) enviados por los centros miembro de la Red”. – Kobus Herbst (Investigador Principal), proyecto INDEPTH iSHARE2, Red INDEPTH

---

1. [http://www.indepth-network.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1262&Itemid=595](http://www.indepth-network.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1262&Itemid=595)

# SOLICITAR ASESORAMIENTO

Debe definir todos los componentes internos de su organización a los que tal vez deba acceder para establecer la validez de un contrato (por ejemplo, el departamento comercial, el departamento de transferencia de la tecnología, el departamento legal) y obtener asesoramiento interno, siempre que esté disponible. En particular:

- Debe consultar a un especialista del área según corresponda (por ejemplo, un comité de ética de la investigación cuando participan sujetos humanos).
- Si en su institución hay una unidad legal o una persona responsable por los asuntos legales, inclúyalos en la negociación desde un primer momento. Podrían ser útiles para el proceso de asociación, ya sea aclarando términos durante la fase del contrato o durante la negociación propiamente dicha. Sin embargo, para lograrlo, deberán comprender cabalmente el objetivo de la asociación.

Si en su organización no hay un departamento legal y requiere asesoramiento, deberá consultar a distintas organizaciones que podrían ayudarlo con el proceso de la contratación. Por ejemplo, las organ-

izaciones que trabajan gratuitamente, como la de los Asesores de Interés Público para Propiedad Intelectual (PIIPA, Public Interest Intellectual Property Advisors). La PIIPA trabaja con una red de abogados especialistas en propiedad intelectual que podría ayudarlo a analizar los elementos del borrador del contrato y sus implicancias. La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) también ofrece diversos recursos para considerar las cuestiones referentes a la propiedad intelectual. Organizaciones como Bioemprendimientos para la Salud Global (BVGH, BioVentures for Global Health) pueden ayudarlo a identificar posibles socios, y presentárselos. El Consejo de Investigación en Salud para el Desarrollo (COHRED, Council on Health Research for Development) ofrece diversas publicaciones que sirven de respaldo para las organizaciones de investigación con una limitada capacidad de contratación.

También podría hallar otros aportes valiosos en otras instituciones de su red local y regional, como otros científicos, contadores y gerentes de proyecto que tal vez tengan experiencia en negociación y contratación en el ámbito de la investigación.

# ESTUDIO DE CASOS

“Lo que hacemos en PIIPA es único. Prestamos un servicio gratuito a nivel global mediante el cual contactamos a quienes requieren asesoramiento con voluntarios y equipos que ofrecen asesoramiento sobre múltiples cuestiones referentes a la propiedad intelectual, desde acceso a acuerdos de intercambio y los beneficios resultantes hasta contratos de licencia y la negociación de contratos, que respaldan el acceso a distintos medicamentos. Trabajamos en el campo de la salud global, recursos genéticos y otros sectores diversos.

Es muy importante comprender cuándo solicitar asesoramiento a un tercero, admitir que se necesita ayuda adicional y buscar otros puntos de vista. La propiedad intelectual es una cuestión compleja y es relevante comprenderla adecuadamente durante la fase de la contratación.

En este momento, la PIIPA está trabajando en casos muy interesantes. Recientemente, nos consultó un funcionario de recursos naturales de las Islas Marianas que necesitaba ayuda para redactar un contrato para proteger los recursos biológicos obtenidos de su océano. Le indicamos que consulte el manual de PIIPA sobre contratos de bioprospección, donde pudo hallar un modelo de contrato que satisfacía sus necesidades. Actualmente también estamos trabajando en dos casos donde una persona busca ayuda con un contrato para desarrollar un sitio web para el intercambio voluntario de información de ganadores del premio Nobel y otra persona, un inventor, que necesita ayuda con el contrato de licencia de su dispositivo, al cual PIIPA había ayudado previamente a patentar.

Recomendaría que todas las personas que vayan a ejecutar un contrato cuyas cláusulas sean dudosas o cuyas implicancias sean inciertas soliciten asesoramiento a un tercero. La PIIPA es un gran ejemplo de red conformada por personas interesadas en ayudar a otros para obtener los mejores resultados de un trabajo de colaboración”.

- Bratislav Stankovic, PIIPA

EJEMPLOS DE  
FUENTES DE  
ASESORAMIENTO  
RELEVANTES

**Asesores de Interés  
Público para Propiedad  
Intelectual (PIIPA):**  
[www.piipa.org](http://www.piipa.org)

**Consejo de Investigación  
en Salud para el  
Desarrollo (COHRED):**  
[www.cohred.org/frc](http://www.cohred.org/frc)

**Organización Mundial  
de la Propiedad  
Intelectual (OMPI):**  
[www.wipo.int](http://www.wipo.int)

**Bioemprendimientos  
para la Salud Global  
(BVGH):** [www.bvgh.org](http://www.bvgh.org)

# CONOCER LOS DISTINTOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Existen muchos estilos de negociación. Entre otros: competitiva, colaborativa, comprometedora, evasiva y complaciente. (Shell, 2006)

La mejor estrategia es comunicar directamente los intereses, las expectativas, las creencias y las preocupaciones. Esta estrategia también podría incluir la divulgación o el intercambio de ciertos documentos o información y perspectivas para establecer un entendimiento en común. Asimismo, si surgen problemas, en esta estrategia puede incluirse una técnica de tormenta de ideas de distintos métodos para establecer soluciones conjuntas y fomentar análisis abiertos y sinceros.

Intente estar al tanto de los tipos de negociadores: blandos, duros y de principios. Los negociadores blandos y los duros parten de posiciones establecidas. Los negociadores blandos confían en la otra parte y están abiertos en cuanto al desenlace, valoran el hecho de conservar la relación más allá del resultado. Los negociadores duros ven a la otra parte como un combatiente y piensan que las concesiones hechas por los socios son una batalla ganada.

En consecuencia, considere aplicar la estrategia del negociador de principios. La negociación basada en los principios se centra en las diferencias en los intereses y sirve como herramienta de resolución de conflictos. Se enfoca en una resolución creativa de problema y en una adaptación justa de los distintos intereses (Bammer, 2008, p. 880). Este tipo de negociación requiere que ambas partes se centren en cuáles son sus principales intereses para establecer la asociación, y los comuniquen en forma eficaz, más allá de los datos específicos. Este cambio en el enfoque puede generar un espacio para integrar distintas metas y diferentes perspectivas para alcanzar objetivos y resultados cooperativos. Si ambas partes entienden los principales intereses del otro en la formación de la asociación, les resultará más sencillo establecer una estrategia colaborativa.

A menudo, las diferencias culturales y lingüísticas pueden ocasionar malentendidos. Es importante encarar las negociaciones sabiendo que los socios tendrán distintos estilos y valores respecto de la negociación, y es importante que los investiguen de antemano.



## ESTUDIO DE CASOS

“El Centro Kumasi para la Investigación Colaborativa en Medicina Tropical ha trabajado durante 17 años en áreas de investigación como enfermedades infecciosas, que incluyen estudios sobre VIH, paludismo, úlcera de Buruli, y cada vez más se investigan las enfermedades no transmisibles. Creemos que la fortaleza de nuestro centro no es enfrentarse unos con otros en el campo de la ciencia, sino intentar impulsar una agenda colectiva con el objetivo de quebrar el ciclo vicioso de la ignorancia, la pobreza y las enfermedades consecuentes a través del desarrollo de asociaciones. En la investigación colaborativa, nos asociamos para conceptualizar, planificar e implementar nuestra propia agenda de investigación colectiva para responder las preguntas investigativas específicas con la esperanza de fomentar el bienestar colectivo de nuestras poblaciones de estudio.

Creo que, en cualquier asociación de investigación, es importante partir de los valores de respeto mutuo y compañerismo en un lugar destacado. Si estos valores conforman los cimientos, usted podrá ser más abierto y claro durante las conversaciones sobre sus objetivos en torno al emprendimiento conjunto y también le permitirá tener un mejor entendimiento mutuo sobre el propósito de la asociación. También creo que es significativo que los científicos estén al tanto de los principios de negociación y que comprendan las conversaciones que tienen con sus socios acerca de la propiedad intelectual, la titularidad de los datos y la estimación de los costos. Poder consultar a un equipo legal es útil, pero no siempre están disponibles o presentes.

Los científicos tienden a enfocarse en los objetivos inmediatos de publicación. Sin embargo, también deben tener una perspectiva a más largo plazo, por ejemplo, en relación con la propiedad intelectual que el proyecto podría generar en última instancia y la capacidad que podría desarrollarse en el centro a partir de la colaboración. Tener estos factores en cuenta contribuirá al valor y la sostenibilidad generales de la asociación”.

**Dr. Owusu-Dabo**, Director Científico, Centro Kumasi para la Investigación Colaborativa en Medicina Tropical (KCCR, Kumasi Centre for Collaborative Research in Tropical Medicine)



# CONSIDERAR LAS ESTRATEGIAS POSIBLES EN CASO DE UNA NEGOCIACIÓN COMPLEJA

Existen instancias en la negociación en que los socios no están de acuerdo o que, por algún motivo, se ven interrumpidas, suspendidas o abandonadas por completo. En estos casos, debe planificar cómo manejarlas. Lo ideal sería tener una estrategia establecida de antemano mediante la cual identifique cuáles podrían ser los puntos vulnerables y cómo lidiar con los conflictos.

Si un socio toma una posición de la cual no está dispuesto a moverse, en lugar de dar un ultimátum, el cual podría suspender o dispersar la negociación, una opción sería aclarar y justificar su enfoque a su socio basándose en la evidencia y la documentación recopilada o a la luz de las políticas y estrategias existentes de su organización. Ambas partes deben intentar ser claras acerca de sus intereses,

aplicar una estrategia de negociación basada en los principios, permitir que surja una mayor flexibilidad para llegar a una conclusión aceptable para todos. En esencia, el modelo basado en los intereses antes mencionado se centra en separar a la persona del problema, y luego enfocarse en la resolución.

Tal vez pueda considerar reiniciar la negociación desde una posición alternativa o habiendo cedido terreno (técnica también conocida como mejor alternativa a un acuerdo negociado, MAAN [Fisher & Uri, 2011]). La clave es que la estrategia sea aceptable para usted, que no se aleje de sus objetivos e

intereses principales y que permita que ambas partes obtengan un resultado justo y mutuamente beneficioso y sin desventajas. Una medida de tipo MAAN puede considerarse un punto de apoyo de la negociación en lugar de una concesión directa.

Los temas complejos que podrían convertirse en obstáculos significativos en una investigación deben tratarse con tacto al inicio de la fase de negociación. De esta manera, podrá lidiar con las perspectivas de todas las partes y posiblemente develar problemas y explorar las soluciones tempranamente.





# ETAPA 2: EL CONTRATO

# FORMALIZAR LAS NEGOCIACIONES

Debe formalizar todas las negociaciones por escrito en un contrato, cuyos requisitos serán vinculantes para todos los socios mediante las firmas de todas las personas autorizadas en el contrato. Cuando se establecen acuerdos, pero no se formalizan en un contrato, surgen complicaciones y malentendidos entre los socios. Puede haber un desacuerdo por cuestiones analizadas pero no documentadas.

Los acuerdos escritos, traducidos en contratos, constituyen un mecanismo importante para formalizar lo acordado durante la negociación. De esta manera, se garantiza que todos los socios se entiendan entre ellos. Un contrato no es solamente un papel que debe firmarse. Debe revisarse en su carácter de documento fundamental que continuará vigente durante todo el emprendimiento conjunto y al que se hará referencia durante todo el ciclo de la asociación y, a menudo, después de esta.



# CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CONTRATACIÓN

- Ser cauteloso respecto de los contratos proforma.
  - Comprender claramente las obligaciones y el objetivo final antes de buscar un modelo de contrato. Tal vez contengan cláusulas innecesarias o no incluyan términos que deben agregarse. Evaluar los contratos previos para entender qué sería necesario incluir al completar el contrato. Recuerde solicitar asesoramiento.
  - A menudo, muchos patrocinadores prefieren usar sus propias plantillas de contratos, pero siempre conviene verificar si es el tipo adecuado y si cubre sus necesidades. Simplemente porque algo se presenta en un contrato proforma, no significa que sus condiciones no son negociables.
- Asegúrese de que el contrato o acuerdo no contradiga ni sea un conflicto directo con cualquiera de los intereses u objetivos establecidos durante la fase previa a la contratación. Si surge un conflicto, debe ponderarse contra las expectativas legítimas de ambos socios y debe tomarse una decisión sobre si continuar con la negociación o suspenderla.
- Asegúrese de que el contrato no sea ambiguo, es decir, que no pueda someterse razonablemente a más de una interpretación. Si un contrato presenta ambigüedad, es mejor que las partes la resuelvan mediante un análisis más profundo antes de firmar el contrato. Una vez firmado, y en caso de un desacuerdo, cualquier ambigüedad tal vez deba resolverse mediante una resolución de conflictos.
- Sea sencillo, claro y preciso al analizar las condiciones del contrato, cualquiera sea el medio, en especial por escrito. Sus palabras podrían convertirse luego en el medio a través del cual se interpretan las condiciones del contrato.
- Si no comprende un concepto de la negociación, una petición del socio o un término o una frase del contrato, aclárelo y documente la respuesta. Una relación puede desmoronarse debido a un malentendido, por mínimo que sea. Si no comprende algo en esta etapa, un tercero podría tener problemas para interpretarlo luego.
- Asegúrese de que todos los entregables estén claramente estipulados y que la condición de los beneficios (autoría, datos, propiedad intelectual) sea clara.
- Identifique quiénes están autorizados a firmar el contrato.

- Conserve un registro y guarde el contrato firmado en un lugar seguro y accesible.
- Recopile un registro histórico de toda la información y todas las comunicaciones intercambiadas durante la negociación.
  - Asegúrese de conservar todas las comunicaciones (cartas, faxes, correos electrónicos, Skype, etc.). Estas representan las intenciones de ambas partes y pueden usarse en caso de requerir una aclaración o para que un tercero o un socio nuevo comprenda el acuerdo en el futuro.
  - Es importante contar con una memoria institucional en relación con los contratos. Recuerde que las personas habitualmente dejan o se unen a las organizaciones como parte del proceso de reducción o reclutamiento de personal usual, y tal vez no estén presentes para consultarlos o no comprendan algo que sucedió antes de su ingreso.
- Es importante que cada socio lea atentamente las condiciones del contrato, y las confirme, para garantizar que lo acordado durante la negociación esté claramente comunicado por escrito antes de formalizarlo y firmarlo. En última instancia, un contrato escrito debe cumplir con lo acordado o deseado durante la negociación.
- Si el contrato es más complejo, prepare una lista de verificación que contenga la información necesaria. Optimice esta lista de verificación y elabore otras sobre la base de los nuevos acuerdos establecidos durante la negociación.

#### ALGUNOS CONSEJOS SOBRE LOS MODELOS DE CONTRATOS

- Un buen punto de partida para obtener ayuda con los conceptos básicos de los contratos es la “Lambert Review” (HM Treasury, 2003), donde encontrará diversos contratos/acuerdos estándar. Este proyecto se diseñó como ayuda para las colaboraciones entre la industria y las universidades.
- Además, en el Capítulo 7 del Manual sobre Propiedad Intelectual ([www.iphandbook.org](http://www.iphandbook.org)) se presentan pautas y ejemplos de plantillas de contratos que puede usar.
- Asimismo, el sitio web de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual ([www.wipo.int](http://www.wipo.int)) ofrece ejemplos de contratos.

# ESTABLECER PLAZOS

Considere la importancia de los plazos en dos contextos: el plazo para la negociación del contrato y el plazo acordado para completar las actividades de la investigación colaborativa.

- Esté al tanto de los plazos y las fechas límite para la preparación, la negociación y la formalización del contrato de investigación. La negociación es un proceso que requiere el lujo del tiempo. Cuanto más tiempo tenga, mayor será la oportunidad de solucionar los obstáculos y lograr una conclusión aceptable para ambas partes. Se recomienda establecer plazos para la negociación entre los socios, ya que puede afectar el inicio y los entregables del proyecto.
- Los plazos del proyecto deben incluirse en el contrato de investigación. Es fundamental establecer plazos en relación con la ejecución y el cierre de las actividades de investigación, las metas parciales, el pago y la recepción de fondos, la presentación de los entregables y el período durante el cual los investigadores podrán publicar los resultados de la investigación.





# ETAPA 3: DESPUÉS DE LA CONTRATACIÓN

# CUMPLIR CON EL CONTRATO



Durante todo el ciclo de un proyecto de investigación, los socios deben asegurarse de que todo se relacione con los requisitos del contrato y lo negociado. Por ejemplo, cuándo se reciben los pagos, cuándo se presentan los entregables y cuándo se conservan los plazos.

Si en el contrato se estableció que otra persona de su institución estará a cargo de ejecutar el proyecto, asegúrese de que esa persona comprenda sus obligaciones. De ser necesario, prepare un breve resumen del contrato con una lista de los elementos a entregar por su institución, la fecha de entrega y qué esperar.

Preste atención a la vigencia del contrato. Si es necesario prolongar las obligaciones, puede hacerlo durante la vigencia del contrato a través de una prórroga sin costo. De lo contrario, tal vez deba realizar un contrato totalmente nuevo, lo que podría derivar en un retraso complicado y en un riesgo de renovar cuestiones que ya se habían considerado en el contrato original.

## ESTUDIO DE CASOS:

LA ESTRATEGIA DE LA FUNDACIÓN AFRICANA DE TECNOLOGÍA AGRÍCOLA PARA LA GESTIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL: FIRMA DE CONTRATOS

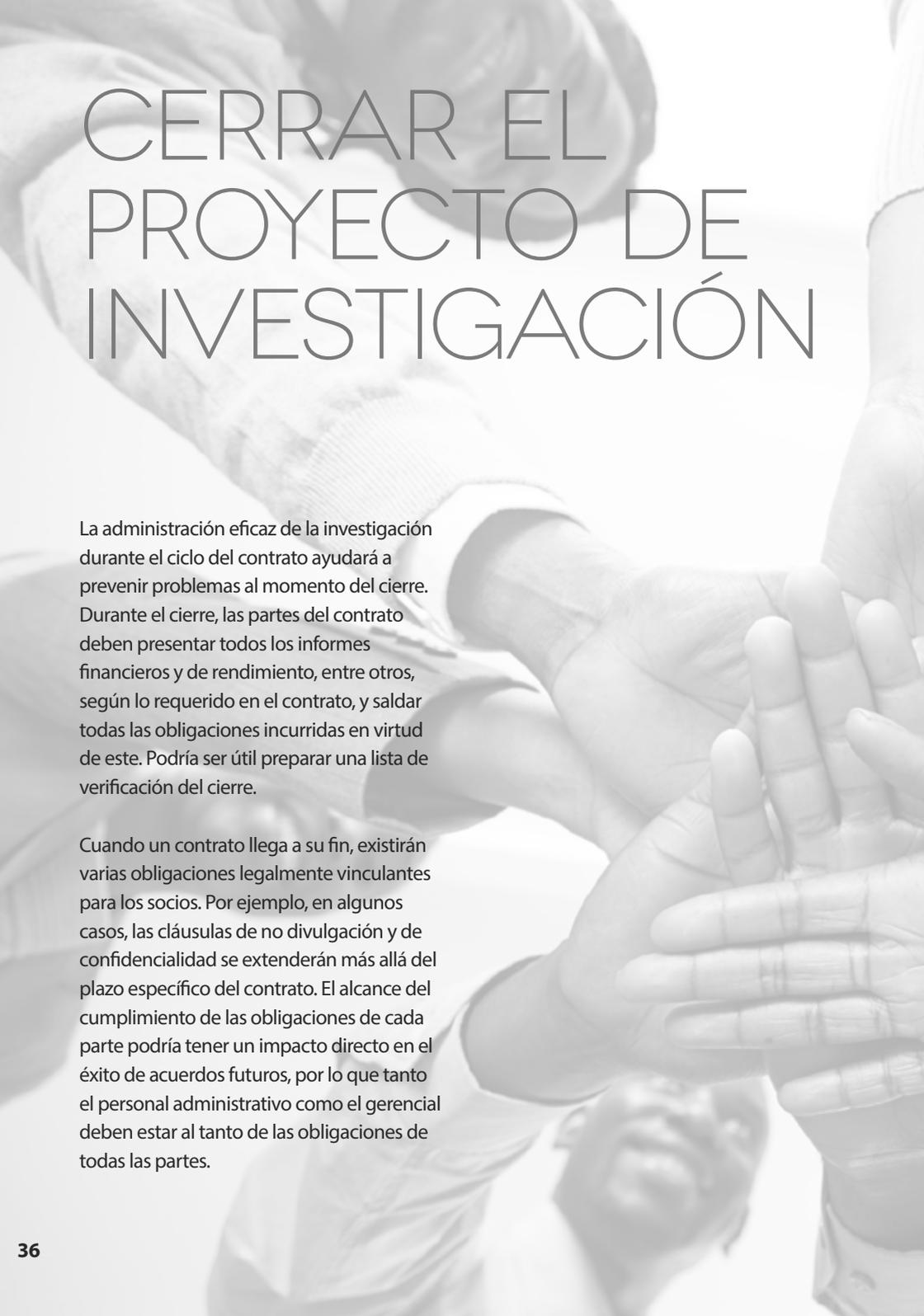
Las cosechas básicas (maíz, sorgo, mijo, yuca, caupí, banana/plátano) de los pequeños agricultores de África se han estancado, o incluso reducido, en los últimos 40 años. Diversas presiones bióticas y abióticas contribuyeron a esta alarmante tendencia. Los esfuerzos de investigación local para vencer estas presiones han sido obstaculizados por la reducción del respaldo para la investigación agrícola, el acceso limitado a materiales genéticos de elite y a otras tecnologías protegidas por derechos de propiedad intelectual, y la falta de interés comercial en estos cultivos por parte de los titulares privados de las tecnologías agrícolas.

La Fundación Africana de Tecnología Agrícola (AATF, African Agricultural Technology Foundation) es una nueva iniciativa cuyo objetivo es revertir la tendencia negativa en el contexto de la agricultura por medio de negociaciones que permitan acceder a las tecnologías patentadas y logrando que estén disponibles para los pequeños agricultores de África subsahariana. ***La AATF cree que es fundamental, e incluso una práctica recomendada para la gestión de la propiedad intelectual, formalizar todas las condiciones contractuales, establecerlas por escrito y contar con un acuerdo debidamente firmado por los representantes autorizados de las partes antes de comenzar cualquier tipo de participación. En consecuencia, la AATF se asegura de que todos los acuerdos con terceros referentes al acceso o al desarrollo, el uso o la explotación de materiales protegidos por derechos de propiedad intelectual estén adecuadamente documentados.***

Por ejemplo, la documentación del proyecto de mejora del caupí implicará la realización de varios acuerdos entre la AATF y los socios colaborativos. En primer lugar, la AATF obtuvo una licencia de Monsanto, luego sublicenció el gen Bt entregado en licencia a CSIRO e IITA con el objetivo de introducirlo en el genoma del caupí. En potencia, la AATF sublicenciará los productos transgénicos obtenidos a institutos africanos de investigación agrícola, quienes realizarán la introgresión del gen Bt en las variedades de caupí cultivadas. Entonces, podrán licenciarse estas variedades a instituciones comerciales, públicas, humanitarias o no gubernamentales responsables de distribuir las variedades de caupí mejorado por todo África.

(Consultado en línea en <http://www.iphandbook.org/handbook/ch17/p18/> el 23 de abril de 2014)

# CERRAR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



La administración eficaz de la investigación durante el ciclo del contrato ayudará a prevenir problemas al momento del cierre. Durante el cierre, las partes del contrato deben presentar todos los informes financieros y de rendimiento, entre otros, según lo requerido en el contrato, y saldar todas las obligaciones incurridas en virtud de este. Podría ser útil preparar una lista de verificación del cierre.

Cuando un contrato llega a su fin, existirán varias obligaciones legalmente vinculantes para los socios. Por ejemplo, en algunos casos, las cláusulas de no divulgación y de confidencialidad se extenderán más allá del plazo específico del contrato. El alcance del cumplimiento de las obligaciones de cada parte podría tener un impacto directo en el éxito de acuerdos futuros, por lo que tanto el personal administrativo como el gerencial deben estar al tanto de las obligaciones de todas las partes.



# REFERENCIAS

- Afsana, K., Habte, D., Hatfield, J., Murphy, J., & Neufeld, V. (2009). *Partnership Assessment Toolkit*. Canadian Coalition for Global Health Research.
- Bagshaw, D., Lepp, M., & Zorn, C.R. (2007). International research collaboration: Building teams and managing conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*, 24, 433-446.
- Bammer, G. (2008). Enhancing research collaborations: Three key management challenges. *Research Policy*, 37, 875-887.
- Bradley, M. (2008). On the agenda: North-South research partnerships and agenda-setting processes. *Development in Practice*, 18, 673-685.
- CCGHR (n.d.) *Building respectful and collaborative partnerships for global health research*. Ottawa: Canadian Coalition for Global Health Research.
- Costello, A., & Zumla, A. (2000). Moving to research partnerships in developing countries. *British Medical Journal*, 321, 827-829
- Cross, R., Nohria, N., & Parker, A. (2001). The Magazine. Decision making. <http://www.negotiator magazine.com>
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books.
- Fowler, A. (Ed.). (2013). *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development*. Routledge.
- Hake, S., & Shah, T. (2011). Negotiation skills for clinical research professionals. *Perspectives in clinical research*, 2(3), 105.
- HM Treasury (2003). Lambert Review of Business-University Collaboration, available at [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/lambert\\_review\\_final\\_450.1151581102387.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/lambert_review_final_450.1151581102387.pdf).
- James, R. (1994). Strengthening the capacity of Southern NGO partners. Oxford: Intrac.
- Jentsch, B. (2004). Making Southern realities count: research agendas and design in North-South collaborations. *International Journal of Social Research Methodology*, 7, 259-269.
- KFPE (2012). A guide for transboundary research partnerships: 11 principles. Berne: KFPE.
- Lehmann, L.S., Kaufman, D.J., Sharp, R.R., Moreno, T.A., Mountain, J.L., Roberts, S., & Green, R.C. (2012). Navigating a research partnership between academia and industry to assess the impact of personalized genetic testing. *Genetics in Medicine*, 14, 268-273.
- Make, Y. (2007). Principles and Tactics of Negotiation. *Journal of Oncology Practice*, 3(2), 102-105.
- Marais, D., Toohey, J., Edwards, D., & Jsselmuiden, C. (2013). *Where there is no lawyer: Guidance for fairer contract negotiation in collaborative research partnerships*. Available at: <http://www.cohred.org/wp-content/uploads/2012/04/Fair-Research-Contracting-Guidance-Booklet-e-version.pdf>
- Migot-Adholla, S., & Warner, M. (2005). *North-south research partnerships: A guidance note on the partnering process*. London: Overseas Development Institute.
- Reddy, P., Taylor, S.E., & Sifunda, S. (2002). Research capacity building and collaboration between South African and American partners: The adaptation of an intervention model for HIV/AIDS prevention in corrections research. *AIDS Education and Prevention*, 14, suppl B, 92-102.
- Ross, L.F., Loup, A., Nelson, R.M., Botkin, J.R., Kost, R., Smith, G.R., & Gehlert, S. (2010). The challenges of collaboration for academic and community partners in a research partnership: Points to consider. *Journal of Empirical Research and Human Research Ethics*, 5, 19-31.
- Shell, G. R. (2006). Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people. Penguin.
- Sodeke, S., Turner, T., & Tarver, W. (2010). The ethics of good communication in a complex research partnership. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 21, 35-45.

- Tomlinson, M., Swartz, L., & Landman, M. (2006). Insiders and outsiders: Levels of partnership collaboration in research partnerships across resource divides. *Infant Mental Health Journal*, 27, 532 – 543.
- The American Management Association seminar: Negotiating to Win. Registration information available at <http://www.amanet.org>
- Trosborg, A. (1989). Strategies in negotiation. *Hermes*, 3, 195-218.
- White, I. (1999). The Successful Physician Negotiator: How to Get What you Deserve. *Canadian Journal of Anaesthesia*, 46, 404-404.

- **Consultar también <http://www.iphandbook.org/index.html>**
- **Consultar también [http://www.wipo.int/sme/en/index.jsp?sub\\_col=sme-cs](http://www.wipo.int/sme/en/index.jsp?sub_col=sme-cs)**
- **Consultar también <http://www.wipo.int/research/en/partnership/>**
- **Consultar también <http://www.cohred.org/>**

## GLOSARIO Y CLASIFICACIÓN DE LAS ASOCIACIONES

### CONOZCA A SU SOCIO:

#### Tipos de asociaciones de investigación

Los distintos tipos de asociaciones pueden dar lugar a diferentes tipos de cuestiones contractuales. El tipo de institución y el sector al que pertenece (por ejemplo, sector público o privado) impactarán en el alcance hasta el cual los temas cubiertos en estas pautas surgirán en la negociación de un contrato. Una asociación de investigación entre una organización privada y otra pública estará regida por parámetros distintos a los que regirán una asociación entre dos instituciones públicas. Cada vez más se considera que una asociación público-privada representa un modelo eficaz para lograr objetivos relacionados con la salud, pero puede dar lugar a problemas específicos en torno a la titularidad, la distribución de los beneficios y la propiedad intelectual. Es importante estar atento al contexto de la asociación y a los parámetros o las claves de cada socio respecto de la agenda de la investigación.

El punto de interacción entre dos o más socios dentro de una asociación dependerá de los distintos requisitos de cada organización en cuanto a la justificación o el objetivo de la investigación, las contribuciones previstas o el aporte de cada socio, los resultados o beneficios previstos para cada socio y el contexto legislativo y las políticas con que opera cada institución. También debe tener en cuenta que las asociaciones suelen producirse entre más de dos organizaciones y que existen redes y diversos mecanismos para la realización de contribuciones. Podría ser útil identificar otras asociaciones entre instituciones locales o similares para conocer cuáles fueron las dificultades durante la negociación e implementación del contrato y cómo las resolvieron. (Marais, D. 2013. p. 8).



**COHRED**  
Council on Health Research for Development



**COHRED Africa**

**Consejo de Investigación en Salud para el Desarrollo (COHRED)**

1 – 5 Route des Morillons  
PO Box 2100 1211 Ginebra 2  
Suiza  
Tel.: +41 22 591 89 00  
Fax: +41 22 591 89 10 E  
Dirección de correo electrónico: [cohred@cohred.org](mailto:cohred@cohred.org)

**COHRED Africa**

P/Bag 00265  
Plot 50654,  
Machel Drive Maranyane House (BOTEC)  
Gaborone  
Botsuana  
Tel.: +267 369 64 27  
Fax: +267 391 32 89  
Dirección de correo electrónico: [mokgatla@cohred.org](mailto:mokgatla@cohred.org)  
Contacto: Boitumelo Mokgatla-Moipolai

**Representantes de COHRED disponibles también en:**

**Brasil**

Sr. Bruno Coelho  
Rua Quintino Bocaiuva 504,  
Apto 202 Santa Rosa, Belo Horizonte – MG, Brasil  
Código postal: 31255-550  
Tel.: +5531 8388 0944  
Dirección de correo electrónico: [coelho@cohred.org](mailto:coelho@cohred.org)

**Puede encontrarnos en:**

[www.twitter.com/cohred](http://www.twitter.com/cohred)  
[www.facebook.com/cohredgroup](http://www.facebook.com/cohredgroup)  
[www.flickr.com/photos/cohred](http://www.flickr.com/photos/cohred)  
[www.youtube.com/cohredgroup/](http://www.youtube.com/cohredgroup/)