

## El precio del progreso Administradores en la Universidad

*There is a shortage of men or women who can combine the charisma of 'old-school' scientific leaders with the bureaucratic skills demanded to-day. Developing such individuals is a tall order; but efforts to do so must be encouraged. Unless these efforts succeed, it is hard to see how science will build future facilities that are truly remarkable in scope and ambition.*

COLIN MACILWAIN<sup>1</sup>

Los tiempos cambiaron: los descubrimientos de las últimas décadas alteraron muchos aspectos de la vida universitaria. El hiato generacional se ha ensanchado y el tren del progreso corre a tal velocidad que va dejando muchos de a pie en el andén. Si bien los adelantos en tecnología abrieron nuevos horizontes en la investigación básica, vienen acompañados de un alto costo dándole cada vez más importancia al **dinero**, y a sus administradores. Y surgen dudas en cuanto al futuro, como lo expresa el epígrafe de Colin Macilwain<sup>1</sup>, redactor columnista de *Nature*.

La misma inquietud reaparece en el libro de Benjamin Ginsberg, *The fall of the Faculty: the rise of the all-administrative University and why it matters*<sup>2</sup>. El autor se graduó en 1968 en la Universidad de Chicago para desempeñarse luego como docente en la Universidad de Cornell y actualmente en el Departamento de Ciencia Política de la Universidad de Johns Hopkins. Tiene una amplia visión de los cambios que experimentan los claustros universitarios de su país. Vale la pena insistir en el tema.

Los siete capítulos del libro detallan el crecimiento del número e importancia de los administradores en la dirección de universidades, facultades e institutos científicos; detallan lo que hacen estos administradores y cómo consiguen multiplicar su importancia y reemplazar el motivado desempeño de profesores e investigadores con la prevalencia de lo que el autor denomina *factory knowledge* basado en *fund-raising*: en una palabra, cada vez más **dinero** en detrimento de la creatividad desinteresada que solo busca ensanchar nuestros conocimientos, la ciencia por la ciencia misma, sí.

Hasta 1975, las universidades y centros de investigación eran dirigidos por docentes/investigadores de la "vieja escuela", ni Bernardo Houssay ni Hans Selye tenían un administrador, lo dirigían todo con apenas un secretario o dos. Pero a partir de esa década, en EE.UU. se triplicó el financiamiento de la educación y esto significó, comparando 1975 con 2005, un 51% de aumento en *full-time Faculty* y 85% en administradores<sup>2</sup>.

De hecho, el fuerte apoyo norteamericano a la investigación se originó en 1969 con el éxito de la llegada a la Luna. Dos años después, el Presidente Nixon firmaba el *National Cancer Act 1971* con este razonamiento: si pudimos llegar a la Luna y pudimos vencer a la poliomielitis, al adjudicar **muchísimo dinero** vamos a vencer al cáncer<sup>3</sup>.

Volviendo a 1975, es interesante retornar un Editorial titulado *Entretelones del invento de los anticuerpos monoclonales*<sup>4</sup> basado en un libro de Klaus Eichmann titulado *Köhler's Invention*<sup>5</sup>. Trabajando en el *Laboratory of Molecular Biology of the Medical Research Council (MRC), Cambridge University*, César Milstein y su becario Georges Köhler inventaron la técnica para producir anticuerpos monoclonales: fue una innovación inesperada que resultó crucial para la obtención de una cantidad importante de células híbridas productoras del clon específico, en este caso, de un anticuerpo anti-glóbulos rojos de carnero. Milstein y Köhler escribieron el trabajo que se publicó en febrero de 1975 en *Nature* con el título

*“Continuous cultures of fused cells secreting antibody of predetermined specificity”* donde las últimas frases decían: *“Such cells can be grown in vitro in massive cultures to provide specific antibody. Such cultures could be valuable for medical and industrial use<sup>6</sup>”*. [(Which we thought too boasting, at the time!), se dijeron los autores)]. Lo interesante es que Milstein había preguntado oficialmente al *Medical Research Council* si querían patentar la técnica y al no recibir respuesta publicó el trabajo; en ese entonces, 1975, las instituciones no solían patentar descubrimientos. El trabajo hizo merecedores del Premio Nobel a los autores en 1984. Muy pronto, la producción de anticuerpos monoclonales de todo tipo se convirtió en el *boom* de las casas farmacéuticas que hicieron **mucho dinero**. Unos años después, conversando con César Milstein, me comentó que nunca había recibido ni un peso, nada, y me dibujaba cero con el índice apoyado sobre el pulgar.

Y, desde entonces, el **dinero** tomó cada vez más importancia, invadiendo los terrenos de la docencia/investigación. Los grandes adelantos en biotecnología y en biología molecular vienen acompañados del justo deseo de una investigación traslacional, para usar el término que reemplazó al de investigación aplicada. Pero, como bien lo señalan tanto Macilwain como Ginsberg, la investigación básica necesita libertad en todo sentido, y toda imposición suele anular la creatividad y, sin descubrimientos, es obvio que no habrá nada que “traslacionar”.

Como lo recalca Benjamin Ginsberg en el Prefacio<sup>2</sup>, *“my book sounds a warning and offers a prescription designed to slow if not halt the spread of administrative blight. The prescribed medicine may come too late for some victims, but others may yet recover. That at least, is my hope”*.

¿Cómo solucionar este problema? Basta con aplicar el sentido común y reconocer que cada uno debe ocupar el justo sitio. Actualmente, la creciente complejidad y el alto costo de los equipos y reactivos requieren de un administrador, pero no tres o cuatro, dejando al investigador tiempo y libertad para innovar y descubrir algo nuevo, el *breakthrough*, palabra tan apropiada.

Vuelve a mi mente el precepto<sup>7</sup> que guió los pasos de quien fue mi primer director de investigación, Hans Selye, inscripto en la piedra del portal de su Instituto de Medicina y Cirugía Experimentales de la Universidad de Montreal. Lo traduzco del francés.

*“Ni el prestigio de tu tema y  
El poder de tus instrumentos,  
Ni la extensión de tus conocimientos y  
La precisión de tus planes,  
Podrán jamás reemplazar  
La originalidad de tu enfoque y  
La agudeza de tu observación”*

*Christiane Dosne Pasqualini*  
e-mail: chdosne@hotmail.com

1. Macilwain C. Leaders wanted. There's room at the top for more old-fashioned charisma. *Nature* 2011; 416: 919.
2. Ginsberg B. The fall of the Faculty: the rise of the all-administrative University and why it matters. New York: Oxford University Press, 2011.
3. Pasqualini CD. La guerra contra el cáncer. *Medicina (B Aires)* 2011;71:496-9.
4. Pasqualini CD: Entretelones del invento de los anticuerpos monoclonales. *Medicina (B Aires)* 2008; 68: 475-7.
5. Eichmann K. Köhler's Invention. Basel: Birkhäuser Verlag 2005.
6. Köhler G, Milstein C. Continuous cultures of fused cells secreting antibody of predetermined specificity. *Nature* 1975; 256: 495-7.
7. Pasqualini CD. Quise lo que hice. Buenos Aires: Leviatán, 2007.