

estudios para verificar la existencia de conductas éticas inapropiadas y campañas para restaurar las empañadas reputaciones de las instituciones.

## Referencias

- Department of Health and Human Services. Public Health Service, Office of Scientific Integrity Review. (s.f.). *First Annual Report: Scientific Misconduct Investigations: March 1989-December 1990*. (s.d.).
- Koshland Jr., D. E. (1987, 9 de enero). Fraud in Science. *Science*, 235(4785), 141.
- Federal Register. (1989, 8 de agosto). 54, 32446-32451.
- Steneck, N. H. (1993). Fostering Responsible Conduct in Science and Engineering Research: Current University Policies and Actions. En Panel on Scientific Responsibility and the Conduct of Research, Committee on Science, Engineering, and Public Policy, National Academy of Sciences, National Academy of Engineering, & Institute of Medicine, *Responsible Science, Vol. II: Background Papers and Resource Documents* (pp. 26-49). Washington: The National Academies Press.



## El conflicto de interés en el ámbito universitario: lo reconozco cuando lo veo

C. K. Gunsalus, J.D.<sup>a</sup>

Judith Rowan, J.D.<sup>b</sup>

### RESUMEN

La posible existencia de conflictos de interés es la dura realidad que deben afrontar las universidades que hacen investigación hoy en día. El presente artículo ofrece orientación sobre cómo manejar dichos conflictos potenciales de manera abierta y directa, lo que les facilita a los administradores universitarios el análisis de los riesgos y beneficios que se pueden crear debido a las relaciones entre su cuerpo docente y agencias o empresas externas. El documento propone definiciones básicas, señala el tipo de actividades que pueden generar posibles conflictos de interés y ofrece pautas para analizar los riesgos para la institución. Además, sugiere cómo desarrollar políticas y procedimientos efectivos para enfrentar los conflictos de interés, los cuales minimicen el riesgo para la universidad y para los individuos.

**PALABRAS CLAVES:** conflicto de interés, conflicto de compromiso, relaciones universidad-empresa.

<sup>a,b</sup>Universidad de Illinois (Urbana, Champaign).

### CORRESPONDENCIA AUTOR

<sup>a</sup> gunsalus@illinois.edu

<sup>b</sup> rowan1@uiuc.edu

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

**Autorización traducción:** 24.05.2010

**Revisado:** 09.03.2011

**Aceptado:** 14.04.2011

### • Para citar este artículo

• To cite this article

### • Para citar este artículo:

Gunsalus, C. K., & Rowan, J. (2011). El conflicto de interés en el ámbito universitario: lo reconozco cuando lo veo. *Paradigmas*, 3, 59-76.

Originalmente publicado en

*Research Management Review*, Vol. 3,

No. 2 (otoño de 1989), pp. 13-26.

© National Council of University Research Administrators, 1989. Traducido al español con permiso del editor. Toda reproducción adicional está prohibida.

## Conflict of Interest in the University Setting: I Know It When I See It

### SUMMARY

Potential conflicts of interest are a fact of life at research universities today. This paper offers guidelines for dealing with potential conflicts openly and directly, making it possible for university administrators to balance the institutional risks and benefits of relationships and interests faculty may have with outside agencies or companies. The paper offers basic definitions, flags the kinds of activities that may raise conflict-of-interest questions, and provides guidelines for assessing risks to the institution. It provides advice on developing effective conflict-of-interest policies and procedures that will minimize risk to the university and the individual.

**KEYWORDS:** conflict of interest, conflict of commitment, university-industry collaboration.

## O conflito de interesse no âmbito universitário: o reconhecimento quando o vejo

### RESUMO

A possível existência de conflitos de interesse é a dura realidade nas universidades que fazem pesquisa hoje em dia. O presente artigo oferece orientação sobre como manejar os conflitos potenciais de maneira aberta e direta, o que facilita a análise, por parte dos administradores universitários, dos riscos e benefícios institucionais das relações e interesses que pode ter o corpo docente com agências ou empresas externas. O documento propõe definições básicas, assinala o tipo de atividades que podem gerar possíveis conflitos de interesse e oferece pautas para analisar os riscos para a instituição. Além disso, sugere como desenvolver políticas e procedimentos efetivos para os conflitos de interesse, que minimizem o risco para a universidade e para o indivíduo.

**PALAVRAS-CHAVES:** conflito de interesse, conflito de compromisso, relação universidade-empresa.

## Introducción

El espíritu empresarial ha encontrado su lugar en los campus universitarios alrededor de los Estados Unidos. Los presidentes y rectores le dieron la bienvenida, los docentes innovadores en las facultades lo adoptaron, y los gobiernos –estatal y federal– lo fomentaron, con la expectativa de cosechar los beneficios sociales y económicos de la transferencia de tecnología.

Los enfoques innovadores para dicha transferencia han derivado en nuevos tipos de alianzas entre los sectores académicos y privados: se pueden encontrar a los investigadores de las compañías trabajando de manera mancomunada con docentes y estudiantes de posgrado en los laboratorios universitarios; las universidades han otorgado licencias para nuevas tecnologías a las corporaciones; las empresas establecen oficinas satélites en centros de investigación que son propiedad o que son patrocinados por las universidades con el fin de aprovechar la proximidad de los docentes e investigadores y los recursos de los campus; las universidades están construyendo instalaciones «incubadoras» que ofrecen un ambiente propicio para el desarrollo de nuevas tecnologías y otorgan licencias para el uso de éstas a empresas derivadas (*spin-off*) creadas por sus docentes.

Por otro lado, la acogida de tantos sectores de la sociedad a estos avances puede significar que la empresa privada y el bien público no sólo pueden coexistir en la academia, sino que pueden prosperar. Sin embargo, al mismo tiempo los conflictos de interés se han convertido en uno de los aspectos más controversiales de la vida universitaria desde finales de los años ochenta. Los administradores de todo tipo de instituciones educativas –públicas y privadas, grandes y pequeñas– están revisando y analizando, con un nivel de ansiedad no despreciable, las cuestiones que surgen de la gran cantidad de actividad empresarial que se está desarrollando en sus campus a medida que deben enfrentarlas.

En gran medida esta actividad es motivada por el temor, bien fundado, de los perjuicios que pueden sufrir las misiones fundamentales de la universidad –la enseñanza, la investigación y la proyección social– si los casos de conflicto de interés no se manejan de manera adecuada. Los errores cometidos en este campo podrían llamar la atención y, muy posiblemente, resultarían en la intervención de las agencias reguladoras externas, de las agencias gubernamentales, de la legislación

estatal y federal, e incluso de los fiscales. La mala noticia es que no es posible iniciar relaciones relativas a la innovación, y obtener todos los beneficios que éstas conllevan, sin exponerse a estos riesgos. La buena noticia es que al comprenderlos mejor, las instituciones pueden tomar decisiones equilibradas sobre si tiene o no sentido asumirlos en aras de obtener los beneficios que pueden generar.

Los potenciales conflictos de interés no desaparecen simplemente porque no se reconozca su existencia. Por otro lado, su descubrimiento no necesariamente debe resultar en la clausura de las actividades empresariales. Por el contrario, con el uso de mecanismos apropiados de protección, se pueden posibilitar acuerdos que de otra manera serían insostenibles. Así, abordar los posibles conflictos de manera abierta y directa puede mejorar el flujo de la tecnología y proteger tanto a los individuos como a las instituciones. Por otra parte, si no se enfrentan y manejan, éstos pueden contaminar hasta los ambientes más puros y convertir, una situación en la que todos los actores se beneficien, en lo contrario.

Para poder minimizar los riesgos, las instituciones deberían tener y aplicar una política para el manejo de los conflictos de interés; para que ésta funcione debería incluir un programa minucioso de informes y divulgación pública (*disclosure*). No obstante, aunque es necesaria, una política no es suficiente. Es difícil encontrar un docente el cual, en términos abstractos, no condene el conflicto de interés, e incluso la mayoría de ellos pueden fácilmente detectar conflictos en otra persona; pero, a la mayor parte de los académicos honestos y rectos le resulta sumamente difícil reconocer sus propios conflictos. En consecuencia, más allá de las políticas, el paso más importante que puede tomar una institución es el de sensibilizar a su cuerpo docente y administrativo en relación a las diversas posibilidades de conflictos y proporcionarles herramientas y ejemplos necesarios para poder reconocerlos y poder sopesar de forma razonable los riesgos.

## La torre inclinada de marfil

Si todo docente dedicara cada momento del día exclusivamente a su trabajo universitario, estos conflictos no surgirían. Sin embargo, en nuestros días la dura realidad es que la mayoría de los docentes universitarios también se dedican a algún otro tipo de actividades externas. Además, de igual forma es cierto que a menudo

los docentes controlan los recursos universitarios. Una situación como esta –en donde el mismo individuo que controla los recursos también se dedica a actividades externas– genera la posibilidad de que se presenten conflictos de interés.

Ahora, ¿en qué sentido podemos decir que los docentes (quienes pasan la mayoría de su tiempo realizando investigaciones, proveyendo servicios y enseñando) tienen el control sobre los recursos universitarios? Frecuentemente son docentes quienes deciden la dirección que tomarán la totalidad de los programas de investigación, de proyección social y de enseñanza, lo cual puede afectar la distribución de una amplia gama de recursos, tales como el dinero gastado en suministros y equipos, el tiempo de los estudiantes y del personal de apoyo, el tiempo utilizado trabajando en computadores y otros equipos sofisticados, y el uso de salones y laboratorios pertenecientes a la institución.

Que el investigador sea quien tome las decisiones relacionadas a estos temas está en el fuero mismo de la universidad, y esto, en sí mismo, no es lo que genera una situación de conflicto. No obstante, cuando estos mismos investigadores y las empresas que trabajan en su área de especialidad tienen algún tipo de relación financiera, sí es posible que surjan los conflictos de interés. Tales relaciones financieras pueden incluir, por ejemplo, consultorías, asesorías, acciones o responsabilidades gerenciales. Otras señales de riesgo son las empresas *spin-off* pertenecientes a los docentes; en este caso pueden surgir no sólo intereses financieros sino también interrogantes sobre las agendas de investigación y sobre la objetividad científica. Así mismo, es necesario tener especial cuidado en los casos en que estudiantes participan en las actividades empresariales privadas de un docente.

El monitoreo y manejo cuidadoso de los conflictos potenciales puede ayudar a prevenir situaciones preocupantes y destructivas, mientras que si se permite que los conflictos evolucionen esto puede derivar en el fraude científico, en el uso de información privilegiada o en la malversación de fondos, entre otros posibles resultados directos. En consecuencia, la objetividad –el desinterés financiero– es clave en gran parte del trabajo que se realiza en las universidades; pero ésta casi siempre se ve comprometida, en apariencia al menos, cuando los intereses financieros del investigador son demasiado altos. Por definición, el desinterés y el interés financiero personal son incompatibles.

## El conflicto de interés

El conflicto de interés abarca dos conceptos independientes: el *conflicto de interés* en sí mismo, el cual se refiere a un beneficio financiero privado, y el *conflicto de compromiso*, que tiene que ver con la administración del tiempo. Así, cuando el interés de un investigador por obtener una ganancia financiera puede llegar a afectar las decisiones que tome en su ámbito laboral, dicho conflicto de interés puede ser un problema. Ahora, dicha ganancia financiera no significa únicamente réditos directos, también implica el uso de las instalaciones de la universidad, del personal o de otros recursos sin costo alguno o a un costo reducido. Por su parte, los conflictos de compromiso surgen cuando un individuo, el cual tiene demasiadas obligaciones simultáneas, no tiene la capacidad o la voluntad de cumplir plenamente con las responsabilidades de su principal trabajo como investigador. Ambas formas de conflicto son generadas por un individuo que tiene múltiples intereses que pueden ser, a la vez, tanto compatibles como antagónicos entre sí. Entre más compleja sea la interacción entre tales intereses, más difícil será proteger a la universidad contra potenciales o reales conflictos de interés.

Si un docente o investigador tiene mucho por ganar financieramente (al obtener ganancias personales por medio del uso de recursos públicos) es probable que exista un conflicto. Asimismo, si el tiempo de otros miembros del personal se utiliza para beneficio propio del investigador, de nuevo es probable que esto genere un problema. Por lo tanto, en el momento de evaluar los conflictos se debe considerar no sólo al investigador mismo sino también a sus asociados.

Pero no es suficiente saber que todos los que están involucrados obran de buena fe, ya que es incluso posible que serios problemas sean causados tanto por un conflicto apenas supuesto, por el potencial para que surja un conflicto o por un conflicto en pleno desarrollo. Entonces, un *conflicto de interés inaceptable* ocurre cuando un miembro de la facultad de hecho toma una decisión que no responde a los intereses institucionales, sino que se basa en factores personales; un *conflicto potencialmente inaceptable* se da cuando existe una situación que podría permitir que un miembro de la facultad tome dicha decisión; y los *conflictos aparentes* (los cuales también pueden ser problemáticos) suceden cuando un investigador puede haber tomado una decisión de manera apropiada, pero en retrospectiva puede parecer influenciada por o haber sido susceptible a la influencia de factores personales. Por lo tanto,

una documentación cuidadosa y la existencia de mecanismos de divulgación (*disclosure*) pueden hacer la diferencia crítica en estos casos. Se deben implementar garantías o, en algunos casos, prohibir ciertas actividades, en aquellos casos en los que sea necesario.

Por otro lado, puesto que los conflictos de compromiso se refieren a la administración del tiempo en lugar de a la administración del dinero, pueden surgir *tanto* de actividades voluntarias *como* de aquellas que son remuneradas. Por ejemplo, un docente o investigador que está involucrado de lleno en la gerencia de un gremio profesional, es candidato a un puesto político local o hace parte de la junta de una organización caritativa (sin recibir un sueldo a cambio en ningún caso) puede ser tan susceptible de descuidar sus deberes universitarios como aquel que es remunerado por sus esfuerzos. En términos generales, los contratos universitarios presumen que la lealtad de un miembro de la facultad es, ante todo, con la institución. Pero cuando uno de ellos tiene intereses externos contrapuestos, puede ser muy difícil que alguien (incluso el investigador en cuestión) sepa exactamente cómo distribuir su tiempo, su energía y sus ideas entre los dos patronos.

Es importante recordar que el simple hecho de multiplicar los compromisos de tiempo no necesariamente significa la existencia de un conflicto. Los académicos gastan regularmente grandes cantidades de tiempo en labores diferentes a sus responsabilidades directas en la universidad, por lo cual frecuentemente son compensados monetariamente; pero, a su vez, estas actividades profesionales están dentro de aquellas que se espera que realicen para poder prosperar en el ambiente académico. Dichas tareas a menudo son consideradas en la toma de decisiones sobre promociones y para el nombramiento de profesores titulares, e incluyen, entre otras, la autoría de libros, las actividades en gremios profesionales, la presentación de conferencias, la edición de revistas científicas y las visitas a otras instituciones.

Pero, la más clara señal de un preocupante conflicto de compromiso es que las obligaciones universitarias del docente o investigador no se estén cumpliendo a satisfacción de la institución. Obviamente, la otra cara de la moneda es que, si se está cumpliendo con las obligaciones universitarias, entonces el conflicto de compromiso no será un problema.

Por lo tanto, independientemente de si hay intereses financieros de por medio, las instituciones deberán medir los conflictos en términos del daño que pueden causar a la misión y metas básicas de la institución.

## Reconociendo los conflictos

Las universidades deberían tener en cuenta los siguientes cuatro posibles peligros al revisar las actividades externas de su personal y cuerpo docente con el fin de evaluar si existe riesgo de conflictos de interés: (1) ¿podrían afectarse negativamente los programas educativos de la universidad (particularmente aquellos con estudiantes de posgrado)?; (2) ¿se podrían subvertir las agendas de investigación?; (3) ¿es posible que se constriña excesivamente el libre flujo de información científica?; y (4) ¿se podrían utilizar los recursos públicos para beneficio privado, posiblemente en detrimento del bien público?

Cada uno de estos peligros surge de las misiones tradicionales de la universidad relacionadas con la enseñanza, la investigación y la proyección social; por lo tanto, los beneficios y riesgos potenciales de cualquier situación se pueden evaluar constructivamente recordando dichas misiones: ¿La actividad en cuestión contribuye a las misiones básicas de la universidad?, ¿las perjudica?, ¿mejora una a expensas de otra?, ¿en general, el beneficio sopesa el riesgo?

El debate público a comienzos de la década de los noventa sobre las iniciativas de transferencia tecnológica produjo la política universitaria de compartir regalías con los investigadores cuando las tecnologías inventadas por éstos se comercializaban. Como parte de la más reciente ola de preocupaciones sobre el conflicto de interés, han surgido dudas sobre si estas regalías pueden generar conflictos descalificadores. Si se prohibiera una amplia gama de categorías de actividades y relaciones, incluyendo el compartir regalías con los inventores, sería posible eliminar casi todos los conflictos de interés. Sin embargo, el costo de desestimular las actividades investigativas que tienen efectos benéficos es seguramente más alto de lo que sería razonable pagar.

Por otra parte, los riesgos no son necesariamente problemáticos. Las instituciones deben comprender que algunas iniciativas arriesgadas fracasan, pero que algunos beneficios no son posibles sin aceptar algún nivel de riesgo. A veces pasa que si existe la posibilidad de un conflicto de interés de hecho éste suceda, lo que trastorna las expectativas de la institución; sin embargo, a menudo los conflictos simplemente no ocurren.

## Programas educativos

Los programas educativos de una universidad son susceptibles a una variedad de efectos nocivos como consecuencia de los conflictos de interés del personal de las facultades. Hace parte de la naturaleza humana buscar a personas conocidas cuando se necesita ayuda y, en el ambiente universitario, dichas personas tienden a ser estudiantes y colegas. De tal manera, los estudiantes se pueden beneficiar de participar en las actividades externas de un docente o investigador. Además, la experiencia de trabajar en la vida real con un científico que comparte sus intereses les puede ofrecer conocimientos educativos especiales, particularmente valiosos para ellos, y también puede ayudar a prepararlos para sus futuras carreras dentro y fuera de la academia.

No obstante, los estudiantes son particularmente susceptibles a ser explotados, por lo que es importante que las universidades estén alertas, ya que es posible que no se esté obrando su beneficio. Por ejemplo, se podría orientar la selección de un tema de tesis para que encaje más exactamente con los planes de las actividades externas de un investigador. Así mismo, los tutores podrían deliberadamente retrasar el trabajo de sus estudiantes de posgrado para que se queden a ayudarlos en el proyecto privado; o podrían acelerar, sin razón, el proceso de grado de los estudiantes con el fin de que puedan estar disponibles para comenzar de forma anticipada un trabajo de tiempo completo con ellos. Esto puede perjudicar no sólo a los estudiantes que participan de forma voluntaria en las actividades externas de un docente, ya que si se favorece a los estudiantes que trabajan en el proyecto externo, aquellos que no lo hacen también podrían ser afectados negativamente.

## Las agendas de investigación

Es posible que los intereses externos de los docentes e investigadores les hagan tomar decisiones en relación a las agendas de investigación que no sean las más convenientes para la institución. Por ejemplo, ¿el trabajo se realiza de manera apropiada en el laboratorio universitario, o se está simplemente realizando un trabajo privado en un espacio universitario?, ¿se trata de una investigación básica (pura), en vez del desarrollo de un producto?, ¿es posible que el ánimo de lucro haga dudar de la integridad de los resultados de la investigación?

Por otra parte, cuando un miembro de la academia trabaja como consultor de una empresa que es a su vez la patrocinadora de una investigación, es muy posible que ocurra una transferencia de tecnología inapropiada, ya que, a menos de que previamente se haya decidido lo contrario, la tecnología que se desarrolla en la universidad pertenece a ésta; lo que sucede es que lo anterior a veces no lo entienden muy bien ni el científico ni la empresa patrocinadora. Si los negociadores de la empresa y de la universidad reconocen los riesgos inherentes a esta situación, pueden discutir de antemano los términos de uso y compensación, las licencias y las regalías, estableciendo procedimientos para determinar cómo repartir los avances tecnológicos entre las partes.

Pero también hay otros problemas que pueden surgir en esta situación, y que incluso pueden ser más difíciles de controlar. Cuando a un investigador una empresa le paga por adelantado una suma considerable para que se desempeñe como consultor o asesor científico, se le podría dificultar el permanecer objetivo cuando está en juego el bienestar económico de dicha empresa. En el mejor de los casos, se crea una situación donde existe la apariencia de incorrección. En el peor de los casos, puede conllevar al uso de información secreta, a la falsificación de hallazgos u otras acciones ilegales. Ahora, cuando el investigador también tiene algún porcentaje de participación en la empresa que patrocina la investigación, la situación se vuelve aún más insostenible.

Otro peligro es que una investigación que pertenece completamente a una universidad pueda ser desviada a una empresa privada. Esto podría estar motivado por razones económicas o por la competitividad; pero, en cualquier caso, es importante que la institución no permita que esto ocurra.

## Divulgación del conocimiento

El libre intercambio de información o de teorías científicas es una de las virtudes fundamentales del ámbito académico. Aquí, nuevamente, el afán de lucro constituye una amenaza. Cuando hay intereses privados en juego es posible que quienes toman las decisiones flaqueen en su determinación por mantener la imparcialidad. La perspectiva de lucro o el mero éxito de un proyecto privado, pueden pesar más

que el bien público si quienes toman las decisiones son además quienes pueden beneficiarse de negar o demorar la divulgación de la información científica.

La publicación de una investigación puede ser afectada de distintas maneras. En el peor escenario, los intereses privados pueden hacer que los investigadores supriman o alteren información que podría ser dañina para intereses externos. Un resultado menos notorio, pero igualmente inaceptable, sería la mera demora de la publicación de datos con el fin de obtener una ventaja competitiva.

La competencia entre grupos de investigación es un fenómeno bastante común en los campus universitarios. Sumarle el ánimo de lucro personal a las razones por las cuales los investigadores quieren ser los primeros en presentar una idea, puede ser un golpe mortal para la noción de cooperación entre colegas, resultando en investigadores que se vuelven cada vez más herméticos y posesivos de sus hallazgos.

## El uso de recursos públicos para beneficio privado

La principal preocupación en relación a los conflictos de interés, tanto de los legisladores como de los periodistas, se concentra en el uso inapropiado o no autorizado de los recursos públicos para el beneficio privado. Pero ni siquiera las universidades privadas están inmunes a este tipo de preocupaciones sobre la malversación de los recursos públicos, porque la gran mayoría de fondos para la investigación provienen de agencias públicas financiadas con dineros públicos. Los legisladores y periodistas, quienes se consideran guardianes que actúan en nombre de la sociedad, son conscientes de la fuente de donde provienen estos dineros. Algunos hasta insisten que cualquier recurso utilizado por las instituciones de educación superior, sin importar su fuente, son esencialmente públicos.

No debemos olvidar que los recursos incluyen no sólo el dinero y el tiempo del personal, sino también el uso del nombre, de las instalaciones y de los equipos de propiedad de la universidad. El nombre de una universidad es un bien valioso y los intereses privados a menudo pretenden aumentar el valor de sus productos y servicios en el mercado colocando la reputación de una universidad detrás

de éstos. Por lo tanto, es necesario que las instituciones se cuiden de insinuar, sin querer, su respaldo a un producto o servicio.

Por otra parte, varios tipos de gastos son susceptibles al abuso (o a la apariencia de éste): el costo de viajes o adquisiciones, que podrían haber sido gastos universitarios perfectamente adecuados si no involucrasen intereses privados, pueden ser cuestionados en otras circunstancias, a la luz de los nuevos convenios motivados por el lucro. Otro caso de un uso inapropiado de recursos públicos es el empleo no remunerado del espacio de oficinas, de personal o de equipos especializados adquiridos o mantenidos con fondos públicos, a menos que haya sido establecido específicamente por medio de un contrato.

Una situación cada vez más común en las principales universidades es el nacimiento de empresas derivadas (*spin-off*), caso en el cual un investigador crea una empresa privada para desarrollar o comercializar una tecnología previamente desarrollada en la universidad, a menudo con recursos públicos. En algunos casos, el investigador conserva una vinculación formal con la universidad. Las empresas *spin-off* están plagadas de posibles conflictos, no sólo referidos al investigador sino también a la universidad misma, la cual puede dejar de beneficiarse económicamente de un proyecto exitoso. Pero pesar de estas posibles dificultades, las empresas *spin-off* son, a menudo, la mejor forma de transferir nuevas tecnologías desde la universidad hacia el mercado. Los aspectos que indican posibles conflictos son los mismos que ya hemos señalado en otras situaciones; sin embargo, la mayor complejidad de este tipo de empresas hace necesaria una vigilancia especialmente meticulosa.

## Políticas y procedimientos sobre conflictos de interés

Las universidades deberían tener una política para los conflictos de interés que incluya disposiciones para la divulgación obligatoria (*disclosure*) de actividades externas realizadas por sus docentes, investigadores y personal profesional. Los aspectos básicos de dicha política deberían incluir una divulgación oportuna y completa de dichas actividades y un proceso objetivo de evaluación, con base en estándares.

La política podría estipular que todos los individuos deben reportar el tiempo que invierten en actividades externas, la remuneración que reciben o ambos elementos. Por ejemplo, la Universidad de Illinois, como muchas otras universidades, exige la divulgación de actividades externas que producen ingresos, pero no el valor de éstos. En situaciones específicas, podría ser necesario pedir mayores detalles, pero este no siempre es el caso. Sin embargo, cuando se lo requiere, la universidad debería estar claramente autorizada para hacerlo. Cualquiera que sea la acción que tome la institución, este procedimiento de divulgación es necesario porque es imposible evaluar los posibles conflictos sin tener la más completa descripción de los detalles que sea posible. Adicionalmente, sin dicha evaluación es imposible tomar decisiones razonables sobre cuáles riesgos vale la pena asumir, y cuáles no.

Sin embargo, no importa qué tan sólidas sean las directrices, siempre son susceptibles de ser desobedecidas por alguien. Por fortuna, la mayoría de las personas están más que dispuestas a seguir las reglas mientras que sean racionales, claras, explícitas y estén publicadas.

La mayoría de la información que se divulga no es problemática. Nuestra experiencia, hasta al momento, demuestra que únicamente un porcentaje relativamente pequeño de los formatos que se presentan requieren un escrutinio minucioso, y que un porcentaje infinitamente más pequeño es realmente problemático. Es importante tener esto en cuenta al momento de diseñar procedimientos para la divulgación. El proceso debería ser lo más *amigable* posible, tanto para fomentar su cumplimiento como para aliviar la carga de la mayoría de los docentes, para quienes esto representa un paso burocrático más y una distracción no deseada de sus actividades académicas.

Por lo tanto, las universidades deberían requerir la divulgación de la mínima cantidad de información necesaria para tomar decisiones informadas y decidir a cuáles situaciones deben prestarle una mayor atención. Al momento de establecer qué preguntar, deberían tener en cuenta que los conflictos son especialmente riesgosos si afectan alguna de las funciones misionales de la institución. Siempre se debe mantener una mayor vigilancia sobre este tipo de riesgos y rara vez vale la pena tomarlos. Por esta razón, cualquier política debería exigir que se revelen las relaciones con empresas que se especializan en el área de experticia del investigador, con empresas que patrocinan investigaciones o hacen negocios con la universidad, así como cualquier otra actividad externa que involucre a los estudiantes.

Una vez se hayan revelado todos los posibles conflictos, la institución deberá revisarlos y entrar a tratar cualquier situación problemática. Muchos conflictos –tanto reales como potenciales– pueden ser relativamente inocuos. En consecuencia, hay que tener en cuenta que no es posible enfrentarse al actual ambiente de investigación como lo haría alguien tratando de conseguir el jardín perfecto, y para ello se la pasa eliminando el más mínimo brote de hierba mala. Quienes están encargados de realizar las evaluaciones deben entender que algunos conflictos son aceptables mientras que otros no lo son, y deben ser hábiles para reconocer la diferencia. Así, quienes presentan los formatos –el cuerpo docente y de investigación– y quienes los revisan, deben conocer cuáles son los límites de lo aceptable. Finalmente, cuando se identifican conflictos inaceptables, la institución deberá estar dispuesta y ser capaz de tomar las acciones necesarias. No le sirve de mucho saber que existe un conflicto si va a permitir que continúe.

## Más allá de la divulgación

Posiblemente el resultado más importante de un proceso formal de divulgación sea simplemente que a menudo sirve como un catalizador para que tanto los investigadores como los administrativos reflexionen cuidadosamente sobre estos temas. Sin embargo, aquellos que esperan que el proceso logre resultados transparentes y claros, revelando todas las posibles situaciones de conflicto, quedarán decepcionados. De todos los conflictos que han causado dificultades en la Universidad de Illinois, ninguno de ellos fue identificado primeramente como consecuencia de la revisión de los formatos presentados en el campus. Si este es el caso, podría preguntarse, ¿entonces para qué tomarse todo ese trabajo de recolectar información? Por un lado, es posible que a los jefes de departamento se les exija firmar los formatos de divulgación de conflictos de interés de su personal a cargo, lo cual puede ser una fuerte motivación para que éstos entiendan la verdadera naturaleza de las relaciones descritas en tales formatos. Además, si un individuo intencionalmente omite o falsifica información en éstos y, posteriormente, se descubre un problema, será más fácil imponer sanciones.

La primera línea de defensa contra estos problemas no son los formatos en sí mismos, sino los departamentos; son éstos los que están más cerca a los procesos y se encuentran en la mejor posición para identificar, evitar o advertir los problemas

relacionados con los conflictos de interés. Se debe asesorar a los administradores de estas dependencias para que tengan una mayor comprensión sobre estos temas y darles apoyo cuando surjan problemas. A menudo, son los colegas de los investigadores –y que trabajan en un nivel administrativo– quienes más conocen sobre el trabajo académico de éstos y pueden estar mejor posicionados para analizar el efecto para la universidad de las actividades externas sobre la capacidad de cumplir con las obligaciones de los primeros. Por otro lado, también son los más propensos a dejarse llevar por las afinidades personales y los sentimientos.

Por lo anterior, aunque las revisiones deberán iniciarse a nivel departamental, no deben terminar allí. Es esencial que existan directrices para orientar una revisión imparcial, a nivel central, de los hallazgos específicos de un departamento. Por ejemplo, si una revisión preliminar descubre una relación económica entre un investigador y el patrocinador de su proyecto, esto deberá automáticamente ser puesto al conocimiento de la administración central.

Se deberá nombrar a alguna persona o grupo para servir como el centro de revisión en el caso de posibles conflictos que requieran una mayor atención. Los problemas y los casos individuales rara vez son blancos o negros; generalmente, caen en una amplia gama de grises. Por lo tanto, se requiere mucha experiencia con las diferentes variaciones del conflicto de interés para que la persona encargada sepa diferenciarlas bien, de manera consistente, racional y equitativa.

## Mecanismos de protección

Una vez que la administración ha conocido de la existencia de un conflicto potencial, ya sea mediante el procedimiento regular de divulgación o por algún otro medio, éste deberá ser analizado con base en las funciones misionales de la institución, como mencionara arriba. Así, para cada conflicto posible, se analiza si algún aspecto de la misión de la universidad está en riesgo. Si la respuesta es positiva, entonces se debe tratar de identificar todas las maneras posibles de protegerla de tal peligro. Se puede hacer una lluvia de ideas con los mejores asesores disponibles, tanto de fuera como de la propia institución. Estas personas son las más idóneas para sugerir mecanismos de protección específicos en situaciones específicas. Este proceso podría incluir consultar a personal de:

- *Departamento de investigación*: ¿es posible que la agenda o la credibilidad de la investigación de la institución se afecten negativamente?, ¿qué medidas se pueden tomar para evitarlo?
- *Jefes de departamento*: ¿es posible que la situación propuesta pudiese afectar el libre flujo de información dentro del departamento o dentro de la disciplina? Si es así, ¿se podría crear un mecanismo para minimizar el problema?
- *Decano de posgrados*: ¿se están protegiendo de manera adecuada los intereses educativos de los estudiantes que trabajan como asistentes de laboratorio?, ¿cómo se podría lograr esto?
- *Oficina de asuntos legales*: ¿están suficientemente protegidos los intereses legales de la universidad?, ¿podrían algunos acuerdos contractuales especiales evitar los problemas?
- *Oficina de relaciones públicas*: ¿cómo reaccionarían los medios si supieran del posible conflicto?, ¿qué acciones se podrían tomar para que la situación fuera más aceptable para ellos?
- *Oficina de relaciones con el Estado*: ¿tienen alguna preocupación específica los legisladores estatales en relación con este tema?, ¿se los debería mantener informados?

Es absolutamente crucial que los docentes e investigadores también participen en estas discusiones. Es posible que su reacción inicial a cualquier escrutinio sea defensiva, y podrían creer que a la universidad sólo le interesa protegerse a sí misma. Sin embargo, aunque a veces no es tan evidente, de hecho tanto los docentes como la institución misma se benefician de evitarlos. En cualquier caso, la cooperación de los docentes y de la administración departamental es clave para la resolución exitosa de cualquier problema.

Por otro lado, se pueden poner en marcha mecanismos especiales para tratar con situaciones específicas. Por ejemplo, en los casos donde los intereses de los estudiantes están en juego, se podría pedir a un tercero imparcial asumir la responsabilidad de monitorear el progreso académico y de mantener los canales de comunicación abiertos. Dicha persona podría ser otro docente, el asesor de posgrados o el jefe del departamento.

Ahora, en el caso de solicitudes para el uso privado de las instalaciones o de los recursos de la universidad, se debe decidir si se permite este uso, bajo qué