



La evaluación de la investigación y del personal investigador supone un reto: las instituciones que priorizan el desarrollo de infraestructuras institucionales pueden estar mejor preparadas que las que se centran solo en soluciones individuales.

## DE LAS BASES..

Definiciones y propósitos especificados y compartidos

### ESTÁNDARES DE ACTIVIDAD ACADÉMICA

¿Cómo se formulan y se ponen en práctica las nuevas definiciones de la actividad académica de calidad?

#### CONCORDANCIA CON LOS VALORES Y LOS OBJETIVOS

Por ejemplo:

Las normas están explícitamente diseñadas y articuladas para alinearse con la misión y los valores de la institución, así como para incrementar la equidad y el apoyo a los grupos tradicionalmente subrepresentados

Los estándares de actividad académica tiene en cuenta el equilibrio entre investigación, docencia y actos de servicio, entre los que se cuentan la formación, la mentoría y el civismo

Se articulan definiciones y normas específicas de calidad sobre la actividad académica y se comparten entre diversas disciplinas y comités de promoción o evaluación

## AL DESARROLLO...

Mayor adhesión y desarrollo del potencial

#### DIVERSIFICACIÓN DE ESTÁNDARES

Por ejemplo:

La actividad académica se evalúa mediante varios indicadores (por ejemplo, su impacto social), unidades de evaluación (por ejemplo, el conjunto de toda la actividad investigadora en contraposición a los artículos individuales) y formas de publicación (por ejemplo, al margen de las revistas científicas)

Los indicadores de calidad reconocen las actividades y los logros de una forma no individualizada: por ejemplo, del equipo de ciencias

Las nuevas definiciones de actividad académica se usan en todas las disciplinas institucionales

## A LA TRANSFORMACIÓN

Aceptación generalizada y mejora continua

#### ADOPCIÓN DE NUEVAS PRÁCTICAS

Por ejemplo:

El profesorado tiene la posibilidad de adaptar las medidas que evalúan los buenos resultados para reflejar sus intereses y objetivos en el campo de la investigación

Los nuevos estándares, definiciones y criterios para evaluar la calidad y el impacto de la actividad académica están integrados en el lenguaje y los procesos de las nuevas prácticas de evaluación

### POLÍTICAS Y MECANISMOS DEL PROCESO

¿Cómo se incorporan las nuevas prácticas a los procesos y estructuras de revisión y a las políticas institucionales?

#### EVITAR SEGOS EN ANÁLISIS DELIBERATIVOS

Por ejemplo:

Las estructuras cualitativas rigurosas y significativas, como los currículos de tipo narrativo, reciben el peso que se merecen

Las estructuras y los procesos se ponen en práctica de forma sistemática en las actividades de evaluación y se tienen en cuenta las vías alternativas y los puntos de partida

El uso de nuevos mecanismos de evaluación que van más allá de los contextos evaluativos tradicionales para asegurar oportunidades equitativas, la mentoría y retención de talento, a fin de aumentar la diversidad de investigación y de investigadores

#### CAPACIDAD PARA APOYAR NUEVAS ACTIVIDADES

Por ejemplo:

La formación en los objetivos y los procedimientos de los procesos y prácticas de evaluación está disponible y actualizada

Los procesos de diseño institucional tienen en cuenta la capacidad en materia de recursos de los miembros de los comités para adoptar de forma efectiva nuevas prácticas de evaluación, como pueden ser las cargas adicionales de tiempo

Las instituciones han designado funciones y puestos de responsabilidad para asegurar la capacidad del personal docente e investigador de poner en práctica la nueva evaluación y sus principios

#### INTEGRACIÓN EN LOS SISTEMAS EXISTENTES

Por ejemplo:

Los mecanismos de evaluación pueden aplicarse y adaptarse de forma flexible para adecuarse a distintas disciplinas

Los mecanismos para apoyar las prácticas están codificados e incluidos por escrito en las políticas institucionales

Las nuevas prácticas y procesos están plenamente integrados y en general aceptados

### RESPONSABILIDAD

¿Cómo se responsabilizan los individuos y las instituciones de ejecutar las nuevas prácticas de evaluación?

#### TRANSPARENCIA Y CLARIDAD DE LOS OBJETIVOS

Por ejemplo:

Los objetivos, principios, prácticas y actividades de evaluación académica, incluyendo la promoción y consolidación del profesorado, son transparentes y se han articulado con claridad y todos los participantes están de acuerdo con ellos

Las instituciones han definido con claridad las expectativas para el cumplimiento de las prácticas de evaluación académica

Se recopilan ejemplos de buenas prácticas y se publican para ilustrar de un modo más concreto los comportamientos y los resultados esperados

#### CUMPLIMIENTO MEDIANTE EL COMPROMISO

Por ejemplo:

Los evaluadores examinan el cumplimiento de los principios y prácticas de la evaluación académica

Los altos directivos y los miembros de comités estipulan de forma activa prácticas de evaluación equitativas en contextos de desarrollo profesional tanto formales como informales

Las instituciones sirven de modelo de responsabilidad para el ecosistema: por ejemplo, asegurándose de que los incentivos a escala de sistema promueven los principios y prácticas acordados

#### PROACTIVIDAD EN SU IMPLICACIÓN

Por ejemplo:

Los individuos contribuyen activamente al desarrollo y revisión de nuevas prácticas y principios

Los departamentos amplían y realizan actividades de divulgación para incluir a nuevos solicitantes o solicitantes minorizados

El personal docente e investigador actúa de embajador de las nuevas prácticas de evaluación académica: por ejemplo, cuando tiene que actuar como miembros externos de un comité

### CULTURA DE LA INSTITUCIÓN

¿Cómo se perciben las prácticas de evaluación y cómo se adoptan tanto dentro como fuera de las actividades de evaluación formal?

#### INCLUSIÓN Y ACCESO

Por ejemplo:

Diversos tipos de individuos forman parte tanto de los procesos de definición como de desarrollo profesional: por ejemplo, se incluyen perfiles junior en los comités de selección y evaluación del personal

La presencia de candidaturas con perfiles minoritarios cumple o supera los objetivos de equidad, tanto para nuevos contratos como para la retención de los investigadores

Las perspectivas profesionales y los sistemas de mentoría se han diseñado con la intención de proporcionar apoyo continuado a perfiles infrarrepresentados

#### DEFENSA EN LOS ÁMBITOS INSTITUCIONALES

Por ejemplo:

La adopción de nuevos mecanismos de evaluación es defendida y apoyada por los líderes de los departamentos y de la institución

Todos los individuos contribuyen de forma activa a forjar prácticas más equitativas (no solo para los grupos minorizados)

Las nuevas normas de evaluación de la investigación se adoptan cada vez más por defecto entre el personal docente e investigador, el personal de gestión y los solicitantes

#### REFLEXIÓN MEDIANTE LA OBSERVACIÓN

Por ejemplo:

La fricción positiva, o los momentos de pausa intencionada para reflexionar sobre las prácticas de evaluación y reducir el ritmo de los procesos habituales, se incorpora a las prácticas de evaluación tanto formales como informales

Todos los participantes en las actividades de evaluación tienen la sensación de que los procesos alcanzan un equilibrio entre efectividad y eficiencia

### RETROALIMENTACIÓN EVALUATIVA E ITERATIVA

¿Cómo se toma nota de los resultados y progreso de las intervenciones respecto a los valores de la institución y cómo siguen mejorándose continuamente?

#### ARTICULACIÓN DE DISTINTOS INDICADORES

Por ejemplo:

Los objetivos y los criterios para lograr buenos resultados en las intervenciones de evaluación académica individual están bien definidos y los acepta todo el mundo

Se usan indicadores principales (por ejemplo, aumento de la diversidad de requisitos para las posiciones vacantes) e indicadores complementarios aislados (por ejemplo, aumento de la diversidad de nuevas contrataciones) cuando se evalúa la eficacia de la intervención

Los objetivos y los criterios para lograr buenos resultados se revisan de forma automática cada vez que se actualiza la estrategia institucional

#### SISTEMATIZACIÓN PARA GANAR COHERENCIA

Por ejemplo:

Los datos cuantitativos y cualitativos de las intervenciones se recogen de forma estandarizada

Los mecanismos que registran tanto la retroalimentación cuantitativa y cualitativa se han diseñado de forma explícita y forman parte de los procesos de evaluación desde el principio

Las mejores prácticas y los mejores ejemplos de medición o recopilación de retroalimentación se codifican y se comparten entre las distintas disciplinas dentro de la misma institución

#### MEJORAS BASADAS EN LA RETROALIMENTACIÓN

Por ejemplo:

Las intervenciones que no alcanzan los resultados deseados se consideran oportunidades de aprendizaje y no fracasos

Los resultados y los datos se recopilan y se controlan para asegurar unos elevados estándares de calidad de evaluación e identificar consecuencias no previstas o efectos adversos

La retroalimentación y otros indicadores se perfeccionan o se examinan en conjunto para identificar y examinar patrones u oportunidades, a fin de corregir la forma de proceder



	BASES	DESARROLLO	TRANSFORMACIÓN	
ESTÁNDARES DE ACTIVIDAD ACADÉMICA	<b>CONCORDANCIA</b> con valores y objetivos	<b>DIVERSIFICACIÓN</b> de estándares	<b>ADOPCIÓN</b> de nuevas prácticas	<p><i>A medida que las instituciones adoptan progresivamente los nuevos principios y prácticas de evaluación, pueden tener dificultades para ahondar y expandir su potencial individual y desarrollar niveles más altos de integración en el sistema.</i></p> <p><i>Sin embargo, debido a que de forma natural las instituciones se encuentran en distintos estadios de preparación y evolución, no hay una solución igual para todas, y los indicadores de progreso pueden no parecer los mismos.</i></p>
POLÍTICAS Y MECANISMOS DEL PROCESO	<b>EVITAR SESGOS</b> en análisis deliberativos	<b>CAPACIDAD</b> para apoyar nuevas actividades	<b>INTEGRACIÓN</b> en los sistemas existentes	
RESPONSABILIDAD	<b>TRANSPARENCIA</b> y claridad de objetivos	<b>CUMPLIMIENTO</b> mediante el compromiso	<b>PROACTIVIDAD</b> en su implicación	
CULTURA DE LA INSTITUCIÓN	<b>INCLUSIÓN</b> y acceso	<b>DEFENSA</b> en los ámbitos institucionales	<b>REFLEXIÓN</b> mediante la observación	
RETROALIMENTACIÓN EVALUATIVA E ITERATIVA	<b>ARTICULACIÓN</b> de distintos indicadores	<b>SISTEMATIZACIÓN</b> para ganar coherencia	<b>MEJORAS</b> basadas en la retroalimentación	<p>AUMENTO DEL POTENCIAL</p> <p><i>Ganar posibilidades de expansión exige avanzar de una definición inicial a una implicación más profunda y una mejora continua</i></p>
	<b>INTEGRACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS</b>	<i>Lograr coherencia y resiliencia en las nuevas prácticas exige interconectividad entre los sistemas</i>		

**Por ello, las instituciones pueden beneficiarse de centrarse en distintas actividades:**

Las instituciones que empiezan a pensar en reformar su evaluación académica quizás aún no están listas para empezar a probar nuevas prácticas. En cambio, pueden empezar por identificar cómo articular y cimentar las bases para comprender por qué serán beneficiosas unas nuevas prácticas de evaluación y se alinearán con los valores que las respaldan. También puede empezar por identificar y diagnosticar la naturaleza de los sesgos que existen en sus sistemas de evaluación, lo que ayudará a dichas instituciones a especificar qué aspectos habrá que tratar más sistemáticamente en las nuevas estructuras y procesos.

La investigación promueve progresivamente que los grupos ideen soluciones y políticas con menos sesgos. Fomentar la implicación activa en grupos de participantes individuales para asegurar una amplia representación puede contribuir a que los esfuerzos sean más inclusivos desde el principio, así como a que los mecanismos de evaluación sean más significativos y puedan aplicarse a un ámbito más general. Realizar una reforma de la evaluación con unos elevados niveles de transparencia también puede fomentar un aumento de la sensación de credibilidad de los resultados finales.

Para asegurar que los nuevos principios y prácticas de evaluación se internalizan y se utilizan de forma activa se requiere abordar el problema de la capacidad. Ello comporta reservar el tiempo y el apoyo suficientes para aprender los nuevos mecanismos o procesos, pero también para reconocer que unas aportaciones más holísticas y cualitativas pueden requerir, inicialmente, más tiempo de procesamiento que las métricas como el *Journal Impact Factor*. La aceptación puede beneficiarse de la defensa y las estructuras verticales y del fomento del cumplimiento, así como de reducir la oposición y articular y adoptar un conjunto completo de indicadores principales y complementarios para identificar más rápidamente qué funciona y qué no.

Mientras que internalizar los nuevos principios y prácticas a escala individual es importante, las instituciones que se encuentran en un estadio central o avanzado pueden acelerar la adopción de dichas prácticas erigiendo estructuras que examinen y amplíen de forma sistemática los nuevos modelos. Integrar los valores y las acciones deseables en procesos y estructuras puede incrementar las probabilidades de que las nuevas reformas se apliquen de un modo consistente, y también puede reducir la presión para que los individuos tengan que enseñar o convencer a otros, ya que los comportamientos preferibles estarán integrados en las actividades y las normas institucionales.

Las instituciones en estadios avanzados de reforma de la evaluación académica se beneficiarán de reconocer que se trata de un proceso continuo de examen y observación, y no de una acción puntual. Eso exige que se identifiquen de forma proactiva los problemas a medida que las condiciones cambian. También comporta que deba adoptarse una mentalidad previsora para mejorar y para reconocer cómo unos buenos resultados pueden provocar consecuencias imprevistas: por ejemplo, sistemas que alcanzan una mayor equidad de solicitantes y contrataciones, pero que no logran proporcionar el apoyo necesario en la mentoría tras las contrataciones o acceso a oportunidades.

Esto puede comportar centrarse más en:

Concordancia	Diversificación	Adopción
Evitar sesgos	Capacidad	Integración
Transparencia	Cumplimiento	Proactividad
Inclusión	Defensa	Reflexión
Articulación	Sistematización	Mejoras

Concordancia	Diversificación	Adopción
Evitar sesgos	Capacidad	Integración
Transparencia	Cumplimiento	Proactividad
Inclusión	Defensa	Reflexión
Articulación	Sistematización	Mejoras

Concordancia	Diversificación	Adopción
Evitar sesgos	Capacidad	Integración
Transparencia	Cumplimiento	Proactividad
Inclusión	Defensa	Reflexión
Articulación	Sistematización	Mejoras

Concordancia	Diversificación	Adopción
Evitar sesgos	Capacidad	Integración
Transparencia	Cumplimiento	Proactividad
Inclusión	Defensa	Reflexión
Articulación	Sistematización	Mejoras

Concordancia	Diversificación	Adopción
Evitar sesgos	Capacidad	Integración
Transparencia	Cumplimiento	Proactividad
Inclusión	Defensa	Reflexión
Articulación	Sistematización	Mejoras

EMPEZAR  
**Reconocer la necesidad del cambio**

INICIAR EL TRABAJO PRELIMINAR  
**Implicarse de forma activa en la definición de nuevos principios y prácticas**

CONSTRUIR UN APOYO ESTRUCTURAL  
**Habilidad, recursos y capacidad de propiciar el cambio deseado**

PLANIFICAR LA EXPANSIÓN  
**Adopción de nuevas prácticas de evaluación**

MEJORA CONTINUA  
**Adaptación y perfeccionamiento**