La obtención del sello de excelencia en gestión de recursos humanos para la investigación HRSR

Entrevista con Xavier Ariño, Responsable de Proyectos Estratégicos en la Universitat Autònoma de Barcelona

Introducción

La UPV ha constituido una Comisión de Seguimiento presidida por el Vicerrector de Investigación y compuesta por representantes de los principales grupos de interés desde la que se está pilotando el proceso de obtención del sello de excelencia en gestión de recursos humanos para la investigación HRS4R. Desde esa Comisión se dirige el proceso y se pretende mantener la coherencia y la coordinación de todo el proceso. En la primera reunión se ha presentado el sello de excelencia y el proceso de obtención. Las cuestiones planteadas giraron alrededor del objeto del sello y de la carga de trabajo que se deriva de ello. Se ha planteado como un proyecto con sus paquetes de trabajo, entregables y calendario. La UPV se ha marcado como compromiso presentarlo el 2 de mayo de 2017. Para ello se han planificado una serie de tareas y de reuniones de trabajo que se llevarán a cabo por la Comisión de Seguimiento y una serie de subcomisiones temáticas vinculadas con los aspectos de la carta y el código y en la que estén presentes los principales grupos de interés en 4 equipos. Se planteará una dinámica de grupo en la que se elaborará un listado de áreas de mejora sobre cada uno de los aspectos y los subaspectos del código. Una vez realizada la parte cualitativa se someterá a un proceso cuantitativo para priorizar cuáles son los temas que la comunidad percibe como más importantes. En paralelo se está realizando el análisis de la documentación revisando lo que se ha hecho en otras instituciones. Posteriormente se plantea elaborar un plan de acción a través de 4 subcomisiones y realizar una priorización final mediante una encuesta.

El análisis de la documentación

CR: ¿Cómo plantearías el análisis de la documentación?

XA: El análisis de la documentación lo que te da es la idea de si algunos principios pueden llevarse a la práctica o no. Por ejemplo, todo lo que hace referencia a la selección del profesorado que es funcionario es un deber del Ministerio. ¿Qué debería hacer el Ministerio? Aplicar los principios de EURAXESS porque se espera que en la próxima Ley de la Ciencia el Ministerio ya se incorpore todo esto.

Una parte importante es tarea del Ministerio y está pendiente de resolver, ya que algunos temas son responsabilidad de los organismos financiadores y no de los empleadores. Es un tema que ya se está haciendo, porque si te fijas en las últimas convocatorias de contratación de postdoctoral e incluso la de formación de profesorado universitario ya empieza a tratar cuestiones relacionadas con la Carta y el Código.

También empiezan a poner cosas en las convocatorias públicas de predocs y de postdocs. No obstante la parte fuerte, como decía, es la de la contratación del personal funcionario, con lo que todo el proceso de selección que se tendrá que desarrollar a nivel ministerial para adaptarse a los principios de la Carta y el Código. El **análisis de documentación te permite definir un marco legislativo que te indica qué cosas se pueden hacer y cuáles no**. Finalmente se trata de poner las referencias legislativas y las normas propias de la universidad que te dan amparo en muchas de las cosas que estás poniendo. Que se cumplan o no es otra cuestión, pero lo que es innegable es que definen claramente el marco en el que te desenvuelves. Es muy recomendable, por ejemplo, tener un manual de buenas prácticas en la investigación que recoja todos estos principios. Si no lo tenéis recogido o publicado es un buen momento para, como plan de acción, plantear la realización de un manual de buenas prácticas. En algunas universidades como tarea de mejora se ha puesto la realización de un manual de buenas prácticas acerca de cómo debe ser un buen proceso de investigación en la universidad. La normativa y la

legislación casi que podríamos decir que se trata de ver si lo que existe se puede adaptar a la realidad de cada universidad.

CR: Sí, hay instituciones que lo tienen muy elaborado y, probablemente, las situaciones que recogerás legislación serán aplicables a otras instituciones.

XA: Totalmente de acuerdo. Algunas instituciones lo tienen muy completo, especialmente las que lo han presentado más recientemente, aunque es cierto que Euraxess está siendo más lento de lo que se esperaba en proporcionar una respuesta.

CR: Nosotros hemos elaborado una matriz que tiene en las filas cada una de las regulaciones y en las columnas los principios a los que afecta. Se puede hacer un análisis de las filas y otro de las columnas. El análisis de las filas te indica cuáles son las leyes y normativas más relevantes y las columnas especifican cuáles son los aspectos que más afectan.

XA: Esta matriz es muy interesante.

La estructuración de los grupos de trabajo para el "gap analysis" y el plan de acción

CR: ¿De qué manera recomiendas hacer la clasificación de los grupos?

XA: Es importante utilizar la **nomenclatura** que ha promovido la **Unión Europea**. Esta comunicación de la Comisión define cuatro grupos R1, R2, R3 y R4.

CR: Claro, con ello se pretende armonizar las diferentes figuras que hay en cada país.

XA: Efectivamente. Son cuestiones que pueden parecer menores, pero un primer paso es precisamente homogeneizar la nomenclatura. Esto facilita mucho la labor del evaluador. Al comentarme los diferentes grupos que habéis montado en la UPV he recordado este tema. Es cierto que, por ejemplo nos hemos encontrado con el problema de que R2, que son los **postdoc, podría subdividirse en diferentes tipos**. Por un lado tienes los jóvenes postdoc que todavía están en períodos de aprendizaje y por otro los Ramón y Cajal que tienen mucha más experiencia y son líderes de grupo. Por eso en algunos casos he visto que subdividen el grupo R2 en dos. El R2a sería los que todavía no son independientes y el R2b los que ya son independientes.

CR: Claro, lo que buscamos es una clasificación que permita contemplar bien las necesidades de cada grupo.

XA: Sí, eso es. Este documento viene del **grupo de trabajo de recursos humanos de la Comisión**. La presentación en cuestión es muy interesante y está disponible en internet. Otra cuestión importante, cuando me comentabas el grupo de trabajo que estáis formando en la institución, yo creo que es bueno tener **dos niveles**. Uno sería un "supervisory board" que lo formaría gente del equipo de gobierno y que son los que tienen **capacidad de decisión**. Son los que finalmente van a aprobar esto. Es bueno que en algún lugar se recoja que hay un equipo de dirección en el que aparecen los que están implicados en la toma de decisiones. Son los que finalmente van a aprobar poner en funcionamiento las acciones que se detecten.

CR: En nuestro caso habíamos planteado incluir al equipo rectoral en el proceso. En el calendario hay previstas una serie de reuniones en las que se validan las conclusiones que van saliendo con el equipo rectoral.

XA: Eso es, debe quedar claro que esto no son sólo las conclusiones de un grupo de trabajo, sino que **lo que salga de ahí estará aprobado** por los que realmente tienen la capacidad de decidir sobre su implementación. Tiene que estar en algún lugar reflejado que esto va a ser aprobado. Es más, el documento que se manda a evaluar tiene que estar firmado por el Rector. Antes no era así, lo podía enviar cualquier persona de la institución. Ahora tiene que ser la persona que ocupe el puesto de rector o rectora quien lo firme.

CR: Bueno, volviendo al gap analysis, hemos estado trabajando el tema del repositorio de análisis de documentación y elaboramos la matriz que te he comentado antes. Ahora nuestro siguiente paso es convocar a las subcomisiones y preparar los talleres.

XA: Vale, yo creo que la estructura que habéis montado es excelente. La verdad es que las diferentes instituciones que vais participando en el proceso estáis introduciendo mejoras muy interesantes. En cuanto a las reuniones para analizar los 40 principios, la metodología más adecuada es la que estáis planteando. Realizar un **focus group o similar e ir principio por principio exponiendo la situación de cada principio en la universidad, su grado de implementación y los problemas que se generan**. A partir de ahí se debería ir haciendo una lista. Por ejemplo, para el principio sobre la libertad de firma de los artículos, nos planteamos si hay algún problema, algún tema de debate. ¿Esto está superado o no está superado? Si se plantean problemas con ese tema entonces se toma nota. Es **clave ir apuntándolo todo**. Este proceso te generará documentos que incluyen los principios y las debilidades detectadas. Incluso posteriormente puedes agrupar dentro de una misma debilidad los diferentes principios a los que le afecta esa debilidad. En otra institución había una **persona en los focus group dedicada exclusivamente a recoger toda la información** que e iba generando. Se apuntaron todos los principios en un listado. Los focus group se focalizaron no tanto en los principio sino más bien en

áreas de gestión. Por ejemplo, todos los temas que hacían referencia a mejorar la selección y la contratación se juntaron en un mismo epígrafe. Algunos eran principios éticos y otros estaban relacionados con las condiciones de contratación.

CR: Entonces no se siguió la misma estructura que plantea la Carta y el Código

XA: Es que **lo de la Carta y el Código puedes organizarlo de distintas maneras**. Ellos te proponen 4 bloques, pero debes adaptarlo a tu situación. Lo importante al final es tener la **descripción de cada uno de los principios, cómo está implementado en tu institución y cuáles son las debilidades que encuentras**. Eso te lo organizas como quieras, de hecho las plantillas que te proporcionaban podían modificarse. Ahora sí que te exigen como mínimo que cumplas todas las cosas que te piden ellos en los modelos, aunque pueda parecerte repetitivo. Es clave que en los focus group analices todos los puntos uno por uno, todos los principios y que alguien se encargue de ir recopilando todo esto. A partir de ahí se elabora una tabla, determinar sus áreas de mejora y establecer una lista de prioridades. Esto último, **establecer la lista de prioridades, puede ser la parte más compleja**. A partir de todas las debilidades detectadas en los principios debes establecer cuáles vas a poner en tu plan de acción.

CR: Claro, porque en el plan de acción no podrás poner todas las debilidades detectadas.

XA: Es imposible, ten en cuenta que te van a salir cientos de temas con cuestiones muy variadas. Muchas hacen referencia al final a los mismos procesos. El proceso de selección y contratación, por ejemplo, lo puedes ver desde muchas perspectivas. Al final dices "yo lo que quiero es mejorar mis procesos de selección y contratación del personal" y entonces te preguntas "¿a qué principios afecta?". De ahí vas sacando esa lista, pero el área de mejora es una, la selección y la contratación, una gran área. Lo que **no tienes que hacer es un plan de acción enfocado a los principios, sino a tus áreas de mejora**. Todo eso como verás afecta a muchos principios. Ahí es donde viene luego la parte más creativa y más interesante. De todas las debilidades que has detectado te planteas cómo transformarlo todo en un plan de acción.

CR: Ese desarrollo del plan de acción, ¿lo harías en base a focus group o lo prepararías de manera centralizada?

XA: Bueno, yo creo que ahí está ya sobretodo este **grupo más de superivisión, de dirección**. Lo que tienes que hacer es **encajar**. Eso es la diferencia con lo que se está haciendo más en los últimos casos en los que he participado. Se pretende **unir la estrategia del HRS4R con la estrategia de la universidad**. Las acciones de mejora que tú pongas en tu plan de acción debe ser la estrategia de la universidad para los próximos años.

CR: Sí porque, en cierta medida, lo que hacemos aquí es un plan estratégico.

XA: Claro, eso es. Por eso digo que esa en esa decisión juega un papel muy importante el supervisory board. Un grupo de dirección que sea capaz de unir las dos cosas y diga "bueno, de lo detectado vamos a hacer un plan de acción para los próximos años y, además, va a ser la estrategia de la universidad". Es importante que sea así, la estrategia de la universidad. **Si van separados es un problema, porque cuando tengas que hacer las próximas revisiones dentro de 2 o 5 años te vas a encontrar con que no has podido hacer nada**. Si las cosas van cada una por su lado las cosas no se pueden hacer. Por eso digo que es la parte más interesante desde el punto de vista estratégico e institucional. Al principio me preguntabas el **interés de la universidad con el sello**, y es que el proceso este es un gran punto de palanca. Te da esa fuerza para implementar acciones estratégicas que, quizás, a largo plazo se harían igual, pero esto te ayuda a impulsar ciertas acciones y decisiones que no siempre son fáciles de tomar. Pasa como lo que sucedió con los Campus de Excelencia Internacional, que nos ayudaron a hacer ciertas cosas que son difíciles, pero que con la excusa del Campus se pudieron hacer. Te da un **discurso**. Esto es un poco lo mismo, porque tener el sello te ayuda. El discurso del sello te ayuda. El sello va a ser importante, sobre todo en instituciones que hacemos una apuesta clara por la investigación. A nivel de **atracción de talento** el sello empieza a ser importante, porque garantiza a los investigadores que se están moviendo que tu institución respeta los principios y los aplica. Temas como preocuparse por la carrera profesional, las condiciones laborales o el bienestar del investigador es clave, con lo que a nivel de atracción de talento es importante. A nivel de **proyectos** va a ser casi un requisito, quizás no en el 2020 pero sí en el próximo programa marco. La cuestión es que para la investigación va a ser un tema de mucho interés. De hecho en muchas de las convocatorias te están pidiendo cosas que son la implementación de este proceso. Ya nos lo están pidiendo como algo normal "nos tienes que explicar cómo haces tú la selección, la difusión de las plazas disponibles de manera internacional...". Ya están dando por supuesto muchas cosas que son la implementación de este proceso por lo tanto, tener el sello es importante para la institución y va a serlo mucho más. A nosotros, que trabajamos en esto, nos da ese impulso para poder **aplicar acciones de mejora que son importantes para la institución y en las que tiene que estar el equipo de gobierno detrás**. Esto último es básico porque, si no, te vas a encontrar de aquí a dos años con que no habrás podido hacer nada.

CR: ¿Y qué quiere decir para ti que esté el Equipo de Gobierno detrás?

XA: Pues que el plan de acción tenga la aprobación y el impulso de los vicerrectores afectados para poder aplicarlo.

Los recursos necesarios

CR: ¿Y qué hay de los recursos? ¿Requiere recursos adicionales para ponerlo en marcha?

XA: Bueno, ahora te pongo un ejemplo personal. Una de las acciones que vimos importantes en la UAB era el tema de la carrera profesional de los investigadores y su formación en competencias transversales. En eso teníamos una cierta deficiencia. Viendo también la dirección que tomaba la Comisión con el tema del "Innovative Doctorate Training" y la nueva filosofía del doctorado que se enfoca más en formación en competencias dando por supuesta la formación en áreas específicas hicimos especial hincapié en eso. Empecé a trabajar desde aquí en generar un programa para la formación de los investigadores en competencias, como proyecto estratégicos.

CR: ¿Cuánto personal sois en la Oficina de Proyectos Estratégicos?

XA: Somos tres personas, pero yo lo que hago es colaborar con los demás como, por ejemplo, la Escuela de Doctorado. Yo no quiero tener gente haciendo lo mismo que en otros sitios.

CR: Claro, no se trata de tener una universidad en paralelo.

XA: Eso es. Cuando algo surge como el COFUND o el proyecto de formación de investigadores, se piensa cómo dotarlo de recursos humanos. Cuando digo personas contrato **siempre doctores**. Creo que eso es importante Carlos, porque tienen un perfil especial. Yo vengo de la investigación y es algo que se debe fomentar en la universidad. Parece que en el mundo universitario el doctorado sólo te vaya a dar paso a la investigación y la carrera académica. Además de la industria, pueden jugar un papel muy interesante dentro de la gestión de la investigación, porque tienen la visión del investigador y la visión del gestor. Esa confluencia es genial. Bueno, creo que me he ido por las ramas, te decía que **no requiere recurso adicionales**, porque si ya es un **proyecto institucional los recursos vienen de los programas de gobierno**. Si el Vicerrectorado de Investigación especifica en su programa "formación de investigadores" en los que se incluyen doctorandos y postdoc ya es un impulso que se está dando desde el punto de vista del programa de gobierno y que coincide con el plan de acción de EURAXESS. Se genera una confluencia. ¿Recursos? **Los propios de cualquier acción de gobierno del Equipo**. Es más, yo en este caso lo presenté como proyecto en la convocatoria CEI 2015 y me financiaron un programa de formación de jóvenes investigadores, con lo que consigues los recursos. Al final **si tú esto lo integras dentro de tu estrategia como institución las cosas funcionan**. Es cierto que hacen falta recursos, pero los puedes ir consiguiendo porque forma parte realmente de tu estrategia como universidad. Así vas consiguiendo tus recursos para tirar adelante estos planes de acción. Si esto estuviese fuera del programa de gobierno de la institución esto no se podría hacer.

CR: ¿Tú eres el responsable de que el programa formativo salga adelante?

XA: El responsable es la Escuela de Doctorado, pero yo superviso junto la Secretaria de la Escuela de Doctorado para que esto salga adelante.

Las implicaciones del sello para la universidad

CR: ¿Has notado algún cambio en la gestión de los recursos humanos a raíz de la implantación del sello HRS4R?

XA: Sí, por ejemplo, una de las acciones de mejora era la selección transparente y la publicación internacional de todas las plazas que salen en la universidad. Esto, aun siendo un tema difícil, ahora ya se está haciendo. Justo estos días se ha aprobado un nuevo proceso por el que las plazas salen automáticamente en el portal web de EURAXESS. Entonces ya todas las plazas salen en EURAXESS, evidentemente no las de funcionario ni PDI laboral, hablamos de las plazas por obra y servicio de Capítulo 6. Esto sale automáticamente en difusión internacional. Al finalizar el proceso de selección se pide a los responsables del proceso de selección un informe de cómo se ha hecho la selección, qué personas han intervenido, los motivos por los que se han descartado solicitantes. Todo esto claramente ha afectado mucho a todo el tema de recursos humanos. Es cierto que **ha alargado algo el proceso**, porque difusión internacional durante varios días, período de alegaciones, etc. Que es lo que te pide, pero hemos **acortado por otros sitios** intentando optimizar los procesos. Está siendo un cambio importante, pero se tiene que hacer.

CR: Entonces tú sí que notas esos cambios

XA: Sí

CR: ¿Y han sido muy grandes las implicaciones en la gestión de los recursos humanos de la universidad?

XA: Vamos a ver, enormes no han sido, enormes van a ser los gritos de los que no están acostumbrados a hacer las cosas así. No obstante es un proceso de poco a poco ir avanzando. Es un proceso largo. **Los timings nos los**

ponemos nosotros mismos. Tú cuando pongas el plan de acción tú definirás cuando se hacen las cosas. Habrá cosas que podrás hacerlas en 6 meses y otras tardarás 6 años. No pasa nada. Nadie nos está diciendo "esto hay que hacerlo en 2 años". Tú te pones las fechas, lo importante es entender que **es un proceso que uno decide que hay que hacerlo**. Uno mismo propone los límites. Si los límites que tú nos propones, yo como evaluador digo "no parece que sean muy **ambiciosos**, deberían esforzarse más", entonces habrá problemas. No obstante si los límites que pones para una institución como la vuestra el evaluador no dirá nada. Esto es uno mismo que conoce su institución, sabe los cambios que puede hacer y cómo puede implementarlos el que los define. Los evaluadores, si es una cosa lógica, no ponen pegas. Hay cosas que yo sé que tardaremos muchos años, pero eso lo pones y ya está. Es lo que se espera de esto, no se espera que en 2 años cambies la institución.

CR: En algunos casos he visto que se valora muy positivamente que expongas la situación con claridad. ¿Los fallos existentes en la actualidad pueden afectar a la consecución del sello?

XA: Aquí no hace falta ocultar nada. **Tenemos muchos defectos todos, y la universidad como institución tiene muchos vicios que hay que corregir**. No pasa nada por plantearlo. Hay que ponerlo, y se dice "yo tengo la intención de implantar esta mejora que está respaldada por el Equipo de Gobierno y dada la situación actual va a tardar muchos años" porque en el fondo no somos capaces de hacerlo de otra manera. Pues ya está, es esto. Lo importante es que estés **poniendo en marcha esos mecanismo para promover una mejora**. ¿Que tardarás mucho? Pues sí, pero la clave es que estés poniendo en marcha el mecanismo, y esto es lo que hay que reflejar en el plan de acción. No hay que ser ni excesivamente ambicioso y no querer abarcar todas las debilidades que has detectado. Hay que **priorizarlas y agruparlas en ámbitos** porque seguramente debilidades van a salir muchísimas. Más vale ir agrupándolas en áreas y enfocarse en ellas. Es lo que hicimos aquí, fuimos clasificando las debilidades y los principios en grupos. A partir de aquí era esto lo que se trabajaba en distintos procesos. Hemos tratado carrera profesional, selección y contratación y comunicación interna. De esto último nos dimos cuenta de que a los **investigadores les falta mucha información referente a sus contratos** y demás. No les llegaba correctamente la información. Otro caso interesante es que observamos que la información solamente estaba en catalán y en castellano pero no en inglés. Hay un proceso muy importante en este tema.

CR: El tema de la traducción supongo que será una de las cuestiones clave.

XA: Para nosotros esa era una importante área de mejora porque teníamos mucha documentación interna que no estaba en inglés. **Se ha hecho un esfuerzo importante para que estuviese en inglés**. Se ha mejorado la **visibilidad** de muchas cosas, por ejemplo la Comisión de Ética y Bioética le hemos dado un impulso importante, aunque también es cierto que los proyectos de H2020 hacen cada vez más hincapié en los aspectos éticos. Al final **todo va muy en paralelo**, pero es fundamental **centrarse en tres o cuatro temas importante**, si no, te pierdes. Más vale focalizarse en unos pocos temas clave y agrupar ahí unos cuantos principios. Y es un tema muy vivo porque, por ejemplo, el tema del plagio nosotros no lo teníamos en el plan de acción, y ahora es una cuestión muy relevante. En aquel momento nadie hablaba de eso, y ahora todo el mundo habla del plagio y del autoplagio, con lo que hemos decidido poner el mecanismo para mejorar este tema. Hemos puesto en funcionamiento herramientas para evitar el plagio y el autoplagio a niveles que van desde el grado hasta el doctorado. Es importante que de jóvenes vayan aprendiendo este tema.

El proceso del "gap analysis"

CR: A nivel general, ¿en qué consiste para ti el proceso del "gap analysis"? ¿Cómo lo describirías?

XA: A nivel práctico es ir principio por principio. Es clave **interpretar bien el principio**. ¿Estarás en todas las subcomisiones?

CR: En principio sí

XA: Uno de los papeles que más me ha tocado hacer es interpretar bien los principios. Algunos son muy fáciles, pero **en otros no queda claro qué me está diciendo o a qué se refieren**. Después hay que comprobar cómo la universidad está **posicionada** respecto a ese principio y detectar las **debilidades** en relación a este principio. Para mí esto es el "gap analysis", que finalmente deriva en una **lista de los puntos débiles, los que se cumplan parcialmente y los que no se cumplan de ninguna manera**. De aquí tiene que salir la lista de debilidades. A partir de ahí vendría la **segunda fase**, que sería **agrupar las debilidades** para posteriormente poder construir el **plan de acción**.

CR: ¿Qué quieres decir con "cómo está posicionada la universidad respecto a cada principio"? ¿En qué se traduce esto?

XA: Pues posicionada en el sentido de, por ejemplo, temas de género. Normalmente en los estatutos hay temas de género, pero en algunas universidades además hay normativas internas o un observatorio para la igualdad. Pues referente a temas de género la universidad cómo esta. Cumple esto, aplica lo otro, lo tiene en cuenta en las plazas que sale, hay una normativa que dice que las comisiones de evaluación o de selección de personal tienen que tener paridad… Eso acaba siendo el posicionamiento de la universidad.

CR: ¿Sale esto en el focus group?

XA: Eso siempre sale en el **focus group**, son temas que acaban apareciendo. Ahí **se debate cómo estás**. Si hay alguna persona relacionada con los temas de género, por ejemplo, puedes **invitarla**. Nosotros tenemos el observatorio de igualdad, que habla no solamente de género sino de otros tipos de discriminaciones. Ahí se debate cuál es la situación en este momento de la universidad, y los **puntos débiles** que tenemos, porque a pesar de que tengamos el observatorio, normativas y demás, siguen habiendo discriminaciones. Se incumplen cosas. ¿Qué se incumple? El comité de selección tiene paridad? ¿Hay comités de selección?

CR: Entonces comentas que puede ser interesante invitar a expertos según la temática a los focus group.

XA: Sí, es recomendable, porque además con esto estás **implicando a más gente** de la comunidad universitaria dentro del proceso. Es bueno, y para la gente de la propia comisión es bueno que vean que hay otra gente que participa y que aporta su conocimiento.

CR: ¿Qué personas o áreas crees tú que deben estar implicadas en el proceso?

XA: En nuestro caso hicimos algo parecido a lo que tú planteas. Sobre todo del área de servicios del PAS, de RRHH, contratación y gestión de la investigación. En nuestro caso hicimos paralelamente el tema con investigadores, por separado. **El grupo de trabajo estaba formado únicamente por personal del PAS y paralelamente se hicieron toda una serie de focus group con investigadores** seleccionados por área de conocimiento. Tiene ventajas e inconvenientes. Al trabajar por separado creas una disfunción porque en un lado se discuten más ciertos temas que en otros. En los investigadores salen mucho los temas de plazas, la carga docente que no deja investigar y en el de PAS temas propios de la gestión. La principal ventaja es que evitas los típicos conflictos entre los dos colectivos (PDI y PAS). **No se trata de discutir, sino de ver nuestras debilidades y cómo podemos mejorarlas**. No es el momento de debatir sobre la ética, se trata de ver si el principio lo cumplimos, si no lo cumplimos plantearse el por qué, qué nos falla y cómo podemos mejorarlo. Cada principio se debe analizar de esta manera, muy objetivamente, sin entrar a debatir. Nosotros lo hicimos así, por separado. Ahora, por ejemplo, en un par de semanas haremos un focus group con jóvenes investigadores, R1 y R2, es decir, predocs y jóvenes postdoc. El objetivo de este focus group es recabar información sobre cómo ven ellos su formación, su carrera profesional dentro y fuera de la universidad, cómo se podría mejorar. Esto nos ayudará a hacer este programa de formación mejor. Trabajamos focalizándonos en cuestiones concretas. Nuestros grupos son similares a los vuestros. La estructura que estás planteando tú está muy bien. Ahí se nota que hay mejoras con los años a medida que más universidades se meten en el proceso del HRS4R.

CR: Se han planteado algunas cuestiones respecto a la dedicación por parte de los miembros de las diferentes subcomisiones. Yo les he insistido en que sólo se trabajará durante las reuniones además de un trabajo previo que he estimado en dos horas. Los grupos tienen repartidos los diferentes principios, con lo que no todos los grupos analizan todos los principios. Bajo tu punto de vista, ¿es realista este planteamiento?

XA: Sí, si no se analizan todos los principios en todos los grupos sí que es realista.

CR: Y durante esas sesiones plantearemos las cuestiones que has comentado: ¿cumplimos el principio?; ¿qué nos falla?; ¿cómo podemos mejorar?

XA: Sí, pero es importante que **se busque la objetividad**, intentando que los participantes se abstraigan de su lugar de trabajo. Que la gente sea muy **institucional**. Estas ahí como institución, no como "responsable de". Tú como UPV qué ves de este principo. ¿Se **cumple**?¿Qué **falla**? ¿Cómo lo **mejorarías**?

CR: Como mejorarlo, ¿no sería más el plan de acción?

XA: Sí, pero ahí ya te pueden dar ideas sobre cómo abordarlo. Yo no lo limitaría al análisis, si salen cosas es importante anotarlo todo, porque hay gente con mucha experiencia que ha visto muchas cosas y te puede aportar ideas muy valiosas.

CR: Comentas que tuvisteis en cuenta los mismos colectivos que nosotros, utilizando las categorías R1, R2, R3 y R4. ¿Tuvo algún papel especial el Departamento de Recursos Humanos?

XA: **Siempre había una persona del área de recursos humanos**. No obstante también hay que tener en cuenta que nosotros no tenemos una dirección de recursos humanos en el sentido estricto del término. No tenemos una posición equivalente a la que existe en una empresa que se responsabiliza de toda la parte de RRHH, sino que está muy repartido por los diferentes colectivos de la universidad: personal académico, personal laboral… Esto yo creo que ha sido un inconveniente, porque no existe la figura de una "dirección de recursos humanos". En la Carlos III, por ejemplo, hay una directora de recursos humanos. Esto es muy útil porque ella es la responsable de todo, incluso de la formación. Yo creo que es la tendencia.

CR: Volviendo al proceso en general, ¿cuáles serían los pasos?

XA: Si ahora conseguís hacer el "gap analysis" de manera exitosa, una vez concluido, deberían **recogerse**

y fusionarse las mejoras. Después se hace el plan de mejora y se aprueba. Con esta información, una vez preparado el informe, se presenta. Ten en cuenta que existen una serie de "**ventanas temporales**" en las que puedes presentar tu informe. Fuera de esas ventanas no puedes presentarlo. Antiguamente era abierto todo el año, pero ahora sólo se puede presentar la solicitud en ciertos períodos. Ahora hay una que se abrió la semana pasada y se cierra el 15 de noviembre. Hay varias al año. ¿Habéis dado soporte a la carta firmada por el Rector?

CR: Tenemos una pero yo creo que ha caducado.

XA: Ten en cuenta que si aparece en la lista de instituciones ya no es necesario volver a enviarla. Si apareces en la web de HRS4R ya no es necesario enviarla. Para los que lo hacen por primera vez tienen un año desde que envían la carta, pero si ya la enviasteis sólo tenéis que presentar el "gap analysis" y el plan de acción siguiendo la plantilla que proporcionan. [0:39:00]

Recopilación de información de todo el proceso

CR: Y cuando hablas de presentar el "gap analysis" y el plan de acción, ¿crees que sería recomendable presentar información adicional donde se vea claramente cómo se ha trabajado el proceso?

XA: Sí, esto es muy importante. Yo te cuento cómo lo estoy recomendado ahora y cómo lo hacemos nosotros. Lo que hemos hecho ha sido **generar, ya desde el principio, una web**. Si te fijas nosotros tenemos la web donde hay una gran cantidad de cosas relacionadas con temas de la carta y el código. Aparecen cuestiones como la Comisión de Ética, las buenas prácticas, igualdad, etc. Hay otros temas que se van directamente a la intranet, como podrían ser los manuales de contratación que son documentos internos para los investigadores de la UAB. Hay desde noticias de interés como por ejemplo cuestiones vinculadas con el Artículo 32 o el portal de EURAXESS. Es decir, un poco los **temas relacionados con el proceso y el logro de la excelencia**. Esto para mí es muy importante, en el sentido de que yo **como evaluador**, una de las primeras cosas que hago es **irme a la institución que estoy evaluando a ver cómo tiene su página web**. De las cosas que me explica que tienen, qué es lo que veo en la web. Si hacen referencia a unas "buenas prácticas", las busco en la web. Me pongo en el papel de un investigador de fuera que quiere venir a investigar a la UAB, cómo localizo esa información. Veo cómo tenéis la información en la web y si hay un sitio en el que se reúne toda esa información. Debe de haber un **espacio que concentre todo lo relacionado con el proceso del HRS4R**. Es fundamental. Tú ten en cuenta que para los evaluadores se entrega una documentación muy escueta y acabas yendo a la web. Por eso es importante que esté en inglés, que estén presentes todas las referencias que estás utilizando y las tengas bien organizadas. Eso es lo que me va a permitir tener información adicional. Si has creado un espacio en el que se puede localizar toda esta documentación que dices en la memoria, eso hará la **vida mucho más fácil al evaluador**. Todo lo que hagas como diarios, encuestas, resultados de los focus group, etc, ponlo como anexo.

CR: ¿Te refieres a algo tipo un blog?

XA: Sí, algo así. Es perfecto, porque eso **demuestra que es un proceso que la institución se lo ha creído** y se lo ha tomado en serio. No debe parecer que es alguien que de manera individual ha tomado unos cuantos datos y por su cuenta y riesgo ha mandado el documento. Si se hace así luego se detecta fácilmente por el evaluador, porque no es posible encontrar nada de lo que se dice y, además, el documento está lleno de contradicciones. Ves claramente que eso no es la realidad, porque ves una institución que hace las cosas de una manera y en el documento te ponen otra. Yo creo que lo del tema de la web es muy importante.

CR: Esa web que haces, ¿acaba siendo una especie de segunda web de investigación?

XA: No, se convierte en el espacio web para el tema de excelencia donde se recoge toda esta información que igual ya está en otros sitios de la web, pero que ahí la tienes muy a mano. Es como un **repositorio**, facilitando la vida a un **investigador externo** a la institución que se interesa por la universidad. En este espacio encuentro mucha información de cómo se hacen las cosas para los investigadores. No hay que perder de vista que este **es un proceso para los investigadores**, básicamente.

CR: ¿Y qué quieres decir con que "es un proceso para los investigadores"?

XA: Que es para el beneficio, sobretodo, del investigador. Pretendes que su **entorno de trabajo sea correcto, que su carrera profesional sea la mejor posible, su formación sea buena**. Al final lo que se busca en esto es que las condiciones de trabajo de los investigadores y su desarrollo profesional sean buenas, claras y bien definidas.

CR: Y respecto a la web, además del evaluador, ¿quién consideras que es el público objetivo de esta web? ¿Consulta la gente esta web más allá del proceso de evalaución? ¿Tienes datos de acceso a esa web?

XA: Como nosotros estamos ahora yendo por diferentes sitios del campus explicando el proceso, los beneficios que reporta, etc., la gente la consulta.

CR: Pongámonos en la situación de tener que buscar un título para esta web que no fuese HRS4R. ¿Qué título le pondrías?

XA: Muy buena pregunta, la verdad es que no sabría que ponerle, quizás algo así como "Buenas prácticas en la investigación", pero la verdad es que no tengo una respuesta clara para esto. Habrá que pensarlo.

CR: Claro, porque la web debería ir más allá del propio proceso.

XA: Si, es que **tiene que tener un mayor recorrido**. Es buena para los investigadores de fuera que puedan encontrar toda la información sobre tu sistema de investigación. Cuando vengan aquí sabrán cómo les contratarás, qué ventajas tendrán a nivel familiar, qué oportunidades de formación, cuestiones éticas y de igualdad. Todo esto está aquí dentro metido. De alguna manera es la web que recoge cómo tu institución está cumpliendo los 40 principios.

CR: Pero, ¿tampoco sería la web de Recursos Humanos del Vicerrectorado de Investigación?

XA: No, es algo distinto.

CR: ¿En qué se diferencia?

XA: En que **no solamente hay temas de recursos humanos**. Es una cuestión un poco más amplia. Hay una parte importante de los principios que son acerca de cómo las instituciones contratamos a los investigadores, pero hay otra parte que es más sobre cuestiones más básicas como libertad de investigación, ética, cómo se firman los artículos, cómo se supervisa a un doctorando… Son cosas que no son de recursos humanos, más bien son **cuestiones sobre cómo la propia investigación se realiza en esta universidad**. Este es otro de los temas delicados, el tema de la supervisión de los jóvenes investigadores. El concepto de doctorado, e incluso etapas posteriores, debe quedar clara una **supervisión real**. Una supervisión no en el sentido de "maestro y aprendiz", sino más bien de "coaching", de ayudar a crecer profesionalmente a esa persona y a generar un equipo. Todo esto genera problemas evidentemente, porque no es el modelo más habitual. Tienes razón en que **es una web a la que se le debería encontrar su encaje y su nombre, algo que la haga atractiva**. Nosotros lo que hacemos ahora es explicar este tema en el campus y, en el colectivo que mejor recepción encontramos es en la gente joven brillante como los ERC. Estos lo ven clarísimo, no necesitan ni que se lo expliques, porque ven claro que es el comportamiento natural de los investigadores: selección abierta, transparencia, coaching, etc. Una de las cosas que nos gustaría y que vamos a implementar es que en la sesión de bienvenida a los que se inscriben en un programa de doctorado ya se les dé la carta y el código como un documento más que deben ellos conocer y aplicar. La gente está empezando a conocer la web y a identificar el logo. Los investigadores más senior que firman los "grant agreements" y leen que hay que cumplir la carta y el código, ya saben que la universidad tiene este reconocimiento. Eso, aunque no nos evita que si hay una auditoría tengamos que hacerla, es un valor añadido. Es una **garantía de que en la universidad hay un proceso para implementar todas estas nuevas prácticas**. Los investigadores con eso se quedan más tranquilos porque hacemos cosas que te piden en el "grant agreement", como la difusión internacional o, a la hora de contratar, demostrar con documentacfión que has hecho la publicidad. Nosotros ahora ya lo podemos demostrar. Ellos ya saben que, si están escribiendo una propuesta, la parte de cumplimiento de estos requisitos, ya la pueden poner. Ahora les facilitaremos también unos textos sobre la formación en competencias. Ahora los **proyectos** cada vez lo piden más. [0:51:23] Tenemos que **empezar a dar respuesta desde la institución a todos estos ámbitos**, y esto es uno más. La RRI es otra historia, pero muy vinculada al tema del HRS4R porque hay una parte que habla del impacto en la sociedad de la investigación, con lo que hay una parte con lo que podemos enlazarlo. Yo creo que tiene cierto sentido trabajar un **espacio institucional donde se reúna toda esta información**.

CR: ¿Publicáis también las convocatorias en esta página?

XA: Se publican directamente en el portal Jobs de EURAXESS. Tenemos un enlace directo al portal.

CR: En todo el proceso de elaboración del "gap analysis", ¿cuál es la parte que crees que mejor funcionó?

XA: En nuestro caso creo que se hizo en el momento en que todo esto se iniciaba y estábamos todos aprendiendo. En los últimos ejemplos que he visto creo que lo más interesante es que **gente de distintos orígenes a nivel profesional en la universidad se ponen en contacto y debaten sobre temas concretos**. Esto es muy enriquecedor, porque no hay que olvidar que **la investigación es muy poliédrica**, y cada uno la ve desde su lado. Solamente cuando nos juntamos todos y la vemos en su conjunto es cuando todas las cosas acaban adquiriendo cierto sentido, porque te ayudan a entenderlo todo. Con este proceso consigues entender también a qué se deben determinados descontentos, que sólo se concretan cuando pones a todos juntos.

CR: Entonces para ti lo que mejor funcionó fueron las reuniones entre colectivos.

XA: Sí, yo creo que esto es muy interesante, sobre todo si los participantes acuden a las reuniones con una aproximación institucional, olvidándose en cierta medida de su área de trabajo. Lo único que tienen que aportar es su experiencia, pero no a discutir posiciones sobre "quién lo hace bien" o "quién lo hace mal". Nadie lo hace bien ni mal, la cuestión es "qué se hace y qué es

lo que nos falla". Ya discutiremos más adelante sobre el bien y el mal.

CR: ¿Destacarías alguna buena práctica a la hora de elaborar el gap analysis?

XA: La **definición del propio grupo es una de las piezas clave**. La otra es convencer a la gente de que no están ahí en representación de nadie, sino para aportar su experiencia. Si se consiguen estos dos puntos el resultado sale solo.

CR: ¿Harías alguna cosa de otra manera?

XA: Yo la verdad es que he visto que todo el mundo lo hace igual. Algunos realizan el "gap analysis" a través de **encuestas, pero yo respecto a eso soy más escéptico**.

CR: ¿Por qué?

XA: Porque las encuestas primero deben ser representativas, algo que ya es difícil. Si finalmente son representativas al final te enfrentas con una cantidad de información muy grande que es difícil de manejar. No creo que esto sea el objetivo. Si se hacen encuestas, que en algunos lugares se hace, está bien restringirlas a algunos **aspectos concretos**. Tú comentabas que queríais hacer la encuesta después.

CR: Sí, cuando tengamos claras las cosas que la gente dice que está mal.

XA: Así sí, porque preguntas cosas más concretas que luego te ayudarán a priorizar. Se trata de **preguntar cosas concretas respecto a algunos principios**. Te permite **confirmar** las cosas que has detectado en el focus group y puedes ver cuál es el sentir de la comunidad universitaria respecto a esos temas. Ahí sí que tienen sentido, pero hacer un "gap analysis" a partir de encuestas desde el principio yo no lo veo factible.

La realización del plan de acción

CR: Respecto al plan de acción, ¿en qué consiste para ti el proceso de elaboración del plan?

XA: Pues básicamente es una **selección** a partir del "gap analysis". Se va o bien tratando principio por principio, que yo lo veo más discutible, o **agrupando los principios por temáticas**. Puede que no sean los cuatro bloques que te recomiendan ellos, puedes hacer 10 bloques o los que quieras. A partir de ahí valorar tus debilidades y ver si existen posibilidades de mejora. Ten en cuenta que **algunas áreas de mejora no podremos abordarlas porque no nos atañen**. Si hay posibilidades de mejora hay que ver cuáles son las **posibilidades de mejora y a partir de ahí hacer una lista de prioridades**. Para mi este es el concepto básico de la elaboración del plan. Una vez establecidas estas líneas de mejora tener la **aprobación del Equipo Rectoral** y vincularlas directamente con la **estrategia** de la universidad para los próximos años.

CR: ¿Planteas alguna dinámica especial para sacar las acciones de mejora?

XA: Yo las obtendría a partir del Comité de Seguimiento que planteabas. Este es el que tendría que elaborar el plan de acción.

CR: ¿Crees que sería necesaria una validación posterior del plan de acción?

XA: Una vez que ya lo tienes elaborado se pasa a aprobación por parte del Equipo Rectoral. Si el previo, el "gap analysis", ya lo tienes validado a través de la encuesta que planteabas, **en el plan de acción no te estás inventando nad**a. Ahí recoges toda la información del "gap analysis" y la incorporas. Lo único que haces es fusionarla y ordenarla. Yo creo que ahí lo que haces es un **trabajo interno pero a partir de una información previa**. Volver a someterlo a debate no tiene sentido. Como mucho alguien podría preguntarte porqué priorizas una cosas respecto a otra, pero para eso ya está el Equipo Rectoral que es el que tiene que marcar las directrices. Si al final consigues recoger todos tus **planes de mejora en 10 acciones** por ejemplo, puedes proponerte hacerlas todas. Unas se harán más rápido y otras menos, pero te puedes proponer hacer todas. Al final la priorización lo único que dice es que "**en este momento, por consonancia con las líneas estratégicas de la universidad, haremos estas, las otras más tarde**". Al final no dejas de hacer nada, con lo que poner otra vez esto a debate sólo enlentece el proceso. Una vez hecho el "gap analysis", pasarlo a los planes de mejora es **buscar sinergias entre los distintos temas, determinar cuáles forman parte del mismo grupo y priorizarlo**. Un tema importante son los **indicadores**. Todo lo que sea posible debe llevar indicadores de cumplimiento, que te permitan verificar que has alcanzado un nivel. Si es posible puedes incorporar el punto de partida y adonde quieres llegar.

CR: ¿Y no hay que poner nada sobre recursos? Puedes plantear unas prioridades que después no se sostengan con unos recursos que estén acorde a lo que se plantea.

XA: Pues si no tienes recursos para abordar una prioridad lo indicas. Dices que de momento no dispones de **recursos y alargas el calendario**. Indicas que posteriormente se revisará. Es decir, no es ningún problema decir "esto tengo que hacerlo pero ahora no puedo hacerlo". Lo importante es que seas consciente de que tienes que hacerlo.

CR: ¿A qué nivel de detalle llegarías en ese plan de acción?

XA: **No es un plan operativo**. Sencillamente es decir cuáles son las acciones y describirlas. Por ejemplo, si eligiésemos como acción "cambiar el sistema de contratación y selección de personal investigador", puedes explicar primero a qué se refiere esto, diciendo que se publicará de manera automática en la web de EURAXESS, que tendrá un período de alegaciones y un informe de una comisión, etc. Indicadores para esto podrían ser "número de puestos publicados" o "número de alegaciones presentadas". El punto de partida sería cero porque antes no hacíamos publicación internacional. Se trata de poner los grandes aspectos de mejora, explicarlos bien y poner indicadores.

CR: Concretando un poco más, un plan de acción a este nivel, ¿cuántas acciones debería tener?

XA: Tampoco demasiadas. Yo en todo caso pondría **grandes acciones y, como mucho, sus subacciones**. Se trata de definir **ámbitos de mejora** y después **acciones de mejora**. Y respecto a los ámbitos de mejora no puedes poner muchos. Yo te he dicho máximo 10. No sería realista decir que tienes 25 acciones de mejora. **Si son serias y contundentes tú puedes proponerte 4 o 5 áreas de mejora**. Son grandes y luego pueden haber distintas acciones dentro. Tienes, por ejemplo, un gran bloque de mejora que es "selección y contratación", y luego ahí tienes una serie de acciones. Ahí puedes poner tus indicadores, pero de los grandes bloques no se deben poner muchos. Tienes que focalizarte en los ámbitos importantes y en aquellos que van a suponer un cambio.

Futuro de la investigación tras la obtención del sello

CR: Entonces si todo lo que pones en el plan de acción se cumple, ¿cómo ves tú la universidad?

XA: La realidad es que **no vas a aplicar de la noche a la mañana todos los principios de la carta y el código**. Vas a poder hacer unas cuantas mejoras en ámbitos más o menos concretos. Significará mucho. En el momento en que empieces a tocar temas de formación de investigadores, contratación y selección o de relación de supervisores, estás tocando muchas cosas. Lo que sucede es que lo vas a hacer en un período largo. Es un **proceso largo** y de ir haciendo pequeñas modificaciones. Tú como plan de mejora, por eso si te piden que hagas una **previsión de 2 a 5 años** vas a poder meter unas cuantas cosas. Vas hacia la aplicación de todos estos principios.

CR: A mí me parece importante poder decir de manera clara qué quiere decir "la aplicación de todos estos principios"

XA: Yo creo que cuando hablamos de los principios queremos decir **que la carrera del investigador sea no únicamente más fácil, sino que tenga su reconocimiento** y sea mucho más **clara**. Tenemos muchos casos de jóvenes investigadores que no ven reconocida su labor porque no pueden firmar los trabajos o, incluso, ven cercenadas sus posibilidades de progreso no pudiendo pedir sus proyectos. Hay temas de contratación que no son sencillos, y en el tema de formación hay muchas limitaciones para los jóvenes investigadores. Todo esto es un poco lo que con este proceso empieza a aflorar, es decir, todo el entorno que rodea la carrera investigadora. Se pretende hacerla más **fácil, más lógica** y, sobretodo, si nos lo creemos que existe la posibilidad de que esto sea algún día un mercado único, cualquier investigador nuestro que se quiera ir a otro país debe tener unas **condiciones profesionales equiparables**. Se establecerá un sistema con unos mínimos aceptables para que cualquiera pueda moverse sin que eso suponga un cambio radical en sus condiciones profesionales y laborales. Para mí esto es un poco el sentido de la implementación de esta carta y el código. A nivel de la propia institución crear un entorno favorable para el crecimiento de los investigadores a nivel personal y profesional.

CR: Partimos entonces de la base de que el entorno actual no es favorable para el crecimiento de los investigadores [1:11:00], ¿es eso de lo que estamos hablando?

XA: Vamos a ver, eso depende de tu "gap analysis", pero entendemos que **hay muchos aspectos de mejora**. Los resultados de los años indican esto. Hay bastantes aspectos de mejora sobretodo en el ámbito de la carrera profesional, de la formación de los investigadores y en el proceso de selección y contratación. Esto es lo más grave que ha encontrado EURAXESS en el análisis de todas las solicitudes presentadas hasta la fecha y que marcan un lecho común que en el que prácticamente todas las universidades flaquean. **Los procesos de contratación y selección, por ejemplo, adolecen de no ser ni transparentes ni abiertos ni basados en méritos**. Se encontraron que la mayor parte de las instituciones tenían este déficit, con lo que en 2015 crearon una comisión específica y diseñaron el **OTM-R.** Esto es el resultado de un grupo de trabajo que hizo una parte específica relacionada con temas de selección y contratación que las instituciones tienen que ir implementando. Esto quiere decir que cuando preparéis vosotros vuestra propuesta, el grupo que esté trabajando con selección y contratación, y aquí sí que la persona de Recursos Humanos es clave, tiene que rellenar este formulario. Ver todas las preguntas que se hacen y ver si se cumplen o no se cumplen y cuál es la situación en la universidad. Esto debe servir para implementar mejoras posteriores y se convierte, en cierta medida, en un segundo "gap analysis". Es algo así como una subsección del "gap analysis" dedicada únicamente a temas de contratación.

CR: ¿En qué momento se rellena el OTM-R?

XA: Hasta ahora no se hacía, pero para el procedimiento de 2017 ya es necesario rellenarlo desde el principio. En nuestro caso, que vamos a pasar la evaluación del segundo año, aunque no es obligatorio lo estamos haciendo. Además nos recomiendan que presentemos la check list, por eso hemos hecho un grupo de trabajo específico y presentar, además de la check list, una serie de propuestas de mejora que pueda ser un segundo "gap analysis" y un segundo plan de acción.

CR: Lo rellenan entonces desde Recursos Humanos.

XA: Sí, nosotros hemos hecho un grupo de trabajo con gente fundamentalmente de Recursos Humanos, incluyenod contratación, investigación, gestión de la investigación y proyectos estratégicos. Es un tema puramente de gestión y aquí no hemos incluido investigadores. Esto es lo que ahora está cogiendo más fuerza y hay que tenerlo claro si os vais a presentar.

CR: Viendo la importancia de este tema y cómo se ha ido construyendo, ¿hay alguna institución que se considere referente a nivel europeo? ¿Queremos ser como alguien?

XA: No te podría decir un nombre concreto, aunque es cierto que la referencia de todo esto suele ser el **Reino Unido**. Ellos hace muchos años que lo tienen implementado a través de un programa propio. De hecho lo de EURAXESS está muy basado en lo que se hizo allí a través de VITAE. Ellos hace muchos años que trabajan en este tema, de hecho todas las instituciones británicas tienen el sello de excelencia porque ya lo cumplían. Ellos son una referencia. Si tuviéramos que mirar en algún sitio, probablemente tendríamos que elegir alguna universidad del Reino Unido. De hecho todos los temas de carrera profesional o formación de investigadores, la referencia son ellos.

CR: ¿Destacarías alguna buena o mala práctica a la hora de elaborar el plan de acción?

XA: Bueno, si hablásemos de mala práctica el principal problema sería **no utilizar toda la información que has conseguido del "gap analysis".** El plan de acción debe ser una derivación directa de la información obtenida durante el "gap analysis", aunque sean cosas malas. El plan de acción debe ser el reflejo del "gap analysis", por eso te decía que no es necesario ninguna validación adicional.

CR: ¿Y destacarías algún punto de conflicto que sea relevante?

XA: El único punto de conflicto serían los **compromisos en el tiempo**, en los que puede haber discrepancias entre los participantes. Lo importante es tener claros cuáles van a ser los resultados esperados en la evaluación de los 2 años. A los dos años tiene ya que haber algún resultado, y planificar bien los resultados en el tiempo. A los 5 años hay una visita, y esa es especialmente importante. **La de los dos años volverá a ser una autoevaluación, pero la de los 5 años es una visita presencia**l, en la que viene una comisión de 2 o 3 evaluadores externos que hablarán con la gente y le harán preguntas.

CR: Con esto ya prácticamente hemos tratado todos los temas, ¿alguna última recomendación?

XA: A nivel práctico **es un proceso fácil, lo importante es que la institución lo asuma y lo tenga claro**. Por eso lo primero es conseguir que el Equipo Rectoral lo tenga clarísimo y luego realizar esa difusión dentro de la universidad para que se conozca. El grupo de trabajo debe de ser dinámico que, además, tendrá que realizar el seguimiento de todo esto una vez se haya aprobado. La parte buena es que cada vez más van saliendo temas que exigen el logo y esto te sirve como estímulo para impulsarlo. Hay que tener en cuenta que, en buena parte, **estás haciendo un plan estratégico para investigación**, especialmente en lo que hace referencia a los recursos humanos vinculados con la investigación. Afecta fundamentalmente al rol del investigador, por eso es fundamental que el **plan de mejora se alinee bien con el plan estratégico**. Las que vayan en línea con el plan estratégico serán las que se priorizarán.

Bellaterra, 7 de noviembre de 2017