ikerbasque

Basque Foundation for Science

Plan Estratégico 2010-2013

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE ETA IKERKETA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

INDICE

1. INTRODUCCIÓN 1

2. ENTORNO DE CIENCIA INTERNACIONAL 2

2.1. EL ESTADO DE LA CIENCIA 2

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 6

2.2.1. COMPETENCIA NACIONAL 6

2.2.2. COMPETENCIA INTERNACIONAL 7

2.2.3. COOMPETENCIA 7

2.2.4. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 8

3. SISTEMA VASCO DE CIENCIA 9

3.1. EL ESTADO DE LA CIENCIA EN EUSKADI 9

3.1.1. PRINCIPALES AGENTES CIENTÍFICOS 9

3.1.2. PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE POLÍTICA CIENTÍFICA 10

3.2. MARCO POLÍTICO Y REGULATORIO DE LA CIENCIA EN EUSKADI 19

3.2.1. UNIÓN EUROPEA 20

3.2.2. ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO 20

3.2.3. DIPUTACIONES FORALES 20

3.3. IKERBASQUE, LA FUNDACIÓN VASCA PARA LA CIENCIA 21

4. SITUACIÓN ACTUAL Y NECESIDADES FUTURAS 22

4.1. IKERBASQUE: TRAYECTORIA Y RESULTADOS 2007-2009 22

4.2. ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS 25

4.2. ANÁLISIS DE NECESIDADES FUTURAS 27

5. ESTRATEGIA IKERBASQUE 2010-2013 30

6. PLAN DE ACCIÓN 2010-2013 31

6.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES 31

6.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO 33

6.3. ENCAJE GENERAL Y COHERENCIA DE LA ESTRATEGIA 35

6.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ACTIVIDAD 36

6.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE OPERATIVOS 46

6.6. DESPLIEGUE A PROCESOS 53

7. INDICADORES Y OBJETIVOS 2010-2013 57

8. PRESUPUESTO Y RECURSOS 61

1. INTRODUCCIÓN

La CAPV se plantea el reto de construir un futuro sostenible basado en el conocimiento y la innovación, el que la investigación y el desarrollo sean motores del avance de su economía.

En el marco de la globalización y de la competencia mundial por la captación de capacidades de reconocido prestigio en el ámbito de la investigación, el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco crea en 2007 la Fundación Ikerbasque.

Ikerbasque es la Fundación impulsada por el Gobierno Vasco para fortalecer el Sistema de Ciencia en Euskadi mediante la incorporación de investigadores/as y la creación de centros de investigación básica, en cooperación con la comunidad científica y comprometida con la excelencia.

Tras culminar la primera fase de lanzamiento de la Fundación Ikerbasque en el periodo 2007-2009, en la que se han cubierto los objetivos establecidos, el Patronato de la Fundación Ikerbasque ha establecido un proceso de reflexión estratégica que culmina con la elaboración de este Plan Estratégico 2010-2013 que guiará las actuaciones de la Fundación Ikerbasque en su fase de consolidación.

En este sentido, este Plan Estratégico analiza la situación y los retos a los que se enfrenta el Sistema Vasco de Ciencia, en comparación con el entorno internacional. Analiza asimismo los datos de rendimiento interno de la Fundación Ikerbasque, realiza comparaciones con otras organizaciones de referencia a nivel internacional, identifica las necesidades de los grupos de interés del Sistema Vasco de Ciencia y analiza las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que deberá hacer frente la Fundación Ikerbasque.

En base a este análisis, se redefine la misión, visión y valores que deben guiar el quehacer de Ikerbasque en los próximos 4 años. Este Plan Estratégico establece 9 objetivos estratégicos desplegados a acciones a través de los procesos definidos en la Fundación y para los que se incluye un horizonte presupuestario hasta el año 2013.

2. ENTORNO DE CIENCIA INTERNACIONAL

2.1. EL ESTADO DE LA CIENCIA

La ciencia (del latín scientia, "conocimiento") en términos básicos puede definirse como el conocimiento que, hallado a través de determinados métodos y procesados mediante ciertas técnicas y herramientas, se emplea para la comprensión de los acontecimientos pasados, presentes y futuros, así como también para la resolución de coyunturas actuales y futuras.

La importancia que los conocimientos científicos tienen para la humanidad, nuestra sociedad y para nosotros como ciudadanos individuales es extraordinaria, permitiendo un crecimiento y desarrollo constante tanto a nivel cultural, como social y económico. El desarrollo de una región o un país depende en gran proporción de sus avances en materia científica y tecnológica, así como del aprovechamiento de estos avances.

La generación del conocimiento científico es resultado de un largo proceso de investigación científica en el cual han participan dos factores fundamentales: las personas y las herramientas o infraestructuras. Por lo tanto, la potenciación de estos dos factores se presenta como la piedra angular para posibilitar el desarrollo del cocimiento científico y, por ende, el desarrollo cultural, social y económico.

A lo largo del desarrollo de la humanidad la actividad científica ha tenido diferentes características. En los primeros estadios, a la ciencia se dedicaban algunas personas que poseían suficientes recursos, para los cuales la investigación constituía un hobby. En esta primera época la "ciencia" era más bien especulativa, basada en la observación de las características externas de los objetos y fenómenos y, aunque surgieron geniales ideas, muchas de las cuales son válidas aún, éstas no se demostraban en la práctica. Asimismo, durante estas primeras etapas también se acumuló una gran cantidad de conocimientos erróneos que distorsionaban completamente el reflejo de la realidad.

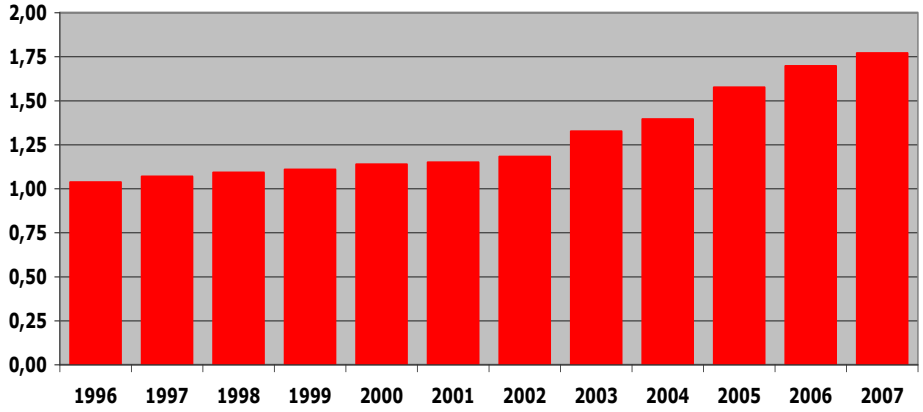
En la época de la edad media predominaron las ideas religiosas y la ciencia tuvo poco desarrollo. Fue a partir del siglo XVII cuando empezó a emplearse de forma regular la experimentación apoyada con los métodos matemáticos como parte importante del método científico, siendo ésta una de las razones por las cuales a Galileo se le conoce como el padre de la ciencia moderna.

En la actualidad la ciencia se ha convertido en una importante fuerza productiva, ya no es tarea de algunas personas aisladas y con posibilidades económicas para costearse los gastos personales y los necesarios para el quehacer científico, sino que es una actividad organizada por los estados o por grandes corporaciones, se trabaja en colectivos o equipos de investigadores los cuales tienen propósitos bien definidos, se invierten cuantiosos recursos y se usan grandes y complejas instalaciones. Todo país que quiera mantenerse en los primeros lugares, con industrias competitivas, y aceptable nivel tecnológico, ha de potenciar su ciencia, desde su enseñanza hasta su desarrollo más elevado, así como su aprovechamiento y aplicación.

Si al principio, el tiempo que mediaba entre un descubrimiento científico y su aplicación práctica era enorme, actualmente es casi inmediato. El desarrollo de las comunicaciones y de las formas de difundir la información ha traído como consecuencia que lo que se descubre o inventa en cualquier parte del mundo sea conocido de inmediato en cualquier otro lugar. En estos momentos nadie escapa a la influencia de los resultados científicos, el impacto de la ciencia es tal que prácticamente ningún ciudadano moderno puede desarrollar sus actividades cotidianas sin tener algunos conocimientos científicos, aunque sean elementales.

Muestra de la creciente importancia que nuestra sociedad otorga a la ciencia se puede observar un significativo incremento en la cifra de publicaciones científicas registradas durante los últimos años a nivel mundial. Concretamente, la producción científica mundial ha aumentado un 70,8% durante el periodo 1996-2007, como se puede observar en el siguiente gráfico:

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA MUNDIAL 1996-2007

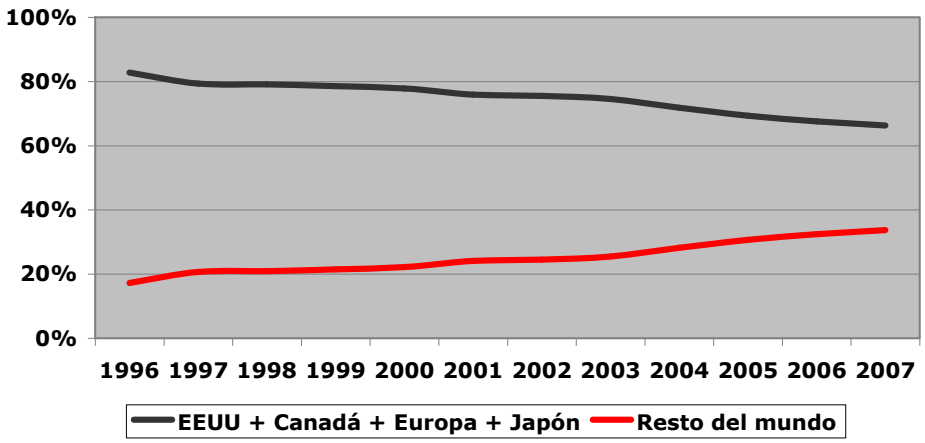


Fuente: SCImago

Sin embargo, existen importantes diferencias a nivel geográfico en cuanto a la trascendencia de la ciencia y, en consecuencia, en cuanto al empleo de recursos destinados a ciencia -tanto humanos como materiales- y la producción de conocimiento científico. En este sentido, la mayor parte de los recursos y de la actividad científica se concentra en una serie de localizaciones que, por norma general, se corresponden con las zonas más desarrolladas del planeta. Entre los principales focos de desarrollo de actividad científica y producción de conocimiento científico se encuentran **América del Norte, Europa Occidental y Japón**, si bien existe una serie de países emergentes que están logrando acercarse a grandes pasos a los niveles de estas zonas. Entre estos últimos se encuentran China, Brasil, India y Corea.

Esta tendencia se ve reflejada en la reducción del porcentaje que supone la producción científica conjunta de América del Norte, Europa y Japón sobre la totalidad de la producción mundial. Concretamente, este porcentaje se ha reducido del 83% en 1996 al 66% en 2007, produciéndose un incremento muy significativo para los países emergentes mencionados anteriormente.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA MUNDIAL



Fuente: SCImago

Debido al papel trascendente que juega la ciencia y la generación y utilización del conocimiento científico para posibilitar el desarrollo económico y social, establecer las herramientas necesarias para la promoción de la ciencia resulta una tarea vital para cualquier sociedad. La potenciación de los sistemas de ciencia se puede realizar a través de diferentes líneas de actuación, entre las que destacan la creación de infraestructuras adecuadas, la atracción y retención de talento investigador, y la divulgación y comunicación de la ciencia hacia la sociedad.

A nivel internacional existen múltiples iniciativas que buscan la potenciación de los diferentes sistemas de ciencia mediante una amplia gama de acciones, entre las que se encuentra Ikerbasque. Ikerbasque ha realizado un estudio de Benchmarking de algunas de las iniciativas más significativas, que se señalan a continuación:

INICIATIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE CIENCIA
EUROPA
▪ Visiting Scientists Fellowship Programme/The Scientific and Technological Research Council of Turkey (Tübitak), Turquía
▪ El Foro de los Expatriados del Norte de Báltico (NBEF)/ The Nordic Baltic Expats Forum (NBEF), organización promovida por las universidades, compañías, instituciones y autoridades públicas de la región norte de Báltico
▪ Emmy Noether Programme/ The Deutsche Forschungsgemeinschaft (German Research Foundation), Alemania
▪ Iniciativas de la Fondation Alfred Kastler, Francia
▪ Academy Researchers Programme (PAO)/ Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW), Paises Bajos
▪ Academy Professorships Programme (PAO)/ Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW), Paises Bajos
AMÉRICA
▪ Canada Research Chairs/Government of Canada, Canada
▪ Faculty Development Program/New York State Foundation For Science Technology and Education, Estados Unidos
▪ Norman Hackerman Advanced Research Program Awards/The Texas Hiher Edication Coordinating Board, Estados Unidos
▪ Línea Atracción de Capital Humano Avanzado del Extranjero/ Comisión nacional de Investigación Científica y Tecnología- CONICYT, Chile
ASIA Y OCEANÍA
▪ Kyoto Internationalization Plan/ División de Asuntos Internacionales de la Prefectura de Kyoto, Japón
▪ Program for Talents Attraction/Harbin Institute of Technology, China
▪ Associations of Korean Scientists in Foreign Countries (Asociación de científicos coreanos en el extranjero)/ Korea Science and Engineering Foundation (Fundación de Ciencia e Ingeniería de Corea), Corea del Sur
▪ Post-graduate Manpower Programme (PMP)/ Nanyang Technological University (NTU), Singapur
▪ Adelaide Thinkers in Residence/Gobiernos South Australia
INICIATIVAS BILATERALES
▪ Asociación Helmholtz/China Scholarship Council Exchange, Alemania-China
▪ Helmholtz-Russia Joint Research Groups/ Asociación Helmholtz de Centros de Investigación Alemanes, Alemania-Rusia
▪ Universidad de verano de selección de doctorandos extranjeros/ Centre for International Mobility-CIMO, Finlandia
British-Polish Young Scientists Programme (Polonia y Reino Unido)

A partir de los agentes e iniciativas recogidos en la tabla anterior, se ha realizado una agrupación de casos de especial interés para la Fundación Ikerbasque por motivos de singularidad, eficacia o especial cercanía a la actividad de Ikerbasque.

Muchas de las buenas prácticas consideradas se basan en la creación de comunidades y redes de excelencia científica partiendo de la idea de que el talento atrae al talento y que lo más importante es la estimulación previa de los aspectos que conciernen a la movilidad en vez de focalizarse en la retención en el territorio.

Los principales casos inspiradores para Ikerbasque que han sido identificados han sido los siguientes:

INICIATIVAS INSPIRADORAS	EJEMPLOS
• Redes sociales y asociaciones de científicos de una misma nacionalidad o procedentes de un mismo territorio en el extranjero	• Asociación de científicos coreanos en el extranjero.
• Programas bilaterales de colaboración, programas conjuntos entre países o territorios	• China Scholarship Council Exchange (China-Alemania) o Russia Joint Research Groups (Rusia-Alemania) de la Asociación Helmotz.
• Dinámicas integradoras y de coordinación de las acciones de todos los agentes implicados en la I+D+i y la formación, atracción, retención y movilidad del talento científico o tecnológico	• Kyoto Internationalization Plan
• Dinámicas interculturales, de "socialización" y de fomento de la visibilidad del investigador en el territorio incluyendo intercambios e interacciones reales con la población local	• Kyoto Internationalization Plan
• Programas de fomento de la movilidad del estudiante o del investigador formado en su territorio de origen en el extranjero con mecanismos de retorno obligatorio con condiciones favorables y atractivas para su carrera	• Emmy Noether Programme.
• Mecanismos para una progresión de su carrera flexibilizado y autonomía de los contratantes de los científicos	• Emmy Noether Programme.
• Evento de presentación de oportunidades para el investigador (en formato feria, en el propio territorio o en zonas o foros donde se concentran profesionales excelentes)	• MIT European Career Fair
• Eventos para acercar los líderes científicos a los estudiantes o doctorandos	• Tapas with the Prof./ICREA
• Científico o talento en residencia con un proyecto adaptado a una problemática local	• Adelaide Thinkers in residence
• Proyectos de investigación aplicados y promovidos por el tejido industrial y económico local para facilitar la conexión entre el mundo universitario y el empresarial	• Asociación Bernard Grégory (programa "De la tesis al empleo")
• Utilización de los científicos beneficiarios de algunos programas como embajadores de la iniciativa y de la excelencia científica del territorio así como mentores e "imanes" para atraer a otros profesionales excelentes	• Todas las iniciativas de atracción de talento, en mayor o menor medida

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Entre las actividades que hasta la fecha desarrolla Ikerbasque, destacan dos especialmente:

- **Atracción de talentos científicos**
- **Creación de centros de investigación básica de excelencia**

El desarrollo exitoso de ambas líneas de actividad requiere un apropiado conocimiento de la competencia a la que se enfrenta nuestra organización tanto a nivel nacional como internacional. Como se ha podido ver en el capítulo anterior, existen diferentes iniciativas que persiguen fines similares a los establecidos en los estatutos de la Fundación Ikerbasque, lo cual puede entrar en competencia y/o conflicto con la actividad de nuestra organización.

El análisis de la competencia existente conlleva dos resultados positivos principales:

- **Evitar posibles conflictos de interés y competencias con otras entidades, así como evitar áreas de actividad sobreexplotadas o saturadas.**

- **Un mejor conocimiento de buenas prácticas e iniciativas inspiradoras que pueden resultar en la mejora del funcionamiento de Ikerbasque y de los servicios que ofrece.**

2.2.1. Competencia Nacional

Existen diferentes organismos e iniciativas a nivel nacional que constituyen una competencia importante para Ikerbasque en cuanto al desarrollo de sus actividades principales. Entre ellas destacan las siguientes:

COMPETENCIA NACIONAL	PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTIVIDAD EN COMPETENCIA
Ministerio de Ciencia e Innovación	• Programa Ramón y Cajal • Programa I3 • Programa Torres Quevedo
Consejo Superior de Investigaciones Científicas – CSIC	• Programa JAE doc • Programa PIE incorporación
Bizkaia Xede	• Gixa Xede (Contratación de personal altamente cualificado con amplia experiencia profesional)
Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats – ICREA	• Convocatoria senior • Academia
Instituto Madrileño de Estudios Avanzados – IMDEA	• International Call IMDEA
Otras iniciativas (Andalucía, Galicia, Aragón)	• Actividades de atracción e incorporación de talento investigador

Todas estas entidades desarrollan actividades muy similares a las propias de Ikerbasque, lo cual puede suponer en ocasiones una competencia a tener en cuenta, **principalmente en cuanto a la atracción de talento investigador**.

El objetivo de Ikerbasque respecto a la coexistencia con estas entidades debe estar marcado por el respeto mutuo, la colaboración, el aprovechamiento de ideas e iniciativas externas enriquecedoras, así como por una vocación de excelencia y diferenciación que potencie el atractivo de los nuestros servicios y de nuestra entidad en general.

2.2.2. Competencia Internacional

La principal competencia que encuentra Ikerbasque a nivel internacional es el European Research Council – ERC. Asimismo, también existe un amplio espectro de entidades de otros países que comparten con Ikerbasque gran parte de sus objetivos y actividades, como se ha mostrado en el capítulo anterior.

Al igual que ocurre con la competencia identificada a nivel nacional, la estrategia de actuación de Ikerbasque respecto a la competencia internacional se debe fundamentar en la colaboración, el aprovechamiento de ideas e iniciativas externas enriquecedoras y continua mejora de la excelencia y diferenciación del funcionamiento y las actividades de Ikerbasque con el fin de potenciar nuestro atractivo y poder hacer frente con garantías a la competencia.

COMPETENCIA INTERNACIONAL	PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTIVIDAD EN COMPETENCIA
European Research Council – ERC	• ERC Starting Independent Researcher Grant • ERC Advanced Investigators Grant
Entidades de otros países orientadas a la atracción e incorporación de talento investigador	• Actividades de atracción e incorporación de talento investigador

2.2.3. Coompetencia

Conviene señalar que algunas de las competencias citadas anteriormente –tanto nacionales como internacionales- a pesar de poder restar "clientes" objetivo a los cuales van dirigidas las actividades de Ikerbasque, también pueden suponer en ocasiones importantes beneficios para nuestra organización, principalmente en cuanto a la obtención de fuentes de financiación. Como principales ejemplos de estos casos podemos citar los programas Ramón y Cajal, I3 y diversas actuaciones correspondientes a ERC. Estos programas e iniciativas pueden atraer científicos que forman parte del grupo objetivo al cual van dirigidas las actividades de atracción de talento desarrolladas por Ikerbasque. Sin embargo, Ikerbasque también tiene la posibilidad de beneficiarse de los recursos financieros dispuestos por estos programas para costear parte de las incorporaciones de científicos que realiza.

2.2.4. Resumen del Análisis de la Competencia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
COMPETENCIA PRINCIPAL
NACIONAL • Ministerio de Ciencia e Innovación • Consejo Superior de Investigaciones Científicas – CSIC • Bizkaia Xede • Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats – ICREA • Instituto Madrileño de Estudios Avanzados – IMDEA • Otras iniciativas (Andalucía, Galicia, Aragón) INTERNACIONAL • European Research Council – ERC • Entidades de otros países orientadas a la atracción e incorporación de talento investigador
PRINCIPALES ÁMBITOS DE COMPETENCIA
• Atracción e incorporación de talento investigador
ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN DE IKERBASQUE
• Entendimiento y colaboración • Aprovechamiento de ideas e iniciativas externas enriquecedoras • Excelencia y diferenciación para potenciar el atractivo de Ikerbasque y los servicios que ofrece • Posibilidad de beneficiarse de algunos de los programas que, en principio, se suponen competencia

3. Sistema Vasco de Ciencia

3.1. El Estado de la Ciencia en Euskadi

Para ser capaces de situar a Euskadi como referente internacional en la sociedad del conocimiento, es preciso contar con un sistema de ciencia que se caracterice por su calidad y excelencia, así como por su capacidad de explotar el conocimiento generado.

La evolución tanto del gasto en I+D como del personal investigador, otorgan al sistema de ciencia y tecnología vasco un marcado carácter tecnológico. Sin embargo, para avanzar en la consecución de una sociedad competitiva basada en el conocimiento se considera clave la potenciación de las diferentes disciplinas científicas, de forma que desde la excelencia en dichos ámbitos se obtengan resultados que redunden en el beneficio de la sociedad, bien por su explotación en el mercado, su impacto social, etc.

En este sentido y para colaborar en ese cambio de modelo productivo y social, en julio de 2007, a instancias del Gobierno Vasco se creó Innobasque, la Agencia Vasca para la Innovación, con el objetivo de promover y desarrollar apoyos a la innovación tecnológica en la sociedad vasca y su tejido productivo, promocionando valores y actitudes que ayuden a dinamizar el desarrollo y la innovación en las empresas y organizaciones, además de difundir estos valores en la sociedad y una imagen exterior positiva en referencia a los mismos en el País Vasco.

Así la CAPV se dota de dos organismos que apoyo e impulso de la I+D+i, cada uno de ellos desde una perspectiva de la fórmula, Ikerbasque desde la Ciencia e Investigación, e Innobasque desde la Innovación en sentido amplio.

3.1.1. Principales Agentes Científicos

Los agentes principales del sistema de ciencia en Euskadi son los siguientes:

- **Sistema Universitario Vasco**. Entre otros objetivos, persigue garantizar del desarrollo de la Ciencia Básica (no orientada y orientada) en Euskadi. La Universidad, entendida como el conjunto de Universidades públicas y privadas del País Vasco, debe situar la ciencia, la generación de conocimiento científico y su valorización como verdadero activo para que Euskadi entre plenamente en la Sociedad del Conocimiento.

- **Basque Excellence Research Centers (BERC).** Los Centros Vascos de Investigación de Excelencia son estructuras de generación de conocimiento en ámbitos de interés científico para el País Vasco que se caracterizan por su novedad dentro del Sistema Vasco de Ciencia y Tecnología y por su excelencia investigadora. Estas organizaciones nacen con vocación de ser las puntas de lanza del sistema universitario vasco y del conjunto de la investigación científica realizada en Euskadi y actuarán como nodos europeos de conocimiento conectados con centros ubicados por todo el mundo.

- **Centros de Investigación Cooperativa (CIC).** Los Centros de Investigación Cooperativa son organismos dedicados a la investigación especializada en un determinado ámbito científico o tecnológico considerado estratégico de cara al desarrollo económico y social de una comunidad. Su objetivo es la puesta en común de los recursos y esfuerzos en investigación competitiva de diversos agentes, asociados a través de la constitución del propio CIC.

La diferencia existente entre los CIC y los BERC reside en que estos últimos tienen como única misión la investigación de excelencia, tanto básica como orientada, mientras que los CIC combinan la

investigación científica (principalmente orientada) con una misión de explotación y transferencia del conocimiento generado.

3.1.2. PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE POLÍTICA CIENTÍFICA

Desde el Gobierno Vasco se ha desarrollado una serie de herramientas de política científica y tecnológica encaminadas a potenciar y fortalecer áreas científicas de especial interés estratégico, así como paliar las principales carencias científicas del Sistema de Ciencia en Euskadi. Este conjunto de herramientas de política científica.

La mayor parte de iniciativas en cuanto a política científica han sido puestas en marcha por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco, si bien el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo también es responsable de importantes herramientas para promoción de la ciencia, la tecnología y el conocimiento. Asimismo, otros Departamentos del Gobierno Vasco también han desarrollado en menor medida iniciativas orientadas a fortalecer el Sistema de Ciencia en Euskadi, como el Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca.

El conjunto de medidas de Política Científica desarrolladas por el Gobierno Vasco ha tenido finalidades diversas, fijando como objetivo último el fortalecimiento conjunto del Sistema Vasco de Ciencia. En este sentido, las herramientas puestas en marcha han buscado potenciar la Ciencia en Euskadi mediante en los siguientes aspectos principales:

- La creación y consolidación de infraestructuras de investigación de alto nivel.
- La formación de una masa crítica amplia, estructurada y potente en el ámbito científico.
- El aprovechamiento de los avances científicos para el desarrollo económico, social y cultural de Euskadi.

A continuación se muestran las principales herramientas de política científica y tecnológica que, conjuntamente, contribuyen a alcanzar los tres objetivos listados anteriormente:

PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE POLÍTICA CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA DEL SISTEMA VASCO DE CIENCIA

ENTIDAD RESPONSABLE	*HERRAMIENTA/INICIATIVA*	*OBJETIVOS PRINCIPALES*
Gobierno Vasco - Departamento de Educación, Universidades e Investigación	Ayudas para la consolidación de grupos de investigación en materias específicas	• **Fortalecimiento de la masa crítica investigadora**
	Becas para formación y perfeccionamiento de personal investigador	• **Fortalecimiento de la masa crítica investigadora**
	Ayudas para la movilidad de personal investigador	• **Fortalecimiento de la masa crítica investigadora**
	Ayudas realización de congresos, reuniones científicas, cursos o seminarios	• **Difusión de la ciencia entre la comunidad científica y en la sociedad**
	Acciones especiales de investigación	• **Atender necesidades puntuales y extraordinarias del SVC**
	Ayudas para la realización de Proyectos de Investigación Básica y/o Aplicada	• **Desarrollo de actividades científica de alto nivel**

	Ayudas para equipamiento científico	• **Creación y consolidación de infraestructuras de investigación**
	Programa Universidad-Empresa	• **Transferencia de resultados científicos hacia el sector privado y aprovechamiento económico de los mismos**
	Ayudas en el marco de cooperación de la Comunidad de Trabajo de los Pirineos	• **Promoción de la ciencia mediante la potenciación de actividades en cooperación**
	Ayudas para solicitar patentes	• **Explotación de resultados científicos**
	Ayudas Plan +Euskadi 09.	• **Desarrollo de proyectos de investigación e innovación tecnológica de alto nivel**
	Premios Euskadi de investigación	• **Reconocimiento y consolidación de la masa crítica investigadora**
	Ayudas para grupos de investigación del sistema universitario vasco	• **Fortalecimiento de la masa crítica investigadora** • **Desarrollo de actividades científica de alto nivel**
	Programa BERCs	• **Creación y consolidación de infraestructuras de investigación** • **Fortalecimiento de la masa crítica investigadora**
Gobierno Vasco - Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo	Programa ETORTEK	• Creación y consolidación de infraestructuras de investigación • Fortalecimiento de la masa crítica investigadora
	Programa CICs	• Creación y consolidación de infraestructuras de investigación • Fortalecimiento de la masa crítica investigadora
	Programa SAIOTEK	• Desarrollo de proyectos de investigación e innovación tecnológica de alto nivel
	Programa NETs	• Apoyo al lanzamiento de empresas de base científico-tecnológica
	Programa INNOTEK	• Apoyo a proyectos de desarrollo tecnológico e innovación
	Programa GAITEK	• Ayudas al desarrollo de nuevos productos
	Programa ETORGAI	• Proyectos integrados de investigación industrial y desarrollo experimental de carácter estratégico • Cooperación e integración público-privada
	Programa IKERTU	• Fortalecimiento de la masa crítica investigadora
	Programa HEDATU	• Difusión y comunicación de la ciencia entre la comunidad científica y en la sociedad
	Programa EMAITEK	• Desarrollo de proyectos de investigación e innovación tecnológica de alto nivel

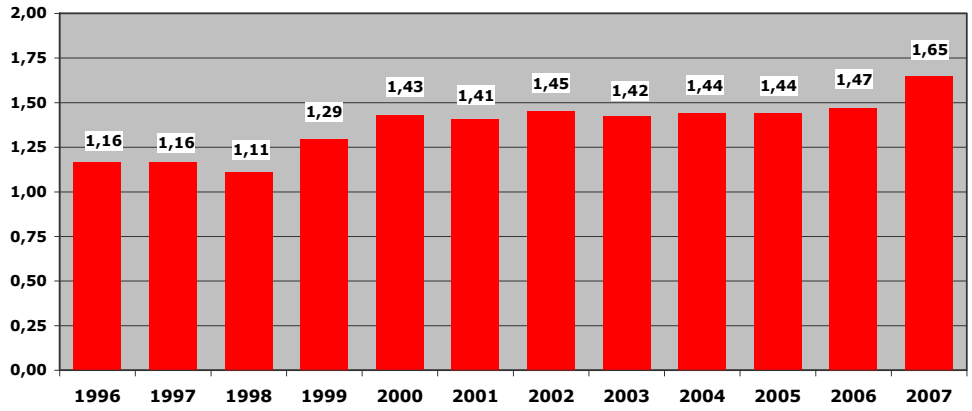
Es en esta estructura integrada de herramientas para el fortalecimiento del Sistema Científico y Tecnológico donde se enmarca la creación, puesta en marcha y la actividad actual de la Fundación Ikerbasque. En este sentido, Ikerbasque surge como una herramienta lanzada por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco con el objetivo principal de fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia mediante la realización de tres líneas de actuación principales:

- **La incorporación de investigadores establecidos para el fortalecimiento de la masa crítica científica de Euskadi.**
- **La creación de infraestructuras de investigación de excelencia.**

Una vez definidos los agentes principales de la ciencia en Euskadi y las herramientas de política científica más relevantes, es necesario determinar el estado de la Ciencia en comparación con los referentes internacionales, así como su evolución en el tiempo.

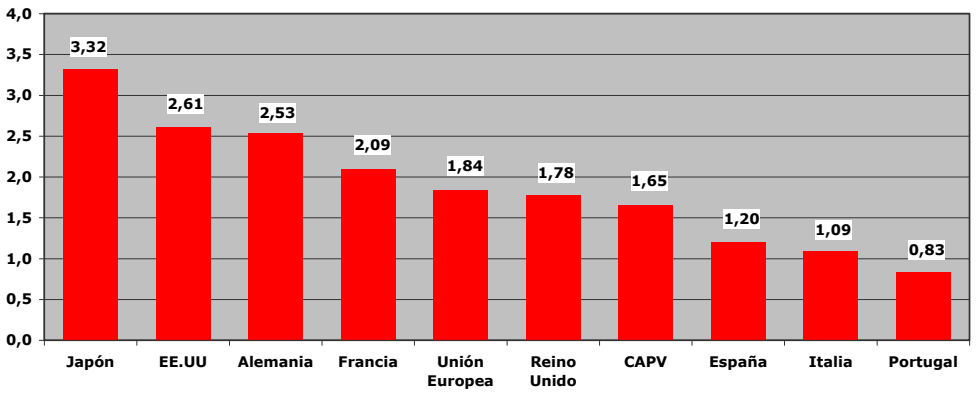
A continuación, se presentan una serie de indicadores en forma de gráficos que permiten determinar la situación existente en la actualidad y el proceso seguido hasta el momento:

EVOLUCIÓN DEL GASTO DE I+D SOBRE EL PIB (CAPV,1996-2007)



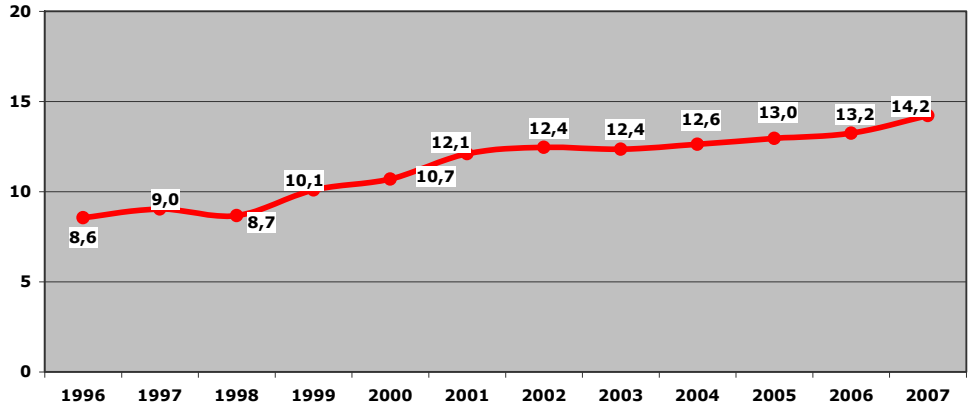
Fuente: Eustat.

GASTO DE I+D SOBRE EL PIB (COMPARATIVA INTERNACIONAL EN 2007)



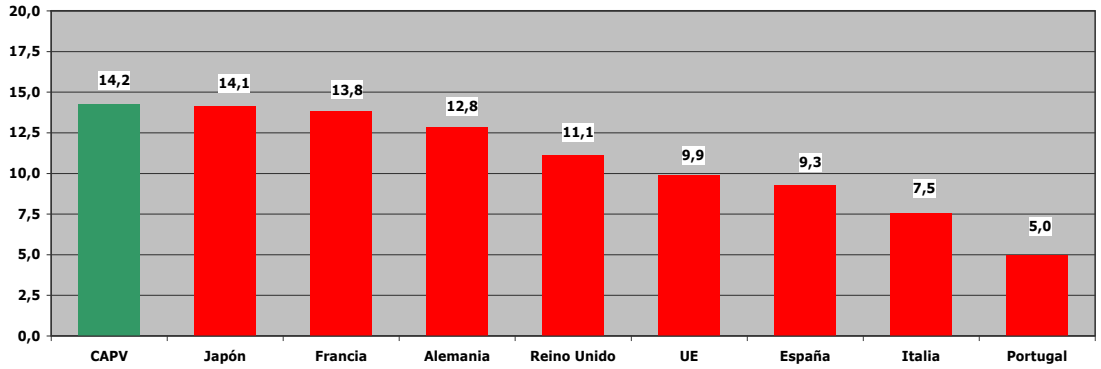
Fuente: Eustat.

EVOLUCIÓN DEL PERSONAL DE I+D TOTAL SOBRE LA POBLACIÓN OCUPADA (CAPV,1996-2007)



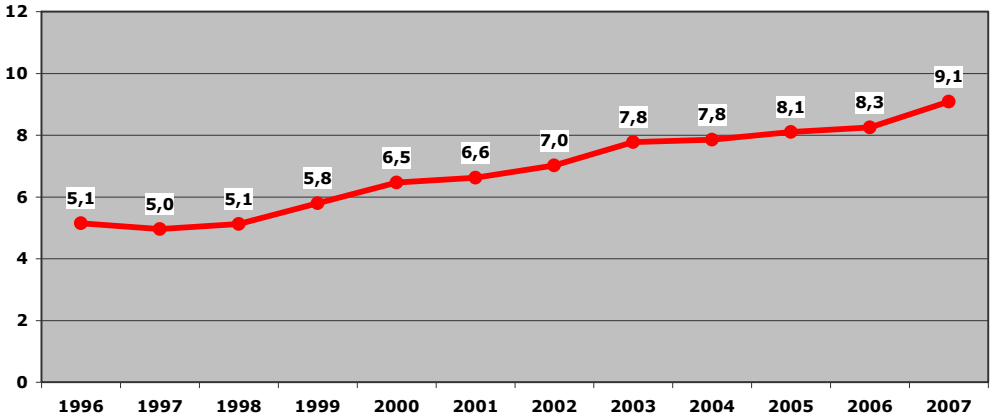
Fuente: Eustat.

PERSONAL DE I+D TOTAL SOBREPOBLACIÓN OCUPADA (COMPARATIVA INTERNACIONAL EN 2007)



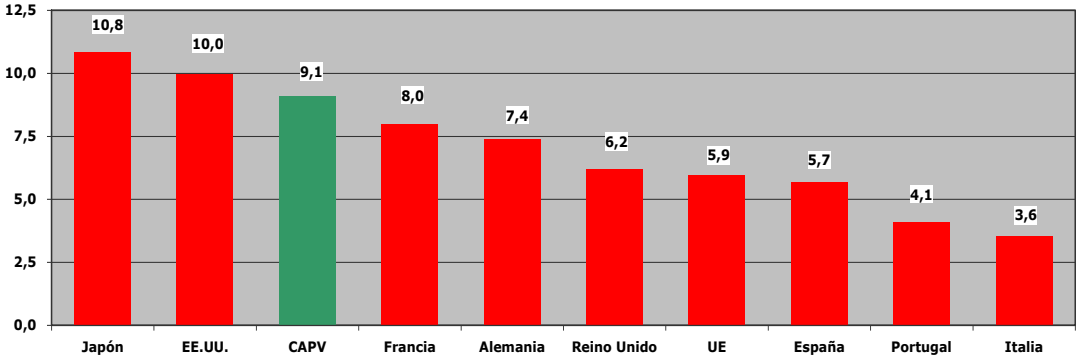
Fuente: Eustat.

EVOLUCIÓN DE INVESTIGADORES SOBRE LA POBLACIÓN OCUPADA (CAPV,1996-2007)



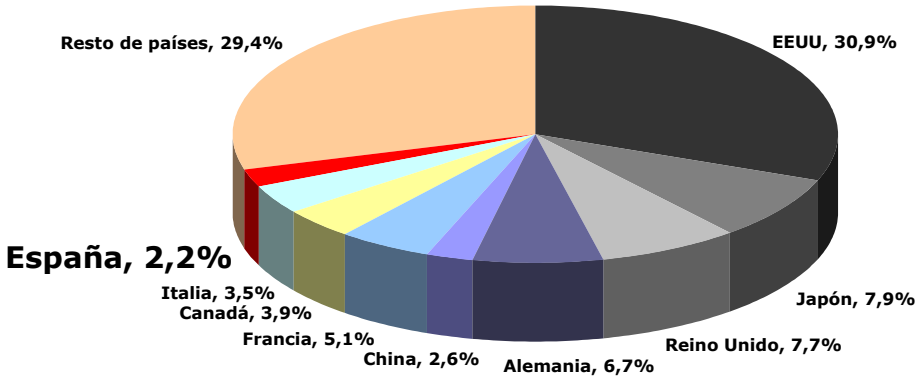
Fuente: Eustat.

INVESTIGADORES SOBRE POBLACIÓN OCUPADA
(COMPARATIVA INTERNACIONAL EN 2007)



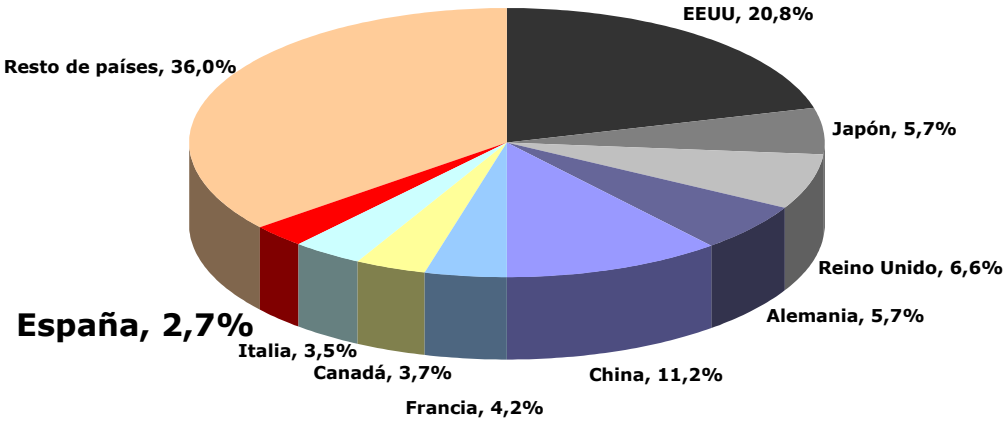
Fuente: Eustat.

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA MUNDIAL
(COMPARATIVA POR PAÍSES, 1996)



Fuente: SCImago.

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA MUNDIAL
(COMPARATIVA POR PAÍSES, 2007)



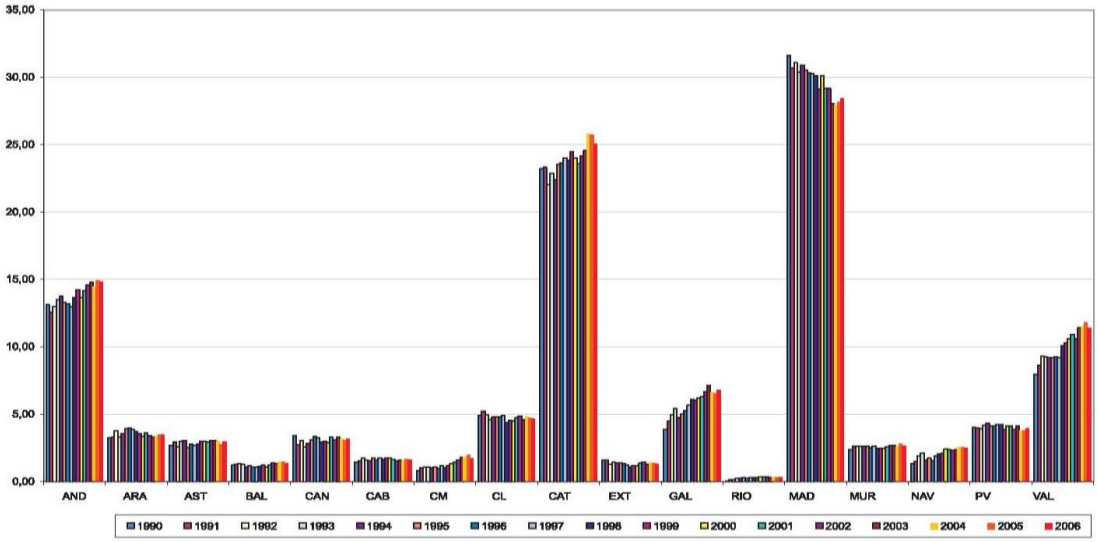
Fuente: SCImago.

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA MUNDIAL
(COMPARATIVA POR PAÍSES, 1996-2007)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	1996-2007	Δ 1996-2007
EEUU	30,9%	29,4%	28,7%	28,0%	27,6%	27,0%	26,7%	25,2%	22,7%	21,6%	21,2%	20,8%	**25,2%**	**-32,6%**
Japón	7,9%	8,0%	7,9%	8,1%	7,9%	7,6%	7,5%	7,2%	7,0%	6,7%	6,3%	5,7%	**7,2%**	**-28,3%**
Reino Unido	7,7%	7,6%	7,7%	7,6%	7,7%	7,2%	7,2%	7,1%	7,0%	6,8%	6,7%	6,6%	**7,2%**	**-14,2%**
Alemania	6,7%	7,0%	7,1%	7,1%	7,0%	6,9%	6,7%	6,8%	6,6%	6,3%	6,0%	5,7%	**6,6%**	**-15,9%**
China	2,6%	2,8%	3,2%	3,3%	3,8%	5,0%	4,8%	5,2%	7,3%	9,6%	10,5%	11,2%	**6,3%**	**332,2%**
Francia	5,1%	5,2%	5,2%	5,2%	5,1%	4,9%	4,8%	4,7%	4,7%	4,5%	4,3%	4,2%	**4,8%**	**-17,2%**
Canadá	3,9%	3,7%	3,5%	3,5%	3,4%	3,3%	3,4%	3,6%	3,7%	3,7%	3,6%	3,7%	**3,6%**	**-6,2%**
Italia	3,5%	3,5%	3,4%	3,4%	3,5%	3,5%	3,5%	3,6%	3,6%	3,4%	3,4%	3,5%	**3,5%**	**-1,9%**
España	2,2 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,6 %	2,7 %	2,6 %	2,7 %	2,7 %	**2,5%**	**24,5 %**
Rusia	2,9%	2,8%	2,9%	2,7%	2,7%	2,7%	2,6%	2,4%	2,2%	2,2%	1,8%	1,7%	**2,4%**	**-39,9%**
Australia	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%	2,2%	2,2%	2,3%	2,3%	2,4%	2,3%	2,4%	2,4%	**2,3%**	**15,4%**
India	2,0%	1,9%	2,0%	2,0%	2,0%	2,1%	2,2%	2,2%	2,2%	2,3%	2,4%	2,5%	**2,2%**	**30,4%**
Holanda	2,1%	2,1%	2,0%	2,0%	2,0%	1,9%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	1,9%	**2,0%**	**-8,3%**
Corea	0,9%	1,1%	1,2%	1,3%	1,5%	1,6%	1,7%	1,9%	2,1%	2,1%	2,3%	2,4%	**1,8%**	**152,2%**
Suecia	1,5%	1,6%	1,6%	1,6%	1,5%	1,5%	1,4%	1,5%	1,4%	1,4%	1,3%	1,3%	**1,5%**	**-15,8%**
Suiza	1,4%	1,4%	1,4%	1,5%	1,4%	1,3%	1,3%	1,4%	1,5%	1,4%	1,4%	1,4%	**1,4%**	**-1,9%**
Brasil	0,8%	1,0%	1,0%	1,1%	1,2%	1,2%	1,3%	1,3%	1,4%	1,4%	1,6%	1,7%	**1,3%**	**104,8%**
Resto de países	15,7%	16,3%	16,5%	17,0%	17,1%	17,5%	18,1%	18,9%	19,6%	19,6%	20,2%	20,6%	**18,4%**	**31,2%**
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**0,0%**

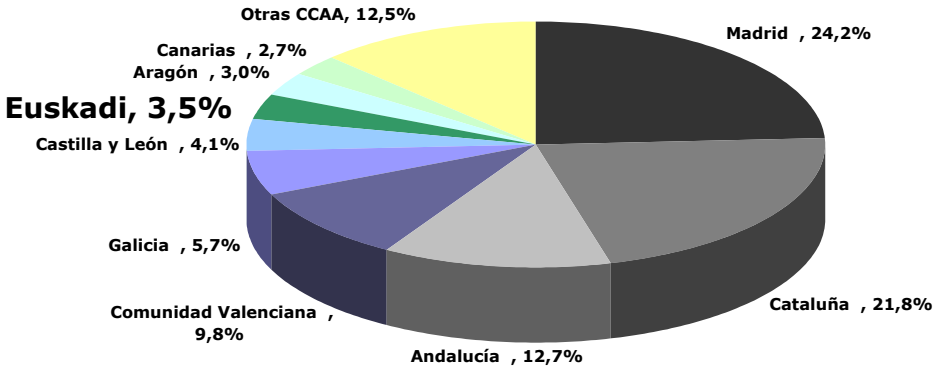
Fuente: SCImago.

DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA ESPAÑOLA
(EVOLUCIÓN, 1990-2006)



Fuente: Observatorio español de la innovación y del conocimiento (ICONO).

DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA ESPAÑOLA (AGREGADO, 1990-2007)



Fuente: COTEC – Fundación para la Innovación Tecnológica.

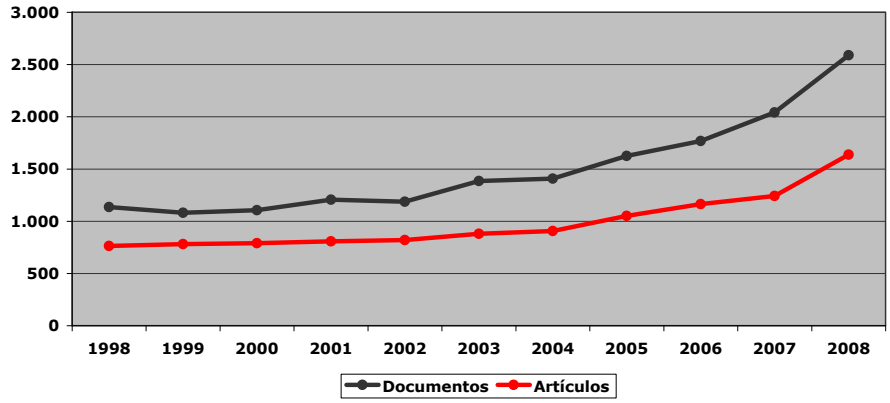
INDICADORES BÁSICOS DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LA CAPV (1998-2008)

AÑO	Nº DOCUMENTOS	% Δ	Nº DE ARTÍCULOS	% Δ	% PRODUCCIÓN PRIMARIA (*)
1997	1.030		687		**66,7**
1998	1.135	10,2	763	11,1	**67,2**
1999	1.080	-4,8	780	2,2	**72,2**
2000	1.106	2,4	790	1,3	**71,4**
2001	1.206	9,0	807	2,2	**66,9**
2002	1.186	-1,7	819	1,5	**69,1**
2003	1.384	16,7	879	7,3	**63,5**
2004	1.407	1,7	905	3,0	**64,3**
2005	1.624	15,4	1.051	16,1	**64,7**
2006	1.768	8,9	1.164	10,8	**65,8**
2007	2.041	15,4	1.241	6,6	**60,8**
2008	2.589	26,8	1.637	31,9	**63,2**
PERIODO 1998-2008	**16.526**		**10.836**		**65,6**

(*) Peso de la producción primaria (nº de artículos) sobre la producción total de documentos.

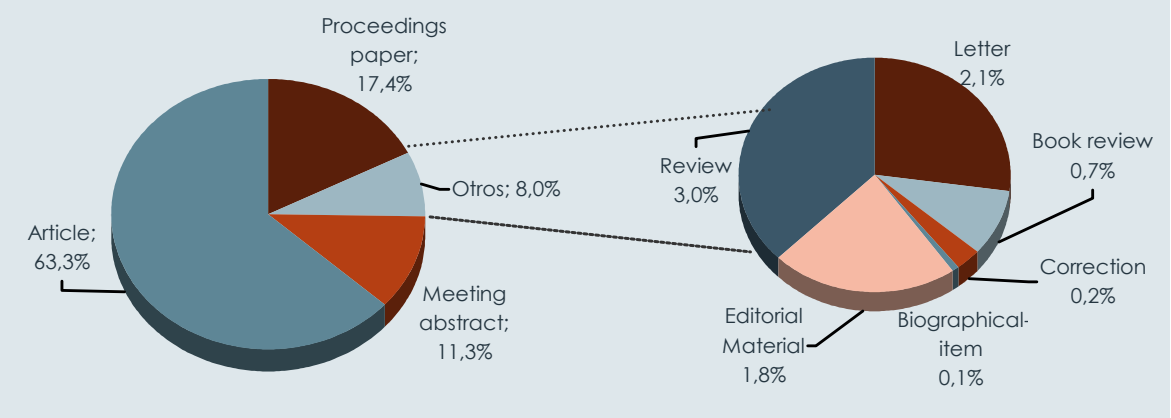
Fuente: Web of Science (WoS). Thomson Reuters.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LA CAPV (1998-2008)



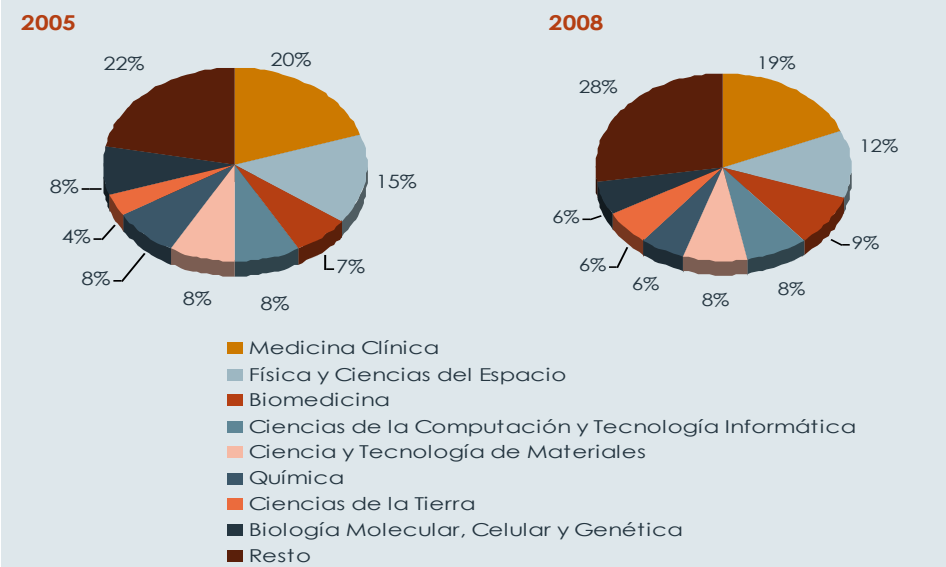
Fuente: Web of Science (WoS). Thomson Reuters.

DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LA CAPV SEGÚN LA TIPOLOGÍA DOCUMENTAL (2008)



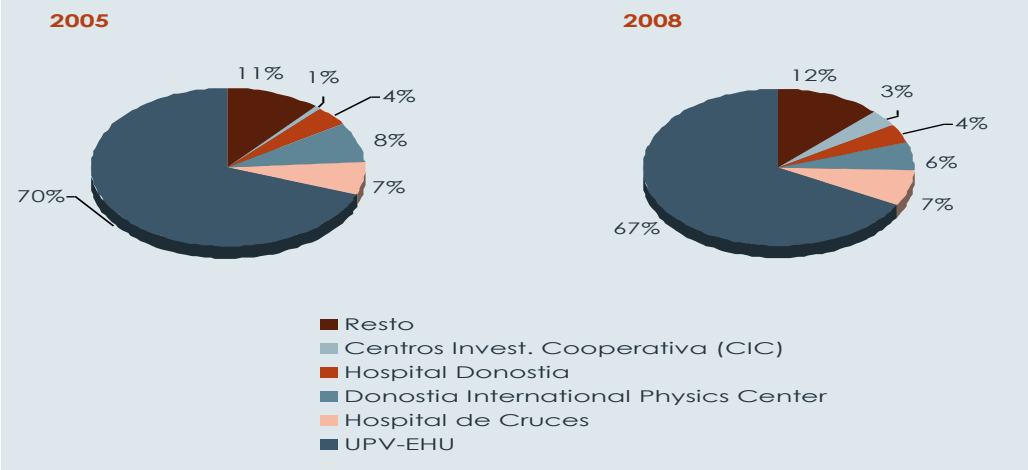
Fuente: Web of Science (WoS) - Thomson Reuters. Elaboración Ikei.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LA CAPV POR ÁREAS CIENTÍFICAS (2005 Y 2008)



Fuente: Web of Science (WoS). Thomson Reuters.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LA CAPV POR PRINCIPALES INSTITUCIONES PRODUCTORAS (2005 Y 2008)



Fuente: Web of Science (WoS). Thomson Reuters.

A partir de los gráficos presentados, se observa que a pesar de contar con un número importante de investigadores, la producción científica del País Vasco no es destacada, ni en el ámbito nacional ni internacional.

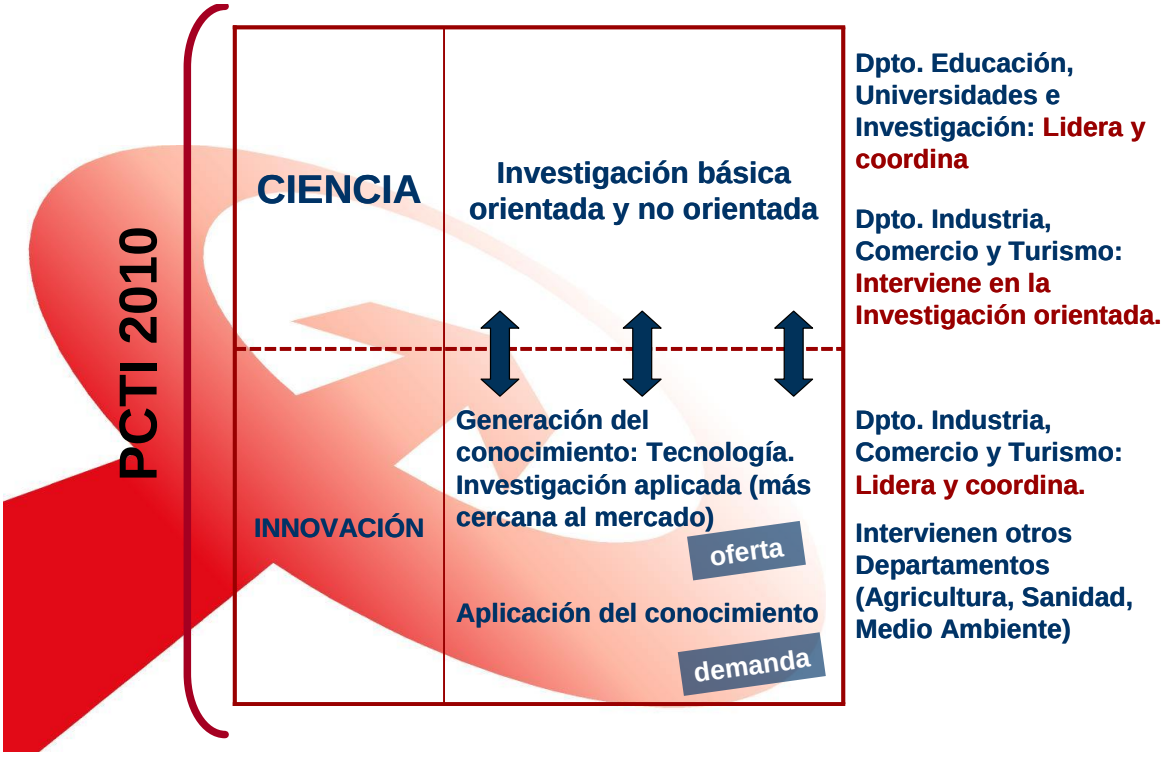
En este sentido, el planteamiento de atracción de talento investigador planteado desde Ikerbasque cobra especial relevancia, puesto que permitirá incrementar los resultados obtenidos de las actividades de I+D realizadas y posibilitará la creación de grupos de investigación punteros internacionalmente.

3.2. Marco Político y Regulatorio de la Ciencia en Euskadi

Conforme a lo explicado anteriormente, la Ciencia, su potenciación y la búsqueda de la excelencia, supone un elemento fundamental para el futuro del País Vasco en la sociedad del conocimiento. Esta importancia de la Ciencia no sólo descansa en el campo de la investigación básica de excelencia, sino también en su potencial como fuente de generación de nuevas iniciativas que generan riqueza en nuestro país.

El progreso de la Ciencia permitirá incrementar la competitividad futura del tejido productivo actual, tanto en la industria como en los servicios, y crear nuevos sectores de futuro caracterizados por su mayor intensidad científico-tecnológica la cual permitirá incrementar el valor añadido generado en nuestro país.

En la actualidad, la estrategia en el ámbito de la ciencia en Euskadi está plasmada en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010 de Gobierno Vasco. En este documento, a partir de un diagnóstico de la situación del País Vasco en cuanto a capital humano, mercado, innovación plural, capital financiero y gobierno, se plantea un modelo de actuación en el que destaca la Política Científica como uno de los pilares de futuro para situar a Euskadi como un referente en innovación en Europa.



En cualquier caso, el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010 de Gobierno Vasco, no constituye una acción aislada de la Administración Vasca sino que se vincula con un marco de referencia basado en actuaciones y documentos tanto de esta Administración como de otros ámbito como el comunitario, como por ejemplo el Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009 ó la Estrategia renovada de Lisboa.

Asimismo, es necesario resaltar que la normativa existente es consecuencia directa del marco de referencia institucional, el cual está compuesto por:

3.2.1. UNIÓN EUROPEA

La referencia principal en este ámbito es la Estrategia de Lisboa renovada acordada en marzo de 2005, sobre la que se formulan las "Directrices integradas para el Crecimiento y el Empleo 2005-2008" (COM/2005/141 final) en las que se muestran la interrelación y necesidad de reforzar mutuamente las políticas macroeconómicas, macroeconómicas y de empleo.

Asimismo, es necesario considerar la Decisión 2006/702/CE, del Consejo, de 6 de octubre de 2006, relativa a las directrices estratégicas comunitarias en materia de cohesión, para el periodo 2007-2013, abunda en la importancia de "promover la innovación, la iniciativa empresarial y el crecimiento de la economía del conocimiento mediante capacidades de investigación e innovación, incluidas las nuevas tecnologías de la información y la comunicación".

Además, es necesario considerar la Decisión 1639/2006/CE, de 24 de octubre, por la que se establece un programa marco para la innovación y la competitividad 2007-2013 (PIC) y la Decisión 1982/2006/CE, de 18 de diciembre, relativa al Séptimo Programa Marco de la CE para acciones de investigación, desarrollo tecnológico y demostración 2007-2013 (VII PM-IDTD). Estos documentos fijan sendos programas en el ámbito de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación y se formulan como complementarias para reforzarse mutuamente en su apoyo de los objetivos de Lisboa.

3.2.2. ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

En el ámbito de la Administración del Estado, la Ley 13/1986, de 14 de abril, de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica (modificada en múltiples ocasiones anteriores) prevé un Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico y define los distintos agentes ejecutores de la política científica.

En este sentido, se busca establecer y desarrollar mecanismos de colaboración sólidos entre la Administración Vasca y la Administración General del Estado, realidad ésta que ya se está concretando en proyectos de relevancia científica y tecnológica.

3.2.3. DIPUTACIONES FORALES

Un planteamiento coordinado de las actividades de ciencia, tecnología e investigación en Euskadi no puede renunciar a una visión completa de la actividad desarrollada por las Instituciones Vascas, debiendo evitar la competencia interna y promover, la colaboración interinstitucional, complementariedad de las medidas e impulso coordinado de actividades. En este sentido, resultan decisivas las medidas de orden fiscal para promover la actividad innovadora y de investigación.

Otros aspectos relevantes que afectan al marco político y regulatorio de la ciencia en Euskadi son los siguientes:

MODIFICACIÓN DE LA LEY DE EXTRANJERÍA

Para facilitar la atracción de investigadores extranjeros de prestigio internacional está previsto la creación de un "visado de investigación" en el ámbito de la reforma de la Ley de Extranjería. Esto permitirá la atracción de talentos en el marco de un convenio de acogida firmado por Organismos Públicos de Investigación (OPIS). Asimismo, el Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN) creará un procedimiento de autorización que facilite la entrada y residencia en España de investigadores de otros países.

NUEVA LEY DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL MINISTERIO DE CIENCIA E INNOVACIÓN

Esta nueva Ley actualizará la anterior Ley de la Ciencia, que ha constituido la base del desarrollo de las políticas de I+D a lo largo de los últimos 22 años. El nuevo marco regulatorio se adaptará a las nuevas necesidades del sistema de I+D+i: aumentar la colaboración con el sector empresarial; mejorar los mecanismos de transferencia de los resultados de la investigación; reforzar la relación con las Comunidades Autónomas y aumentar la presencia de España en el Espacio Europeo de Investigación. Además, la Ley servirá para simplificar y regular el desarrollo profesional del personal de investigación y facilitar la movilidad.

3.3. IKERBASQUE, LA FUNDACIÓN VASCA PARA LA CIENCIA

Durante las últimas dos décadas, el Gobierno Vasco ha desarrollado una política de ciencia y tecnología destinada a apoyar el tejido industrial del País Vasco y su preparación para enfrentar los retos del futuro. Esta estrategia busca posicionar las capacidades de todos los actores involucrados en el sistema y de sus innovaciones en un contexto internacional, apoyar el crecimiento económico y la diversificación de la ciencia y la tecnología, y responder a las nuevas necesidades de una dinámica, compleja y la sociedad global.

De esta forma, el Gobierno Vasco creó en junio de 2007 la Fundación Ikerbasque para contribuir al desarrollo de la investigación científica mediante la atracción de investigadores de excelencia y la recuperación de talento. Así, Fundación Ikerbasque tiene como misión contribuir a reforzar el sistema de ciencia en el País Vasco, consolidándose como una referencia europea para la excelencia en el campo de la investigación.

- **Para poder lograr el cumplimiento de la misión propuesta, la Fundación Ikerbasque busca el cumplimiento los siguientes objetivos generales:**
- **Reforzar el sistema vasco de ciencia, atrayendo científicos internacionales de prestigio en sus áreas de investigación para que realicen sus trabajos de investigación en centros ubicados en el País Vasco.**
- **Desarrollar un sistema vasco de ciencia a través de la creación de Centros de Investigación de Excelencia (BERC).**
- **Promover una imagen del País Vasco como punto de referencia en la investigación.**

Ikerbasque ha atraído hasta este momento al País Vasco a 93 investigadores senior y ha promovido la constitución de 6 centros de investigación básica y de excelencia BERC.

4. Situación Actual y Necesidades Futuras

En este capítulo se pretende analizar los principales resultados obtenidos por la Fundación Ikerbasque durante la ejecución de su Plan Estratégico 2007-2009, con el fin de conocer la situación actual de la entidad a través de la identificación de las actuaciones más exitosas, así como los aspectos a desarrollar y potenciar, una vez consolidado el proyecto.

Este diagnóstico de resultados, junto a la identificación y análisis de los principales grupos de interés de Ikerbasque y la contextualización con las peculiaridades fundamentales del Sistema Vasco de Ciencia nos permitirá elaborar un análisis de las necesidades futuras que deberán orientar la Estrategia Ikerbasque 2010-2013.

4.1. Ikerbasque: Trayectoria y Resultados 2007-2009

En el marco de la globalización y de la competencia mundial por la captación de capacidades de reconocido prestigio en el ámbito de la investigación, que permitan incrementar el atractivo del País Vasco en el mundo investigador, el Departamento de Educación Universidades e Investigación del Gobierno Vasco crea en 2007 la Fundación Ikerbasque.

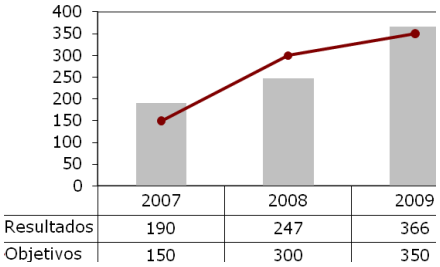
Ikerbasque es la Fundación impulsada por el Gobierno Vasco para fortalecer el Sistema de Ciencia en Euskadi mediante la incorporación de investigadores/as y la creación de centros de investigación básica, en cooperación con la comunidad científica y comprometida con la excelencia.

Tiene por objeto contribuir al impulso, la promoción y desarrollo de la investigación y del conocimiento científico, humanístico y tecnológico en beneficio de la sociedad, de las universidades y de los centros de investigación y de la comunidad científica en general, facilitando la progresiva consolidación del colectivo de investigadores y científicos enraizados en el País Vasco. De este modo, Ikerbasque funciona como un instrumento que permite establecer las medidas adecuadas para fortalecer y aumentar el nivel investigador de estas instituciones, enriqueciéndolas con aportaciones de agentes con experiencia adquirida fuera del sistema vasco. En línea con su misión, desde su puesta en marcha, Ikerbasque viene desarrollando las siguientes actividades:

- **Captación y contratación de investigadores de reconocido prestigio de fuera de Euskadi capaces de reforzar las capacidades científicas del País Vasco – Atracción de talentos científicos**
- **Creación de centros de investigación básica de excelencia – BERC**

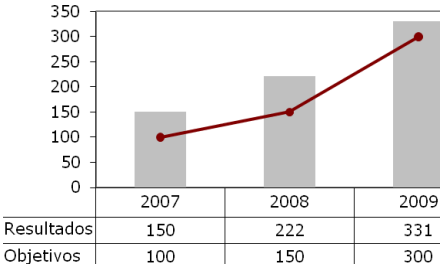
A continuación se ofrecen algunos de los datos principales relativos a la trayectoria y a los principales resultados obtenidos por Ikerbasque en el período 2007–2009 si bien tan solo se contabilizan los datos de ejecución hasta el tercer trimestre de 2009:

NÚMERO DE SOLICITUDES DE INCORPORACIÓN RECIBIDAS (2007-2009)



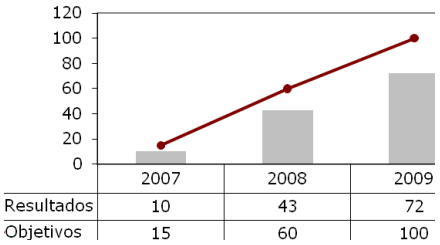
	2007	2008	2009
Resultados	190	247	366
Objetivos	150	300	350

NÚMERO DE SOLICITUDES DE INCORPORACIÓN EVALUADAS (2007-2009)



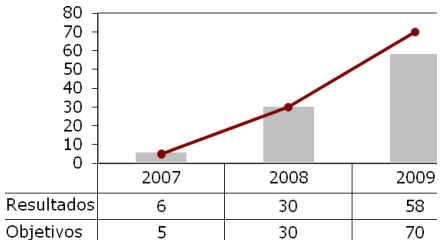
	2007	2008	2009
Resultados	150	222	331
Objetivos	100	150	300

NÚMERO DE INVESTIGADORES CON ACUERDO DE INCORPORACIÓN (ACUMULADO, 2007-2009)



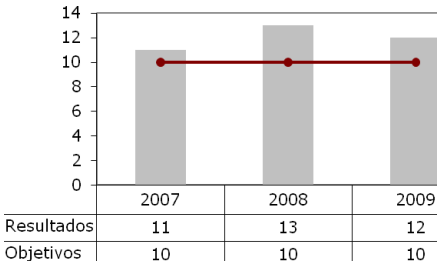
	2007	2008	2009
Resultados	10	43	72
Objetivos	15	60	100

NÚMERO DE INVESTIGADORES CONTRATADOS INDEFINIDAMENTE (ACUMULADO, 2007-2009)



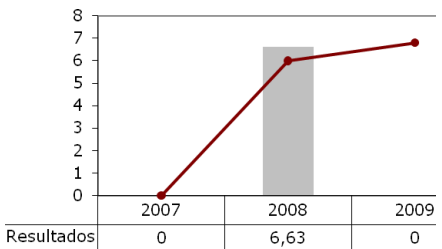
	2007	2008	2009
Resultados	6	30	58
Objetivos	5	30	70

NÚMERO DE CONTRATOS TEMPORALES [FELLOWSHIPS] (2007-2009)



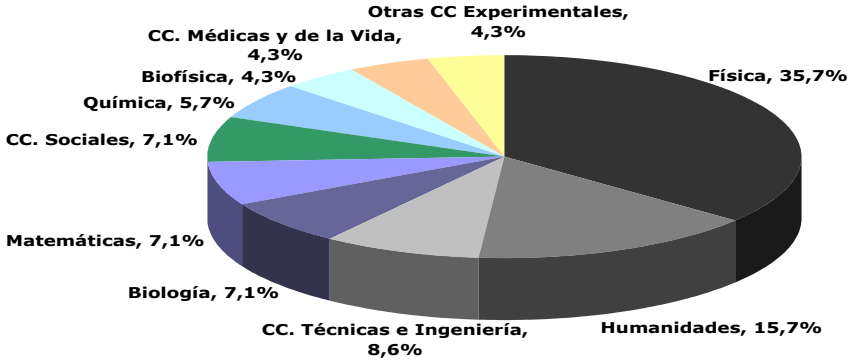
	2007	2008	2009
Resultados	11	13	12
Objetivos	10	10	10

MEDIA DE NÚMERO DE PUBLICACIONES POR INVESTIGADOR INCORPORADO (2007-2009)

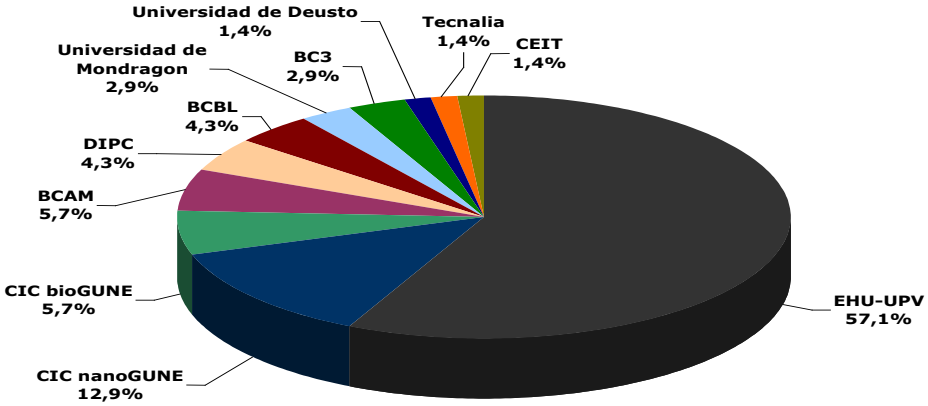


	2007	2008	2009
Resultados	0	6,63	0
Objetivos	0	6	6,8

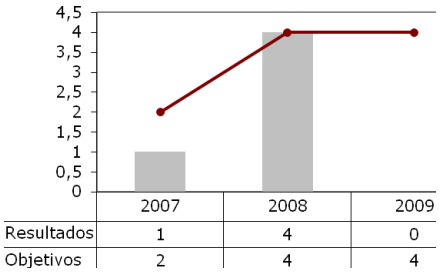
INVESTIGADORES INCORPORADOS SEGÚN ÁREA CIENTÍFICA (ACUMULADO, 2007-2009)



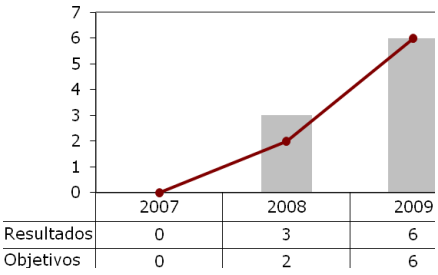
DISTRIBUCIÓN DE INVESTIGADORES CONTRATADOS INDEFINIDAMENTE SEGÚN CENTRO DE DESTINO (ACUMULADO, 2007-2009)



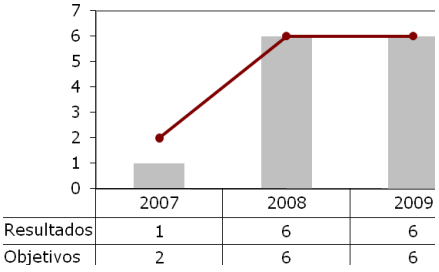
NÚMERO DE PLANES DE ALCANCE REALIZADOS PARA CREACIÓN DE BERCs (2007-2009)



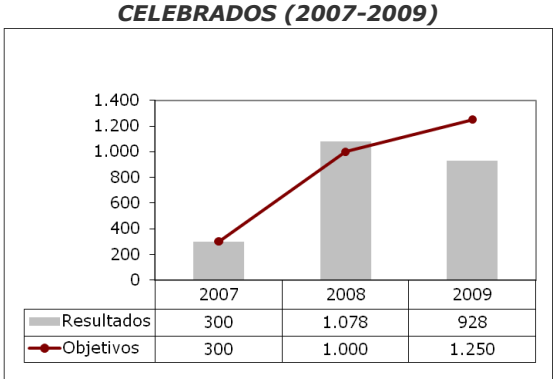
NÚMERO DE BERCs CONSTITUIDOS (2007-2009)



NÚMERO DE EVENTOS DE DIVULGACIÓN Y COMUNICACIÓN CELEBRADOS (2007-2009)



NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LOS EVENTOS CELEBRADOS (2007-2009)



4.2. ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS

La teoría de grupos de interés fue elaborada a mediados de los años ochenta por Edward Freeman. Propone una gestión basada en los grupos de interés que tenga en cuenta la naturaleza interrelacionada de las cuestiones económicas, políticas, sociales y éticas. Este modelo de gestión sugiere que el principal objetivo de las organizaciones es crear valor para los grupos de interés.

Hay grupos de interés consustanciales, contractuales y contextuales:

- Los primeros son aquellos sin los cuales la propia existencia de la organización es imposible. Pueden incluir: propulsores económicos, empleados y socios estratégicos.
- Los contractuales son aquellos con los que la organización tiene algún tipo de contrato formal. Pueden incluir: clientes, proveedores y subcontratistas e instituciones financieras.
- Por último, los contextuales son aquellos que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la necesaria credibilidad de la organización y, en último término, en la aceptación pública de sus actividades. Pueden incluir creadores de opinión y conocimiento, comunidades locales, países y sociedades.

Tener una relación fluida con los grupos de interés aporta conocimiento sobre las expectativas de respuesta de la organización frente a temas que son de su interés. Con ello, la organización espera aumentar la confianza recíproca y contribuir a la capacidad de crear valor y generar ventajas competitivas persistentes basadas en capacidades distintivas. El análisis de grupos de interés constituye un elemento básico para la generación de capacidades distintivas en la organización y, en consecuencia, para el éxito en el desempeño de sus actividades y en el logro de sus objetivos estratégicos.

La Fundación Ikerbasque, como parte de su Plan Estratégico 2010-2013, ha identificado una serie de grupos de interés clave con los cuales se interrelaciona la actividad de la Fundación. A continuación se muestra el análisis de cada uno de estos grupos de interés:

ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS			
	GRUPOS DE INTERÉS		**NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y REQUERIMIENTOS**
SISTEMA VASCO DE CIENCIA	• ***UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO (UPV-EHU)*** • ***UNIVERSIDAD DE DEUSTO (UD)*** • ***UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN (UM)*** • ***BASQUE EXCELLENCE RESEARCH CENTERS (BERCs)*** • ***CENTROS DE INVESTIGACIÓN COOPERATIVA (CICs)*** • ***CENTROS TECNOLÓGICOS (CCTT)***	Direcciones Administrativas	• **Incrementar el personal investigador y el prestigio de sus centros mediante la incorporación de científicos Ikerbasque** • **Que estos investigadores no compliquen su gestión** • **Respuesta ágil a sus requerimientos de información**
		Direcciones Científicas	• **Ayudarles a identificar científicos interesantes y atraerlos, para incrementar la excelencia científica de su centro**
		Investigadores del Sistema	• **Idea clara de la oferta de Ikerbasque y en qué puede ayudarles**

INVESTIGADORES CANDIDATOS	***CANDIDATOS ELEGIBLES***	• **Información concreta** • **Procedimientos claros y ágiles** • **Oferta económico-técnica adecuada** • **Seguridad, no incertidumbre**	
	CANDIDATOS NO ELEGIBLES	Ya incorporados al Sistema	• **Información clara sobre los criterios de selección**
		Fuera del Sistema	• **Información clara sobre los criterios de selección**
PERSONAS	***IKERBASQUE***	Staff	• **Oportunidad de desarrollar la carrera profesional, en un entorno acorde con su proyecto vital** • **Remuneración justa dentro de los parámetros del mercado**
		Investigadores Ikerbasque	• **Posibilidad de desarrollar su carrera científica en un ambiente profesional y personal adecuado**
	COLABORADORES EXTERNOS	Proveedores contratados	• **Empresa que les ofrezca rentabilidad, fidelidad y una buena comunicación**
		Comités Evaluadores	• **Comunicación clara y planificación adecuada que les permita entender y asimilar los objetivos de su trabajo**
PATRONATO	***PATRONATO***	Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vocales	• **Evaluación de indicadores de resultados (políticos) y seguimiento económico-financiero** • **Imagen y proyección de la Fundación**
COMPETENCIA	***COMPETENCIA NACIONAL***	CSIC	• **Que Ikerbasque mejore la capacidad científica del Estado sin distorsionar el desarrollo de la carrera investigadora**
		ICREA, IMDEA, Bizkaia Xede, Aragón, Galicia	
	COMPETENCIA INTERNACIONAL	European Research Council (ERC)	• **Que Ikerbasque mejore la capacidad científica de Europa sin distorsionar el desarrollo de la carrera investigadora**
		Entidades/Iniciativas similares a Ikerbasque procedentes de otros países	

SOCIEDAD	***ADMINISTRACIÓN PÚBLICA***	Gobierno Vasco – Departamento de Educación, Universidades e Investigación (DEUI)	• **Que Ikerbasque sea un aliado del DEUI y no una competencia de sus labores**
		AGE – Ministerio de Ciencia e Innovación (MCI)	• **Coordinación de la labor de Ikerbasque con la función del MCI**
	SOCIEDAD EN GENERAL	Sociedad de Euskadi	• **Mejora de la capacidad científica de Euskadi y uso adecuado de los Fondos Públicos**

4.2. ANÁLISIS DE NECESIDADES FUTURAS

Durante los primeros años de actividad de la Fundación Ikerbasque, el principal objetivo ha consistido en hacer realidad el proyecto, habiendo logrado resultados importantes, además de una imagen de marca de excelencia.

La actividad se ha centrado fundamentalmente en la atracción de investigadores de excelencia, la creación de BERCs y la divulgación. Las dos primeras actividades son las principales, habiendo sido llevadas a cabo con un planteamiento general.

A nivel mundial, los países más avanzados están desarrollando estrategias orientadas al desarrollo de nuevos sectores económicos en los que se basará el desarrollo económico futuro de los mismos.

Algunas de estas estrategias van orientadas al desarrollo de nuevos sectores como son:

- **Biociencias.**
- **Nanotecnología.**
- **Energía.**
- **Medio Ambiente.**

BioBasque

nanoBasque

La estrategia del Gobierno Vasco durante los últimos años ha estado orientada hacia el desarrollo económico y social en dos frentes principales:

- **Transformación de los sectores tradicionales hacia la innovación.**
- **Generación de nuevos sectores intensivos en conocimiento.**

Desde el Gobierno Vasco se está potenciando la generación de nuevos sectores intensivos en conocimiento, siendo claras las apuestas en el ámbito de las biociencias, con el lanzamiento de la Estrategia bioBASQUE 2015, así como en el ámbito de la nanotecnología con el lanzamiento de la Estrategia nanoBASQUE, además de estos dos ámbitos estratégicos de futuro, el Gobierno Vasco también está potenciando el desarrollo de otros sectores como es el caso del sector de la Energía.

Las estrategias del Gobierno responden a las necesidades actuales y futuras de Euskadi, de manera que se instrumentan una serie de herramientas orientadas al desarrollo de cada Estrategia.

En este sentido, la Fundación Ikerbasque es una de las herramientas de las que dispone el Gobierno, para lograr desarrollar los sectores estratégicos. Por tanto, y fruto de la experiencia acumulada y de los resultados obtenidos, se plantea la necesidad de que Ikerbasque pueda orientar sus actividades hacia el desarrollo de los sectores estratégicos definidos por el Gobierno.

La estrategia del Gobierno Vasco para el desarrollo de los sectores estratégicos debe tener un carácter global, estableciendo acciones específicas en diferentes ámbitos, todos ellos interrelacionados y necesarios para el desarrollo del resto.

Para la atracción de talento investigador de excelencia es necesario disponer de infraestructuras de investigación adecuadas y de última generación, que constituyan un foco de atención para los mismos. Al mismo tiempo, es importante ofrecer servicios de acogida y de apoyo a la puesta en marcha del investigador, orientando sus actividades hacia la creación de grupos de investigación propios.

La estrategia global debe considerar los siguientes elementos:

Cada uno de estos elementos es necesario para el desarrollo del resto. Ikerbasque deberá orientar su actividad al desarrollo de los sectores estratégicos establecidos por el Gobierno.

Poniendo un ejemplo práctico, el Gobierno Vasco apostó por el desarrollo del sector de las biociencias, realizando un importante esfuerzo en la creación de nuevos centros de investigación y la generación de nuevas empresas, etc.

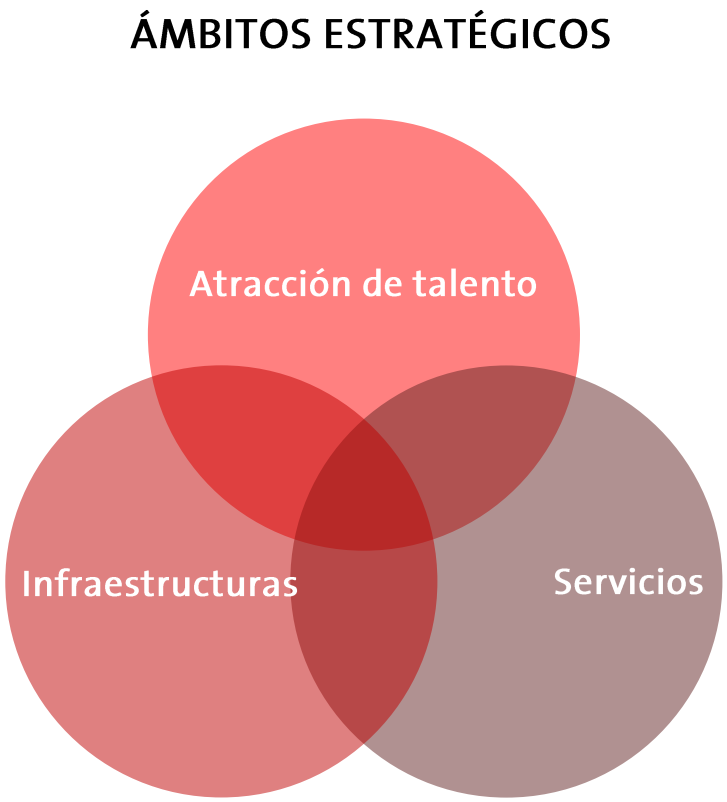
Después de varios años de desarrollo de la estrategia, la capacidad de acogida por parte del Sistema, de nuevos investigadores de excelencia Ikerbasque, es reducida, habiendo alcanzado los centros la masa crítica prevista en un inicio.

En este caso, la capacidad del Sistema de acoger más investigadores Ikerbasque viene dada por la UPV/EHU y los BERC y en menor medida por los CICs y las Corporaciones Tecnológicas.

Para que desde la Fundación Ikerbasque se pueda orientar sus actividades hacia la potenciación del sector de las biociencias, es necesaria una estrategia global en cuanto a:

- **Generación de nuevas infraestructuras de investigación** (ESS - Centros de Aceleradores, Biodonostia, nuevos BERC, etc.)
- **Atracción de talento investigador**
- **Servicios de apoyo**

En **conclusión**, se plantea la necesidad de definir la estrategia global en los sectores estratégicos para Euskadi, y en base a ello, la Fundación Ikerbasque podrá orientar su actividad al logro de objetivos más concretos en cuanto a la atracción de talento investigador, así como en cuanto a la creación de nuevos BERC.



5. Estrategia Ikerbasque 2010-2013

En base a las principales cuestiones tratadas durante los capítulos anteriores, en el siguiente cuadro se muestran las principales debilidades y fortalezas que caracterizan la situación actual en la que se encuentra la Fundación Ikerbasque, así como las principales amenazas y oportunidades que se presentan en las perspectivas de la organización para los próximos años.

Todo ello compone un análisis DAFO, el cual se expone a continuación:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D.01 Ikerbasque es una organización en vías de consolidación	F.01 Disponibilidad de fondos a medio plazo
D.02 Insuficiente integración de investigadores Ikerbasque en UPV/EHU	F.02 Éxito de otras experiencias similares
D.03 Insuficiente imagen pública de la Fundación	F.03 Agilidad de la Fundación para dar respuestas
D.04 Desajuste entre la actuación de Ikerbasque y las necesidades de los investigadores de la CAPV	F.04 Compromiso del GV y de la Consejera con Ikerbasque
	F.05 Compromiso del personal con Ikerbasque
	F.06 Experiencia en la captación de investigadores y la creación de BERCs
	F.07 Apoyo financiero del Gobierno de España y de la Comisión Europea
	F.08 Firmes alianzas con las instituciones del SVC
	F.09 Satisfacción de los investigadores Ikerbasque con la Fundación
	F.10 Cierta reputación entre los investigadores españoles en el extranjero
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
A.01 Poca tradición en investigación básica en la CAPV en muchas áreas	O.01 Apuesta de País por la Ciencia
A.02 No existe una cultura de ciencia	O.02 Compromiso europeo por la Ciencia
A.03 Rigidez del sistema universitario	O.03 Nuevas inversiones en infraestructuras científicas
A.04 Muchos de los investigadores Ikerbasque atraídos a la UPV/EHU no consiguen formar su propio grupo	O.04 Fuentes alternativas de financiación públicas o privadas
A.05 Limitaciones en la capacidad del SVC para acoger investigadores Ikerbasque	O.05 Capacidad de captar investigadores para los nuevos BERCs
A.06 Carencias en investigación biosanitaria y otras áreas de futuro	O.06 Posibles nuevas líneas de actuación alineadas con los estatutos de Ikerbasque
A.07 Creciente competencia con otros ámbitos geográficos	O.07 Colaborar con agentes del SVC para su captación de talento
A.08 Desafección del SVC por Ikerbasque al no dar respuesta a sus necesidades	O.08Integración a medio plazo de los Ikerbasque como personal de los propios centros
A.09 Incógnitas sobre la evolución futura de la economía y los ingresos públicos	O.09 Nueva Ley de la Ciencia
A.10 Sostenibilidad económica de la iniciativa	
A.11 Que la UPV/EHU de por finalizado el convenio con Ikerbasque	
A.12 Cambio de estrategia política a largo plazo	
A.13 Cambios en la Ley de Extranjería	

6.Plan de Acción 2010-2013

6.1. Misión, Visión y Valores

En el desafiante contexto actual, es de enorme importancia para toda sociedad contar con una base científica sólida sobre la que poder construir una estrategia tecnológica y de innovación potente que le permita competir con garantías a nivel internacional y, por ende, sostener su crecimiento tanto económico como social y cultural.

En este sentido, la Fundación Ikerbasque constituye un elemento clave, esencialmente dirigido a fortalecer el Sistema de Ciencia de Euskadi mediante el desarrollo de diversas actividades estratégicas. Dentro de este amplio objetivo, y de acuerdo a los estatutos de la Fundación, Ikerbasque contempla actividades más concretas, como las siguientes:

- Favorecer la producción, promoción y divulgación del conocimiento científico y técnico.
- Reforzar grupos de investigación que trabajen en el País Vasco, para aumentar su rendimiento.
- Desarrollar una política activa de recursos humanos para la promoción de la investigación en el País Vasco.
- Establecer colaboraciones científicas y académicas con las universidades y los grandes centros de investigación nacionales e internacionales.
- Establecer colaboraciones, en la forma que legalmente proceda, con las administraciones públicas y con el sector privado en la materia propia de su actividad.
- La creación y gestión de centros de investigación propios o en régimen de colaboración.
- Organizar encuentros científicos nacionales e internacionales.
- Obtener recursos propios, subvenciones, becas, ayudas y donaciones otorgadas tanto por instituciones públicas como por personas físicas y jurídicas privadas, destinadas a financiar actuaciones que faciliten la consecución de los objetivos fundacionales.
- Cualquier otra finalidad que contribuya a la consecución del objetivo principal y de las finalidades fundacionales.

VISIÓN

La Fundación Ikerbasque quiere ser reconocida:

- Por la comunidad científica, por su excelencia en atraer talento investigador;
- Por la administración y la sociedad, por fortalecer eficientemente el sistema vasco de ciencia; y
- Por sus proveedores, por los resultados que obtenemos conjuntamente.

Asimismo busca ser el eje sobre el que las personas que componen Ikerbasque puedan desarrollarse completamente.

MISIÓN

Ikerbasque es la Fundación impulsada por el Gobierno Vasco para fortalecer el Sistema de Ciencia en Euskadi mediante la incorporación, retención y consolidación de investigadores/as y la creación de centros de investigación básica, en cooperación con la comunidad científica y comprometidos con la excelencia.

Los valores por los cuales se guían las actividades desarrolladas por la Fundación Ikerbasque son:

VALORES	
Innovación	Somos creativos y buscamos enfoques alternativos, manteniendo una visión crítica que nos permite mejorar constantemente en nuestros resultados
Eficiencia	Estamos comprometidos en superar los resultados que nos hemos marcado, utilizando para ello los recursos que tenemos a nuestra disposición, de manera óptima.
Consideración	Respetamos a todas las personas con las que nos relacionamos, con empatía y buscamos esta misma consideración
Cooperación	Somos una organización extendida, que coopera estrechamente con sus proveedores y resto de grupos de interés y trabaja en equipo

6.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La Estrategia de la Fundación Ikerbasque para el periodo 2010-2013 se ha diseñado a partir de la identificación y el análisis de una serie de factores críticos de los que depende fundamentalmente el buen funcionamiento de la organización y la consecución de los objetivos perseguidos.

En definitiva, el éxito de la entidad durante los próximos años tendrá se encontrará estrechamente relacionado con los siguientes factores:

Apoyo institucional

El éxito de Ikerbasque en la puesta en práctica de su estrategia y el desarrollo de sus principales actividades pasa en gran medida por contar con un apoyo institucional firme por parte de los diferentes ámbitos políticos y científicos de Euskadi. Para hacer de Ikerbasque una iniciativa capaz de cumplir su cometido principal –fortalecer el Sistema de Ciencia de Euskadi- resulta ineludible contar con el compromiso, la colaboración y el apoyo de las siguientes instituciones:

- Gobierno Vasco
- Universidades
- Otros agentes del Sistema Vasco de Ciencia (BERCs, CICs, Centros Tecnológicos, etc.)

Solvencia

La realización de las actividades propias de Ikerbasque, que conducen al cumplimiento de sus fines fundacionales, requieren unos recursos financieros adecuados a las metas perseguidas. Esta solvencia económica debe estar soportada tanto por el compromiso de las Instituciones Públicas que apoyan a Ikerbasque como por la búsqueda y obtención de fuentes de financiación competitivas (Programas Ramón y Cajal, Programa I3, ERC, etc.)

Atractivo

Las condiciones y circunstancias que rodean a los servicios que Ikerbasque ofrece deben ser atractivos para los destinatarios potenciales de las acciones que desarrolla la Fundación. Esta atractividad está relacionada con dos factores principales:

- Atractivo de Euskadi como lugar de residencia
- Idoneidad del contexto científico vasco en términos de recursos humanos y de infraestructuras

Prestigio

Resulta fundamental para una entidad como Ikerbasque labrarse una reputación caracterizada por la excelencia, la cual permitirá crear confianza entre los usuarios potenciales de los servicios de la Fundación y en la sociedad en general. Para lograr este prestigio resulta necesario apoyarse en dos elementos fundamentales:

- La excelencia del funcionamiento y la gestión de Ikerbasque
- La calidad, diferenciación y excelencia de las actividades desarrolladas por la Fundación

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		
FACTORES	**DEFINICIÓN**	**ELEMENTOS CLAVE**
Apoyo institucional	Colaboración de la Administración y las Universidades en la implantación de las políticas de Ikerbasque	• **Gobierno Vasco** • **Diputaciones Forales** • **Universidades** • **Otros agentes del Sistema Vasco de Ciencia (BERCs, CICs, Centros Tecnológicos, etc.)**
Solvencia	Capacidad para hacer frente a los compromisos económicos adquiridos	• **Apoyo de instituciones públicas** • **Búsqueda de fuentes de financiación competitivas**
Atractivo	Un entorno atractivo para vivir e investigar	• **Euskadi como lugar atractivo para vivir** • **Contexto científico vasco atractivo en términos de recursos humanos y de infraestructuras**
Prestigio	Reconocimiento de la comunidad científica y de la sociedad como una organización que se rige por la excelencia científica	• **Excelencia del funcionamiento y la gestión de Ikerbasque** • **Calidad, diferenciación y excelencia de las actividades desarrolladas**

6.3. Encaje General y Coherencia de la Estrategia

El objetivo principal y general de la Fundación Ikerbasque es el de fortalecer el Sistema de Ciencia en Euskadi mediante la incorporación y consolidación de investigadores/as y la creación de centros de investigación básica.

Para la consecución de este objetivo, Ikerbasque plantea una serie de objetivos estratégicos tanto de actividad como de funcionamiento, los cuales estructuran la estrategia 2010-2013 en pos de alcanzar sus metas más generales. Los principales objetivos estratégicos de la Fundación Ikerbasque son los siguientes:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IKERBASQUE 2010-2013	
OBJETIVOS DE ACTIVIDAD	
IK.1.	Reforzar el Sistema Vasco de Ciencia mediante la **incorporación, retención y consolidación de científicos establecidos**.
IK.2.	Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia a través de la **creación de Centros de Investigación Básica de Excelencia**.
IK.3.	Consolidar Ikerbasque como un referente en el Sistema Vasco de Ciencia mediante el **desarrollo de acciones de divulgación y comunicación de la Ciencia**.
IK.4.	**Creación y puesta en marcha de un Observatorio de la Ciencia en Euskadi** para favorecer el mejor seguimiento y monitorización de la actividad científica en Euskadi con el fin de facilitar el diseño de Políticas Científicas y la toma de decisiones estratégicas.
OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO	
IK.5.	Desarrollar un modelo de **organización y gestión de personas** orientado hacia la obtención de un **alto grado de satisfacción** de las personas que desarrollan su carrera profesional en la Fundación.
IK.6.	Promover el **desarrollo de acciones socialmente responsables** por parte de Ikerbasque.
IK.7.	Fomentar el **establecimiento de alianzas y relaciones estratégicas de cooperación** entre Ikerbasque y otras entidades de interés.
IK.8.	Impulsar la **mejora continua y la innovación** dentro de la Fundación, con el objetivo de mejorar tanto las actividades ofrecidas por Ikerbasque hacia el exterior como la propia gestión interna de la Fundación.
IK.9.	Realizar una **gestión económica** fundamentada en el **empleo eficiente de los recursos públicos** y la **diversificación de las fuentes de financiación** basada en la búsqueda de nuevos orígenes.

El conjunto de objetivos principales contemplados en el Plan Estratégico 2010-2013 de Ikerbasque se encuentran totalmente alineados con los fines fundacionales establecidos en los Estatutos de la Fundación. Asimismo, estos objetivos principales se complementan y coordinan adecuadamente con el fin de lograr el objetivo principal de Ikerbasque: fortalecer el Sistema de Ciencia en Euskadi.

6.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ACTIVIDAD

Como ya se ha mencionada anteriormente, los cuatro objetivos estratégicos de actividad planteados por Ikerbasque son los siguientes:

- **IK.1. Reforzar el Sistema Vasco de Ciencia mediante la incorporación, retención y consolidación de científicos establecidos**
- **IK.2. Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia a través de la creación de Centros de Investigación Básica de Excelencia**
- **IK.3. Consolidar Ikerbasque como un referente en el Sistema Vasco de Ciencia mediante el desarrollo de acciones de divulgación y comunicación de la Ciencia**
- **IK.4. Creación y puesta en marcha de un Observatorio de la Ciencia en Euskadi para favorecer el mejor seguimiento y monitorización de la actividad científica en Euskadi con el fin facilitar el diseño de Políticas Científicas y la toma de decisiones estratégicas**

Cada uno de estos objetivos está compuesto por diferentes líneas de actuación, las cuales a su vez se encuentran integradas por diversas acciones a desarrollar.

A continuación se detalla cada uno de estos niveles que, conjuntamente, componen los cuatro objetivos estratégicos de Fundación Ikerbasque para el periodo 2010-2013 en cuanto al desarrollo de las actividades y los servicios que pretende ofrecer.

IK.1. Reforzar el Sistema Vasco de Ciencia mediante la incorporación, retención y consolidación de científicos establecidos

Estructura General del Objetivo		
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	**ACCIONES**	**CORRESPONDENCIA ELEMENTOS DAFO**
IK.1.1. Incorporación permanente y retención de científicos establecidos procedentes de fuera del sistema	IK. 1.1.1. Incorporación y retención de científicos excelentes en áreas estratégicas para el Sistema Vasco de Ciencia	**D.03, D.04, A.01, A.02, A.03, A.06, A.07, A.08, F.01, F.02, F.03, F.04, F.05, F.06, F.07, F.08, F.09, F.10, O.01, O.02, O.03, O.05, O.07, O.09**
	IK. 1.1.2. Apoyo y asistencia a investigadores contratados	
	IK. 1.1.3. Análisis de traspaso de contratos a centros de acogida	
	IK. 1.1.4. Rediseño de protocolos de incorporación de investigadores (Universidad)	
	IK. 1.1.5. Diseño de sistema de evaluación de investigadores incorporados y desarrollo de la propia evaluación	
	IK. 1.1.6. Establecimiento de canales de comunicación normalizados con centros receptores para la definición de áreas prioritarias de incorporación	
IK.1.2. Estancias temporales de investigadores	IK. 1.2.1. Estancias temporales de científicos extranjeros excelentes en el Sistema Vasco de Ciencia	
IK.1.3. Reconocimiento de científicos excelentes del Sistema Vasco de Ciencia	IK. 1.3.1. Definición y puesta en marcha de Mención Honorífica Ikerbasque a investigadores del SVC	

Detalle de acciones

IK. 1.1.1. INCORPORACIÓN CIENTÍFICOS EXCELENTES EN ÁREAS ESTRATÉGICAS PARA EL SISTEMA VASCO DE CIENCIA				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	• Identificación, selección y atracción de investigadores de excelencia que incrementen el nivel científico del Sistema en áreas de especial interés estratégico. • Se tratará de incorporar científicos excelentes tanto del Sistema Español de Ciencia como externos a él. • Incluye la negociación y resto de actividades hasta la firma del contrato y la incorporación final del investigador.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 1.1.1.1. Científicos registrados	900	1.000	1.100	1.200
indIK. 1.1.1.2. Científicos evaluados	385	420	455	495
indIK. 1.1.1.3. Nº de científicos seleccionados	60	70	80	90
indIK. 1.1.1.4. Científicos contratados	20	20	20	20
indIK. 1.1.1.5. Científicos Incorporados mediante programa COFUND	16	14	7	6
indIK. 1.1.1.6. Total científicos incorporados	20	20	20	20

IK. 1.1.2. APOYO Y ASISTENCIA A INVESTIGADORES CONTRATADOS				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Facilitar la incorporación de los investigadores Ikerbasque al Sistema			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	La incorporación de los investigadores Ikerbasque al Sistema Vasco de Ciencia, presenta la necesidad de conocer el funcionamiento del mismo. En el caso de los investigadores extranjeros, presentan además el desconocimiento del Sistema Estatal. Para favorecer la incorporación rápida de los investigadores, se plantea la necesidad de ofrecer un apoyo a los mismos para facilitar y agilizar su aterrizaje, y en definitiva para acelerar la obtención de resultados.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 1.1.2.1. Investigadores que utilizan los servicios de asistencia/apoyo	15	20	25	30
indIK. 1.1.2.2. Nivel de satisfacción de los investigadores acerca del apoyo/asistencia recibida (0-10)	7	8	8	9

IK. 1.1.3. ANÁLISIS DE TRASPASO DE CONTRATOS A CENTROS DE ACOGIDA				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Reducir el peso económico y la carga de personal de Ikerbasque			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Analizar la posibilidad de que las entidades de acogida de los investigadores Ikerbasque asuman en algún momento el coste de los mismos, realizando el traspaso de los contratos a las mismas. El objetivo final es disponer para final de este plan estratégico, de un planteamiento claro y consensuado, con el fin de llevarlo a la práctica en el siguiente Plan.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 1.1.3.1. Nuevas fórmulas de traspaso de contratos definidas	0	0	1	1
indIK. 1.1.3.2. Contratos Ikerbasque transferidos	0	0	0	0

IK. 1.1.4. REDISEÑO DE PROTOCOLOS DE INCORPORACIÓN DE INVESTIGADORES (UNIVERSIDAD)				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Favorecer la incorporación de los investigadores Ikerbasque a la UPV/EHU, liderando su propio grupo de investigación			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Análisis del protocolo de incorporación actual, identificando los puntos fuertes y débiles del mismo. Rediseño del protocolo y consenso con la UPV/EHU. Análisis de la factibilidad de la puesta en marcha del nuevo protocolo. Diseño del plan de puesta en marcha y ejecución.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 1.1.4.1. Nuevas fórmulas de incorporación definidas	2	1	0	0

IK. 1.1.5. DISEÑO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE INVESTIGADORES INCORPORADOS Y EVALUACIÓN DE LOS MISMOS				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Preservar la excelencia de los investigadores Ikerbasque, como marca de calidad			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Diseño del sistema de evaluación. Criterios y plan temporal. Protocolo de actuación. Evaluación de investigadores, según el sistema diseñado (evaluaciones trianuales, comité internacional,..)			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 1.1.5.1. Metodologías de evaluación definidas	1	0	0	0
indIK. 1.1.5.2. Científicos evaluados	6	22	22	22

IK. 1.1.6. ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN NORMALIZADOS CON CENTROS RECEPTORES PARA LA DEFINICIÓN DE ÁREAS PRIORITARIAS DE INCORPORACIÓN				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	• Definición de áreas científicas prioritarias para la incorporación de investigadores. • Solución de carencias estratégicas del Sistema Vasco de Ciencia.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Establecimiento de procedimientos estandarizados de comunicación con centros investigadores posibles receptores de investigadores Ikerbasque para la definición de áreas prioritarias en la que se experimentan necesidades específicas.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 1.1.6.1. Entidades de investigación contactadas mediante canales normalizados	17	18	19	20
indIK. 1.1.6.2. Necesidades específicas comunicadas	5	6	7	8

IK. 1.2.1. ESTANCIAS TEMPORALES DE CIENTÍFICOS EXTRANJEROS EXCELENTES EN EL SISTEMA VASCO DE CIENCIA				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Aprovechamiento del conocimiento de científicos extranjeros de relevancia.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Esta acción consiste en la realización de una convocatoria anual de ayudas dirigida a científicos de prestigio internacional para posibilitar su estancia temporal en organismos de investigación de Euskadi. Estas estancias tienen una duración de entre 6 y 12 meses y posibilitan la transferencia de conocimiento de gran valor para la comunidad científica vasca.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 1.2.1.1. Solicitudes de *Fellowships* recibidas	35	40	40	40
indIK. 1.2.1.2. Científicos extranjeros que realizan estancias temporales (*Fellowships* Ikerbasque)	10	10	10	10

IK. 1.3.1. DEFINICIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE TITULACIÓN HONORÍFICA IKERBASQUE A INVESTIGADORES DEL SVC				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	• Reconocimiento a científicos excelentes del Sistema Vasco de Ciencia. • Consolidación de la masa crítica científica de Euskadi.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Diseño de los criterios específicos por los que se otorgará la mención honorífica de *Ikerbasque* a científicos excepcionales del Sistema Vasco de Ciencia. Asimismo, se definirá el funcionamiento de estas titulaciones honoríficas en cuanto a número, periodicidad y dotación asociada, si procede. Por último, además de contribuir con esta acción al reconocimiento de científicos excepcionales, se tratará de obtener una repercusión social relevante que fortalezca la marca Ikerbasque y contribuya mejorar su reconocimiento social.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**

IK. 1.3.1. DEFINICIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE TITULACIÓN HONORÍFICA IKERBASQUE A INVESTIGADORES DEL SVC				
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 1.3.1.1. Menciones honoríficas definidas	1	0	0	0
indIK. 1.3.1.2. Menciones concedidas	0	2	2	2

IK.2. Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia a través de la creación de Centros de Investigación Básica de Excelencia

Estructura General del Objetivo		
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	**ACCIONES**	**CORRESPONDENCIA ELEMENTOS DAFO**
IK.2.1. Análisis de áreas estratégicas e identificación de oportunidades	IK.2.1.1. Análisis e identificación de áreas científicas estratégicas de especial interés para el Sistema Vasco de Ciencia	D.02, D.03, A.01, A.03, A.04, A.05, A.06, A.07, A.08, A.09, F.01, F.02, F.03, F.04, F.05, F.06, F.07, O.01, O.02, O.03, O.04, O.05, O.07
	IK.2.1.2. Búsqueda y promoción de iniciativas orientadas	
	IK.2.1.3. Análisis de propuestas (base de datos estructurada de propuestas y solicitudes)	
	IK.2.1.4. Articulación de relaciones con la Universidad para la identificación de oportunidades específicas	
IK.2.2. Creación de nuevos centros	IK.2.2.1. Creación de BERCs	
IK.2.3. Análisis de nuevos modelos de centros (financiación, gobernanza, etc.)	IK.2.3.1. Identificación y análisis de posibles nuevos modelos de centros (Institutos de investigación, Unidades mixtas, otros)	

Detalle de acciones

IK.2.1.1. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CIENTÍFICAS ESTRATÉGICAS DE ESPECIAL INTERÉS PARA EL SISTEMA VASCO DE CIENCIA				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	• Orientar las acciones de Ikerbasque hacía áreas científicas de especial interés para el Sistema Vasco de Ciencia. • Fortalecer ámbitos científicos críticos y de especial interés para el Sistema Vasco de Ciencia.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Definición de un marco estratégico que permita orientar las acciones de la Fundación Ikerbasque hacia ámbitos científicos críticos para el Sistema Vasco de Ciencia. Esta acción se conformará a partir del análisis y la identificación de áreas científicas estratégicas de especial interés para el Sistema Vasco de Ciencia, utilizando como herramienta fundamental el Observatorio de la Ciencia en Euskadi.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 2.1.1.1. Estudios estratégicos elaborados	1	0	0	0

IK.2.1.2. BÚSQUEDA Y PROMOCIÓN DE INICIATIVAS ORIENTADAS	
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Identificación de oportunidades para la creación de nuevos BERC, Institutos, etc.

IK.2.1.2. BÚSQUEDA Y PROMOCIÓN DE INICIATIVAS ORIENTADAS				
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Fomento de ideas para la creación de nuevos centros de investigación básica de excelencia, atendiendo especialmente a los ámbitos estratégicos de actuación, mediante el contacto con grupos de investigación de excelencia, etc.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 2.1.2.1. Nuevas iniciativas/propuestas promovidas	2	3	3	4

IK.2.1.3. ANÁLISIS DE PROPUESTAS (BASE DE DATOS ESTRUCTURADA DE PROPUESTAS Y SOLICITUDES)				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Selección de las propuestas de nuevos centros.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Disposición de una base de datos estructurada de propuestas de nuevos centros de investigación. Selección de las propuestas a desarrollar, en base a los criterios establecidos (oportunidad, ámbito estratégico definido, etc.)			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 2.1.3.1. Nuevas iniciativas y/o propuestas recibidas y analizadas	3	4	4	5

IK.2.1.4. ARTICULACIÓN DE RELACIONES CON LA UNIVERSIDAD PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES ESPECÍFICAS				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	• Articular y fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia • Mejorar las vías de participación de la Universidad en el Sistema Vasco de Ciencia. • Identificar oportunidades de creación de nuevos BERCs en el entorno de la Universidad.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Establecimiento de mecanismos específicos de articulación con la Universidad para la identificación conjunta de posibles oportunidades para la creación de nuevos centros de investigación básica de excelencia.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 2.1.4.1. Nuevas iniciativas y/o propuestas surgidas en cooperación con la Universidad	1	1	1	1

IK.2.2.1. CREACIÓN DE BERCs				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Creación de nuevos BERC			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Diseño del plan estratégico del nuevo BERC. Definición del liderazgo del BERC. Puesta en marcha (creación de la asociación, etc.)			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**

IK.2.2.1. CREACIÓN DE BERCs				
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 2.2.1.1. Nuevos BERCs creados	2	0	2	0

IK.2.3.1. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE POSIBLES NUEVOS MODELOS DE CENTROS (INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN, UNIDADES MIXTAS, OTROS)				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Disposición de un estudio sobre nuevos modelos de centro a poner en marcha			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Estudio del modelo de Instituto de Investigación. Ventajas e inconvenientes frente al modelo BERC. Estudio del modelo de Unidad Mixta. Ventajas e inconvenientes frente al modelo BERC. Otros modelos.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 2.3.1.1. Nuevos modelos de centro definidos	1	1	1	1

IK.3. Consolidar Ikerbasque como un referente en el Sistema Vasco de Ciencia mediante el desarrollo de acciones de divulgación y comunicación de la Ciencia

Estructura General del Objetivo		
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	**ACCIONES**	**CORRESPONDENCIA ELEMENTOS DAFO**
IK.3.1. Mantenimiento de la marca y reconocimiento social	IK.3.1.1. Organización de jornadas y conferencias	D.03, A.01, A.02, A.12, F.01, F.02, F.04, F.05, O.01, O.02, O.04
	IK.3.1.2. Participación en la organización de cursos de verano de la Universidad	
	IK.3.1.3. Organización de la Semana de la Ciencia	

Detalle de acciones

IK.3.1.1. ORGANIZACIÓN DE JORNADAS Y CONFERENCIAS				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Consolidar la imagen de marca Ikerbasque			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	La marca Ikerbasque es reconocida en el mercado como marca de calidad científica. Los investigadores Ikerbasque son reconocidos por su excelencia investigadora. La organización de actos de divulgación científica resulta clave para mantener y hacer crecer la imagen de marca. Se plantea continuar con la realización de actividades de difusión, comunicación y divulgación científicas, mediante la organización de conferencias y seminarios.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 3.1.1.1. Eventos organizados (conferencias, seminarios, etc.)	5	5	5	5

IK.3.1.2. PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE CURSOS DE VERANO DE LA UNIVERSIDAD				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Consolidar la imagen de marca Ikerbasque			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Organización de cursos de verano bajo la marca Ikerbasque, pudiendo participar en la organización de cursos de terceros o bien organizar los cursos.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 3.1.2.1. Cursos organizados	1	1	1	1

IK.3.1.3. ORGANIZACIÓN DE LA SEMANA DE LA CIENCIA				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Consolidar la imagen de marca Ikerbasque			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Organización de actos y eventos contenidos en la Semana de la Ciencia, potenciando la visibilidad social tanto de la Fundación Ikerbasque como de la Ciencia en sí misma.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 3.1.3.1. Eventos *Semana de la Ciencia* organizados	1	1	1	1

IK.4. Creación y puesta en marcha de un Observatorio de la Ciencia en Euskadi para favorecer el mejor seguimiento y monitorización de la actividad científica en Euskadi con el fin facilitar el diseño de Políticas Científicas y la toma de decisiones estratégicas

Estructura General del Objetivo		
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	**ACCIONES**	**CORRESPONDENCIA ELEMENTOS DAFO**
IK.4.1. Creación del Observatorio de la Ciencia en Euskadi (OCE)	IK.4.1.1. Diseño y puesta en marcha del Observatorio de la Ciencia en Euskadi	D.04, A.01, A.04, A.05, A.06, A.07, A.08, A.12, F.01, F.03
	IK.4.1.2. Mantenimiento y explotación de resultados del OCE	
IK.4.2. Definición y elaboración del nuevo PCTI 2011-2014	IK.4.2.1. Participación en la definición y elaboración del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de la CAPV para el periodo 2011-2014	

Detalle de acciones

IK.4.1.1. DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL OBSERVATORIO DE LA CIENCIA EN EUSKADI				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	• Monitorización eficiente de la ciencia en Euskadi para posibilitar la identificación de los principales parámetros que la caracterizan. • Creación de herramientas de diagnóstico capaz de ofrecer información valiosa para la toma de decisiones estratégicas encaminadas a fortalecer la ciencia en el País Vasco. • Fortalecimiento de la marca Ikerbasque mediante la creación de un elemento de notable visibilidad social			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Elaboración de un estudio de diseño para determinar las características específicas necesarias para la puesta en marcha de un observatorio de la ciencia en Euskadi. El estudio de diseño abordará , entre otras, las siguientes cuestiones: • Requerimientos técnicos y materiales del proyecto • Objetivos específicos del observatorio • Plan de actividades del observatorio • Presupuesto detallado del proyecto Disposición de los medios necesarios para la puesta en marcha del Observatorio de Ciencia en Euskadi. Estos medios podrán tener carácter económico y/o humano.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 4.1.1.1. Modelos de Observatorio definidos	1	0	0	0
indIK. 4.1.1.2. Observatorios creados	1	0	0	0

IK.4.1.2. MANTENIMIENTO Y EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS DEL OCE				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	• Monitorización eficiente de la ciencia en Euskadi para posibilitar la identificación de los principales parámetros que la caracterizan. • Creación de herramientas de diagnóstico capaz de ofrecer información valiosa para la toma de decisiones estratégicas encaminadas a fortalecer la ciencia en el País Vasco. • Fortalecimiento de la marca Ikerbasque mediante la creación de un elemento de notable visibilidad social			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	La tarea principal del Observatorio será la elaboración de un informe anual acerca del estado de la ciencia en el País Vasco. Asimismo, la explotación de datos provistos por el observatorio podrá resultar de gran valor para definición de actuaciones de política científica y la toma de decisiones estratégicas.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 4.1.2.1. Informes publicados	1	1	1	1

IK.4.2.1. PARTICIPACIÓN EN LA DEFINICIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE LA CAPV PARA EL PERIODO 2011-2014				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	• Diseño de estrategias para fortalecer e impulsar el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación en Euskadi.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Participación de Ikerbasque en la definición y la elaboración del nuevo PCTI 2011-2014 junto con los agentes científicos y gubernamentales correspondientes. Para ello, será de gran valor la información proporcionada por el Observatorio de la Ciencia en Euskadi, la cual permitirá facilitar la elaboración de elementos de diagnóstico y, en consecuencia, mejorar los procesos de diseño de políticas científicas destinadas a fortalecer y potenciar el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación en Euskadi.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 4.2.1.1. PCTI elaborados	0	1	0	0

6.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE OPERATIVOS

De acuerdo a lo expuesto en el comienzo del presente apartado, los principales objetivos estratégicos de funcionamiento planteados por Ikerbasque son los siguientes:

- **IK.5. Desarrollar un modelo de organización y gestión del equipo humano orientado hacia la obtención de un alto grado de satisfacción de las personas que desarrollan su carrera profesional en la Fundación**
- **IK.6. Promover el desarrollo de acciones socialmente responsables por parte de Ikerbasque**
- **IK.7. Fomentar el establecimiento de alianzas y relaciones estratégicas de cooperación entre Ikerbasque y otras entidades de interés**
- **IK.8. Impulsar la mejora continua y la innovación dentro de la Fundación, con el objetivo de mejorar tanto las actividades ofrecidas por Ikerbasque hacia el exterior como la propia gestión interna de la Fundación**
- **IK.9. Realizar una gestión económica fundamentada en el empleo eficiente de los recursos públicos y la diversificación de las fuentes de financiación basada en la búsqueda de nuevos orígenes**

Cada uno de estos objetivos está compuesto por diferentes líneas de actuación, las cuales a su vez se encuentran integradas por diversas acciones a desarrollar. A continuación se detalla cada uno de estos niveles que, conjuntamente, componen los cinco objetivos estratégicos de Fundación Ikerbasque para el periodo 2010-2013 en cuanto su gestión y funcionamiento interno.

IK.5. Desarrollar un modelo de organización y gestión del equipo humano orientado hacia la obtención de un alto grado de satisfacción de las personas que desarrollan su carrera profesional en la Fundación

Estructura General del Objetivo		
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	**ACCIONES**	**CORRESPONDENCIA ELEMENTOS DAFO**
IK.5.1. Obtener un alto grado de satisfacción del personal de Ikerbasque	IK.5.1.1. Realizar una gestión de Personas basada en la flexibilidad, el *empowerment* y la potenciación de la formación	D.01, D.03, F.01, F.03, F.05
IK.5.2. Fomentar el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores de Ikerbasque	IK.5.2.1. Desarrollo y ejecución de Plan de Formación	

Detalle de acciones

IK.5.1.1. REALIZAR UNA GESTIÓN DE PERSONAS BASADA EN LA FLEXIBILIDAD, EL *EMPOWERMENT* Y LA POTENCIACIÓN DE LA FORMACIÓN				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	En consonancia con sus valores, Ikerbasque pretende maximizar el grado de satisfacción de su personal, de forma que la organización cuente con unos recursos humanos comprometidos con la entidad y con la consecución de los objetivos perseguidos por la misma.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Se incrementará y mejorará la oferta formativa dirigida al personal, potenciando la flexibilidad de la organización de forma que se promocione el desarrollo personal y profesional de los recursos humanos de la entidad.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 5.1.1.1. Índice de Satisfacción del Personal (0-10)	9	9	9	9

IK.5.2.1. DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE PLAN DE FORMACIÓN				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	En línea con los valores y fortalezas de la Fundación, se perseguirá el desarrollo profesional de los trabajadores de Ikerbasque.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Se ejecutará el plan formativo de Ikerbasque, potenciando la participación y el aprovechamiento del mismo por parte del personal.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 5.2.1.1. % de cumplimiento del Plan de Formación	90%	90%	90%	90%
indIK. 5.2.1.2. Actividades de formación asistidas / persona año	6	6	7	7
indIK. 5.2.1.3. Horas de formación / persona año	180	185	190	195
indIK. 5.2.1.4. Personal de staff	6	7	8	8

IK.6. Promover el desarrollo de acciones socialmente responsables por parte de Ikerbasque

Estructura General del Objetivo		
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	**ACCIONES**	**CORRESPONDENCIA ELEMENTOS DAFO**
IK.6.1. Desarrollo de acciones socialmente responsables	IK.6.1.1. Desarrollo de acciones socialmente responsables	D.01, D.03, F.01, F.04, F.05

Detalle de acciones

IK.6.1.1. DESARROLLO DE ACCIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Ikerbasque es una entidad caracterizada por ser socialmente responsable. De hecho, como se ha mencionado anteriormente en el apartado 3.3 de este documento dedica parte de sus recursos a este tipo de actividades. En todo caso, el objetivo es el desarrollo de cada vez mayores actuaciones socialmente responsables.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Desarrollo de accione socialmente responsables.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 6.1.1.3. Nº de acciones socialmente responsables desarrolladas	8	10	12	14
indIK. 6.1.1.2. Aportaciones económicas para responsabilidad social (% del presupuesto total)	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
indIK. 6.1.1.3. Valoración de la sociedad sobre el compromiso social de Ikerbasque	7	7	8	8

IK.7. Fomentar el establecimiento de alianzas y relaciones estratégicas de cooperación entre Ikerbasque y otras entidades de interés

Estructura General del Objetivo		
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	**ACCIONES**	**CORRESPONDENCIA ELEMENTOS DAFO**
IK.7.1. Acuerdos con organismos vascos de interés para la acogida de talento investigador	IK.7.1. Acuerdos con organismos vascos de interés para la acogida de talento investigador	D.01, D.03, A.07, F.10, O.02, O.06, O.07
IK.7.2. Colaboración con entidades afines a las actividades de Ikerbasque	IK.7.2.1. Contacto y colaboración con entidades que realizan actividades similares a las propias de Ikerbasque	
IK.7.3. Cooperación con organismos científicos internacionales de referencia	IK.7.3.1. Establecimiento de relaciones/acuerdos de cooperación internacional (centros de procedencia de investigadores incorporados)	
	IK.7.3.2. Estancias de investigadores vascos en centros extranjeros acordados	

Detalle de acciones

IK.7.1.1. ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS CON ENTIDADES VASCAS DEDICADAS A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA PARA LA ACOGIDA DE INVESTIGADORES IKERBASQUE				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	En línea con el análisis DAFO realizado anteriormente, se considera la realización de acuerdos con organismos vascos de interés para la acogida de talento investigador una oportunidad para Fundación Ikerbasque.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Se realizará un análisis de las entidades objetivo, de forma que posteriormente se trabaje en la consecución de acuerdos para la acogida de investigadores Ikerbasque con aquellas que sean consideradas de mayor interés científico.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 7.1.1.1. Entidades potenciales de acogida contactadas	10	11	12	12
indIK. 7.1.1.2. Acuerdos individuales de incorporación establecidos	20	20	20	20
indIK. 7.1.1.3. Acuerdos marco de incorporación establecidos	0	0	1	2

IK.7.2.1. CONTACTO Y COLABORACIÓN CON ENTIDADES QUE REALIZAN ACTIVIDADES SIMILARES A LAS PROPIAS DE IKERBASQUE				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	El objetivo es establecer relaciones y acuerdos de colaboración que permitan el desarrollo de actuaciones conjuntas, el aprendizaje de experiencias previas, etc.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Contacto con este tipo de entidades y establecimiento de relaciones de colaboración, sea esta formal (mediante acuerdos) o informal.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 7.2.1.1. Entidades similares a Ikerbasque contactadas	2	2	3	3

IK.7.3.1. ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES/ACUERDOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (CENTROS DE PROCEDENCIA DE INVESTIGADORES INCORPORADOS)				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	En línea con la misión de Ikerbasque y para fortalecer el Sistema de Ciencia en Euskadi, se pretende establecer actuaciones tendentes a cooperar con aquellos organismos científicos internacionales considerados de referencia.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Contacto con las entidades de procedencia de los investigadores incorporados y establecimiento de relaciones de colaboración, formal (mediante acuerdos) o informal.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 7.3.1.1. Acuerdos de cooperación internacional alcanzados	0	0	1	2

IK.7.3.2. ESTANCIAS DE INVESTIGADORES VASCOS EN CENTROS EXTRANJEROS ACORDADOS				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Al igual que en el caso anterior, con el objetivo de fortalecer el Sistema de Ciencia en Euskadi, se realizarán estancias en centros de referencia internacional que permitirán incrementar las relaciones de cooperación, formar a los investigadores vascos, establecer proyectos conjuntos, etc.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Establecimiento de períodos variables de estancia de investigadores vascos en centros extranjeros.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 7.3.2.1. Investigadores jóvenes vascos que realizan estancias en centros extranjeros convenidos	0	0	1	3
indIK. 7.3.2.2. Investigadores senior vascos que realizan estancias en centros extranjeros convenidos	0	0	1	3

IK.8. Impulsar la mejora continua y la innovación dentro de la Fundación, con el objetivo de mejorar tanto las actividades ofrecidas por Ikerbasque hacia el exterior como la propia gestión interna de la Fundación

Estructura General del Objetivo		
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	**ACCIONES**	**CORRESPONDENCIA ELEMENTOS DAFO**
IK.8.1. Promover la innovación en la organización	IK.8.1.1. Desarrollo de nuevos servicios y actividades	D.01, D.03, F.01, F.02, F.05
	IK.8.1.2. Desarrollo de nuevos enfoques de gestión y funcionamiento	
IK.8.2. Desarrollar y mejorar continuamente los procesos	IK.8.2.1. Profundizar en la adopción del modelo EFQM	

Detalle de acciones

IK.8.1.1. DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	La innovación es uno de los valores fundamentales de la Fundación. Resulta clave apostar por la creatividad y los planteamientos innovadores, ante las posibilidades que ofrece la labor de Ikerbasque.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Búsqueda y desarrollo de nuevos servicios y actuaciones.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 8.1.1.1. Nuevos servicios identificados	2	3	4	5
indIK. 8.1.1.2. Nuevos servicios puestos en marcha	1	1	2	2

IK.8.1.2. DESARROLLO DE NUEVOS ENFOQUES DE GESTIÓN Y FUNCIONAMIENTO				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Mejorar la eficiencia de la organización utilizando óptimamente los recursos de los que dispone Ikerbasque.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Búsqueda y desarrollo de nuevos enfoques de gestión y funcionamiento.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 8.1.2.1. Nuevos enfoques de gestión identificados	7	8	9	10
indIK. 8.1.2.2. Nuevos enfoques de gestión puestos en marcha	3	3	4	4

IK.8.2.1. PROFUNDIZAR EN LA ADOPCIÓN DEL MODELO EFQM				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Adecuada planificación, desarrollo y mejora de los procesos			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Cumplimiento de criterios EFQM			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 8.2.1.1. Puntuación según modelo EFQM (Grado de Excelencia)	350	365	380	401

IK.9. Realizar una gestión económica fundamentada en el empleo eficiente de los recursos públicos y la diversificación de las fuentes de financiación basada en la búsqueda de nuevos orígenes

Estructura General del Objetivo		
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	**ACCIONES**	**CORRESPONDENCIA ELEMENTOS DAFO**
IK.9.1. Utilización eficiente de los recursos públicos	IK.9.1.1. Gestión responsable, eficiente y eficaz de los recursos financieros de la Fundación	D.01, D.03, A.01, A.02, A.09, A.10, A.12, F.01, F.02, F.03, F.04, F.05, F.07, O.01, O.02, O.04, O.08
IK.9.2. Diversificación de fuentes de financiación	IK.9.2.1. Búsqueda de nuevas fuentes nacionales competitivas de financiación (RyC, I3, etc.)	
	IK.9.2.2. Búsqueda de nuevas fuentes internacionales competitivas de financiación (PM7: People y Capacities)	
	IK.9.2.3. Búsqueda de fuentes no competitivas de financiación (mecenazgos y patrocinios)	

Detalle de acciones

IK.9.1.1. GESTIÓN RESPONSABLE, EFICIENTE Y EFICAZ DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA FUNDACIÓN				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Optimización y control del flujo de recursos financieros. Gestión eficiente de los mismos, anticipación de situaciones, y gestión de recursos centrada en la consecución de los objetivos generales de la entidad.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Gestión responsable, eficiente y eficaz de los recursos financieros de la Fundación			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 9.1.1.1. Grado de cumplimiento del presupuesto de Ikerbasque	97%	97%	98%	98%
indIK. 9.1.1.2. % del presupuesto dedicado a gastos operativos	7%	6%	5%	5%

IK.9.2.1. BÚSQUEDA DE NUEVAS FUENTES NACIONALES COMPETITIVAS DE FINANCIACIÓN (RyC, I3, ETC.)				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	Incremento de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos de la Fundación Reducción de la dependencia de la financiación de Gobierno Vasco.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Búsqueda de oportunidades de financiación en el ámbito nacional, análisis de normativas, preparación de solicitudes y desarrollo de adecuados sistemas de seguimiento.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 9.2.1.1. Solicitudes de financiación elaboradas	8	10	12	14

IK.9.2.1. BÚSQUEDA DE NUEVAS FUENTES NACIONALES COMPETITIVAS DE FINANCIACIÓN (RyC, I3, ETC.)				
indIK. 9.2.1.2. Concesiones obtenidas	4	5	6	7
indIK. 9.2.1.3. % del presupuesto Ikerbasque	12%	14%	16%	18%

IK.9.2.2. BÚSQUEDA DE NUEVAS FUENTES INTERNACIONALES COMPETITIVAS DE FINANCIACIÓN (PM7: PEOPLE Y CAPACITIES)				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	• Incremento de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos de la Fundación • Reducción de la dependencia de la financiación de Gobierno Vasco			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Búsqueda de oportunidades de financiación en el ámbito internacional, análisis de normativas, preparación de solicitudes y desarrollo de adecuados sistemas de seguimiento.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 9.2.2.1. Solicitudes de financiación elaboradas	17	20	23	26
indIK. 9.2.2.2. Concesiones obtenidas	4	5	6	7
indIK. 9.2.2.3. % del presupuesto Ikerbasque	20%	22%	24%	25%

IK.9.2.3. BÚSQUEDA DE FUENTES NO COMPETITIVAS DE FINANCIACIÓN (MECENAZGOS Y PATROCINIOS)				
OBJETIVO GENERAL (REFERENCIA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, DAFO)	• Incremento de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos de la Fundación • Reducción de la dependencia de la financiación de Gobierno Vasco			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Búsqueda de oportunidades de financiación no competitiva, mediante el establecimiento de acuerdos de mecenazgo y patrocinio con entidades privadas. Este mecenazgo y/o patrocinio podrá materializarse de diferentes manearas, entre las que podrían caber la creación de cátedras específicas.			
PLAN DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
INDICADORES	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
indIK. 9.2.3.1. Patrocinios y/o mecenazgos obtenidos	1	2	3	3
indIK. 9.2.3.2. % del presupuesto Ikerbasque	2%	2%	2%	2%

6.6. DESPLIEGUE A PROCESOS

Ikerbasque adoptó desde sus inicios un modelo de gestión por procesos, que responden a la Misión y Visión de la organización, y que soportan la Estrategia y la gestión de los objetivos de este plan.

La estrategia y los objetivos de Ikerbasque para el periodo 2010-2013 se despliegan a los procesos que soportan los aspectos estratégicos, clave y soporte. Estos procesos son:

- **P01 - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE GESTIÓN**
- **P02 - ALIANZAS**
- **P03 - PERSONAS**
- **P04 - PROCESOS E INNOVACIÓN**
- **P05 - ATRACCIÓN DE TALENTO**
- **P06 - GESTIÓN DE TALENTO**
- **P07 - CREACIÓN DE BERCs**
- **P08 - DIFUSION Y SENSIBILIZACION**
- **P09 - GESTION PRESUPUESTARIA Y ADMINISTRATIVA**
- **P10 - GESTION DE PROVEEDORES Y RECURSOS**

Con el fin de realizar la implementación del Plan Estratégico Ikerbasque 2010-2013 se ha definido un Plan de Acción que deberá facilitar la consecución de los objetivos estratégicos establecidos. Este plan de actuación está compuesto por diferentes líneas de actuación conducentes a alcanzar los objetivos estratégicos. A su vez, estas líneas de actuación comprenden una serie de acciones más específicas, para la realización de las cuales pueden participar uno o varios de los procesos en los que se fundamenta la actividad de la Fundación Ikerbasque.

A continuación se expone el Plan de Acción para la ejecución del Plan Estratégico Ikerbasque 2010-2013, así como la correspondencia de procesos con cada una de las acciones incluidas en el Plan.

IK.1. Reforzar el Sistema Vasco de Ciencia mediante la incorporación, retención y consolidación de científicos establecidos

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	PROCESO Responsable	PROCESOS Colaboradores
IK.1.1. Incorporación permanente y retención de científicos establecidos procedentes de fuera del sistema	IK. 1.1.1. Incorporación y retención de científicos excelentes en áreas estratégicas para el Sistema Vasco de Ciencia	**P.05**	**P.06, P.02, P.09**
	IK. 1.1.2. Apoyo y asistencia a investigadores contratados	**P.06**	**P.10, P.09**
	IK. 1.1.3. Análisis de traspaso de contratos a centros de acogida	**P.09**	**P.04, P.09**
	IK. 1.1.4. Rediseño de protocolos de incorporación de investigadores (Universidad)	**P.06**	**P.04, P.09**
	IK. 1.1.5. Diseño de sistema de evaluación de investigadores incorporados y evaluación de los mismos	**P.06**	**P.04, P.09**
	IK. 1.1.6. Establecimiento de canales de comunicación normalizados con centros receptores para la definición de áreas prioritarias de incorporación	**P.05**	**P.06, P.02**
IK.1.2. Estancias temporales de investigadores	IK. 1.2.1. Estancias temporales de científicos extranjeros excelentes en el Sistema Vasco de Ciencia	**P.05**	**P.06, P.02, P.09**
IK.1.3. Reconocimiento de científicos excelentes del Sistema Vasco de Ciencia	IK. 1.3.1. Definición y puesta en marcha de Mención Honorífica de Ikerbasque	**P.06**	**P.08, P.04**

IK.2. Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia a través de la creación de Centros de Investigación Básica de Excelencia

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	PROCESO Responsable	PROCESOS Colaboradores
IK.2.1. Análisis de áreas estratégicas e identificación de oportunidades	IK.2.1.1. Análisis e identificación de áreas científicas estratégicas de especial interés para el Sistema Vasco de Ciencia	**P.01**	**P.05, P.07**
	IK.2.1.2. Búsqueda y promoción de iniciativas orientadas	**P.07**	
	IK.2.1.3. Análisis de propuestas (base de datos estructurada de propuestas y solicitudes)	**P.07**	
	IK.2.1.4. Articulación de relaciones con la Universidad para la identificación de oportunidades específicas	**P.02**	**P.07**
IK.2.2. Creación de nuevos centros	IK.2.2.1. Creación de BERCs	**P.07**	**P.09**
IK.2.3. Análisis de nuevos modelos de centros (financiación, gobernanza, etc.)	IK.2.3.1. Identificación y análisis de posibles nuevos modelos de centros (Institutos de Investigación, Unidades Mixtas, otros)	**P.04**	**P.07, P.09**

IK.3. Consolidar Ikerbasque como un referente en el Sistema Vasco de Ciencia mediante el desarrollo de acciones de divulgación y comunicación de la Ciencia

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	PROCESO Responsable	PROCESOS Colaboradores
IK.3.1. Mantenimiento de la marca y reconocimiento social	IK.3.1.1. Organización de jornadas y conferencias	**P.08**	**P.10, P.09**
	IK.3.1.2. Participación en la organización de cursos de verano de la Universidad	**P.08**	**P.10, P.09**
	IK.3.1.3. Organización de la Semana de la Ciencia	**P.08**	**P.10, P.09**

IK.4. Creación y puesta en marcha de un Observatorio de la Ciencia en Euskadi para favorecer el mejor seguimiento y monitorización de la actividad científica en Euskadi con el fin facilitar el diseño de Políticas Científicas y la toma de decisiones estratégicas

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	PROCESO Responsable	PROCESOS Colabs.
IK.4.1. Creación del Observatorio de la Ciencia en Euskadi (OCE)	IK.4.1.1. Diseño y puesta en marcha del Observatorio de la Ciencia en Euskadi	**P.04**	**P.09**
	IK.4.1.2. Mantenimiento y explotación de resultados del OCE	**P.04**	**P.08, P.09**
IK.4.2. Definición y elaboración del nuevo PCTI 2011-2014	IK.4.2.1. Participación en la definición y elaboración del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de la CAPV para el periodo 2011-2014	**P.04**	

IK.5. Desarrollar un modelo de organización y gestión del equipo humano orientado hacia la obtención de un alto grado de satisfacción de las personas que desarrollan su carrera profesional en la Fundación

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	PROCESO Responsable	PROCESOS Colabs.
IK.5.1. Obtener un alto grado de satisfacción del personal de Ikerbasque	IK.5.1.1. Realizar una gestión de Personas basada en la flexibilidad, el *empowerment* y la potenciación de la formación	**P.03**	
IK.5.2. Fomentar el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores de Ikerbasque	IK.5.2.1. Desarrollo y ejecución de Plan de Formación	**P.03**	

IK.6. Promover el desarrollo de acciones socialmente responsables por parte de Ikerbasque

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	PROCESO Responsable	PROCESOS Colabs.
IK.6.1. Desarrollo de acciones socialmente responsables	IK.6.1.1. Desarrollo de acciones socialmente responsables	**P.01**	**P.08**

IK.7. Fomentar el establecimiento de alianzas y relaciones estratégicas de cooperación entre Ikerbasque y otras entidades de interés

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	PROCESO Responsable	PROCESOS Colabs.
IK.7.1. Acuerdos con organismos vascos de interés para la acogida de talento investigador	IK.7.1.1. Establecimiento de acuerdos con entidades vascas dedicadas a la investigación científica para la acogida de investigadores Ikerbasque	**P.02**	**P.05**
IK.7.2. Colaboración con entidades afines a las actividades de Ikerbasque	IK.7.2.1. Contacto y colaboración con entidades que realizan actividades similares a las propias de Ikerbasque	**P.02**	**P.04**
IK.7.3. Cooperación con organismos científicos internacionales de referencia	IK.7.3.1. Establecimiento de relaciones/acuerdos de cooperación internacional (centros de procedencia de investigadores incorporados)	**P.02**	**P.06**
	IK.7.3.2. Estancias de investigadores vascos en centros extranjeros acordados	**P.02**	**P.06**

IK.8. Impulsar la mejora continua y la innovación dentro de la Fundación, con el objetivo de mejorar tanto las actividades ofrecidas por Ikerbasque hacia el exterior como la propia gestión interna de la Fundación

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	PROCESO Responsable	PROCESOS Colabs.
IK.8.1. Promover la innovación en la organización	IK.8.1.1. Desarrollo de nuevos servicios y actividades	**P.04**	**P.06, P.07**
	IK.8.1.2. Desarrollo de nuevos enfoques de gestión y funcionamiento	**P.04**	**P.01**
IK.8.2. Desarrollar y mejorar continuamente los procesos	IK.8.2.1. Profundizar en la adopción del modelo EFQM	**P.04**	**P.01**

IK.9. Realizar una gestión económica fundamentada en el empleo eficiente de los recursos públicos y la diversificación de las fuentes de financiación basada en la búsqueda de nuevos orígenes

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	PROCESO Responsable	PROCESOS Colabs.
IK.9.1. Utilización eficiente de los recursos públicos	IK.9.1.1. Gestión responsable, eficiente y eficaz de los recursos financieros de la Fundación	**P.09**	**P.01**
IK.9.2. Diversificación de fuentes de financiación	IK.9.2.1. Búsqueda de nuevas fuentes nacionales competitivas de financiación (RyC, I3, etc.)	**P.09**	**P.01**
	IK.9.2.2. Búsqueda de nuevas fuentes internacionales competitivas de financiación (PM7: People y Capacities)	**P.09**	**P.01**
	IK.9.2.3. Búsqueda de fuentes no competitivas de financiación (mecenazgos y patrocinios)	**P.09**	**P.01**

7. INDICADORES Y OBJETIVOS 2010-2013

IK.1. Reforzar el Sistema Vasco de Ciencia mediante la incorporación, retención y consolidación de científicos establecidos

ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	OBJETIVOS			
		2010	2011	2012	2013
IK. 1.1.1. Incorporación y retención de científicos excelentes en áreas estratégicas para el Sistema Vasco de Ciencia	indIK. 1.1.1.1. Científicos registrados	900	1.000	1.100	1.200
	indIK. 1.1.1.2. Científicos evaluados	385	420	455	495
	indIK. 1.1.1.3. Nº de científicos seleccionados	60	70	80	90
	indIK. 1.1.1.4. Científicos contratados	20	20	20	20
	indIK. 1.1.1.5. Científicos Incorporados mediante programa COFUND	16	14	7	6
	indIK. 1.1.1.6. Total científicos incorporados	20	20	20	20
IK. 1.1.2. Apoyo y asistencia a investigadores contratados	indIK. 1.1.2.1. Investigadores que utilizan los servicios de asistencia/apoyo	15	20	25	30
	indIK. 1.1.2.2. Nivel de satisfacción de los investigadores acerca del apoyo/asistencia recibida (0-10)	7	8	8	9
IK. 1.1.3. Análisis de traspaso de contratos de científicos a centros de acogida	indIK. 1.1.3.1. Nuevas fórmulas de traspaso de contratos definidas	0	0	1	1
	indIK. 1.1.3.2. Contratos Ikerbasque transferidos	0	0	0	0
IK. 1.1.4. Rediseño de protocolos de incorporación de investigadores (Universidad)	indIK. 1.1.4.1. Nuevas fórmulas de incorporación definidas	2	1	0	0
IK. 1.1.5. Diseño de metodología de evaluación de investigadores incorporados y evaluación de los mismos	indIK. 1.1.5.1. Metodologías de evaluación definidas	1	0	0	0
	indIK. 1.1.5.2. Científicos evaluados	6	22	22	22
IK. 1.1.6. Establecimiento de canales de comunicación normalizados con centros receptores para la definición de áreas prioritarias de incorporación	indIK. 1.1.6.1. Entidades de investigación contactadas mediante canales normalizados	17	18	19	20
	indIK. 1.1.6.2. Necesidades específicas comunicadas	5	6	7	8
IK. 1.2.1. Estancias temporales de científicos extranjeros excelentes en el Sistema Vasco de Ciencia (Fellowships Ikerbasque)	indIK. 1.2.1.1. Solicitudes de *Fellowships* recibidas	35	40	40	40
	indIK. 1.2.1.2. Científicos extranjeros que realizan estancias temporales (*Fellowships* Ikerbasque)	10	10	10	10
IK. 1.3.1. Definición y puesta en marcha de Mención Honorífica de Ikerbasque	indIK. 1.3.1.1. Menciones honoríficas definidas	1	0	0	0
	indIK. 1.3.1.2. Menciones Ikerbasque concedidas	0	2	2	2

IK.2. Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia a través de la creación de Centros de Investigación Básica de Excelencia

ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	OBJETIVOS			
		2010	2011	2012	2013
IK.2.1.1. Análisis e identificación de áreas científicas estratégicas de especial interés para el Sistema Vasco de Ciencia	indIK. 2.1.1.1. Estudios estratégicos elaborados	1	0	0	0
IK.2.1.2. Búsqueda y promoción de iniciativas orientadas	indIK. 2.1.2.1. Nuevas iniciativas/propuestas promovidas	2	3	3	4
IK.2.1.3. Análisis de propuestas (base de datos estructurada de propuestas y solicitudes)	indIK. 2.1.3.1. Nuevas iniciativas/propuestas recibidas y analizadas	3	4	4	5
IK.2.1.4. Articulación de relaciones con la Universidad para la identificación de oportunidades específicas	indIK. 2.1.4.1. Nuevas iniciativas y/o propuestas surgidas en cooperación con la Universidad	1	1	1	1
IK.2.2.1. Creación de BERCs	indIK. 2.2.1.1. Nuevos BERCs creados	2	0	2	0
IK.2.3.1. Análisis de nuevos modelos de centros	indIK. 2.3.1.1. Nuevos modelos de centro definidos	1	1	1	1

IK.3. Consolidar Ikerbasque como un referente en el Sistema Vasco de Ciencia mediante el desarrollo de acciones de divulgación y comunicación de la Ciencia

ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	OBJETIVOS			
		2010	2011	2012	2013
IK.3.1.1. Organización de jornadas y conferencias	indIK. 3.1.1.1. Eventos organizados (conferencias, seminarios, etc.)	5	5	5	5
IK.3.1.2. Participación en la organización de cursos de verano de la Universidad	indIK. 3.1.2.1. Cursos organizados	1	1	1	1
IK.3.1.3. Organización de la Semana de la Ciencia	indIK. 3.1.3.1. Eventos *Semana de la Ciencia* organizados	1	1	1	1

IK.4. Creación y puesta en marcha de un Observatorio de la Ciencia en Euskadi para favorecer el mejor seguimiento y monitorización de la actividad científica en Euskadi con el fin facilitar el diseño de Políticas Científicas y la toma de decisiones estratégicas

ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	OBJETIVOS			
		2010	2011	2012	2013
IK.4.1.1. Diseño y puesta en marcha del Observatorio de la Ciencia en Euskadi	indIK. 4.1.1.1. Modelos de Observatorio definidos	1	0	0	0
	indIK. 4.1.2.1. Observatorios creados	1	0	0	0
IK.4.1.2. Mantenimiento y explotación de resultados del OCE	indIK. 4.1.2.2. Informes publicados	1	1	1	1
IK.4.2.1. Participación en la definición y elaboración del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de la CAPV para el periodo 2011-2014	indIK. 4.2.1.1. PCTI elaborados	0	1	0	0

IK.5. Desarrollar un modelo de organización y gestión del equipo humano orientado hacia la obtención de un alto grado de satisfacción de las personas que desarrollan su carrera profesional en la Fundación

ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	OBJETIVOS			
		2010	2011	2012	2013
IK.5.1.1. Realizar una gestión de Personas basada en la flexibilidad, el *empowerment* y la potenciación de la formación	indIK. 5.1.1.1. Índice de Satisfacción del Personal (0-10)	9	9	9	9
IK.5.2.1. Desarrollo y ejecución de Plan de Formación	indIK. 5.2.1.1. % de cumplimiento del Plan de Formación	90%	90%	90%	90%
	indIK. 5.2.1.2. Actividades de formación asistidas / persona año	6	6	7	7
	indIK. 5.2.1.3. Horas de formación / persona año	180	185	190	195
	indIK. 5.2.1.4. Personal de staff	6	7	8	8

IK.6. Promover el desarrollo de acciones socialmente responsables por parte de Ikerbasque

ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	OBJETIVOS			
		2010	2011	2012	2013
IK.6.1.1. Desarrollo de acciones socialmente responsables	indIK. 6.1.1.3. Nº de acciones socialmente responsables desarrolladas	8	10	12	14
	indIK. 6.1.1.2. Aportaciones económicas para responsabilidad social (% del presupuesto total)	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
	indIK. 6.1.1.3. Valoración de la sociedad sobre el compromiso social de Ikerbasque	7	7	8	8

IK.7. Fomentar el establecimiento de alianzas y relaciones estratégicas de cooperación entre Ikerbasque y otras entidades de interés

ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	OBJETIVOS			
		2010	2011	2012	2013
IK.7.1.1. Establecimiento de acuerdos con entidades vascas dedicadas a la investigación científica para la acogida de investigadores Ikerbasque	indIK. 7.1.1.1. Entidades potenciales de acogida contactadas	10	11	12	12
	indIK. 7.1.1.2. Acuerdos individuales de incorporación establecidos	20	20	20	20
	indIK. 7.1.1.3. Acuerdos marco de incorporación establecidos	0	0	1	2
IK.7.2.1. Contacto y colaboración con entidades que realizan actividades similares a las propias de Ikerbasque	indIK. 7.2.1.1. Entidades similares a Ikerbasque contactadas	2	2	3	3
IK.7.3.1. Establecimiento de relaciones/acuerdos de cooperación internacional (centros de procedencia de investigadores incorporados)	indIK. 7.3.1.1. Acuerdos de cooperación internacional alcanzados	0	0	1	2
IK.7.3.2. Estancias de investigadores vascos en centros extranjeros acordados	indIK. 7.3.2.1. Investigadores jóvenes vascos que realizan estancias en centros extranjeros convenidos	0	0	1	3
	indIK. 7.3.2.2. Investigadores senior vascos que realizan estancias en centros extranjeros convenidos	0	0	1	3

IK.8. Impulsar la mejora continua y la innovación dentro de la Fundación, con el objetivo de mejorar tanto las actividades ofrecidas por Ikerbasque hacia el exterior como la propia gestión interna de la Fundación

ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	OBJETIVOS			
		2010	2011	2012	2013
IK.8.1.1. Desarrollo de nuevos servicios y actividades	indIK. 8.1.1.1. Nuevos servicios identificados	2	3	4	5
	indIK. 8.1.1.2. Nuevos servicios puestos en marcha	1	1	2	2
IK.8.1.2. Desarrollo de nuevos enfoques de gestión y funcionamiento	indIK. 8.1.2.1. Nuevos enfoques de gestión identificados	7	8	9	10
	indIK. 8.1.2.2. Nuevos enfoques de gestión puestos en marcha	3	3	4	4
IK.8.2.1. Profundizar en la adopción del modelo EFQM	indIK. 8.2.1.1. Puntuación según modelo EFQM (Grado de Excelencia)	350	365	380	401

IK.9. Realizar una gestión económica fundamentada en el empleo eficiente de los recursos públicos y la diversificación de las fuentes de financiación basada en la búsqueda de nuevos orígenes

ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	OBJETIVOS			
		2010	2011	2012	2013
IK.9.1.1. Gestión responsable, eficiente y eficaz de los recursos financieros de la Fundación	indIK. 9.1.1.1. Grado de cumplimiento del presupuesto de Ikerbasque	97%	97%	98%	98%
	indIK. 9.1.1.2. % del presupuesto dedicado a gastos operativos	7%	6%	5%	5%
IK.9.2.1. Búsqueda de nuevas fuentes nacionales competitivas de financiación (RyC, I3, etc.)	indIK. 9.2.1.1. Solicitudes de financiación elaboradas	8	10	12	14
	indIK. 9.2.1.2. Concesiones obtenidas	4	5	6	7
	indIK. 9.2.1.3. % del presupuesto Ikerbasque	12%	14%	16%	18%
IK.9.2.2. Búsqueda de nuevas fuentes internacionales competitivas de financiación (PM7: People y Capacities)	indIK. 9.2.2.1. Solicitudes de financiación elaboradas	17	20	23	26
	indIK. 9.2.2.2. Concesiones obtenidas	4	5	6	7
	indIK. 9.2.2.3. % del presupuesto Ikerbasque	20%	22%	24%	25%
IK.9.2.3. Búsqueda de fuentes no competitivas de financiación (mecenazgos y patrocinios)	indIK. 9.2.3.1. Patrocinios y/o mecenazgos obtenidos	1	2	3	3
	indIK. 9.2.3.2. % del presupuesto Ikerbasque	2%	2%	2%	2%

8. Presupuesto y Recursos

Para el desarrollo de las actividades estratégicas previstas en el Plan, se contempla un presupuesto creciente a lo largo de los años, estructurado de la siguiente manera:

DESTINOS
Presupuesto de Actividades Estratégicas
▪ **Presupuesto IK.1. - Incorporación, retención y consolidación de científicos establecidos** ▪ **Presupuesto IK.2. - Impulso de nuevos Centros de Investigación básica de Excelencia** ▪ **Presupuesto IK.3. - Divulgación de la ciencia** ▪ **Presupuesto IK.4. - Creación del Observatorio de la Ciencia en Euskadi**
Presupuesto de Actividades Operativas
▪ **Personal** ▪ **Materiales** ▪ **Servicios exteriores** ▪ **Amortizaciones**

ORÍGENES
Departamento de Educación, Universidades e Investigación
▪ Se trata de la fuente de financiación principal y básica de la Fundación Ikerbasque
Administración General del Estado
▪ Se contempla la obtención de financiación proveniente de programas de la Administración General del Estado, tales como Ramón y Cajal e I3
Unión Europea
▪ Actualmente se dispone de financiación aprobada por parte del ERC, para el período 2010-2013. El objetivo es incrementar el nivel de financiación europea a través de los programas "People" y "Capacities".
Patrocinio y mecenazgo
▪ Una de las acciones previstas por Ikerbasque para el periodo 2010-2013 en sintonía con su objetivo de diversificar sus fuentes de financiación e incrementar los recursos disponibles es la búsqueda y obtención de financiación procedente de fuentes no competitivas, lo cual se materializará en el establecimiento de acuerdos de patrocinio y mecenazgo de origen privado.

DESTINOS

	2010		2011		2012		2013	
	m€	%	m€	%	m€	%	m€	%
IK.01 - INCORPORACIÓN DE CIENTÍFICOS ESTABLECIDOS EXTERNOS AL SISTEMA								
Incorporación permanente de científicos establecidos	5.890	71%	7.807	75%	9.734	78%	11.672	81%
Investigadores contratados o con acuerdo	4.290	51%	4.505	43%	4.730	38%	4.966	34%
Nuevas incorporaciones de científicos establecidos (20 nuevas incorporaciones al año)	700	8%	2.100	20%	3.500	28%	4.900	34%
Gastos asociados a la incorporación de investigadores	100	1%	102	1%	104	1%	106	1%
Gastos para puesta en marcha de nuevos grupos de investigación	800	10%	1.100	11%	1.400	11%	1.700	12%
Estancias temporales de investigadores	1.430	17%	1.459	14%	1.488	12%	1.518	11%
Apoyo y asistencia a investogadores contratados	30	0%	40	0%	45	0%	50	0%
TOTAL IK.01	**7.350**	**88%**	**9.305**	**89%**	**11.267**	**91%**	**13.240**	**92%**
IK.02 - IMPULSO DE NUEVOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN BÁSICA DE EXCELENCIA								
Creación de nuevos centros	124	1%	281	3%	293	2%	304	2%
Otras actividades	50	1%	50	0%	25	0%	25	0%
TOTAL IK.02	**174**	**2%**	**331**	**3%**	**318**	**3%**	**329**	**2%**
IK.03 - DIVULGACIÓN DE LA CIENCIA								
Actividades de Divulgación	250	3%	250	2%	250	2%	250	2%
TOTAL IK.03	**250**	**3%**	**250**	**2%**	**250**	**2%**	**250**	**2%**
IK.04 - CREACIÓN DEL OBSERVATORIO DE LA CIENCIA EN EUSKADI								
Observatorio de la Ciencia en Euskadi (OCE)	80	1%	50	0%	50	0%	50	0%
TOTAL IK.04	**80**	**1%**	**50**	**0%**	**50**	**0%**	**50**	**0%**
TOTAL PRESUPUESTO ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	**7.854**	**94%**	**9.936**	**95%**	**11.885**	**95%**	**13.869**	**96%**

	2010		2011		2012		2013	
	m€	%	m€	%	m€	%	m€	%
GASTOS OPERATIVOS								
Personal Administración	226	3%	231	2%	235	2%	240	2%
Otros gastos de explotación	90	1%	120	1%	150	1%	156	1%
Amortizaciones	170	2%	173	2%	177	1%	180	1%
TOTAL PRESUPUESTO ACTIVIDADES OPERATIVAS	**486**	**6%**	**524**	**5%**	**562**	**5%**	**576**	**4%**

	2010		2011		2012		2013	
	m€	%	m€	%	m€	%	m€	%
TOTAL DESTINOS	**8.340**	**100%**	**10.460**	**100%**	**12.447**	**100%**	**14.445**	**100%**

ORÍGENES

	2010		2011		2012		2013	
	m€	%	m€	%	m€	%	m€	%
FUENTES DE FINANCIACIÓN								
Departamento de Educación, Universidades e Investigación	6.000	72%	7.200	69%	8.900	72%	10.600	73%
Administración General del Estado	1.700	20%	1.734	17%	1.769	14%	1.804	12%
Fondos Europeos	590	7%	1.426	14%	1.638	13%	1.881	13%
Fuentes privadas de financiación (patrocinio y mecenazgo)	50	1%	100	1%	140	1%	160	1%

	2010		2011		2012		2013	
	m€	%	m€	%	m€	%	m€	%
TOTAL ORÍGENES	**8.340**	**100%**	**10.460**	**100%**	**12.447**	**100%**	**14.445**	**100%**